

# **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*  
*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***

---

- Jasminka Šohinger, Ilko Vrankić  
**A NOTE ON SHADOW PRICES** **3**
- 

### ***PRETHODNO PRIOPĆENJE***

---

- Maria Jakovljević, Anita Radman Peša, Petar Čovo  
**INTEGRATIVNI ORGANIZACIJSKI MODEL  
KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI (OMKI):  
PRIMJENJIVOST NA SREDNJA I MALA PODUZEĆA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ** **23**
- 

- Anna Majtánová, Zuzana Brokešová  
**FINANCIAL SERVICES MARKETING IN THE ERA OF  
ONLINE SOCIAL NETWORK SITES: THE CASE OF  
INSURANCE MARKETING** **45**
- 

- Ivan Malbašić  
**DEKLARATIVNE ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI ICT  
PODUZEĆA U HRVATSKOJ** **67**
- 

- Najla Podrug, Davor Filipović, Lucija Hokman  
**DOPRINOS FONSA TROMPENAARSA ISTRAŽIVANJIMA  
NACIONALNE KULTURE** **85**
- 

- Vesna Vrtiprah, Jasmina Sladoljev  
**UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA  
KVALITETU PROIZVODA I USLUGA U  
HOTELSKOM PODUZEĆU** **97**
- 

- Ivana Žilić  
**POSLOVNA IZVRSNOST U VISOKOKATEGORIZIRANIM  
HOTELIMA U HRVATSKOJ** **123**
-

***PREGLEDNI RAD***

---

Danica Bakotić  
**MENADŽERSKI IZAZOVI U FUNKCIJI VOĐENJA  
RADNIKA ZNANJA U SUVREMENIM PODUZEĆIMA** 145

Dinko Jukić  
**ULOGA INTERPERSONALNIH VJEŠTINA U  
SUVREMENOM ŠKOLSKOM MENADŽMENTU** 157

Zoran Miletić  
**TRENDOWI EUROPSKOG POŠTANSKOG TRŽIŠTA** 179

Cristina Silvia Nistor, Andreea Cistea  
**THE IMPLICATIONS OF ECONOMIC GLOBALIZATION  
ON ACCOUNTING CASE STUDY OF ROMANIA** 203

Pavlo Ružić  
**ANALIZA POSEBNOSTI I PERCEPCIJE  
RURALNOG TURIZMA ISTRE** 217

Lorena Škuflić, Mladen Turuk, Petra Rkman  
**USPJEŠNOST BOLONJSKOG PROCESA U IZVOĐENJU  
KOLEGIJA TEORIJSKE EKONOMIJE** 239

***STRUČNI RAD***

---

Diana Eerma, Peter Friedrich, Lorena Mošnja-Škare  
**STANDARDNI OKVIR DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
RAČUNOVODSTVA – MOGUĆNOSTI INTEGRACIJE U  
TRADICIONALNI RAČUNOVODSTVENI SUSTAV  
INSTITUCIJA VISOKOG OBRAZOVANJA** 279

Pavle Jakovac  
**ELECTRICITY DIRECTIVES AND EVOLUTION OF  
THE EU INTERNAL ELECTRICITY MARKET** 315

Danijela Martinović, Mira Šunjić-Beus, Jasmina Karišik  
**POTENCIJALI I OGRANIČENJA U RAZVITKU  
PODUZETNIŠTVA U BIH NA POSEBNIM OSVRTOM  
NA SEKTOR MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA** **339**

---

Ernes Oliva, Marko Paliaga  
**RESEARCH OF INFLUENCE OF AUTOCHTHONOUS  
REGIONAL PRODUCTS ON REGIONAL  
BRAND- EXAMPLE OF THE ISTRIAN REGION** **363**

---

Ivona Vrdoljak Raguž, Marijan Tolušić  
**IMPLEMENTACIJA PORTEROVIH GENERIČKIH  
STRATEGIJA I POSTIZANJE KONKURENTSKIH  
PREDNOSTI NA PRIMJERU AUTOMOBILSKE  
INDUSTRIJE** **381**

---

### ***PRIKAZ***

---

Marko Družić  
**PRIKAZ KNJIGE „Progress and the Invisible Hand“** **401**

---

Perica Domijan  
**Ruggiero Giuseppe Boscovich** **409**

---

**Upute suradnicima** **423**

---

## **Contents**

---

### ***ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER***

---

Jasminka Šohinger, Ilko Vrankić  
**CIJENE U SJENI** **3**

---

### ***PRELIMINARY COMMUNICATION***

---

Maria Jakovljević, Anita Radman Peša, Petar Čovo  
**INTEGRATIVE ORGANIZATIONAL MODEL OF  
CREATIVITY AND INOVATION (OMCI):  
APPLICABILITY TO SME ENTERPRISES IN RH** **23**

---

Anna Majtánová, Zuzana Brokešová  
**MARKETING FINANCIJSKIH USLUGA U VREMENU  
DRUŠTVENIH MREŽA:  
SLUČAJ MARKETINGA OSIGURANJA** **45**

---

Ivan Malbašić  
**DECLARATIVE ORGANIZATIONAL VALUES OF  
CROATIAN ICT COMPANIES** **67**

---

Najla Podrug, Davor Filipović, Lucija Hokman  
**THE CONTRIBUTION OF FONS TROMPENAARS  
TO THE RESEARCH OF NATIONAL CULTURE** **85**

---

Vesna Vrtiprah, Jasmina Sladoljev  
**THE IMPACT OF EMPLOYEE SATISFACTION ON  
THE QUALITY OF PRODUCTS AND SERVICE IN  
THE HOTEL COMPANY** **97**

---

Ivana Žilić  
**BUSINESS EXCELLENCE IN THE HIGHLY  
CATEGORIZED HOTELS –CASE OF CROATIA** **123**

---

***REVIEW***

---

Danica Bakotić  
**CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF  
KNOWLEDGE WORKERS IN MODERN ENTERPRISES 145**

Dinko Jukić  
**THE ROLE OF INTERPERSONAL SKILLS IN  
MODERN SCHOOL MANAGEMENT 157**

Zoran Miletić  
**EUROPEAN POSTAL MARKET TRENDS 179**

Cristina Silvia Nistor, Andreea Cistea  
**POSLEDICE GOSPODARSKE GLOBALIZACIJE  
NA RAČUNOVODSTVO STUDIJA  
SLUČAJA: RUMUNJSKA 203**

Pavlo Ružić  
**ANALYSIS OF SPECIFIC QUALITIES AND PERCEPTION  
OF RURAL TOURISM OF ISTRIA 217**

Lorena Škuflić, Mladen Turuk, Petra Rkman  
**PERFORMANCE OF THE BOLOGNA  
PROCESS IN THE THEORETICAL  
ECONOMICS COURSE DELIVERY 239**

***PROFESSIONAL PAPER***

---

Diana Eerma, Peter Friedrich, Lorena Mošnja-Škare  
**A STANDARD FRAMEWORK OF SOCIAL ACCOUNTING –  
THE POSSIBILITIES OF INTEGRATION INTO  
TRADITIONAL ACCOUNTING SYSTEM OF HIGHER  
EDUCATION INSTITUTIONS 279**

Pavle Jakovac  
**DIREKTIVE O ELEKTRIČNOJ ENERGIJI I  
RAZVOJ UNUTARNJEG TRŽIŠTA  
ELEKTRIČNE ENERGIJE U EU 315**

---

Danijela Martinović, Mira Šunjić-Beus, Jasmina Karišik <b>DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN BH: PROSPECTS AND LIMITATIONS, WITH SPECIAL REFERENCE TO SME SECTOR</b>	<b>339</b>
---	------------

---

Ernes Oliva, Marko Paliaga <b>ISTRAŽIVANJE UTJECAJA AUTOHTONIH REGIONALNIH PROIZVODA NA REGIONALNI BREND – PRIMJER ISTRE</b>	<b>363</b>
---	------------

---

Ivona Vrdoljak Raguž, Marijan Tolušić <b>IMPLEMENTATION OF PORTER'S GENERIC BUSINESS STRATEGIES AND ENCHASING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE AUTOMOBILE INDUSTRY</b>	<b>381</b>
---	------------

---

### ***SUPPLEMENT***

---

Marko Družić <b>Review of book „Progress and the Invisible Hand“</b>	<b>401</b>
---	------------

---

Perica Domijan <b>Ruggiero Giuseppe Boscovich</b>	<b>409</b>
--	------------

---

<b>Instructions to contributors</b>	<b>423</b>
-------------------------------------	------------

---



**IZVORNI ZNANSTVENI RAD**

***ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER***



## **Jasminka Šohinger, Ph. D.**

Professor  
Faculty of Economics and Business,  
University of Zagreb  
Trg J.F.Kennedy 6  
10000 Zagreb  
E-mail: jsohinger@efzg.hr

## **Ilko Vrankić, Ph. D.**

Assistant Professor  
Faculty of Economics and Business,  
University of Zagreb  
Trg J.F.Kennedy 6  
10000 Zagreb  
E-mail: ivrankic@efzg.hr

# **A NOTE ON SHADOW PRICES**

UDK / UDC: 330.4

JEL klasifikacija / JEL classification: C61

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 19. prosinca 2011. / December 19, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

## **Abstract**

*In this paper we examine the method of Lagrange multipliers within the context of consumer optimal choices. The action of multipliers on constraints in the utility maximization problem is represented graphically as a multiplied distance between expenditures and income in the primal, and as a multiplied distance between total and given utilities in its dual. Based on those graphical representations we offer new interpretations of the optimal values of Lagrange multipliers as well as of the consumer's ordinal properties. Comparative statics results are confirmed analytically and placed within the general framework of non-linear relationships among variables that are relevant in general equilibrium analysis.*

**Keywords:** *Lagrange multipliers, line of force, line of indifference, equilibrium, concavity and quasi-concavity, comparative static*

---

\* The authors would like to thank Mr. Vladimir Sukser for technical support with the graphs.

## 1. INTRODUCTION

There exists considerable literature on the method of Lagrange multipliers and their interpretations (Jehle and Reny, 2001, Mas-Collel, Whinston and Green, 1995). Often, this literature neglects the economic context and the possibility of the graphical representation of the multiplier action on the constraint (Binger and Hoffman, 1998). Strict mathematical form can sometimes separate the reader from the economic context. In this paper we expand on the idea of differential calculus by using graphical representations of multiplier actions to derive their economic interpretations. We present the obtained results within the general framework of non-linear objective functions and constraints that often appear in general equilibrium problems.

The basic idea in differential calculus is to replace non-linear relationships with linear ones. The function describing a non-linear relationship is replaced by a tangent and mathematical analysis is enriched by applying linear algebra. For instance, real change in the value of a utility function gets represented by the differential, which clarifies how a consumer's utility is affected by the direction in which he travels in the commodity space.

In this paper, staying within the context of rational consumer choices, we first derive equations that describe the critical point of the Lagrange function and, using a graphical representation of the multiplier's impact on the constraint, we obtain new economic interpretations. We confirm the comparative static results by letting the consumer go in the direction of the new equilibrium. In the dual problems of the consumer's choice we rely exclusively on consumer's ordinal properties and we give new interpretation to the notion of quasi-concavity. We place our general conclusions in the area of general equilibrium analysis. In the comparative static analysis we show the possibility of interchange between the tangent surfaces while both the objective function and constraints can remain non-linear.

## 2. REACHING EQUILIBRIUM BY WAY OF BSTACLES

Let us denote with  $\mathbf{x} = (x_1, x_2)$  quantities of goods and with  $d\mathbf{x} = (dx_1, dx_2)$  changes in those quantities. Changes in quantities describe the direction in the commodity space in which the consumer makes his decisions. The change in utility that we identify with the differential is equal to

$$du = \frac{\partial u}{\partial x_1} dx_1 + \frac{\partial u}{\partial x_2} dx_2 = \nabla u d\mathbf{x}. \quad (1)$$

The change of value on the function denotes the change in utility while the change of value on the tangential plane represents the differential. In fact, it is in the close environment of the point of tangency that the function and the tangential

plane are taken to be the same thereby describing the non-linear relationships with linear ones. We see that this change can be expressed as the scalar product of the gradient and the vector of changes in quantities. Let us assume that the vector of changes in quantities has a unitary length. It follows that

$$\begin{aligned} du &= \|\nabla u\| \|\mathbf{dx}\| \cos \alpha, \\ du &= \|\nabla u\| \cos \alpha. \end{aligned} \quad (2)$$

In previous expressions  $\alpha$  denotes the angle between the gradient and the direction in which the consumer makes his choices. The cosine of that angle and the change in utility are the greatest in the direction of the gradient. Edgeworth calls this the „line of force“ or the „line of preference“ (Edgeworth, 1881, 21-22). If the direction in which the consumer changes his choices is perpendicular to the gradient, the cosine is zero and there is no change in utility. That perpendicular direction Edgeworth calls the „line of indifference“. The direction of indifference inspires Pareto to replace cardinal utility with subjective preferences (Pareto, 1906, 118-120). What matters in this case is only what the greatest quantity of the other good that the consumer is willing to sacrifice for an additional unit of the first good is. This relationship determines the marginal rate of substitution between goods and it shows the direction of indifference (Varian, 2002).

The other important rate in the description of equilibrium is called the marginal rate of market transformation. It shows the direction in which consumer expenditures do not change. For the consumer whose income is limited, this is the direction of the obstacle. The direction of the obstacle is perpendicular to the direction in which consumer expenditures increase the fastest. It is described by prices  $\mathbf{p} = (p_1, p_2) = \nabla e$ . Consumer expenditures are given as a linear function of quantities  $e(x_1, x_2) = p_1 x_1 + p_2 x_2$ .

The difference between the direction of indifference and the direction of the obstacle (constraint) enables the consumer to increase his utility. When the marginal rate of substitution between goods is greater than the marginal rate of market transformation, the consumer substitutes the second good with the first one sacrificing the smaller quantity of the second good than the one he is willing to sacrifice. Because of the non-satiation the difference in the quantity of the other good makes him better off. If the marginal rate of substitution between two goods is smaller than the marginal rate of market transformation, a rational consumer follows the direction of the obstacle and substitutes the first good with the second.

In equilibrium these two magnitudes are the same and the directions of indifference and of the obstacle are also the same. Moreover, the perpendicular directions, one of the force and the other of the direction in which consumer's

expenditures increase the fastest, also coincide. It follows that the gradient of utility is proportional to the vector of prices,

$$\nabla u = \lambda \mathbf{p}. \quad (3)$$

The previous equations define the critical point in the Lagrange function,

$$L = u(x_1, x_2) - \lambda(p_1x_1 + p_2x_2 - M), \quad (4)$$

using the model of utility maximization with the budget constraint,

$$\begin{aligned} v(p_1, p_2, M) &= \max_{x_1, x_2 \geq 0} u(x_1, x_2) \\ p_1x_1 + p_2x_2 &= M. \end{aligned} \quad (5)$$

In addition to prices among the parameters of the Lagrange function there also appears the consumer's income,  $M$ . It is represented by the optimal value of the multiplier  $\lambda$  and the maximum utility function.

### 3. THE INTERPRETATION OF THE LAGRANGE MULTIPLIER AND ITS GRAPH

The Lagrange function shows the distance between utility and the multiplied difference between expenditures and income. Graphically the difference between expenditures and income is represented by a plane that contains the budget line and that intercepts the  $e$ -axis in its negative segment at the income level. This is shown on Figure 1.

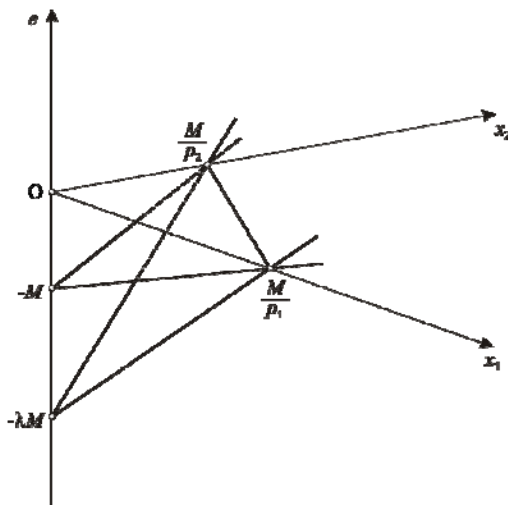


Figure 1. The difference and the multiplied difference between expenditures and income

Multiplying the difference between expenditures and income rotates the plane around the budget line until it intersects the multiplied income on the negative segment of the  $e$ -axis. If the utility function is concave, the consumer's equilibrium, according to which the direction of force and the direction of the fastest increase in expenditures are identical, also shows the greatest distance between utility and the multiplied difference between expenditures and income. This is shown on Figure 2.

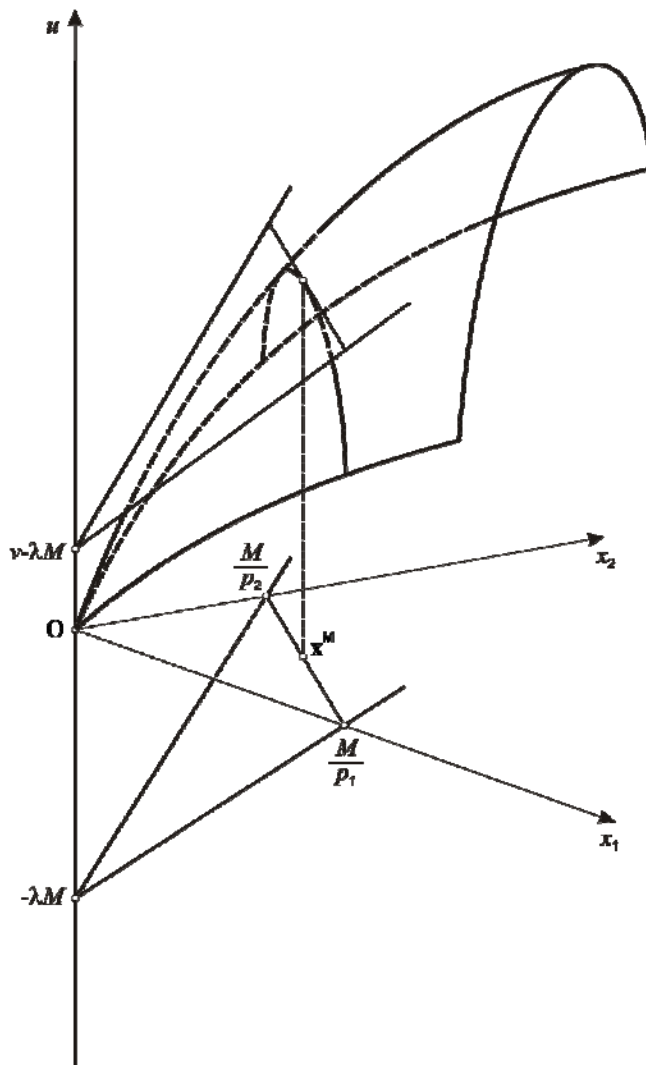


Figure 2. The distance between utility and the multiplied difference between expenditures and income

Optimal consumer choices and the optimal value of the Lagrange multiplier give the saddle point of the Lagrange function (Blume and Simon, 1994). If we translate the rotated constraint plane into the positive segment of the  $e$ -axis for the maximal consumer utility, it will be tangent to the utility surface above the optimal combination of goods. The utility surface in the close environment of that point can, according to Leibnitz, be identified with the obtained tangent plane.



Then the change in utility is given by the change in the  $u$  coordinate of the tangent plane or of the plane parallel to it. This change is also visible when the commodity space is represented by a straight line with which we cut that space perpendicularly and from the origin, as is shown on Figure 3.

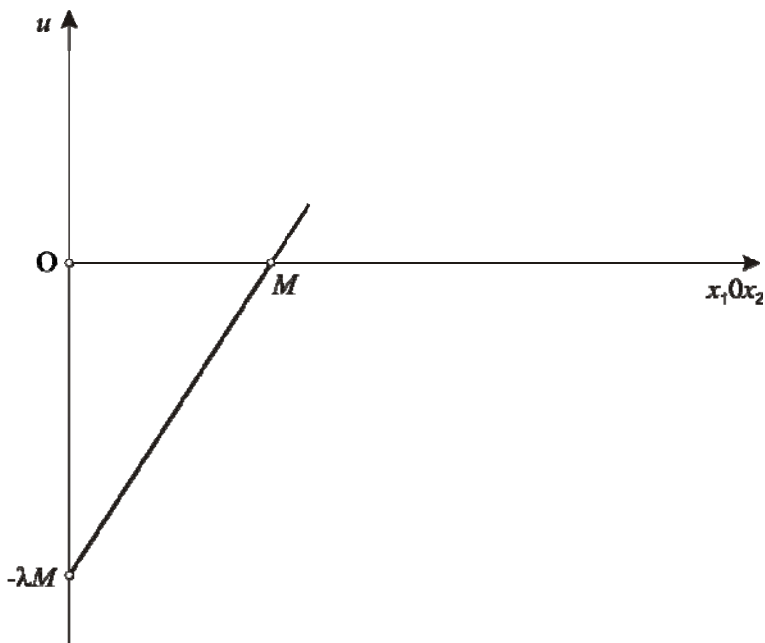


Figure 3. The change in income and the change in maximum utility

The horizontal axis represents the commodity space. The plane parallel to the tangent plane is given by the straight line intersecting the vertical axis at the multiplied income level. The intercept with the horizontal axis represents the budget constraint. When consumer's income increases from 0 to  $M$  monetary units, the intercept on the vertical axis goes from  $-\lambda M$  to 0. In other words, an increase in income for  $M$  units is equivalent to a shift in the  $u$  coordinate on the vertical axis for  $\lambda M$ . Therefore, an increase in income for a small unit increases the maximal consumer utility for  $\lambda$ . The economic interpretation of the optimal value of the Lagrange multiplier has been deduced from its graphical representation.

We can confirm the same result using also the description of equilibrium. In equilibrium the line of force is also the direction of the fastest increase in expenditures. The optimal value of the Lagrange multiplier is given by the quotient of the length of the utility gradient and the gradient of expenditures,

$$\begin{aligned} \|\nabla u\| &= \lambda \|\nabla e\|, \\ \lambda &= \frac{\|\nabla u\|}{\|\nabla e\|}. \end{aligned} \tag{6}$$

When income increases the consumer goes in the direction of a new equilibrium, which, together with the directions of preference and the fastest increase in expenditures, forms an angle  $\alpha$ . This angle enables connecting the respective gradients and changes,

$$\lambda = \frac{\|\nabla u\| \|\mathbf{dx}\| \cos \alpha}{\|\nabla e\| \|\mathbf{dx}\| \cos \alpha}, \quad \lambda = \frac{du}{de}. \tag{7}$$

It follows that the optimal value of the Lagrange multiplier is given as the ratio of change of utility and expenditures. This ratio represents the average change of utility or the change of utility per small unit of increase in expenditures. We call it marginal utility of money.

#### 4. THE DUAL PROBLEM

An economic example that would illustrate the use of duality is an example of a subsidy given to a low income consumer to neutralize the impact of a tax on his welfare. The dual problem describing this situation requires solving the expenditure minimization problem for a given level of utility or

$$\begin{aligned} E(p_1, p_2, u) &= \min_{x_1, x_2 \geq 0} p_1 x_1 + p_2 x_2 \\ u(x_1, x_2) &= u. \end{aligned} \tag{8}$$

The objective function and the constraint in the dual problem change places. Now the constraint in the commodity space is represented by an indifference curve. It is natural to observe the distance between total and given utility, as Figure 4 illustrates.





multiplied distance in the utility. This change is also visible when we represent the commodity space with a line that cuts that space vertically and passes through the origin, as Figure 6 shows.

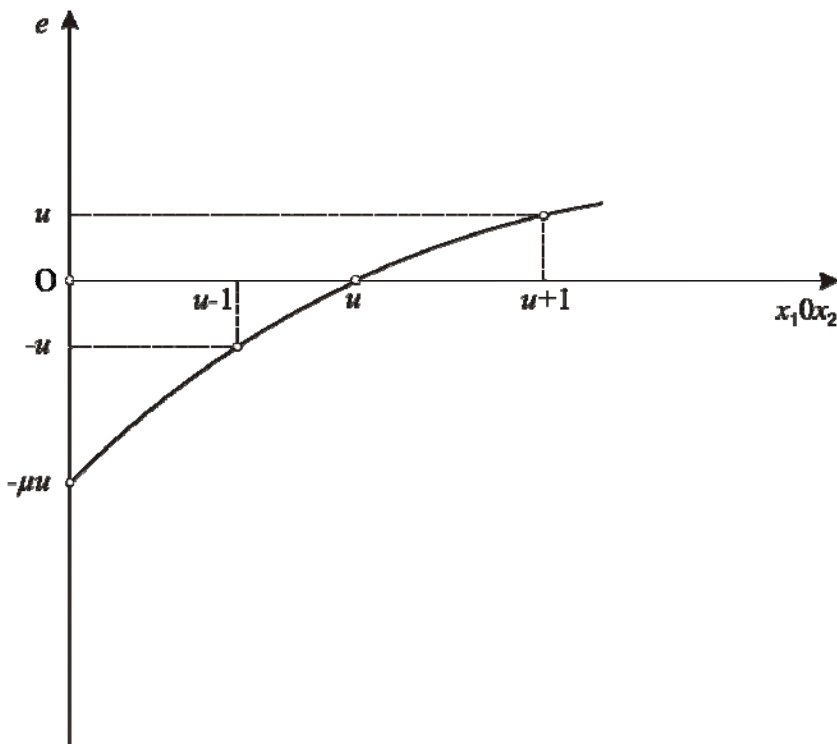


Figure 6. The change in given utility and the change in minimum expenditures

The horizontal axis represents the commodity space. The multiplied distance between total and given utility is represented by a curve that intercepts the multiplied utility level on the vertical axis. The intercept with the horizontal axis is given by the indifference curve. When the utility level for the consumer increases by  $u$ , the  $e$ -coordinate value increases by  $\mu u$ . Therefore, the optimal value of the Lagrange multiplier  $\mu$  shows the increase in minimal expenditure per small unit of increase in utility. We can note that in the case of a concave function the same increase in utility on the horizontal axis is matched by the greater and greater distance between points giving the respective indifference curves. The graphical interpretation of the optimal value of the Lagrange

multiplier is confirmed by the description of equilibrium according to which the gradients of expenditures and utility are proportional

$$\nabla e = \mu \nabla u. \tag{11}$$

The optimal value of the Lagrange multiplier gives the quotient of the lengths of gradients of expenditures and utility,

$$\|\nabla e\| = \mu \|\nabla u\|, \mu = \frac{\|\nabla e\|}{\|\nabla u\|}. \tag{12}$$

When utility increases, the consumer moves in the direction of a new equilibrium. This direction and the direction of the fastest increase of expenditures form an angle of magnitude  $\alpha$ . This angle enables the connection between the respective gradients and changes,

$$\begin{aligned} \mu &= \frac{\|\nabla e\| \|\mathbf{dx}\| \cos \alpha}{\|\nabla u\| \|\mathbf{dx}\| \cos \alpha}, \\ \mu &= \frac{de}{du}. \end{aligned} \tag{13}$$

The optimal value of the Lagrange multiplier gives the ratio of the change in expenditures and the change in utility. This ratio is the average change in expenditures or the change in expenditures per a small unit of increase in utility. We call it marginal cost of utility and it is reciprocal to the marginal utility of money when the given utility level is the highest that the consumer can achieve given his disposable income and prices. In this case, in both the model of utility maximization given the budget constraint, and in the model of expenditure minimization given the level of utility, the optimal consumer choices are the same. In both optimization models, the optimal value of the Lagrange multiplier gives the change in the optimal value of the objective function per small unit of change in the constraint.

## 5. CONCAVITY AND QUASI-CONCAVITY

According to the ordinal theory of consumer behavior positive monotone transformations of utility do not affect optimal consumer choices. Utility surfaces can change shape but level sets remain convex and enable a unique solution. Cardinality is the property that loses importance in analysis. Therefore, the ordinal approach is more general and we prefer to use it in our analysis. It ensures that the utility function is invariant up to a positive monotone transformation. This property places a horizontal cut of the utility function or

indifference curves above the budget line. Convexity of the indifference curves guarantee the decreasing marginal rates of substitution between goods. Also, the consumer likes averages at least as much as extremes. A quasi-concave utility function of such a consumer requires less rigorous assumptions and it is the starting point for the contemporary analysis of consumer behavior. Even though they do not fulfill the conditions for the saddle point of the Lagrange function, the tangency conditions that we relied upon in our description of equilibrium and in comparative static analysis remain. The convexity of indifference curves determines the concave shape of the vertical cut of the utility surface passing through the budget line as Figure 7 suggests.

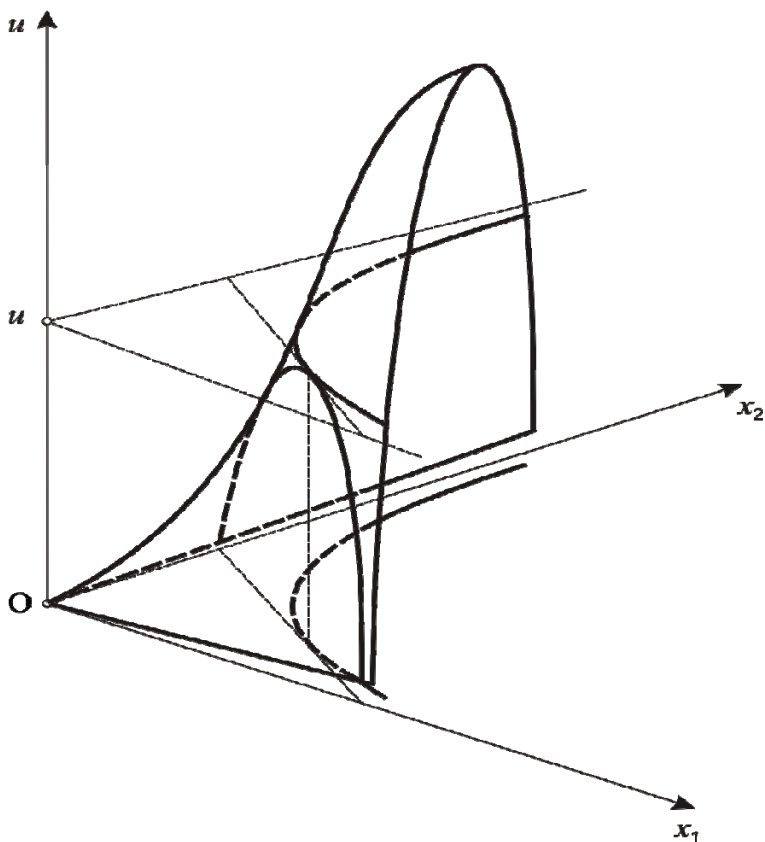


Figure 7. Quasi-concavity or concavity in the direction of indifference

To justify this statement, we start with the consumer who chooses an optimal bundle. Moving along an indifference curve above the budget line does not affect utility and unnecessarily increases expenditures. At the same time,

movement along the budget line does not affect expenditures and it unnecessarily lowers utility. The vertical intersection of the utility surface passing through the budget line lies below the parallel to the budget line. In equilibrium, the direction of indifference is identical to the one of the budget line. Therefore, quasi-concavity of the utility function can be thought of as concavity in the direction of indifference. It doesn't matter whether optimal consumer choices are given by a segment, instead of just by a single point of quasi-concavity or concavity in the direction of indifference.

## 6. GENERAL FINDINGS

Due to their structural symmetry, comparative static results in consumer behavior theory can be applied directly in producer theory. The interpretations deduced so far are even more important when applied to production because of their cardinal character. Production is maximized with respect to the cost constraints and total economic costs are minimized for the given level of production. The non-linear objective function in the primal problem represents the non-linear constraint of the dual problem. The linearity of functions that appear in those optimization problems bears no importance on the economic interpretation of the Lagrange multipliers. A general optimization problem can consist of a non-linear objective function and

$$\begin{aligned} v(k) &= \max_{x_1, x_2} f(x_1, x_2) \\ g(x_1, x_2) &= k. \end{aligned} \tag{14}$$

Such is the problem of the Robinson Crusoe (Jehle and Reny, 2001, Mas-Collel, Whinston and Green, 1995), who is both a consumer and a producer and who maximizes utility on a non-linear production possibility frontier. Thus the problem becomes that of maximizing a non-linear function on a non-linear function.

The Lagrange function gives the distance between the objective and the multiplied difference between the constraint and the given value,

$$L = f(x_1, x_2) - \lambda(g(x_1, x_2) - k). \tag{15}$$

In interpreting the optimal value of the Lagrange multiplier, the graph of the objective function is replaced by the tangential surface representing the translated multiplied distance between the value of the constraint function and the given value as in Figure 8. This replacement is essential.



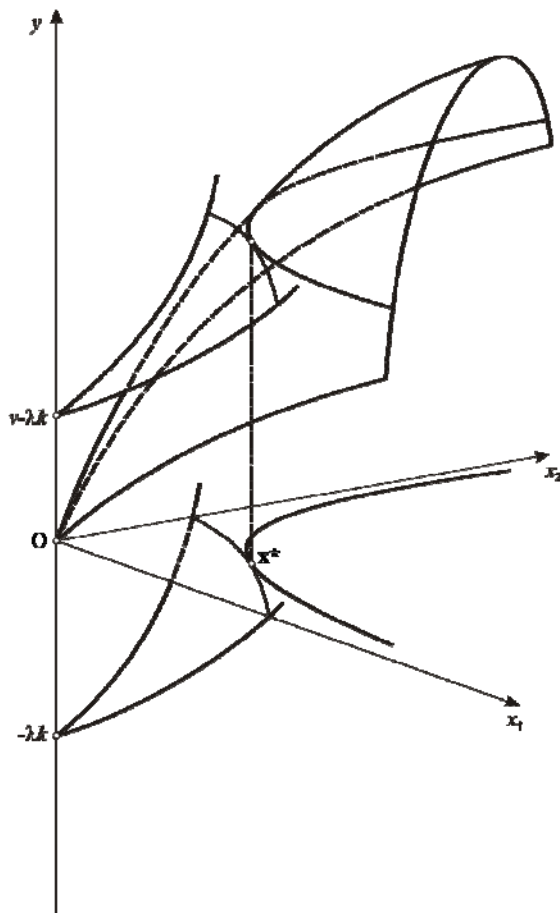


Figure 8. The distance between the objective and the multiplied difference between the constraint and the given value

When the given value of the constraint increases by  $k$  units, the tangency surface coordinate increases by  $\lambda k$ . Therefore, the optimal value of the Lagrange multiplier shows how the relaxation of the constraint for a small unit affects the optimal value of the objective function. In the Robinson Crusoe problem, the relaxation of the constraint is represented by the shift in the production possibility frontier because of the technological progress or an increase in producer's resources. The optimal value of the Lagrange multiplier then shows the increase in Robinson Crusoe's welfare per small unit of the relaxation of the constraint. This finding follows analytically from the equilibrium condition involving the critical point of the Lagrange function and the optimal multiplier:

$$\begin{aligned} \nabla f &= \lambda \nabla g, \\ \|\nabla f\| &= \lambda \|\nabla g\|, \\ \lambda &= \frac{\|\nabla f\|}{\|\nabla g\|}, \\ \lambda &= \frac{\|\nabla f\| \|\mathbf{dx}\| \cos \alpha}{\|\nabla g\| \|\mathbf{dx}\| \cos \alpha}, \\ \lambda &= \frac{df}{dg}. \end{aligned} \tag{16}$$

The positive sign of the multiplier follows from the same monotonicity of the objective and the constraint whose relaxation takes Robinson Crusoe into the direction of a new equilibrium. The optimal value of the Lagrange multiplier is a ratio of the change of value of the objective function and the change in value of the constraint. It is the average change in the objective function showing the change in the objective per increase of a constraint by a small unit. In the Robinson Crusoe problem, we started from the production possibility frontier that is derived from maximizing the production of the second product while keeping the level of production of the first one fixed. Labor and capital are also assumed fixed. Every constraint comes with its own multiplier with its own interpretation. Prices of factors and goods are determined on the markets and their effects are described by welfare theorems. At the same time, the multipliers that belong to the constraints of limited resources describe how an increase in the fixed factor for a small unit affects the production of the second good while keeping the level of production of the first one fixed. Then the value of the factor of production is expressed by means of physical production. Since value is usually represented by prices it is appropriate to call these multipliers shadow prices.

## 7. CONCLUSION

The obstacle that the budget constraint represents prevents the consumer to go in the direction of preference. It leads the consumer into an equilibrium where the direction of the force and the direction of the fastest increase in the consumer expenditures are the same. The historically important economic context determines the critical point of the Lagrange function that gives the distance between utility and the multiplied difference between expenditures and income. The impact of the multiplier on the linear constraint is represented graphically as the rotation of the constraint plane and it enables the comparison between the change in income and the change in consumer's welfare. Original interpretations of the multiplier are applied to the problems dual to the theory of consumer

behavior, where ordinal properties of the utility function prevail. Such is the diminishing marginal rate of substitution between goods that is characteristic of a quasi-concave utility function. Quasi-concavity of a utility function is interpreted as concavity in the direction of indifference. The impact of the dual multiplier on the difference between total utility and the given one enables generalization of the deduced conclusions within the non-linear relationships among variables that are particularly important in general equilibrium problems.

## REFERENCES

Binger, B., Hoffman, E., (1998): *Microeconomics with Calculus*, Addison-Wesley.

Blume, L., Simon, C., (1994): *Mathematics for Economists*, New York-London: W. W. Norton & Company.

De la Fuente, A. (2000): *Mathematical Methods and Models for Economists*, Cambridge: Cambridge University Press.

Dixit, A., (1990): *Optimization in Economic Theory*, Second Edition, Oxford: Oxford University Press.

Edgeworth, F. Y., (1881): *Mathematical Psychics*, London: Paul Kegan

Hodgkinson, B., (2011). *A New Model of the Economy*. Shephard-Walwyn.

Intriligator, M.D., (2002): „Mathematical Optimization and Economic Theory“, S.I.A.M. *Classics in Applied Mathematics*, Vol. 39.

Jehle, G. A., i P. J. Reny, (2011): *Advanced Microeconomic Theory*, Third Edition, Addison Wesley.

Mas-Collel, A., Whinston M. D., Green J. R., (1995). *Microeconomic Theory*. New York: Oxford University Press.

Pareto, V., (1906): *Manual of Political Economy*. Prvi prijevod na engleskom izdan 1971. New York: Augustus M. Kelly Publishers.

Starr, R. M., (2011). *General Equilibrium Theory: An Introduction*. Cambridge University Press.

Varian H. R., (2002): *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*, Sixth Edition, W. W. Norton & Company.

***Dr. sc. Jasminka Šohinger***

Profesor  
Ekonomski Fakultet,  
Sveučilište u Zagrebu  
Trg J. F. Kennedy 6  
10000 Zagreb  
E-mail: jsohinger@efzg.hr

***Dr. sc. Ilko Vrankić***

Docent  
Ekonomski Fakultet,  
Sveučilište u Zagrebu  
Trg J. F. Kennedy 6  
10000 Zagreb  
E-mail: ivrankic@efzg.hr

**CIJENE U SJENI*****Sažetak***

*U ovom radu analiziramo metodu Lagrangeovih množitelja u okviru optimalnih izbora potrošača. Djelovanje množitelja na ograničenja kod problema maksimizacije korisnosti grafički je prikazano kao pomnožena udaljenost između rashoda i prihoda u primarnoj funkciji, i kao pomnožena udaljenost između ukupnih i danih korisnosti u dualnoj formi. Na temelju tih grafičkih prikaza nudimo nova tumačenja optimalnih vrijednosti Lagrangeovih množitelja, kao i potrošačkih rednih svojstava. Rezultati komparativne statike su analitički potvrđeni i postavljeni unutar općeg okvira nelinearnih veza između varijabli važnih za analizu opće ravnoteže.*

***Ključne riječi: Lagrangeovi množitelji, krivulja sile, krivulja indiferentnosti, ravnoteža, konkavnost i kvazi-konkavnost, komparativna statika.***

***JEL klasifikacija: C61***

**PRETHODNO PRIOPĆENJE**

***PRELIMINARY COMMUNICATION***



## **Dr. sc. Maria Jakovljević**

Profesor  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: mjakovlj@unizd.hr

## **Dr. sc. Anita Radman Peša**

Asistent  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: apesa@unizd.hr

## **Mr. sc. Petar Čovo**

Predavač  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: pcovo@unizd.hr

# **INTEGRATIVNI ORGANIZACIJSKI MODEL KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI (OMKI): PRIMJENJIVOST NA SREDNJA I MALA PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

UDK / UDC: 001.895:65.017.2/.3(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: O31

Prethodno pripćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 26. veljače 2012. / February 26, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

## ***Sažetak***

*Svrha je rada predstaviti novi organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI), primjenjiv na mala i srednja poduzeća u RH, a koji se temelji na konceptu umrežene kreativnosti. U radu se analiziraju postojeće teorije i modeli kreativnosti i inovativnosti u organizaciji te se postavlja pitanje mogu li se i na koji se način mogu primijeniti navedeni modeli na mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj.*

*Polazi se od pretpostavke o internoj i eksternoj podršci koja je potrebna za razvoj kreativnosti i inovativnosti u organizaciji. Interna podrška obuhvaća umreženu kreativnost individue, tima i grupe, strategija HR menadžmenta za razvoj motivacije i nagrađivanja kreativnih potencijala u organizaciji te inovativno opismenjano vodstvo spremno na promjene. Eksterna podrška podrazumijeva poticajno okruženje šire društvene zajednice, odnosno postojanje nacionalnog i/ili regionalnog akcijskog plana za poticanje inovativnosti uz pretpostavku iskoristivosti EU fondova namijenjenih razvoju inovativnosti. U radu se koriste metode analize postojećih koncepata kreativnosti i inovativnosti i sintetiziranje rezultata u obliku novog organizacijskog modela kreativnosti i inovativnosti za mala i srednja poduzeća u RH. Rad predstavlja prvu fazu istraživanja kao pripremu za empirijsko istraživanje primjenjivosti modela na mala i srednja poduzeća u RH koja su se već istaknula kao inovativna poduzeća u svojem dosadašnjem djelovanju.*

**Ključne riječi:** *organizacijski model kreativnosti i inovativnosti, umrežena kreativnost, organizacijska inovativnost, srednja i mala poduzeća.*

## 1. UVOD

Uspjeh većine poduzeća ovisi o kreativnosti rukovodstva poduzeća, kreativnosti zaposlenika i inovativnosti organizacije u cjelini, odnosno sposobnosti proizvodnje inovativnih proizvoda i usluga na tržištu. Organizacije se danas suočavaju s rastućom konkurencijom, a promjene, uslijed globalizacije i suvremene tehnologije, postaju sve intenzivnije. Organizacije, stoga, primjenjuju različite modele kreativnosti i inovativnosti radi stjecanja konkurentne prednosti na globaliziranom tržištu. Primjena kreativnosti i inovativnosti intenzivnija je u razvijenim zemljama svijeta i Europe. U Hrvatskoj, slično kao i u drugim tranzicijskim zemljama jugoistočne Europe, inovativnost i kreativnost u organizacijama nije na zadovoljavajućoj razini uslijed specifičnih tranzicijskih problema koji se pojavljuju prilikom razvoja društva u pravcu tržišnog gospodarstva.

Svaka organizacija treba uzeti u obzir pojedinca, grupu ili tim, cijeli organizacijski sustav, ali i strateški okvir u odabiru intervencija koje potiču kreativnost (Mumford 2000., Gumusluoglu i Ilsev 2009.). Mogućnost organizacije da kontinuirano inovira proizvode/usluge i stvara inovativan poslovni sustav, temelj je njezina uspjeha, a mogućnost stimuliranja inovacija ovisna je o „zalihi“ potencijalnih ideja i problemskih rješenja koja su dostupna kako bi „nahranila“ proces inovacije. Inovativnost se u organizaciji ne može postići bez strukturalnog menadžerskog okvira za stimuliranje inovacija. Taj okvir teoretičari nazivaju umrežena kreativnost. Umrežena kreativnost pretpostavlja mogućnost organizacije da kontinuirano inovira svoje proizvode i/ili usluge i poslovni sustav radi uspjeha i /ili opstanka u budućnosti (Brennan i Dooley, 2005.).



Scott i Bruce (1994.) upozoravaju na sve veću važnost organizacijske klime i kulture na razvoj inovativnosti. Organizacijska kultura i klima koja podupire inovativne strategije u organizaciji, ima sve veće značenje za podizanje inovativnih kapaciteta organizacije.

U radu polazimo od pretpostavke kako kreativne individue u praksi hrvatskih poduzeća često nailaze na probleme poput neprepoznavanja kreativnih nastojanja i postupaka te na problem otpora koji pruža radna okolina jer nisu svi članovi organizacije spremni na promjene.

Također, polazimo od pretpostavke kako su u organizacijama u RH često prisutni i problemi neadekvatnog poticanja kreativnosti od interne i eksterne okoline te problemi nedostatnog motiviranja i neizgrađenog sustava nagrađivanja za kreativnost pojedinaca u organizaciji. Postavlja se pitanje jesu li menadžeri u RH educirani, inovativno opismenjani i spremni na promjene (Jung, 2001., Jung i suradnici, 2003., Baer i suradnici, 2003., Čovo i suradnici, 2010., DZIV 2011.). Također polazimo od pretpostavke o nepovezanosti znanstveno-istraživačke baze s poduzetništvom kada je u pitanju razvoj inovativnosti te uočavamo problem nepostojeće ili neadekvatne financijske podrške za razvoj inovacija u RH (DZIV 2011.).

Krećemo i od pretpostavke kako u RH postoji problem neadekvatnog konteksta (lokalnog, regionalnog i globalnog) za razvoj kreativnosti i inovativnosti kao što je, primjerice, izgradnja društvenog i zakonskog okvira za poticanje kreativnosti i inovativnosti u RH (Bavec, 2009.).

U radu na koncu ističemo problem iskoristivosti EU fondova namijenjenih razvoju inovativnosti za Hrvatsku i druge tranzicijske zemlje jugoistočne Europe (Balcerowicz, 2007.).

Polazeći od pretpostavki i uočenih problema u poticanju inovacija u malim i srednjim poduzećima u RH, glavna je svrha ovog rada razraditi model kreativnosti i inovativnosti koji bi bio primjenjiv i na širem regionalnom nivou.

Rad predstavlja prvu fazu istraživanja problema inovativnosti i kreativnosti u malim i srednjim organizacijama u RH i priprema je za drugu fazu empirijskog istraživanja gdje će se ispitati funkcioniranje modela OMKI na nagrađenim hrvatskim malim i srednjim inovativnim poduzećima te primjenjivost predloženog modela na iste. U drugoj fazi istraživanja u praksi će se, dakle, ispitati i provjeriti svi pojedinačni elementi integriranog modela (OMKI) i njihove međusobne veze.

U radu se koriste metode analize i sinteze postojećih znanstvenih istraživanja o kreativnosti i inovativnosti u poduzećima i u društvu u cjelini na osnovi kojih autori postavljaju novi organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI), namijenjen malim i srednjim poduzećima u RH, a koji se može primijeniti i na druge tranzicijske zemlje regije.

U drugom poglavlju prikazuje se teoretski okvir na temu kreativnosti i inovativnosti kroz definiranje osnovnih pojmova te uloga rukovodstva i menadžmenta ljudskih resursa u poticanju inovativnosti i kreativnosti. Zatim slijede polazišni koncepti modela kreativnosti i inovativnosti te opis integriranog organizacijskog modela kreativnosti i inovativnosti (OMKI) za mala i srednja poduzeća u RH. U četvrtom poglavlju razrađuju se implikacije OMKI modela i najavljuju se daljnja istraživanja.

## **2. TEORETSKI OKVIR ZA INTEGRIRANI ORGANIZACIJSKI MODEL KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI (OMKI)**

### **2.1. Definicija kreativnosti i inovativnosti**

U literaturi je općeprihvaćena definicija kreativnosti kao proizvodnje novih i korisnih ideja ili rješenja. Kreativnost se obično odnosi na razinu kreativnog izražavanja pojedinca, a inovativnost na razinu kreativnog izražavanja organizacije (Ghiselin 1963., Amabile 1996., Zhou i George 2003.). Inovativnost se općenito definira kroz uspješnu implementaciju kreativnih ideja u organizaciji (Amabile i suradnici, 1996.).

Wallas (1926.) je identificirao sljedeće faze kreativnog procesa pojedinca: pripremu, inkubaciju, iluminaciju i verifikaciju. U fazi pripreme pojedinac sagledava probleme te ispituje u kakvoj su međusobnoj vezi ti problemi. U fazi inkubacije ili produkcije, tj. generiranja problema, pojedinac često djeluje nesvjesno na rješavanju problema. U fazi iluminacije pojedinac postaje svjestan novih rješenja te se svi dijelovi slažu u novu cjelinu. To se događa ili spontano (aha! efekt) ili uslijed pažljivog istraživanja. Iluminacija je zapravo kulminacija inkubacije. U fazi verifikacije donositelj odluke treba potvrditi rješenje, odnosno zaključiti zadovoljava li rješenje postavljene probleme i postavljene ciljeve.

Shalley i Gilson (2004.) upozoravaju kako je koncept ključna komponenta potrebna za kreativnost. U okviru koncepta kreativnost zauzima mjesto jer se kreativnost ne može ozbiljiti u vakuumu, a referira se na autore (Drazin i sur., 1999.; Mumford, 2000.; Mumford i suradnici, 2002.). Kontekst se u ovom slučaju odnosi na sinergiju pojedinca, grupe/tima te na faktore razine organizacije.

Kreativni proces pojedinca često se objašnjava kroz Maslowljev (1954.) koncept potrebe za samoaktualizacijom. Najveći doprinos kreativnosti može se očekivati od onih ljudi koji su dosegli stupanj samoaktualizacije, što znači da su sve njihove 'niže' potrebe već zadovoljene. To ne mora značiti da se kreativnost ne očituje i u onih pojedinaca koji još nisu zadovoljili 'niže' potrebe poput hrane, zaklona, sigurnosti i slično.

Kognitivni pristup pretpostavlja kako se kreativnost temelji na kapacitetima za činjenje neuobičajenih i novih mentalnih poveznica koncepata (Campbell 1960., Mednick 1962., Staats 1968.).

## **2.2. Različiti aspekti i perspektive kreativnosti i inovativnosti u organizacijama**

Postoje različiti aspekti kreativnosti i inovativnosti u organizacijama, koje možemo podijeliti na eksterne i interne. Eksterni obuhvaćaju podršku društvenog sustava, a to je, u slučaju RH, obuhvaćeno kroz postojeću Strategiju Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore (HGK) "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003) te EU fondove za poticanje inovativnosti. Interni aspekti ispituju se kroz umreženu kreativnost (kreativnost pojedinaca, grupa/timova i organizacije u cjelini) te kroz strategiju upravljanja ljudskim resursima specifičnima za inovaciju (motivacija/nagrađivanje), inovativno pismeno rukovodstvo spremno na promjene i organizacijsku klimu i/ili kulturu.

U literaturi se u posljednje vrijeme sve više povezuje grupna diversifikacija i grupna kreativnost. Neki se autori bave i timskom/grupnom kreativnošću, postavljajući pitanje nastaju li novi proizvodi zahvaljujući individualnoj ili timskoj kreativnosti, a Vissers i Dankbaar (2000.) polaze od pretpostavke kako neki timski dosezi ne mogu biti reducirani na pojedinačne članove tima. Autori upozoravaju kako neki zajednički pogledi tima mogu biti dobri za funkcioniranje tima, ali moguće štetni po individualnu kreativnost.

Brennan i Dooley (2005.) uvode pojam okvira za umreženu kreativnost (*Network Creativity*), koji obuhvaća kreativnost pojedinca, kreativnost tima/grupe i organizacijsku kreativnost. Autori zapravo predlažu strukturu koja podržava potencijalne kreativne zamahe te uzgaja kreativnu kulturu.

Kreativnošću i inovativnošću na nacionalnom nivou bavi se Lee (1990.) koji uvodi četiri varijable nacionalne inovativnosti kao što su BDP, postotak pismenosti stanovništva, postotak industrijskog i servisnog sektora u odnosu na BDP te broj znanstvenika i inženjera u odnosu na sveukupnu populaciju. Westwood i Low (2003.) govore o kulturi društva koja utječe na kreativne i inovativne procese, a Bavec (2009.) pretpostavlja kako postoji nacionalna kreativna klima koja omogućava inovativnost na nacionalnom nivou te istražuje SII (Summary Innovation Index) na primjeru 27 zemalja EU. Predloženi SII indeks, kao meki indikator (uz postojeće tvrde makroekonomske indikatore), obuhvaća 25 indikatora podijeljenih u pet kategorija; poticanje inovacija, kreiranje znanja, inovacije i poduzetništvo, aplikacije i intelektualno vlasništvo.

Rao (2007.) predlaže mjeru Gross Domestic Innovation (GDI) za mjerenje stupnja inovativnosti organizacije koje bi obuhvatilo zemlje OECD-a jer smatra da tvrdi makroekonomski pokazatelji poput BDP-a više nisu dovoljni. Autor predlaže sljedeću formulu:  $GDI = GDIP + GDIPu + GDIC$ , gdje je GDIP Gross Domestic Innovation Patents, GDIPu – Domestic Innovation Publications,

a GDIC – Gross Domestic Inovation Copyrights (broj registriranih patenata na intelektualne proizvode).

Organizacijska klima i kultura sve se više u literaturi povezuje s inovativnošću u organizaciji. Organizacijska klima uglavnom se definira kao percepcija ili doživljaj organizacijske okoline. Organizacijska kultura definira se kao niz vrijednosti, normi i uvjerenja te skup ceremonija, simbola i mitova. Autori upozoravaju kako u posljednje vrijeme organizacijska kultura i klima, koja podupire inovativne strategije u organizaciji, ima sve veće značenje za podizanje inovativnih kapaciteta organizacije. Pozitivna klima u organizaciji ili pozitivni doživljaj organizacijske okoline utječe na inovativne kapacitete. Organizacijska kultura može biti inventivna (koja potiče inovacije) i neinventivna. Autori također navode sljedeće elemente koji doprinose inovativnosti u organizaciji: strukturu, sustav i procese. Poznata su dva pristupa inovativnosti u organizaciji: procesni pristup orijentiran na tehnologiju i strukturalni pristup orijentiran na organizacijski dizajn (Scott i Bruce 1994., Muthusamy 2008.).

Za razvoj kreativnosti i inovativnosti potreban je širi društveni okvir koji može biti nacionalni, regionalni i globalni. Priroda poslovanja i učenja u zajednici već je razrađena (West, 2008.), ali danas je potrebno staviti naglasak na razmjenu inovativnosti u zajednici koja se temelji na društvenom učenju i kreativnim/inovativnim teorijama, a naziva se društvo inovacije (*Community of Innovation*).

Dahlan i suradnici (2009.) tvrde kako evolucijska ekonomija promatra ekonomiju kao rastući živući organizam s karakteristikama robusnosti, samoorganizacije, adaptacije i evolucije.

### **2.3. Uloga rukovodstva i menadžmenta ljudskih resursa na poticanje kreativnosti i inovativnosti**

Polazimo od pretpostavke kako organizacija ne može biti inovativna bez rukovodstva spremnog na promjene (*transformational leadership*). Rukovodstvo spremno na promjene je ono rukovodstvo koje preoblikuje osobne vrijednosti i koncepte sljedbenika kako bi ih se potaknulo na višu razinu potreba i aspiracija (Jung, 2001.).

Rukovodstvo je najvažniji faktor koji utječe na inovaciju u organizaciji (Cummings i O Connell, 1978.) kroz organizacijsku kulturu i klimu (Scott i Bruce, 1994), strategiju, strukturu, sustav nagrađivanja ili resurse (Woodman i suradnici, 1993.), kroz direktan učinak na ponašanje zaposlenika i njihove kreativnosti (Baer i suradnici, 1996.) te uspješnu motivaciju zaposlenika (Tierney i suradnici, 1999.). Utjecaj rukovodstva može biti direktan ili indirektan. Rukovoditelj može utjecati na zaposlenikovu kreativnost kroz vlastito ponašanje koje ohrabruje ili obeshrabruje zaposlenika da ulazi u rizik i predlaže nove i korisne ideje koje prijete statusu *quo* (Zhou i George, 2003.).

Gumuslough i Ilsev (2009.) predlažu model koji djeluje na rukovodstvo spremno na promjene, kako na individualnoj razini tako i na razini organizacije, te zaključuju kako takvo rukovodstvo, prvenstveno putem psihološke podrške, pozitivno utječe na kreativnost zaposlenika što, u konačnici, djeluje na inovativnost organizacije u cjelini. Mumford (2000.) upućuje na organizaciju koja treba uzeti u obzir različite intervencije na različitim razinama, odnosno na razinama pojedinca, grupe, organizacije i strateškog okruženja kako bi se omogućila kreativnost.

Na radnu okolinu koja potiče kreativnost, a za koju je zaslužno rukovodstvo, upozorava Amabile sa suradnicima (2004.), a Shin i Zhou (2003.) ukazuju na to da rukovoditelji potiču viši nivo kreativnosti na poslu.

Uloga rukovodstva presudna je i kada je u pitanju motivacija i nagrađivanje zaposlenika. Rukovodstvo uspostavlja sustav koji nagrađuje kreativne performanse kroz kompenzaciju i druge HR prakse (Jung, Chow i Wu, 2003.).

Baer i suradnici (2003.) ispituju povezanost između ekstrinzičnih nagrada i zaposlenikove kreativnosti te zaključuju kako povezanost varira u dvije kategorije; kompleksnosti posla zaposlenika i kognitivnom stilu zaposlenika. Studija pronalazi pozitivnu korelaciju između kreativnosti zaposlenika i ekstrinzičnog nagrađivanja kada je riječ o relativno jednostavnim poslovima.

Postavlja se pitanje koje HR strategije utječu na kreativnost u poduzeću. RayChaudhuri (2005.) tvrdi kako HR strategije igraju najvažniju ulogu za uspješno inoviranje, neovisno o sustavu, strategiji i infrastrukturi jer je u svakom pokušaju inoviranja uspjeh manje vjerojatan od neuspjeha. Za neuspjeh autor okrivljuje lošu percepciju promotora organizacije o realističnosti i pravom značenju inovacije. RayChaudhuri (2005.) ispituje i ulogu višeg menadžmenta te ljudskog kapitala i HR menadžmenta kao određujuću za inovacije te ističe važnost poduzetničkog tima HR višeg menadžmenta te ljudskih resursa zaposlenika u određivanju performansi inovacija u početnoj fazi.

Važna je i karizma kroz koju rukovoditelj pridobiva naklonost, poštovanje i lojalnost, što utječe na važnost posjedovanja kolektivnog osjećaja za misiju organizacije (Gumuslough i Ilsev, 2009.). Rukovodstvo treba postići da zaposlenici imaju u vidu misiju organizacije te da vjeruju da ih je menadžment spreman poticati u razvoju kreativnosti.

#### **2.4. Emocionalna inteligencija, konflikti u organizaciji i pismenost za inovaciju**

Emocionalna inteligencija povezana je s kreativnošću rukovoditelja i zaposlenika, a uključuje sljedeće značajke: jasno izražavanje emocija, svjesnost o verbalnom i neverbalnom izražavanju emocija, upravljanje emocijama u sebi i u interakciji s drugima, korištenje emocija prilikom fleksibilnosti u planiranju, kreativnost u razmišljanju, motivaciju i sposobnost da se preusmjeri pozornost

(Mayer i suradnici, 2000.: citirano u Buckley i Jakovljević, 2011.). Prema Zhou i Georgeu (2003.: citirano u Buckley i Jakovljević, 2011.), sudjelovanje u kreativnosti u organizacijama neizbježno stvara konflikte i emocionalnošću nabijene rasprave, no konflikti nisu nužno negativna pojava jer potiču kompetitivnost i onemogućuju učmalu i nestimulativnu atmosferu u organizaciji koja često ne pridonosi razvoju inovativnosti (Manuel, 2006.). Goleman (1998.) sugerira kako je emocionalna inteligencija vještina koja se može naučiti ili uvježbati. Voditi skupinu ljudi, usmjeravajući i potičući emocije njenih članova, emocionalni je proces koji podiže nivo optimizma i entuzijazma za inovacije. Rukovodstvo je, u svojoj biti, istinski emocionalni proces u kojem rukovoditelji prikazuju svoje emocije i pokušavaju razumjeti emocije svojih zaposlenika. (Dasborough i Ashkanasy, 2002: 615).

Neki autori upozoravaju na važnu ulogu emocionalne inteligencije rukovoditelja u podršci ili pobuđivanju inovativnosti i to kroz pet komplementarnih putova: identifikaciju, sakupljanje informacija, generiranje ideja te njihovu evaluaciju, modifikaciju i implementaciju. Identifikacija leži u prepoznavanju, a može biti reaktivna (prepoznavanje problema) ili proaktivna (prepoznavanje mogućnosti). Sakupljanje informacija presudno je za proizvodnju ideja u fazi povezanoj s inspiracijom za kreativnost. Kreativnost sazrijeva kroz evaluaciju i prilagodbu ideja u komunikaciji s drugima. Na kraju se ideja, kada prođe sve prethodne korake, može ozbiljiti (Zhou i George, 2003.). Rukovodstvo u organizaciji treba biti inovativno opismenjeno (Čovo i suradnici, 2010.), što znači da poznaje procese i procedure za zaštitu intelektualnog vlasništva na lokalnom, ali i globalnom nivou te raspolaže potrebnim informacijama. Organizacije i njihovi rukovoditelji nerijetko ne poznaju procese zaštite patenata i inovacija u organizaciji ili ne raspolažu s dovoljno informacija o postupcima i procedurama kada je u pitanju zaštita inovacija.

## **2.5. Nacionalni okvir za poticanje inovativnosti u hrvatskim poduzećima**

Teorije kreativnosti i inovativnosti mogu se djelomično primijeniti na hrvatska srednja i mala poduzeća s obzirom na specifično gospodarsko-političko okruženje u Republici Hrvatskoj.

Naime, brojna se poduzeća u Republici Hrvatskoj susreću s temeljnim poslovnim problemima, kao što su problem naplate izvršenih usluga, problem slabog funkcioniranja pravosudnog sustava, problem prevelike birokratizacije, problem korupcije tipičan za zemlje u tranziciji, problem financijskog okvira za ulaganje u istraživačke projekte, problem nedovoljne povezanosti znanstveno-istraživačkih projekata i poduzetništva itd.

Pretpostavlja se kako ne postoji posve zdrav nacionalni okvir za poticanje inovativnosti u hrvatskim malim i srednjim poduzećima. Na deklarativnoj razini postoji Strategija Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore

“Hrvatska u 21. stoljeću” (2003), a koja je u skladu s Lisabonskom strategijom (2000. i 2005.) i okvirima za ulazak Hrvatske u Europsku uniju.

U Akcijskom planu za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske (2003.) navode se sljedeći ciljevi: reforma i kreiranje ljudskog kapitala, obrazovanja te novih znanja i vještina; povezivanje znanstvene baze i industrije; sudjelovanje Hrvatske u kreiranju zajedničkog Europskog istraživačkog i inovacijskog područja. Nalazimo kako je u praksi Strategija Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore “Hrvatska u 21. stoljeću” (2003.), koja se odnosi na inovativnost, često samo deklarativna, a u svojoj realizaciji nailazi na brojne poteškoće koje će se detaljnije ispitati putem OMKI modela u drugoj fazi istraživanja.

### **3. INTEGRIRANI MODEL KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HR**

#### **3.1. Polazišni koncepti modela kreativnosti i inovativnosti**

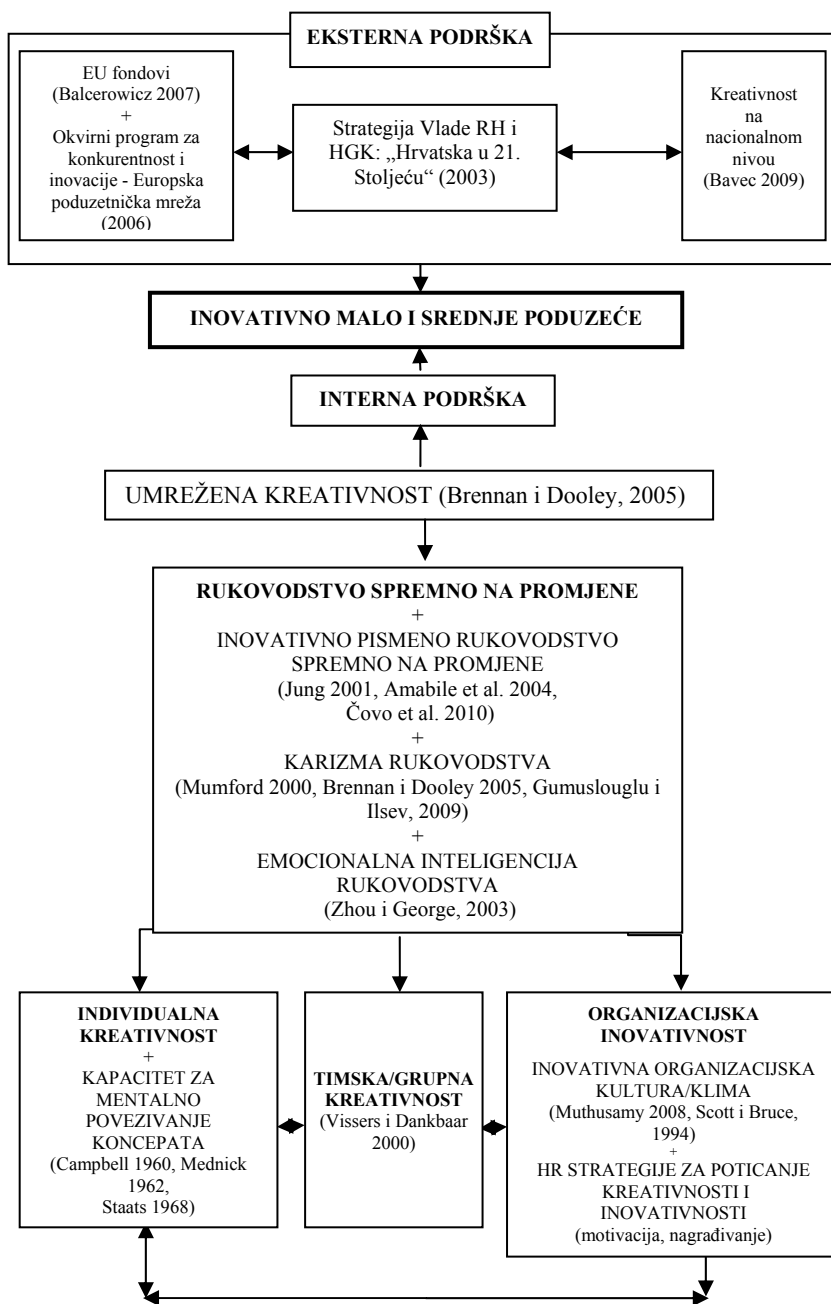
Gumusluoglu i Ilsev (2009.) predlažu model koji djeluje na rukovodstvo spremno na promjene (*transformational leadership*) kako na individualnoj razini tako i na razini organizacije te zaključuju kako rukovodstvo spremno na promjene utječe na kreativnost zaposlenika i to ponajviše kroz psihološku podršku. Gumusluoglu i Ilsev (2009.) u rezultatima istraživanja provedenih na 163 kreativne individue unutar istraživačkih i razvojnih odjela u malim i srednjim poduzećima, pronalaze kako rukovodstvo spremno na promjene ima važan učinak na kreativnost kako na individualnoj razini tako i na razini poduzeća. Rukovodstvo spremno na promjene tako direktno utječe i na inovativnost organizacije. Rukovodstvo spremno na promjene koristi motivaciju i intelektualnu simulaciju koja je ključna za poticanje inovativnosti u organizaciji (Elkins i Keller, 2003.). Pružanje interne podrške rukovodstva u organizaciji važno je za percepciju zaposlenika te stvara psihološki kontekst kreativnosti koji djeluje na njihov kreativni rad (Amabile i suradnici, 1996.).

U radu se predlaže model koji se nastavlja na rad Gumusluoglu i Ilseva (2009.) i Mumforda (2000.) te Mumforda i suradnika (2002.), a polazi od pretpostavke umrežene kreativnosti koja obuhvaća kreativnost pojedinca/individue, timsku/grupnu kreativnost te inovativnost cijele organizacije. Pretpostavka je kako je interna i eksterna podrška za kreativnost i inovativnost neophodna, kako velikim, tako i malim i srednjim poduzećima, te predstavlja okvir bez kojega organizacija ne može ostvariti inovativnost.

### **3.2. Integrirani model inovativnosti i kreativnosti (OMKI) za mala i srednja poduzeća u RH**

Predloženi model (slika 1.) nastavlja se na rad Gumusluoglua i Ilseva (2009.) i uvođenja pojma umrežene kreativnosti, pojedinaca i timova u organizaciji te se koncept proširuje s obzirom na druge koncepte inovativnosti i kreativnosti prisutne u literaturi (Muthusamy, 2008., Scott i Bruce, 1994., Campbell, 1960., Mednick 1962., Staats, 1968., Bavec, 2009., Balcerowicz, 2007., Jung, 2001., Amabile i suradnici, 2004., Mumford 2000., Brennan i Dooley, 2005., Zhou i George, 2003., Jung i suradnici, 2003.). Model također obuhvaća i konkretne potrebe malih i srednjih poduzeća u RH (DZIV 2010.), kao i specifično razdoblje u kojem se RH nalazi jer uskoro treba postati članicom Europske unije te su joj na raspolaganju pristupni EU fondovi koji obuhvaćaju i sredstva za poticanje inovativnosti u organizacijama.





Slika 1.: Integralni model kreativnosti i inovativnosti (OMKI) malog i srednjeg poduzeća u RH

Na temelju prethodnih teoretskih koncepata i razmatranja, istraženi su različiti aspekti prikazani u OMKI modelu predloženom za rješavanje pitanja kreativnosti i inovativnosti u malim i srednjim poduzećima u RH. Integrirani model inovativnosti i kreativnosti za mala i srednja poduzeća u RH sastoji se od interne i eksterne podrške (slika 1.).

Interna podrška, prema predloženom modelu, obuhvaća umreženu kreativnost (kreativnost pojedinaca te kapacitet za mentalno povezivanje koncepata (Campbell, 1960., Mednick, 1962.; Staats, 1968.), kreativnost grupe/tima i organizacijsku inovativnost (Gumusluoglu i Ilsev, 2009).. Organizacijska inovativnost nije moguća bez inovativne organizacijske kulture/klime (Muthusamy, 2008., Scott i Bruce, 1994.) te HR strategija za inovaciju koje obuhvaćaju različite motivacijske tehnike i tehnike nagrađivanja (Jung i dr., 2003.). Rukovodstvo inovativne organizacije prije svega treba biti spremno na promjene (transformational Leadership - Jung 2001., Amabile i dr., 2004.) i inovativno opismenjeno (Čovo i dr., 2010.). Za inovativno rukovodstvo bitna je i karizma rukovoditelja (Gumusluoglu i Ilsev, 2009.) i njihova emocionalna inteligencija (Zhou i George 2003.).

Eksterna podrška obuhvaća kreativnost na nacionalnom nivou (Bavec, 2009.), kroz Strategiju Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003.) te EU pristupne fondove (Balcerowicz, 2007., Galindo i dr., 2011.) koji omogućavaju malim i srednjim poduzećima u RH povlačenje sredstava i znanja kroz Europsku poduzetničku mrežu i Okvirni program za konkurentnost i inovacije.

Hrvatska gospodarska komora jedna je od organizacija u RH koja djeluje na poticanje inovativnosti i kreativnosti u društvu kroz strategiju i nagrađivanje. Naime, HGK od 1998. godine jednom godišnje dodjeljuje priznanje Zlatna kuna za inovaciju, namijenjeno inovatorima i institucijama za njihov inovatorski rad. Strategija Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003.) među ostalim ciljevima navodi: "Sustavnom evaluacijom i selektivnim motiviranjem intenzivirati inovativnost, transfer tehnologije, zaštitu intelektualnog vlasništva te komercijalizaciju i primjenu znanstvenih otkrića. Kontinuirano povećavati broj proizvoda temeljenih na znanstvenoj djelatnosti."

Eksterna podrška u OMKI modelu obuhvaća i EU fondove kroz program za poduzetništvo i inovacije (EIP), koji čini prvu komponentu Okvirnog programa za konkurentnost i inovacije osnovanog Odlukom Europskog parlamenta i Vijeća br. [1639/2006/EC](#) 2006. godine. Okvirni program za konkurentnost i inovacije također obuhvaća i Europsku poduzetničku mrežu (*Enterprise Europe Network*). Kroz mrežu centara za pružanje usluga potpore poslovnom svijetu i poticanje inovacija poduzetnicima osiguravaju se informacije o zajedničkim politikama EU te o mogućnostima korištenja financijskih sredstava.

Ova je mreža usmjerena k poticanju suradnje u različitim zemljama te povezuje male i srednje poduzetnike, inovatore, istraživače i istraživačke

institucije. Mrežu čini 80 konzorcija, uključujući oko 500 organizacija (komore, razvojne agencije, tehnološki centri i drugo). Taj je projekt poduprla Europska komisija u sklopu Programa za poduzetništvo i inovacije (CIP EIP), a koordinator projekta je Hrvatska gospodarska komora, dok su partneri Poslovno-informacijski centar BICRO, Hrvatski institut za tehnologije te županijske komore i lokalne agencije u županijama.

Usluge Europske poduzetničke mreže uključuju: odgovore na konkretne upite gospodarstvenika, informacije o zakonodavstvu EU, pomoć pri uspostavi poslovnih veza s partnerima iz EU, savjetovanje pri snalaženju na jedinstvenom europskom tržištu, informacije o programima EU koji su otvoreni za Hrvatsku, pomoć u prijenosu tehnologije, znanja i inovacija, poticanje uključivanja MSP-a u programe EU, pomoć oko pisanja prijedloga projekata, pronalaženja partnera unutar i izvan Hrvatske.

#### **4. IMPLIKACIJE MODELA I RASPRAVA**

Predloženi OMKI model ispitat će se u drugoj fazi istraživanja, na uzorku inovativnih malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj koje je Hrvatska gospodarska komora nagradila za inovativnost.

Cilj je daljnjim istraživanjima ispitati polazišta u radu na nagrađenim inovativnim malim i srednjim poduzećima u RH kako bi se utvrdilo na koje su poteškoće nailazila prilikom stvaranja inovativnog proizvoda i/ili usluge, a koje im je i kakvo okruženje pružilo potporu prilikom kreiranja inovativnih proizvoda i/ili usluga.

U tu svrhu ispitat će se ispunjavanje ciljeva Akcijskog plana za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje (2003.) na uzorku malih i srednjih poduzeća koje je Hrvatska gospodarska komora nagradila za inovativnost. Polazi se od pretpostavke o većinom neučinkovitoj birokratizaciji koja je napose vidljiva u lokalnim zajednicama, a koja ne pomaže ili čak odmaže lokalnim inovatorskim malim i srednjim organizacijama.

Također se u daljnjim istraživanjima polazi od pretpostavke kako je, za iskorištavanje novaca iz pristupnih EU fondova namijenjenih inovacijama, potrebno znanje eksperata kao i pripremanje opsežne projektne dokumentacije, što može predstavljati prepreku za dobivanje sredstava za inovacije.

Je li mentalitet, ali i znanje o HR tehnikama rukovoditelja u RH zaista takvo da je spremno dugoročno primjenjivati HR tehnike, poput motivacije i nagrađivanja zaposlenika, kako bi ih se usmjeravalo na slobodno kreativno stvaranje u organizaciji? Ili rukovoditelji, posebno u ovo vrijeme recesije, djeluju kratkoročno, bez stvarne spremnosti na promjene, a radi što bržeg obrtaja kapitala? Ova pitanja ispitat ćemo na uzorku inovativnih malih i srednjih

poduzeća kako bismo ocijenili ulogu rukovoditelja u procesu inovacije u vrijeme aktualne recesije.

Organizacijska klima/kultura malih i srednji poduzeća u Hrvatskoj uvelike je preslika kulture samoga vlasnika/rukovoditelja neke organizacije. Ta kultura i klima u organizaciji, kao preslika kulture rukovoditelja organizacije, može poticati ili gušiti procese kreativnosti pojedinca i inovativnosti organizacije. Na uzorku inovativnih malih i srednjih poduzeća ispitat će se organizacijska kultura/klima i njena veza s inovativnošću organizacije.

Ispitat će se i pretpostavke o presudnoj ulozi motivacije i sustava nagrađivanja u okviru HR strategije za poticanje kreativnosti individua te inovativnosti organizacije.

Iz predloženog (OMKI) modela izvode se sljedeća istraživačka pitanja koja će se obuhvatiti istraživanjem u drugoj fazi: jesu li mala i srednja poduzeća u RH nagrađena za inovativnost i kreativnost koristila pristupna sredstva iz EU fondova, na koji su ih način koristila i na koje su probleme nailazila (pristup informacijama, opsežna dokumentacija i drugo); je li lokalna zajednica, regionalna zajednica i/ili država poticala poduzeća u uzorku; jesu li rukovoditelji u organizaciji poticali ista poduzeća i na koji način (motivacija, nagrađivanje i drugo); smatraju li inovatori svoje rukovoditelje spremnima na promjene i misle li da oni potiču inovativnost organizacije i kreativnost zaposlenika; jesu li poduzeća obuhvaćena uzorkom i njihovi rukovoditelji bili upoznati sa Strategijom Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003.); je li organizacijska klima/kultura u organizaciji bila poticajna za inoviranje i je li postojao otpor od dijela organizacije; je li grupni/timski rad presudio za inoviranje proizvoda i/ili usluga ili je kreativnost pojedinaca odigrala ključnu ulogu u inoviranju; je li odjel za ljudske potencijale primijenio kakvu strategiju upravljanja ljudskim resursima za potporu uspješnom inoviranju u poduzećima u uzorku; jesu li u konačnici realizirani ciljevi Akcijskog plana Republike Hrvatske u okviru Strategija Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003.)?

Cilj je, dakle, ispitati sve ulazne elemente predloženog modela inovativnog malog i srednjeg poduzetništva (OMKI) i njihove međusobne veze kako bismo prihvatili ili odbacili hipoteze o pretpostavljenim elementima koji čine inovativnim malo i srednje poduzeće. Tijekom istraživanja modificirat će se problemska pitanja u skladu s dostupnim informacijama na uzorku malih i srednjih inovativnih poduzeća u Republici Hrvatskoj koje je nagradila Hrvatska gospodarska komora. Metode istraživanja temeljit će se na anketama koje su provedene na uzorku malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj koja su primila priznanja i nagrade za inovativnost od Hrvatske gospodarske komore, a koje će biti dostupne za istraživanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Pretpostavke o preprekama koje priječe razvoj kreativnosti zaposlenika i inovativnosti poduzeća u cjelini prepoznaju se u radu na dvije razine; eksternoj i internoj razini. Prepreke eksterne razine prepoznaju se u nerealiziranju strategije za razvoj inovativnosti, u tome što hrvatska poduzeća slabo iskorištavaju EU fondove (zbog neznanja i neinformiranosti), u slaboj povezanosti znanstveno-istraživačke baze s poduzetništvom kada je u pitanju razvoj inovativnosti te u nepostojećoj ili neadekvatnoj financijskoj podršci za razvoj inovacija u RH. Potrebno je izgraditi adekvatni društveni i zakonski okvir za poticanje kreativnosti i inovativnosti.

Prepreke interne razine pronalaze se, prije svega, u rukovodstvu koje treba biti inovativno opismenjeno kako bi poticalo inovativnost organizacija kojima rukovodi. Osim toga, rukovodstvo treba biti emocionalno inteligentno kako bi moglo prepoznati, pravilno komunicirati, motivirati, nagrađivati i poticati kreativne zaposlenike u ostvarivanju njihovih ideja, što rezultira inovativnom organizacijom. Ukratko, rukovodstvo spremno na promjene preduvjet je za inovativno poduzetništvo.

Polazeći od pretpostavki i uočenih problema u poticanju inovacija u malim i srednjim poduzećima u RH, predložen je model kreativnosti i inovativnosti (OMKI) koji bi se mogao primijeniti i na druge tranzicijske zemlje u regiji.

Znanstveni doprinos modela nalazi se u sveobuhvatnom modelu za poticanje kreativnosti i inovativnosti koji uzima u obzir eksterni i interni okvir neophodan za ostvarivanje inovativnog malog i srednjeg poduzetništva. Do sada su razrađivani samo pojedini elementi koji utječu na kreativnost individua i inovativnost organizacija, a OMKI predstavlja integrativni organizacijski model koji uzima u obzir sve elemente koji utječu na traženi ishod.

Kreativni pojedinci u organizaciji nisu dovoljni kako bi se razvila inovativna organizacija. Rukovodstvo spremno na promjene, inovativno opismenjeno, emocionalno inteligentno i karizmatično, ne može ostvariti inovativnost u organizaciji bez kreativnih individua i timova koji su adekvatno poticali strategijama i tehnikama upravljanja ljudskim resursima.

Inovativna organizacija bez eksternog okvira (kreativnost na nacionalnom nivou, adekvatni društveni i zakonski okvir te EU fondovi za poticanje inovativnosti) neće uspjeti profitirati od inovativnih proizvoda i/ili usluga na tržištu.

Ispravnost modela ispitat će se tek u drugoj fazi istraživanja kada će se empirijski ispitati svi elementi modela pojedinačno te njihove međusobne veze. Empirijsko istraživanje provest će na malim i srednjim poduzećima u RH koja su dobila nagradu za inovacije od Hrvatske gospodarske komore.

Individualni kreativci dio su kreativnih grupa/timova, a kreativni timovi dio su inovativne organizacije koju potiču rukovoditelji s određenim karakteristikama, kao što su emocionalna inteligencija, karizma, spremnost na promjene, poticanje, motiviranje, nagrađivanje, stvaranje inovativne organizacijske klime i kulture. Svi navedeni elementi ne mogu doći do punog izražaja bez okvira koji se postavlja kroz strategiju inovativnosti i kreativnosti. Državni sustav treba stvoriti okvir za povezivanje istraživačke baze i poduzetništva. Mala i srednja poduzeća mogu koristiti modificirane modele kreativnosti i inovativnosti koji su razvijeni za velike organizacije. Priprema za skori ulazak Hrvatske u EU svakako predstavlja prednost u izgradnji kreativnosti na nacionalnom nivou jer omogućuje korištenje sredstava iz europskih fondova namijenjenih za razvoj inovativnosti, bez obzira na recesiju koja je uvelike prisutna i u RH. Recesija može biti prilika da se, u iščekivanju poboljšanja gospodarskog stanja u zemlji, Hrvatska pozabavi razvojem kreativnosti i inovativnosti.

## LITERATURA

Amabile, T.,(1996.) *Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO, US: Westview Press, str. 317.

Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G., Kramer, S. (2004.) "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support" *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1, Elsevier, str. 5.-32.

Baer M., Oldham G.R., Cummings A. (2003) „Rewarding creativity: when does it really matter?“, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, str. 569-586.

Balcerowicz, E. (2007.) "The Impact of Poland's EU Accession on its Economy". Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1015782> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1015782>

Bavec, C. (2009.) „On the Creative Climate and Innovativeness at the country level“, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, vol. 27, sv. 1, str. 9.-30.

Brennan, A., Dooley. L. (2005.) „Networked creativity: a Structured Management framework for stimulating innovation“, *Technovation*, Vol. 25, str. 1388.-1399.

Buckley, S., Jakovljevic, M. (2011.) „Knowledge management innovations for interdisciplinary education: organizational applications“, IGI Global publishers (formerly Idea Group Inc.) (in press).

Campbell, DT. (1960.) "Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes", *Psychological Review*, Vol. 67, str. 380.-400.

Čovo, P., Benčić, S., Gržan, M. (2010.) „Centre for product development and innovation commercialization in applied sciences and engineering // *Arca 2010 - Prva konferencija s međunarodnim sudjelovanjem, Inovacijama do konkurentnosti* / Car, Stjepan (ur.).Zagreb : Udruga inovatora Hrvatske, str. 62.-64.

Dahlan, R., Situngkir, H. (2010.): *Evolution of Consumers' Preferences due to Innovation*. Forthcoming in: WP-6-2010 No. BFI Working Paper Series (29. srpnja 2010.)

Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2002.). „Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships“, *Leadership Quarterly*, Vol. 13, str. 615.–634.

Drazin, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R. K. (1999.) “Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, str. 286.-307.

Elkins, T. K., Keller, R. T. (2003.) “Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework”, *Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 4/5, str. 587.-606.

Ghiselin, B. (1963.) *Ultimate criteria for two levels of creativity*. In Taylor C. W. and Barron F.(Eds.), *Scientific Creativity: Its Recognition and Development*. New York: Wiley.

Godišnje izvješće (2011.). Državni zavod za intelektualno vlasništvo RH,[http://www.dziv.hr/files/File/go-izvjesca/godisnje\\_izvjesce\\_2010.pdf](http://www.dziv.hr/files/File/go-izvjesca/godisnje_izvjesce_2010.pdf) (konzultirano: 12. 9. 2011)

Goleman, D. (1998.).*Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing

Gumusluoglu, L., Ilsev, A., (2009.) „Transformational leadership and Organizational Innovation: the Roles of Internal and External support for Innovation“, *Journal of Business Research*, Vol. 62, str. 461.-473.

Jung DI. (2001.) “Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups”, *Creativity Res. J.*, Vol.13, No. 2, str. 185.-195.

Jung, DI., Chow, C., Wu, A. (2003.) “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings”, *Leadersh. Q.*, Vol. 14, str. 525.-544.

Lee, C. (1990.) “Determinants of National Innovativeness and International Market Segmentation”, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 5.

Maes, J., Sels, L, De Winne, S. (2006.) "Innovation as a Corporate Entrepreneurial Outcome in Newly Established Firms: A Human Resource-Based View", //<http://ssrn.com/abstract=873593>(konzultirano: 1. 12. 2011)

Manuel, E. G., Management of Conflicts and Negotiation. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=899297> (konzultirano 12. 1. 2011)

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. (2000.). *Models of emotional intelligence*. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence*, New York: Cambridge University Press, str. 396.-420.

Maslow, A.H. ( 1954.), *Motivation and Personality*. Harper & Row Publisher, New York.

Mednick ,S. A. (1962.), „The Associative Basis of the Creative Process“, *Psichology Review*, Vol. 69, str. 220.-232.

Mumford, M. D. (2000.), „Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation“, *Human Resources Management Review*, Vol 10, No. 3, str. 313.-351.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., Strange, J. M. (2002.) *Quarterly*, Vol. 13, No. 6, str. 705.-750.

Muthusamy, S.K. (2008.) "Minding the Cognition: Toward A Strategic Knowledge Management for Competitive Advantage". *Strategic Change Journal*, Vol.17, No. 5-6, str. 145.-153.

Rao, B.C., (2007.), "Economic Recognition of Innovation", *Singapore Economic Review Conference (SERC)*, // <http://ssrn.com/abstract=985851> (konzultirano: 12. 1. 2012.)

RayChaudhuri, S. (2005.) „Modeling the Role of a Manager to Motivate and Foster Innovator for Organizational Self-Renewal: A Theoretical Framework“, working paper.

RayChaudhuri, S. (2010.) "Hidden Attributes of Human Resources for Successful Innovation" // <http://ssrn.com/abstract=1589399> ( konzultirano 8. 9. 2011.).

Scherr, A.L., Jensen, M.C. (2007.) "A New Model of Leadership". Harvard NOM Working Paper No. 920623; Barbados Group Working Paper No. 06-02. //<http://ssrn.com/abstract=920623> (konzultirano: 8.1. 2012.)

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994.) "Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, no. 137, str. 580.-607.

Shalley, C.E., Gilson, L.L. (2004.) „What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity“, *The Leadership Quarterly*, No. 15, str. 33.-53.



Staats, A. W. (1968.) *Learning, language, and cognition: Theory, research, and method for the study of human behavior and its development*, Holt, Rinehart and Winston (New York).

Strategija razvitka Republike Hrvatske - „Hrvatska u 21. Stoljeću“ (2003.), Vlada RH i HGK. //http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/306017.html (konzultirano 12. 11. 2011.)

Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, U. B. (1999.). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 592.-620.

Vissers, G., Dankbaar, B. (2000.) „A Group Approach to Team creativity – The Case of New Product Development Teams“, *IIT-Symposium Collaborating across profesional boundaries: From Education to Practise*, Chicago, November 2-3, 2000.

Wallas, G. (1926.). *Art of Thought*, Harcourt Brace, New York.

West, R.E. (2009.) „What is Shared? A framework for understanding shared innovation withih communities“, *Education Tech Research Dev*, Vol. 57 str. 215.-332.

Westwood, R., Low, D. R. (2003.) “The Multicultural Muse - Culture, Creativity and Innovation”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 3, No. 2, str. 235.-259.

Zhou, J., George, J.M. (2003.) „Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence“, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, str. 545.-568.

***Maria Jakovljević, Ph. D.***

Professor  
Department of Economics  
University of Zadar  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: mjakovlj@unizd.hr

***Anita Radman Peša, Ph. D.***

Assistant  
Department of Economics  
University of Zadar  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: apesa@unizd.hr

***Petar Čovo, M. Sc.***

Lecturer  
Department of Economics  
University of Zadar  
Trg kneza Višeslava 9  
23 000 Zadar, Hrvatska  
E-mail: pcovo@unizd.hr

**INTEGRATIVE ORGANIZATIONAL MODEL OF  
CREATIVITY AND INOVATION (OMCI): APPLICABILITY  
TO SME ENTERPRISES IN RH**

***Abstract***

*There is currently a problem in that Small to Medium Enterprises (SMEs) do not have a clear framework that serves to guide their creativity and innovative endeavours. It is unclear how existing theories and perspectives concerning creativity and innovation could be consolidated so that an appropriate organizational model could be developed to assist the vast majority of SMEs in a continuously changing business environment.*

*The aim of this article is to develop an organizational model of creativity and innovation (OMCI) applicable to small and medium enterprises in Croatia, which, in turn is based on the concept of networked creativity.*

*This article takes the form of a literature study of current practical and theoretical views on creativity and innovation that result in the formation of a new organizational model of creativity and innovation for SMEs in Croatia. Furthermore, the development of the model commences from the clarification of the internal and external support factors that are necessary in creating an effective innovative climate within small and medium enterprises.*

*A wide-ranging literature study has indicated that external support factors include a stimulating environment of a wider community and the existence of either a national or regional action plan for encouraging innovation under the*

*assumption that EU funds have already been earmarked for this. Internal support encompasses networked creative individuals and teams; an organization's innovative climate, HR innovation strategies, as well as the charismatic and emotional intelligence of innovative leaders who are prepared to reward creative initiatives within an organization.*

*The article introduces the first phase of research and serves as a basis for the preparation of an empirical investigation with regard to the applicability of the OMCI model to small and medium enterprises in Croatia.*

**Key words: organizational model of creativity and innovation, networked creativity, organizational innovation, SME**

**JEL klasifikacija: O31**



**Prof. ing. Anna Majtánová, Ph. D.**

Head of Department of Insurance  
Faculty of National Economy,  
University of Economics in Bratislava, Slovakia  
E-mail: anna.majtanova@euba.sk

**Ing. Zuzana Brokešová, Ph. D.**

Student  
Faculty of National Economy,  
University of Economics in Bratislava, Slovakia  
E-mail: zuzana.brokesova@euba.sk

**FINANCIAL SERVICES MARKETING IN THE ERA OF  
ONLINE SOCIAL NETWORK SITES: THE CASE OF  
INSURANCE MARKETING**

UDK / UDC: 658.8:368

JEL klasifikacija / JEL classification: M31, G22

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 4. studenog 2011. / November 4, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

***Abstract***

*Online social network sites (OSNSs) pose a new trend in social communication that gains an enormous popularity in short time. Consequently, the chance for marketing of products and companies is opening. As well, the question about the possibility of using this channel also for the financial sector, including insurance companies, arises. This idea is followed up by the main goal of the paper: to explore Online Social Network Sites' (OSNS) role in retail commercial insurance marketing and uncover consumers' perceptions about the acceptability of insurance company communication and distribution into the environment of OSNSs. The paper contains theoretical analysis of the usability of OSNS as a communication and distribution channel for insurance companies. Besides the theoretical analysis, also the survey of consumers' perception was conducted. Our results indicate that OSNSs represent a possible channel for insurance company marketing mainly in the area of the communication. However, the distribution of commercial insurance by OSNSs is also not an omissible area. These findings are widely applicable also for other financial services' marketing.*

***Key words: financial services' marketing, insurance marketing, Online Social Network Sites, communication channel, distribution channel***

## 1. INTRODUCTION

Online Social Network Sites (OSNSs)<sup>1</sup> represents new trend combining many Web 2.0 components. (Funk, 2009) People can interact with each other, compare their ideas, share their photos or videos and many more other activities. All these activities can also include products or services information. (Jansen et al, 2009) Many researches (De Valck, Van Bruggen and Wierenga, 2009; Ohbyung and Yixing, 2010; Trusov, Bucklin and Pauwels, 2008; Van Den Bulte and Wuyts, 2007) focus on exploring the OSNSs potential usage for marketing of different type of products. However, these products and services only rare include financial services (Steyn, Wallströ and Pitt, 2010) or insurance until now. For that reason, we decided to examine their possibilities of use in financial services' marketing with emphasis of retail commercial insurance marketing.

The aim of our research is to explore OSNSs role in retail commercial insurance marketing and uncover consumers' perceptions about the acceptability of insurance company communication and distribution into the environment of OSNSs. The paper is structured in four sections. First section summarizes theoretical background of our research and explains the development of our research questions and hypothesis. Next section defines methodology of our research. The last two sections contain our findings and discussion of these findings.

## 2. THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

In the scholarly literature, research in theory of commercial retail insurance marketing is a rare topic today. However, commercial retail insurance marketing differs from physical products marketing as well as other financial services' marketing. (Nogueira and Oliveira, 2003) Insurance is a specific product because it is a service strongly based on trust. For insurance company goodwill and brand are one of the most valuable properties. Clients are more careful with their finances so they need a warranty that their money and life or property is in safe. In addition, insurance is often a long-term business and clients need to be sure, that if an insurance event occurs, the insurance company will be prepared to provide the promised coverage.

---

<sup>1</sup> We prefer the name OSNSs for clear definition of our research goal. In scholarly literature, the name is not unified. Some authors use name Social Networks (Coyle and Vaughn, 2008; Doyle, 2007), another Internet Social Network Communities (Fogel and Nehmad, 2009), Online Social Networks (Mislove et al, 2007) or Social Network Sites (Backstrom et al, 2006; Boyd and Ellison, 2007). We will use the term Online Social Network Sites (Ellison, Steinfield and Lampe, 2007) to demark clearly social networks provide online and by special World Wide Web sites from traditional sociologic social networks. As OSNSs are based on them but they have some specific features due to their specific way of connecting.

More established area in insurance marketing research is marketing of insurance products by the Internet. Emphasis is put on the topics of the regulation of online selling; methods of marketing insurance products over the Web; and barriers to Internet marketing. (Eastman, Eastman and Eastman, 2002) However, these studies focus mainly on insurance marketing by websites of insurance companies. They neglect the social medias and their role in the commercial insurance marketing.

In the past decades, general marketing overcame significant changes (Rust and Espinoza, 2006). It became more precise, personal, and social, mainly due to technological development, including social medias expansion. (Shih, 2009) Social medias including OSNSs represent a channel for application of these new trends also into insurance marketing. OSNSs are defined as “web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system” (Boyd and Ellison, 2007). Therefore, they represent a number of opportunities for interacting with customers and also between customers. (Zarella, 2009) Customers can generate their own content<sup>2</sup> including brand-related content in the form of online brand testimonials, product reviews<sup>3</sup> and user-generated commercials. (Salwen and Sacks, 2008) Consequently, classic marketing purchase tunnel (Evans, 2008) is enriched with three new phases - using of products, forming own opinion about products and influence consideration of others buyers – in mass form.<sup>4</sup> They extended several-fold the group of people who can individually influence.<sup>5</sup> Moreover, OSNSs is not negligible segment represents the fact that one of the biggest of OSNSs has more than five hundred millions users. (Facebook, 2011)

In our research, we posed two research questions, which we would like to respond by analyzing information from available scientific literature and by the prepared survey that is described below. Our research questions are based on traditional marketing theory (Kotler and Keller, 2006), which defines three marketing channels to reach a target market. For insurance companies, the first two are particularly important: the communication channel and the distribution channel. The communication channel is an important way how an insurer can deliver and receive messages from potential or actual clients, and the distribution

---

<sup>2</sup> Summary of positive effects of consumer-generated content find in Steyn, Wallströ and Pitt (2010)

<sup>3</sup> Impact of online product reviews on product sales could be find in Chevalier and Goolsbee (2003); Chevalier and Mayzlin (2006); Godes and Mayzlin (2004); Hu, Liu and Zhang (2008)

<sup>4</sup> Expansion of OSNSs has rapidly increased the impact of the reference group, i.e. any person or group of people who significantly influences an individual's behavior. (De Valck, Van Bruggen and Wierenga, 2009).

<sup>5</sup> Influence of network is known as value of network. For assessment of network value, there are three specific laws. In connection with OSNSs, it is particularly important the third law known as Reed's Law. Reed says that the group of people turns into communities with many connections. Therefore, each member is also a “sender” and a “listener” of information. It means that traditional network of one “sender” and many “listener” is overcome. For more information about first two laws, see e.g. Evans (2008).

channel is a way for selling products. And OSNSs represent a big forum for flourishing conversations as well as for experiences with the product. This effect is reinforced by the fact that users mainly do not discuss with strangers but more with acquaintances. Therefore, our first research question focuses on OSNSs as a communication channel for insurance companies. OSNSs create a place for online word-of-mouth marketing, the modernized version of traditional word-of-mouth marketing (Arndt, 1967; Dichter, 1966; Richnis and Root-Schaffer, 1988). Its basis could be understood as a “statement made by potential, actual, or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet”. (Jansen et al, 2009)

*RQ1: Are OSNSs usable communication channels for insurance companies?*

Regarding to the communication about insurance products by OSNSs, we pose also one hypothesis. This hypothesis focuses on influence of gender on willingness to communicate about insurance products by OSNSs. We suppose that gender has no effect on respondents' willingness to communicate about insurance products by OSNSs. Our assumption is derived from new researches, which refute conventional myth that women are more talkative than men are. According to these researches, women and men speak equally. (Mehl et al, 2007). Therefore, we suppose that they also communicate about insurance products by OSNSs equally.

H1: Gender does not affect respondents' willingness to communicate about insurance products by OSNSs.

The second research question focuses on distribution of insurance products by OSNSs. This idea is complicated in connection to individual character of insurance need. (Mehr, 1969) The distribution channels for insurance products could be simply divided into two specific groups, based on the way of connection. One is more personal based on human contact with include affiliate branches of insurance companies, brokers and agents, banks, shops and so on. Another is based on technical appliances such as telephone, SMS and the World Wide Web. (Mayer, 2008) In terms of retailer, distribution channels could be divided between three groups: direct writing, intermediaries, bancassurance. CEA (2010) OSNSs may potential to contribute to special distance selling methods in the group of direct writing.<sup>6</sup>

In the area of insurance products distribution the research mainly focuses on e-insurance, its advantages and disadvantages (Anargiridou, Anargiridis and Papadopoulos, 2008) and the process of e-insurance (Dasgupta and Sengupta, 2002). However, all these studies analyze only traditional categories of insurance companies offering e-services: Web sites, Product portals, Point-of-sale portals,

---

<sup>6</sup> Direct writing means distribution of insurance by insurance companies, without intermediaries. Direct writing could be performed by own sales of insurance companies employees and distance selling by call centers, the internet, mailing, etc. (CEA, 2010)



Intermediate brokers, Reverse auction, Aggregators. (Dasgupta and Sengupta, 2002) They again neglect the OSNSs issue. We would like to examine whether OSNSs could be ranked among these categories. Consequently, we are interested in analyzing pros and cons of OSNSs as a way of commercial retail insurance distribution and individuals' perception of using this channel for insurance policy use.

*RQ2: Are OSNSs usable distribution channels for insurance companies?*

Regarding the second research questions, we present two hypotheses. The hypotheses follow previous researches of e-shopping. First hypothesis is based on the research in the area of gender differences in e-shopping. According to conclusions of Van Slyke, Comunale and Belanger (2002) and also Wu (2003), men view Web-based shopping more favorably than women do. Researches also suggest that greater risk taking attitudes exist among men than women (Fogel and Nehmad, 2009). Therefore men have to be more risk-lovers and more disposed to use e-shopping. Also women seem to use OSNSs mainly for social connections and they are more protective of their personal information and more likely to have private profiles. (Caverlee and Webb, 2008; Jansen et. al, 2009; Lewis, Kaufmann and Christakis, 2008)

Therefore, we suppose that men are more willing to use OSNSs as a distribution channel for insurance products.

H3: Men are more willing to buy insurance by OSNSs.

Third hypothesis is derived from findings of Wu (2003). According to Wu (2003) consumers with the lower education are more susceptible to using e-commerce. We would like to explore if these findings are valid also for insurance and also for OSNSs.

H3: Respondents with lower education are more willing to buy insurance by OSNSs.

### **3. METHODOLOGY OF RESEARCH**

Besides theoretical analysis of possible usage of OSNSs for insurance products communication and distribution, we prepared a survey. We decided to use Facebook for our research because of its popularity and wide use all over the world.<sup>7</sup> (Eldon, 2010)

Our research involved one hundred random sampling units, who were members of Facebook and were aged between 19 and 31.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> According to official statistics Facebook (2011), it had more than 500 million active users in 2011 and 50 per cent of active users log on to Facebook in any given day.

<sup>8</sup> We focused on this age interval because according to statistics about Facebook users from many countries the two biggest groups of Facebook users are in this age interval. In the main, this ratio is

Questionnaire consisted of demographic questions (Age, Gender, Education, Registration and Activity) and perception questions focused on users' behavior. The questions followed up our research questions. First group of questions was related to our RQ1, so possibilities of Facebook usage as a communication channel for insurance companies could be explored. These questions focused on the following: whether users put into their statuses the information about positive or negative experience with an insurance company (variable EXPERIENCE), whether users use Facebook friends to obtain advice or discussions about insurance companies or insurance products (variable INS\_ADVICE). The other two questions were aimed at responding to our RQ2: possibilities of using Facebook as a distribution channel for insurance companies. In these two questions, we asked about user communication demand for insurance companies' employees or insurance brokers through Facebook and under what conditions (variable COMMUNICATION). The second question regarding the distribution channel was very hypothetical. We asked if users would be more apt to use Facebook for buying insurance policies, e.g. by special Facebook application created by insurance company with all security settings and with possibility to chat with insurance company's employee (variable INSURE). Each respondent could choose only one answer for each question. In each perception question, there were two main answers: Yes or No. However, there were also additional answers that specified the conditions for the "Yes" or "No" answer. In connection to our research questions, we analyzed the data on the global level. It means that we focused on observed behavior of respondents regardless of their demographic characteristics. Besides global testing, we conducted the partial testing aimed at researched mutual relations between respondents' answers and their characteristics. This testing was related to our hypotheses. In addition, we explored which characteristics of respondents' significantly influence their behavior. Relationship between variables was analyzed by Pearson's chi square test because our data are mainly categorical so they do not have a normal distribution. (Field, 2005) The strength of relation was measured by Cramer's V.

#### 4. FINDINGS AND DISCUSSION

Next section of the paper presents a theoretical and empirical analysis of the given research questions and hypothesis. Empirical analysis is based on the data that we obtained from the realized survey. The demographic characteristics of respondents are shown in Table 1.

---

more than 50 per cent of Facebook users.

Table 1.

## Demographics of respondents

Variable	Categories	Percent
Age	(19-23)	16 (16,0)
	(24-27)	76 (76,0)
	(28-31)	8 (8,0)
Gender	Man	46 (46,0)
	Woman	54 (54,0)
Education	High school education	30 (30,0)
	University education	70 (70,0)
Registration	Less than one year	20 (20,0)
	More than one year	80 (80,0)
Activity*	Often	89 (89,0)
	Average	11 (11,0)

\* Activity was divided into two categories often (means once a day and often) and average (once a week and more)

Source: Authors' calculations.

#### 4.1. OSNSs as a communication channel for insurance companies

Theoretically, OSNSs have potential to influence communication with clients of insurance companies in three ways. Firstly, OSNSs represent a huge space for wide communication. Therefore, they provide significant opportunities for the realization of an online word-of-mouth marketing<sup>9</sup> for insurance companies.

Online word-of-mouth marketing involves a lot of techniques but for the insurance industry in connection to OSNSs, the main techniques are Viral marketing, Community marketing, Evangelist marketing and referral programs: (Farkas, Laurin and Tomek, 2008)

- Viral marketing utilizes the creation of funny and/or informative messages expanded in the viral way.
- Evangelist marketing means using voluntary “speakers” and advocates of the brand. In this case, it is very hard for insurance companies to manage or affect these effects.

<sup>9</sup> Word-of-mouth marketing could involve consumers sharing attitudes, opinions, or reactions about businesses, products, or services with other people. These interactions are very important because research indicates that consumers attach importance to the opinion of others while making purchase decisions. (De Valck, Van Bruggen and Wierenga, 2009; Engel, Blackwell and Kegerreis, 1969)

- Community marketing refers to techniques that create communities that are in favor of the product. Customers will probably have interest due to the brand.
- Referral programs rely on satisfied customers who can provide references about products and services to their friends.

Insurance companies have two ways they can use these techniques. Primarily, OSNSs represent a network area with many members, where anyone can write anything that can be read or commented by an innumerable number of other individuals. Most OSNSs have opportunities to share ideas by status messages or microblogs. People can write anything and all those with access can read and comment that. It is scientifically proven that 19 per cent of statuses mention a brand. Nearly 20 per cent of them contained some expression of brand sentiments. In addition, more than 50 per cent of these were positive and only 33 per cent were critical of the company or product. (Jansen et al, 2009) Therefore, this message is an optimal tool especially for Viral marketing and Evangelist marketing techniques. For insurance companies it is more suitable to create their own profiles or pages where they can easily communicate with users of the site. These applications are a unique tool for Viral marketing and Community marketing techniques and also Referral programs. For insurance companies online word-of-mouth marketing and its techniques with OSNSs bring new ways through which they can promote their services to potential clients and stay in contact with current clients. This is a big advantage of OSNSs compared to the insurance companies' web sites whose fundamental problem is the low rate of repeated visits by existing customers. (Banan, 2009) Increasing repeated visits, as well as new traffic, to the insurer's website is essential. (Banan, 2009) OSNSs have potential to increase the insurance company web sites. Therefore, it means that they improve methods of intensive and extensive acquisition. In Trusov, Bucklin and Pauwels (2008), authors studied the effects of online word-of-mouth marketing using data from OSNSs and found out that it has a very strong impact on new customer acquisition.

Next problem of insurance marketing is specific approach to insurance marketing campaigns because of irregular nature of the purchased insurance. As a result, buyers pay little attention to advertising products they are not looking to buy. For that reason, the task of insurance advertising is to generate a sufficient level of awareness and over time to be "top of mind" when buyers decide to be insured. (Eherlich and Fanelli, 2004) Hence, OSNSs represent strong tools for insurance companies to stay in the minds of potential clients.

For improving this effect, there is a second contribution of OSNSs for insurance company acquisition called hyper-targeting. It poses an easy way insurers can improve communication with clients by using users' profile information. (Shih, 2009) Whereas the users' profiles contain a lot of personal information. Marketers can use this information and easy target their advertisements and messages to groups of people who are potential buyers of the advertised product or service. (Doyle, 2007) OSNSs can be also used in a

Relationship Marketing (Duncan and Moriarty, 1998; Morgan and Hunt, 1994) as for Customer relationship management. If the insurance company connects its systems with information about clients from OSNSs, it obtains a unique source of information about its clients, which would be impossible to get from them. After that, the insurer can create insurance products more personal and suitable for its clients. They can also address its advertising to the appropriate segment without annoying other users, as advertising in traditional media means that insurer sends its message to many people. Nevertheless, OSNSs allow target advertising only to a specific segment for which this product is suitable. For instance, if the insurer wants to promote insurance for children, it could be possible to display these advertisements only to users who have children or who are married and are aged between 18 and 40. This way, advertisers can easily cut out audience segments that are unlikely to buy or have lower probability of buying, and they can only focus on probable buyers. (Shih, 2009) With hyper-targeting by OSNSs, it is also deeply weeded hyper-segmenting. By hyper-segmenting, insurance company's marketers can easily measure campaign performance. Moreover, if the advertisement campaign fails, it does not fail for everyone but only for the specific segment, and marketers can simply define another segment. (Shih, 2009)

Table 2.

## Frequency of responses

Variable	Category	Reason	%
EXPERIENCE	Yes	To warn other people.	13,00
		To advice other people, if I have a positive experience	3,00
		I do not want to help other people, only share the situation that influences my mood.	19,00
	No	I only advice other people, if they ask by status.	22,00
		-	32,00
		I do not update my status.	11,00
INS_ADVICE	No	I do not ask for advice by status.	61,00
		-	21,00
	Yes	-	18,00

Variable **EXPERIENCE** represents respondents willingness to share his/her experience by status, variable, variable **INS\_ADVICE** represents respondents willingness to advice by Facebook status about insurance.

*Source: Authors' calculations.*

Results of our survey indicate that even if OSNSs do not represent the primary insurance communication channel, they are not definitely nonutilisable. In the global view, we found that 35 per cent of the units used Facebook to share their experiences with products, and also with insurance products. However, more than half of them post in only if this experience influences their mood. Therefore, their main intent was not to help or advise, but only to share about their day<sup>10</sup>. Nevertheless, this can also influence potential clients. The next area was about asking for advice from friends by Facebook. We found that only 30 per cent of our observed units ask friends for advice if they want to buy products that are more expensive if they did not have enough experiences and knowledge. Only 18 per cent will use only this possibility in connection with an insurance company or insurance products. Results that are more detailed are presented in the Table 2.

Partial analysis of the statistical set is focused on our first hypothesis. Our results confirm our first hypothesis. According to our results, we did not find any statistical significant relation ( $p > 0.05$ ) between gender and questions focused on communication about insurance by OSNS. Therefore, gender does not influence the one's willingness to communicate by OSNS about insurance.

#### **4.2. OSNSs as a distribution channel for insurance companies**

The financial services sector, including insurance, is a prime example of an industry in which multichannel service delivery is the norm rather than the exception (Sunikka and Bragge, 2009). However, the idea about OSNSs as a distribution channel for insurance companies is more tricky and disputable. As we mentioned before, insurance is based on trust, and today OSNSs have only a poor level of security<sup>11</sup>. The problem is also with personal information<sup>12</sup> about users because many users have limited or false personal data. We are a little bit skeptical about using today's OSNSs as a distribution channel in the insurance industry. Nevertheless, we are optimistic for future use. We expect the strong expansion of OSNSs, which will be more connected with other parts of World Wide Web components. (Li, 2008)

Today, chances for insurance companies to utilize OSNSs are based on the possibility of creating applications or direct links to their home web sites, where they can then simply purchase insurance policy. The one of the most important points is that this can improve the trust clients have regarding the level of security of their personal information.

For clients, the big advantage would be the possibility of communication with professional employees during the purchasing of an insurance policy. At

---

<sup>10</sup> These results are out of accord with older researches that suggest that consumers' communication marketing messages to other consumers were previously assumed to engage in this behavior based on altruism, reciprocity, or to attain higher status (Dichter, 1966; Engel, Kegerreis and Blackwell, 1969).

<sup>11</sup> Legal consequences are summarized in research Pengelley (2009).

<sup>12</sup> Summary about personal information in OSNSs provide for example researches Fogel and Nehmad (2009).

present, it is possible to utilize the insurance companies' web sites for insurance but mainly for easier types of insurance policy. Online insurance company's employees can improve this service and open this chance also for less experienced clients who need help with technical terms or only advice from knowledgeable employees. This way can also help insurance companies offer online policies that are more difficult.

Results of our survey implied that in connection to our second research questions 37 per cent of our observed units would welcome the chance to communicate by OSNSs with professional insurance company employee. Most of them would use these possibilities only if the higher security of their personal data was guaranteed and they did not want to have the insurance company's employee see their status information, photos and so on. To our hypothetical question, 41 per cent of requested individuals said yes but most of them preferred well-known companies. Detailed frequencies of responds are listed in the Table 3.

Table 3.

## Frequency of responses

Variable	Category	Reason	%
COMMUNICATION	Yes	I need help.	9,00
		My personal data are secured.	15,00
		I don't have to "become friend" with an employee of insurance company.	13,00
	No	I prefer face-to-face contact.	52,00
		I do not give credence to Facebook.	11,00
INSURE	Yes	-	2,00
		With insurance companies with which I have an experience and I know where their „stone office“ is.	30,00
		With insurance companies, which my friends advice me by OSNSs.	1,00
		If there are some discounts for the insurance.	8,00
	No	-	25,00
		I do not save my personal information in my Facebook account.	34,00

Variable **COMMUNICATION** represents respondents willingness to communicate with insurance company employee by Facebook, variable **INSURE** represents respondents willingness to insure by Facebook.

*Source: Authors' calculations.*

Regarding our second and third hypothesis we found that neither gender ( $p > 0.05$ ) nor education ( $p > 0.05$ ) have influence on respondents' attitudes to the insurance buying.

Based on the results of our hypothesis testing, we decided to examine which of the demographic factors influence the respondents' behavior in connection to communication or buying insurance by OSNSs. We found out that any of our demographic factors do not influence respondents' willingness to communicate or buy insurance by OSNSs. Our results are similar to that of Eastman, Eastman and Eastman (2002). They examine influence of demographic characteristics on agents' use of the Web and their attitudes toward the Web method of marketing insurance products. Their results suggest that an agent's behavior does not vary by demographic characteristics. We found that only one variable, represented by willingness to share experience by status, represents the important factor in decision making about communication ( $p < ,01$ ) or buying ( $p < ,01$ ) an insurance by Facebook. If respondent is open for sharing its experiences by status this respondent is also open for communication with an employee of insurance company or buying an insurance product by Facebook. This respondent also wants to communicate to its friends and take an advice in connection with insurance ( $p < ,01$ ). Results are summarized in Table 4.



Table 4.

## Statistical significant relationships

Variables	Pearson Chi-Square (df) (p - value)	Cramer's V (p - value)
EXPERIENCE * STATUS_ADVICE	20.383*** (2) (.000)	.451*** (.000)
EXPERIENCE * INS_ADVICE	15.753** (4) (.003)	.281** (.003)
EXPERIENCE * COMMUNICATION	9.965** (2) (.006)	.316** (.006)
EXPERIENCE * INSURE	12.075** (2) (.002)	.347** (.002)
STATUS_ADVICE * INS_ADVICE	63.492*** (2) (.000)	.797*** (.000)
STATUS_ADVICE * INSURE	6.396* (1) (.015)	.253* (.015)
INS_ADVICE * INSURE	16.680*** (2) (.000)	.408*** (.000)

Variable **EXPERIENCE** represents respondents willingness to share his/her experience by status, variable **STATUS\_ADVICE** represents respondents willingness to advice by Facebook status, variable **INS\_ADVICE** represents respondents willingness to advice by Facebook status about insurance, variable **COMMUNICATION** represents respondents willingness to communicate with insurance company employee by Facebook, variable **INSURE** represents respondents willingness to insure by Facebook.

\* The statistic is significant at the 0.05 level.

\*\* The statistic is significant at the 0.01 level.

\*\*\* The statistic is significant at the 0.001 level

## 5. CONCLUSIONS

For insurance companies' marketers, and also for financial services' marketers, our findings may be an important fact about main characteristics and their influence on people behavior.

OSNs are one of the fastest growing areas of the World Wide Web. (Trusov, Bucklin and Pauwels, 2008) Moreover, without dispute, there emerges a marvelous chance for insurance companies. Marketing through OSNs is new stream but many insurance companies are discovering their potential today.

In comparison to marketing and distribution of physical goods by OSNs insurance, there are a few disadvantages. First is that insurance is not a product with customer vaunt. For this reason, online word-of-mouth marketing by

OSNSs is a little bit limited. Second, individuals cannot be simply advised by friends or family. They expect knowledgeable experts to give advice to deal with insurance. On the other hand, the big advantage of OSNSs marketing is small costs and enormous amount of users that unimaginably overcome the number of spectators, readers or listeners of traditional media.

Table 5.

## SWOT analysis

<b>Strengthens</b>	<b>Weakness</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- enormous base of user of OSNSs</li> <li>- low costs of marketing and distribution</li> <li>- users spend lot of time on OSNSs</li> <li>- online 24/7 availability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insurance is not vaunt product</li> <li>- users login to OSNSs for communication with friends not to buy</li> <li>- friends can't advise easily</li> <li>- many people do not trust OSNSs</li> <li>- problems with validity of personal data</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- higher level of intensive and extensive acquisition</li> <li>- opportunity for insurance company to stay in mind</li> <li>- easy way for hyper-targeting</li> <li>- easy way to create optimal segmentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poor level of security</li> <li>- damage of goodwill</li> <li>- lost of clients</li> <li>- cyber risks</li> </ul>

*Source: Authors' analysis*

Because of our research, we can prove that OSNSs could be profitable area for insurance companies. Nevertheless, insurance companies have to be very careful. Their goodwill and brand are one of the most valuable properties. In connection with advertising, there are no so huge problems as with distribution. According to our results individuals are more minded to use OSNSs for distribution channel of insurance than advertising channel. This could result from the concept of OSNSs as a place for communication with friends and family, not a place for "annoying" advertisements. Individuals will also use advices from professional insurance employee. Therefore, problematical area is only security and validity of clients' personal data. These results are similar the Cheung, Lee

and Thadani (2009) research who found that consumers' lack of trust constitutes a major psychological barrier to the adoption of electronic commerce.<sup>13</sup> Simply the nature of the insurance product itself works against a rapid change in consumer purchasing habits. (Clemons and Hitt, 2000; Nogueira and Oliveira, 2002) But Buchner (2006) found that concerns about sharing personal information online are ranked behind "need to speak to an agent". Customers also do not want to make a complicated decision on their own. (Mayer, 2008; Williams, 1999)

In addition, insurers' perception of the Internet (also of OSNSs) as an advertising tool rather than as a primary distribution channel is a problem. (Reich-Hale, 1999; Eastman, Eastman and Eastman, 2002). Empirical evidences also imply continued dominance of offline distribution channels on the demand side of insurance contract. (Yahoo, 2005) Consumers use the Internet to educate themselves about insurance products, compare offerings, and even manage existing accounts. (Mayer, 2008)

Of course, we are still in the early days of social network marketing. There are tremendous opportunities and possibilities but also serious challenges and limitations. (Shih, 2009) As a conclusion and to summarize our pros and cons, we prepared a SWOT analysis of using OSNSs as a marketing channel for commercial insurance companies. The results are shown in the above mentioned Table 5. These findings are also applicable for other financial services.

## LIMITATIONS OF THE RESEARCH

Limitations of our research include small unit base and fact that survey was realized only in Slovakia so participants are mainly Slovak and Czech Facebook members. Nevertheless, we suppose that our research evokes further researches dealing with OSNSs and their role in the financial services (especially insurance) marketing.

## ACKNOWLEDGMENTS

Authors would like to thank for all anonym survey participants for their cooperation and also Marek Marcinka, Peter Marko, Zuzana Poláčiková and Heather Eccles for their help and helpful comments. This research could be performed due to grant VEGA of Ministry of Education of the Slovak Republic entitled "Perspectives for the insurance market of the Slovak Republic in the lines of civilization challenges" No. 1/1122/11 and grant VEGA of Ministry of Education of the Slovak Republic entitled "Economic environment and dynamics of changes in the insurance sector" No. 1/0681/12. These projects are solved at the Department of Insurance at the Faculty of National Economy at the University of Economics in Bratislava.

---

<sup>13</sup> See prior studies demonstrating the importance of trust in online purchasing Cheung and Lee (2006); Gefen, Karahanna and Straub (2003); Pavlou (2003); Pires, Stanton and Eckford (2004)

## REFERENCES

Anargiridou, D. C., Anargiridis, S. C. and Papadopoulos, D. L. A critical examination of the advantages and disadvantages of the E - Insurance and how they explain its small penetration in the Greek Market. *Operational Research: An International Journal*, 2008, Vol. 7, No. 3, pp. 465-480. ISSN 1866-1505.

Arndt, J. Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product. *Journal of Marketing Research*, 1967, Vol. 4, pp. 291-95. ISSN 1547-7193.

Backstrom, L., Huttenlocher, D., Kleinberg, J. and Lan, X. Group formation in large social networks: Membership, growth, and evolution. In *Proceeding of the 12th International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, 2006, pp. 44-54.

Banan, M. R. How is E-Insurance in Developing Countries? *Georgian Electronic Scientific Journal: Computer Science and Telecommunications*, 2009, Vol. 5, No. 22, pp. 116-137. 1512-1232.

Barefoot, D. and Szabo, J. *Friends With Benefits: A Social Media Marketing Handbook*. San Francisco: No Starch Press, 2010. ISBN 1-59327-268-5.

Boyd, D. and Ellison, N. B. (2007) Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2007, Vol. 13, Issue 1, article 11. ISSN 1083-6101.

Buchner, A. *Marketing life insurance online*. New York: Jupiter Research, 2006.

Caverlee, J. and Webb, S. A large-scale study of MySpace: Observations and implications for online social networks. In *Proceedings from the 2nd International Conference on Weblogs and Social Media*. Seattle: AAAI, 2008, pp. 36-44.

CEA. *CEA Statistics N°39: Insurance Distribution Channels in Europe* [online]. [cit. 2011-12-06]. Available at: <http://www.cea.eu/uploads/Modules/Publications%5Ccea-statistics-nr-39---distribution.pdf>.

Cheung, C. M. K. and Lee, M. K. O. Understanding consumer trust in Internet shopping: A multidisciplinary approach. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2006, Vol. 57, No. 4, pp. 479-492. ISSN 1532-2882.

Cheung, C. M. K., Lee, M. K. O. and Thadain, D. R. The Impact of Positive Electronic Word-of-Mouth on Consumer Online Purchasing Decision. In *Proceedings of the 2nd World Summit on the Knowledge Society: Visioning and Engineering the Knowledge Society*. Berlin: Springer-Verlag, 2009, pp. 501-510.

Chevalier, J. and Goolsbee, A. Measuring Prices and Price Competition Online: Amazon.Com and Barnesandnoble.Com. *Quantitative Marketing and Economics*, 2003, Vol. 1, No. 2, pp. 203-233. ISSN 1573-711X.

Chevalier, J. and Mayzlin, D. The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 2006, Vol. 43, No. 3, pp. 345-354. ISSN 1547-7193.

Clemons, E. K. and Hitt, L. M. The internet and the future of financial services: Transparency, differential pricing and disintermediation (working paper). Philadelphia: Wharton School of Business, University of Pennsylvania, 2000.

Coyle, L. C and Vaughn, H. Social networking: Communication revolution or evolution?. *Bell Labs Technical Journal*, 2008, Vol. 2, Issue 13, pp. 13-17. ISSN 1538-7305.

Dasgupta, P. and Sengupta, K. E-Commerce in the Indian Insurance Industry: Prospects and Future. *Electronic Commerce Research*, 2002, Vol. 2, No. 1-2, pp. 43-60. ISSN 1572-9362.

De Valck, K., Van Bruggen, G., Wierenga, B. Virtual communities: A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 2009, Vol. 47, Issue 3, pp. 185-203. ISSN 0167-9236

Dichter, E. How Word-of-Mouth Advertising Works, *Harvard Business Review*, 1966, vol. 44, pp. 147-66. ISSN 0017-8012.

Doyle, S. The role of social networks in marketing. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2007, Vol. 15, No. 1, pp. 60-64. ISSN 1741-2439.

Duncan, T. and Moriarty, S. E. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 1998, Vol. 62, No. 2, pp. 1-13. ISSN 1547-7185.

Eastman, K. L., Eastman, J. K. and Eastman, A. D. Issues in marketing online insurance products: An exploratory look at agents' use, attitudes, and views of the impact of the Internet. *Risk Management and Insurance Review*, 2002, Vol. 5, No. 2, pp. 117-134. ISSN 1540-6296.

Economist (THE). A special report on social networking: Profiting from friendship. *The economist*, 2010, Vol. 394, Issue 8667, pp. 10-11. ISSN 0013-0613.

Ehrlich E. and Fanelli, D. *The Financial Services Marketing Handbook: Tactics and Techniques that Produce Results*. Princeton: Bloomberg Press, 2004. ISBN 1-57660-156-0.

Ellison, N. B., Steinfield, C. and LAMPE, C. The benefits of Facebook "friends": Social capital and college students' use of online social network sites.

*Journal of Computer-Mediated-Communication*, 2007, Vol. 12, No. 4, article 1. ISSN 1083-6101.

Eldon, E. *Facebook Sees Solid Growth Around the World in March 2010*. [online]. [cit. 2010-04-06]. Available at: <http://www.insidefacebook.com/2010/04/06/facebook-sees-solid-growth-around-the-world-in-march-2010/>.

Engel, J. E., Blackwell, R. D. and Kegerreis, R. J. How Information is Used to Adopt an Innovation. *Journal of Advertising Research*, 1969, Vol. 9, No. 4, pp. 3-8. ISSN 0021-8499.

Evans, D. *Social Media Marketing An Hour a Day*. Indianapolis: Wiley Publishing, 2008. ISBN 0470344024.

Facebook. *Official statistics* [online]. 2011. [cit. 2011-05-10] Available at: <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>.

Farkaš, D., Laurin, I., Tomek, I. Word of mouth pomáha značke. *Strategie*, July, 2008, pp 20-21. ISSN 1337-0251.

Feild, A. *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd Edition. London: Sage Publications, 2005. ISBN 9781847879066.

Fogel, J. and Nehmad, E. Internet social network communities: Risk taking, trust, and privacy concerns. *Computers in Human Behavior*, 2009, Vol. 25, pp. 153–160. ISSN 0747-5632.

Funk, T. *Web 2.0 and beyond: Understanding the New Online Business Models, Trends, and Technologies*. Westport, CT: Praeger Publishers, 2009. ISBN 978-0-313-35187-7.

Gefen, D., Karahann, E. and Straub, D. W. Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS Quarterly*, 2003, Vol. 27, No. 1, pp. 51–90. ISSN 0276-7783.

Godes, D. and Mayzlin D. Using Online Conversations to Measure Word-of-Mouth Communication. *Marketing Science*, 2004, Vol. 23, No. 4, pp. 545-560. ISBN 0732-2399.

Hu, N., Liu, L. and Zhang, J. J. Do online reviews affect product sales? The role of reviewer characteristics and temporal effects. *Information Technology and Management*, 2008, Vol. 9, No. 3, pp. 201-214. ISBN 1741-5179.

Jansen, B. J, Zhang, M., Sobel, K., Chowdury, A. Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2009, Vol. 60, pp. 2169-2188. ISSN 1532-2882.

Joinson, A. N. Looking at', 'Looking up' or 'Keeping up with' people? Motives and uses of Facebook. In *Proceedings of ACM CHI 2008 Conference on Human Factors in Computing Systems*. Florence: ACM, 2008, pp.1027–1036.

Kang, Y. S., Hong, S. and Lee, H. Exploring continued online service usage behavior: The roles of self-image congruity and regret. *Computers in Human Behavior*, 2009, Vol. 25, No. 1, pp. 111-122. ISBN 0747-5632.

Kotler, P. and Keller, K. *Marketing Management*. 12<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Education, 2006. ISBN 013168079X.

Kozinets, R. V., De Valck, K., Wilner, S. J. S., Wojnicki, A. C. Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 2010, Vol. 74, Issue 2, pp. 71-89. ISSN 1547-7185.

Kwon, O. and Wen, Y. An empirical study of the factors affecting social network service use. *Computers in Human Behavior*, 2010, Vol. 26, No. 2, pp. 254–263. ISBN 0747-5632.

Lewis, K., Kaufmann, J., and Christakis, N. The taste for privacy: An analysis of college student privacy settings in an online social network. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2008, Vol. 14, Issue 1, pp 79–100. ISSN 1083-6101.

Li, C. (2008) The future of social networks: Social networks will be like air [online]. 2008. [cit. 2010-05-03]. Available at: <http://forrester.typepad.com/groundswell/2008/03/the-future-of-s.htm>.

Maas, P. and Graf, A. Customer value analysis in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 2008, Vol. 13, No. 2, pp. 107-120. ISSN 1363-0539.

Mayer, A. Online social networks in economics. *Decision Support Systems*, 2009, Vol. 47, Issue 3, pp. 169-184. ISSN 0167-9236.

Mayer, R. N. Online insurance”, in Xiao, J. J. (Ed.), in *Handbook of Consumer Finance Research*. Kingston: Springer, 2008, pp. 125 – 135. ISBN 9780387757339.

Mehl, M. R., Vazire, S., Ramirez-Esparza, N., Slatcher, R. B. and Pennebaker, J. W. Are Women Really More Talkative Than Men?. *Science*, 2007, Vol. 317, Issue 5834, pp. 82. ISSN 1095-9203.

Mehr, R. I. Channels of Distribution in Insurance. *The Journal of Risk and Insurance*, 1969, Vol. 36, No. 5, pp. 583-595. ISSN 1539-6975.

Mislove, A., Marcon, M., Gummadi, K. P., Druschel, P. and Bhattacharjee, B. Measurement and Analysis of Online Social Networks. In *Proceedings of the 5th ACM/USENIX Internet Measurement Conference*. New York: ACM, 2007, pp 29-42.

Morgan, R. M. and Hunt, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38. ISSN 1547-7185.

Nogueira, L. and Oliveira, E. A multi-agent system for E-insurance brokering. In *Proceedings of the NODE 2002 agent-related conference on Agent technologies, infrastructures, tools, and applications for E-services*. Berlin Springer: Verlag, 2003, pp. 263-282.

Ohbyung K. and Yixing W. An empirical study of the factors affecting social network service use. *Computers in Human Behavior*, 2010, Vol. 26, Issue 2, pp. 254-263. ISSN 0747-5632.

Park, C. and Lee, T. M. Information Direction, Website Reputation and eWOM Effect. *Journal of Business Research*, 2009, Vol. 62, Issue 1, pp. 61-67. ISSN 0148-2963.

Pavlou, P. A. Consumer Acceptance of Electronic Commerce - Integrating Trust and Risk, with the Technology Acceptance Model. *International Journal of Electronic Commerce*, 2003, Vol. 7, No. 3, pp. 101-134. ISSN 1086-4415.

PINGDOM. *Study: Ages of social network users*. [online]. 2010. [cit. 2010-01-12]. Available at: <http://royal.pingdom.com/2010/02/16/study-ages-of-social-network-users/>.

Penegelly, P. D. *Fessing Up to Facebook: Recent Trends in the Use of Social Network Websites for Insurance Litigation*. [online]. [cit. 2011-16-03]. 2009. Available at: <http://ssrn.com/abstract=1352670>.

Pires, G., Staton, J. and Eckford, A. Influences on the Perceived Risk of Purchasing Online. *Journal of Consumer Behaviour*, 2004, Vol. 4, No. 2, pp. 118-131. ISSN 1479-1838.

Reich-Hale, D. Doubts Expressed on Online Insurance Sales. *National Underwriter*, 1999, No. 26. ISSN 0893-8202.

Richnis, M.L. and Root-Schaffer, T. The role of involvement and opinion leadership in consumer word-of-mouth: an implicit model made explicit. *Advances in Consumer Research*, 1988, Vol. 15, pp. 32-36. ISSN 0098-9258

Robertson, T. S. and Gatingnon, H. Competitive effect on technology diffusion. *Journal of Marketing*, 1986, Vol. 50, No. 3, pp. 1-12. ISSN 1547-7185.

Rust, R. T. and Espinoza, F. How technology advances influence business research and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 2006, Vol. 59, No. 10-11, pp. 1072-1078. ISSN 0148-2963.

Salwen, M. and Sacks, D. W. *An Integrated Approach to Communication Theory and Research*. USA: Routledge, 2008. ISBN 0805863826.

Shih, C. *Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Build Better Products, Reach New Audiences, and Sell More Stuff*. Boston: Prentice Hall, 2009. ISBN 0-13-715222-1.



Soureli, M., Lewis, B. R. and Karantinou, K. M. Factors that affect consumers' cross-buying intention: A model for financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 2008, Vol. 13, No. 1, pp. 5-16. ISSN 1363-0539.

Steinfeld C., Ellison, N. B. and Lampe, C. Social capital, self-esteem, and use of online social network sites: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 2008, Vol. 29, No. 6, pp. 434-445. ISSN 0193-3973.

Steyn, P., Wallaströ, Å. and Pitt, L. Consumer-generated content and source effects in financial services advertising: An experimental study. *Journal of Financial Services Marketing*, 2010, Vol. 15, No. 1, pp. 49–61. ISSN 1363-0539.

Sunikka, A. and Bragge, J. Promotional messages in multichannel banking: Attractive or annoying. *Journal of Financial Services Marketing*, 2009, Vol. 14, No. 3, pp. 245- 263. ISSN 1363-0539.

Trusov, M., Bucklin, R. E. and Pauwels, K. H. *Effects of Word-of-Mouth versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site* (Research Paper) [online]. College Park: University of Maryland, 2008. [cit. 2010-05-22]. Available from: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1129351](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1129351).

Van Slyke, C., Comunale, C. L. and Belanger, F. Gender Differences in Perceptions of Web-based shopping. *Communications of the ACM*, 2002, Vol. 45, No. 8, pp. 82-86. ISSN 0001-0782.

Van Den Bulte, C. and Wuyts, S. *Social Networks and Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2007. ISBN 0-9657114-8-X.

Williams, G. F. In a High-Tech Era, Agents Provide the Personal Touch. *American Agent & Broker*, 1999, June. ISSN 0002-7200.

Wu, S. I. The relationship between consumer characteristics and attitude toward online shopping. *Marketing Intelligence & Planning*, 2003, Vol. 21, No. 1, pp. 37-44. ISSN 0263-4503.

YAHOO! Selling money: The impact of the online channel on insurance. Yahoo! Summit Series, 2005.

Zarrella, D. *The Social Media Marketing Book*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2009. ISBN 0-596-80660-4.

***Prof. dr. sc. Anna Majtánová, ing.***

Voditeljica odjela za osiguranje  
Fakultet za nacionalnu ekonomiju,  
Ekonomsko sveučilište u Bratislavi, Slovačka  
E-mail: anna.majtanova@euba.sk

***Zuzana Brokešová, ing.***

Doktorand  
Fakultet za nacionalnu ekonomiju,  
Ekonomsko sveučilište u Bratislavi, Slovačka  
E-mail: zuzana.brokesova@euba.sk

## **MARKETING FINANCIJSKIH USLUGA U VREMENU DRUŠTVENIH MREŽA: SLUČAJ MARKETINGA OSIGURANJA**

***Sažetak***

*Društvene mreže (OSNS) predstavljaju novi trend u društvenoj komunikaciji, i u kratkom vremenu su stekle golemu popularnost. Stoga se otvara mogućnost za marketing proizvoda i tvrtki. Također se pojavljuje i pitanje mogućnosti korištenja ovog kanala u financijskom sektoru, uključujući osiguravateljne kuće. Ovu ideju slijedi glavni cilj rada: istražiti ulogu društvenih mreža u marketingu komercijalnog osiguranja na malo i otkriti percepciju potrošača glede prihvatljivosti komunikacije i prisutnosti osiguravateljne kuće na društvenim mrežama. U ovom radu se teorijski analizira upotrebljivost društvenih mreža kao komunikacijskog i distribucijskog kanala za osiguravateljne kuće. Osim teorijske analize, provedeno je i istraživanje o percepciji potrošača. Naši rezultati pokazuju da su društvene mreže mogući kanal za marketing osiguravateljnih tvrtki uglavnom u području komunikacije. Ipak, mogućnost distribucije komercijalnog osiguranja društvenim mrežama nije zanemariva. Ovi rezultati su primjenljivi i na marketing drugih financijskih usluga.*

***Ključne riječi: marketing financijskih usluga, marketing osiguranja, društvene mreže, komunikacijski kanal, distribucijski kanal***

***JEL klasifikacija: M31, G22***

**Ivan Malbašić, univ. spec. oec.**

Znanstveni novak / asistent  
Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu  
Pavlinska 2, 42000 Varaždin  
E-mail: ivan.malbasic@foi.hr

## **DEKLARATIVNE ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI ICT PODUZEĆA U HRVATSKOJ**

UDK / UDC: 658:17.022.1(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M14, M15

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 14. ožujka 2012. / March 14, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Sažetak***

*Organizacijske vrijednosti složen su koncept koji se može motriti iz različitih perspektiva, pa tako i s obzirom na njihovu prihvaćenost u organizaciji. Po tom se kriteriju razlikuju prihvaćene, stvarne i željene organizacijske vrijednosti, a kao kombinacija prihvaćenih i željenih vrijednosti ističu se i deklarativne organizacijske vrijednosti. Cilj rada je dvojak: (1) razjasniti ulogu deklarativnih organizacijskih vrijednosti općenito u poslovanju te (2) predstaviti rezultate istraživanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj, što omogućuje i njihovu usporedbu s deklarativnim organizacijskim vrijednostima najvećih hrvatskih poduzeća (neovisno o gospodarskom sektoru). Rezultati istraživanja ukazuju da se vrijednosne orijentacije dvije promatrane skupine poduzeća, barem na deklarativnoj razini, znatno razlikuju.*

***Ključne riječi: organizacijske vrijednosti, uloga deklarativnih vrijednosti, hrvatska ICT poduzeće.***

### **1. UVOD**

Većina suvremenih organizacija, kako onih iz privatnog, tako sve više i onih iz javnog sektora, nastoji osvijestiti temeljna načela kojima se rukovodi u svom poslovanju. Neki ta temeljna načela nazivaju središnjim vrijednostima, drugi korporacijskim vrijednostima, a najčešće se govori o vrijednostima organizacije, odnosno o organizacijskim vrijednostima. Ako se uzme u obzir da ono što je vrijedno najčešće igra značajnu ulogu u životu čovjeka, lako se može zaključiti koje je značenje organizacijskih vrijednosti za organizaciju.

Suvremena poslovna praksa također pokazuje kako gotovo da nema uspješne organizacije koja ne nastoji svoje organizacijske vrijednosti obznaniti svekolikoj javnosti, izrijeком ih navodeći u svojim godišnjim izvješćima, na svojim mrežnim stranicama te na ostalim prikladnim mjestima. Upravo zbog prakse javnog objavljivanja organizacijskih vrijednosti prikladno je uvesti u upotrebu pojam deklarativnih organizacijskih vrijednosti, a u ovom će radu biti prikazana njihova uloga u poslovanju. U sklopu toga, ponajprije će biti definiran koncept organizacijskih vrijednosti općenito, zatim će biti predstavljena podjela organizacijskih vrijednosti s obzirom na prihvaćenost u organizaciji jer je upravo ta podjela nužna za shvaćanje koncepta deklarativnih organizacijskih vrijednosti, dok će poglavlje završiti specifičnim pitanjem koje se odnosi na važnost deklarativnih organizacijskih vrijednosti.

Nakon uvodnog teorijskog dijela bit će prikazani rezultati istraživanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj te njihova usporedba s deklarativnim organizacijskim vrijednostima 100 najvećih poduzeća u Hrvatskoj (dakle, onih iz svih gospodarskih sektora). Istraživanje je temeljeno na analizi sadržaja javno dostupnih i na mrežnim stranicama objavljenih dokumenata u kojima se uobičajeno navode organizacijske vrijednosti, a to su prije svega izjava o organizacijskim (korporacijskim, temeljnim, središnjim) vrijednostima, u kojoj su organizacijske vrijednosti eksplicitno navedene, ali i neki drugi organizacijski dokumenti, poput izjave o misiji, izjave o viziji te slične izjave bez konkretnog naziva u kojima su organizacijske vrijednosti navedene implicitno.

## **2. ULOGA DEKLARATIVNIH ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI U POSLOVANJU**

Pomicanje fokusa s "tvrdih" na "meke" pokazatelje organizacijske djelotvornosti<sup>1</sup> u središte kako znanstvenog proučavanja tako i praktične primjene postavlja neke nove organizacijske paradigme. Do intenziviranja proučavanja tih novih paradigmi poslovnih organizacija došlo je iz razloga što usmjerenost isključivo na "tvrde" pokazatelje više nije bila dovoljna za uspješno poslovanje u današnjem promjenljivom poslovnom okruženju (Johnson, 2009; 1). Tako se, primjerice, danas često može čuti kako uspješne organizacije moraju biti vizionarske, no karakteristika vizionarskih organizacija nije samo definiranje jasne i kvalitetne vizije. Collins i Porras (1996; 77) tvrde da izgradnja izvrsne, vizionarske organizacije zahtijeva tek 1% vizije i čak 99% usklađivanja osobnih vrijednosti zaposlenika s organizacijskim vrijednostima. Pitanje koje se nameće samo po sebi, u kontekstu ovog rada, glasi: koja je u svemu tome uloga

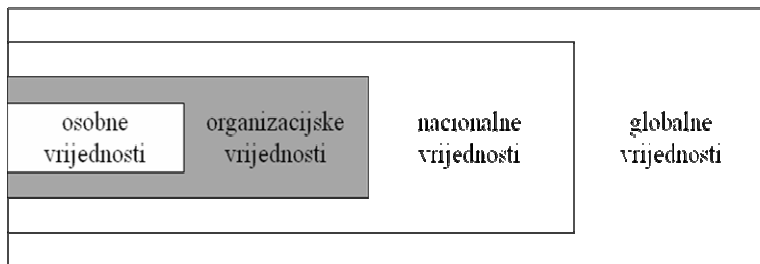
---

<sup>1</sup> "Tvrdi" pokazatelji organizacijske djelotvornosti ponajprije su kvantitativne prirode te se lako izračunavaju, a usmjereni su na troškove, kapacitete i vrijeme te pokazuju što se dogodilo. S druge strane, "meki" pokazatelji organizacijske djelotvornosti temelje se na podacima kvalitativne prirode koje je znatno teže prikupiti i analizirati (primjerice, pokazatelji stavova, motivacije, zadovoljstva, vještina i slično), a usmjereni su na vrijednosti i ljudske reakcije te stoga daju ideju o tome zašto se nešto dogodilo (Sikavica i dr., 2008; 612).

deklarativnih organizacijskih vrijednosti? Odgovor na to pitanje bit će dan u okviru ovog poglavlja.

## 2.1. Pojam i definiranje organizacijskih vrijednosti

Kako bi se mogla utvrditi uloga deklarativnih organizacijskih vrijednosti u poslovanju, potrebno je najprije odrediti što su to uopće vrijednosti, a potom i organizacijske vrijednosti. Vrijednosti općenito predstavljaju kriterije prosudbe ispravnosti ili neispravnosti ponašanja te kao takve čine temelje etike. Drugim riječima, one pokazuju zašto nešto činimo te je li ono što činimo s nekog vrijednosnog i moralnog stajališta prihvatljivo ili neprihvatljivo, a kao takve imaju ih pojedinci, grupe, organizacije i društva u cjelini (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008; 535). Sukladno tome, Khandelwal i Mohendra (2010; 20) promatraju vrijednosti kao mikro-makro koncepte. Na mikro razini vrijednosti se odnose na pojedince i definiraju značenje i svrhu života te u tom svjetlu predstavljaju želje, sklonosti, čežnje te ono što pojedinci vole ili ne vole. Kao takve utječu na stvarna stanja ili situacije u kojima se pojedinci mogu naći, a sastoje se od mišljenja o tome što je dobro, pošteno, pravilno ili poželjno. Njihova je uloga krucijalna za ljudsko funkcioniranje jer su sama srž vjerovanja/uvjerenja koja utječu na stavove i ponašanje ljudi. S druge strane, na razini društva kao makro koncepta, vrijednosti su temelj za ono što zovemo kulturom. Međutim, na kontinuumu čiji je početak pojedinac kojeg obilježavaju njegove osobne vrijednosti, a kraj globalna kultura koju obilježavaju globalne vrijednosti (ako takvih uopće ima), smjestile su se i organizacije kao specifičan oblik svjesnog udruživanja ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke. Organizacije također imaju svoje vrijednosti, a njihovo pozicioniranje na kontinuumu vrijednosti prikazano je na slici 1.



Slika 1. Pozicioniranje organizacijskih vrijednosti

Slika 1., iako je ilustrativnog karaktera te kao takva nipošto ne daje potpuni prikaz vrijednosti svih subjekata koji egzistiraju između dvije krajnje točke kontinuum<sup>2</sup>, dovoljno jasno ističe poziciju organizacijskih vrijednosti u odnosu na ostale vrijednosti. S obzirom na to da su osnovni gradivni elementi svake organizacije ljudi, sasvim je razumljiv utjecaj njihovih osobnih vrijednosti,

<sup>2</sup> Za potpuniji prikaz vrijednosti na kontinuumu vrijednosti bilo bi potrebno naznačiti i vrijednosti nekih drugih subjekata, poput vrijednosti formalnih i neformalnih skupina unutar organizacije, potom vrijednosti grupacije unutar koje organizacija djeluje, potom regionalne vrijednosti itd.

odnosno zbira osobnih vrijednosti svih pojedinaca na organizaciju u kojoj su zaposleni. Stoga je pitanje usklađivanja osobnih i organizacijskih vrijednosti od presudne važnosti u složenom procesu upravljanja organizacijskim vrijednostima. S druge strane, organizacije svoje poslanje ostvaruju unutar konkretne "etničke, političke i kulturne zajednice, povijesno oblikovane u različitim okolnostima i uvjetima na osnovi jezika, teritorija, tradicije, ekonomskog života i vjere", a tu zajednicu nazivamo narod ili, jednostavnije rečeno, nacija (Hrvatski jezični portal, 2011.). Stoga, kako bi organizacije opstale i prosperirale unutar nekog naroda (nacije), one nužno moraju voditi računa i o nacionalnim vrijednostima koje općenito prožimaju zajednicu u kojoj organizacija djeluje. Dokaz tome su multinacionalne korporacije koje se, iako globalno prepoznatljive po svojim temeljnim organizacijskim vrijednostima, ipak prilagođavaju i svakom konkretnom tržištu na kojem djeluju.

U svom poslovanju svaka se organizacija rukovodi određenim temeljnim uvjerenjima u nastojanjima da ostvari zacrtane ciljeve, a upravo su ta uvjerenja, prevedena u relativno trajnu poslovnu praksu, organizacijske vrijednosti (Padaki, 2000). Drugim riječima, organizacijske vrijednosti su "uvjerenja i ideje o tome koju vrstu ciljeva trebaju organizacijski članovi ostvarivati te ideje o odgovarajućim vrstama standarda ponašanja kojih se trebaju pridržavati da postignu te ciljeve" (Sikavica i dr., 2008; 426). Značenje i važnost organizacijskih vrijednosti danas je izraženija nego ikad ranije s obzirom da usredotočenost samo na dizajniranje organizacijske strukture te poslovnih procesa i poslova više ne može osigurati ni sigurnost, a kamoli prosperitet poslovanja. U današnjem svijetu, u kojem je sve manje slabih takmaca, potrebno je otići i korak dalje te njegovati i razvijati organizacijske vrijednosti za koje neki autori tvrde da su najjače oružje kojim organizacija može utjecati na svoje zaposlenike, s obzirom da mogu zamijeniti cijeli niz pravila s nekoliko načela (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001; 380). Usporedba s oružjem posebno je pogodna kada se u obzir uzme činjenica da organizacijske vrijednosti oblikuju filozofiju organizacije te pristup radu koji se obavlja (Diop, 1998), što na kraju određuje same temelje svake organizacije.

## **2.2. Organizacijske vrijednosti s obzirom na prihvaćenost u organizaciji**

Organizacijske vrijednosti moguće je podijeliti s obzirom na različite kriterije pa tako i prema stupnju njihove prihvaćenosti u organizaciji, na temelju čega razlikujemo prihvaćene vrijednosti, stvarne vrijednosti i željene vrijednosti u organizaciji. *Prihvaćene vrijednosti* su one vrijednosti za koje organizacije navode da ih rukovode u poslovanju, *stvarne vrijednosti* uistinu i rukovode trenutnim organizacijskim ponašanjem i kao takve stvarno su prisutne u organizaciji, dok se prema *željenim vrijednostima* organizacija želi kretati te nastoji da u budućnosti upravo one budu uporište koje će utjecati na organizacijsko ponašanje (Hultman i Gellerman, 2002; 61).

Za deklarativne vrijednosti mogli bismo reći da predstavljaju kombinaciju prihvaćenih i željenih vrijednosti te su kao takve u pravilu i javno objavljene u službenim organizacijskim aktima. Potrebno je istaknuti suštinsku

razliku između stvarnih i deklarativnih organizacijskih vrijednosti – dok stvarne odražavaju kolektivne (zbirne) vrijednosti svih pripadnika neke organizacije, deklarativne organizacijske vrijednosti, koje su u pravilu sadržane u izjavi o organizacijskim vrijednostima, oblikuje viši menadžment ne uzimajući pritom u obzir preferencije i vrijednosti ostalih zaposlenika organizacije (Zhang i dr., 2008).

Govoreći općenito o vrijednostima društva, Baloban (2007; 799) ističe potrebu paralelnog razvoja kako deklarativnih tako i stvarno prakticiranih (življenih) vrijednosti.<sup>3</sup> Primjenom deduktivne metode lako se zaključuje kako isto vrijedi i za organizacijske vrijednosti, što je još jedan argument koji svjedoči o važnosti deklarativnih organizacijskih vrijednosti. One organizacije u kojima deklarativne organizacijske vrijednosti postanu svrha samima sebi, ubrzano gube osjećaj identifikacije i ponosa koji ih čini privlačnima ne samo zaposlenicima nego i potrošačima i ostalim interesno-utjecajnim skupinama (Bartlett i Ghoshal, 1994; 88).

Od današnjih se zaposlenika sve više očekuje identificiranje s organizacijom u kojoj rade, što znači da bi njihove odluke trebale odražavati vrijednosti, principe i uvjerenja organizacije. To je još jedan razlog koji opravdava postojanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti s obzirom na to da su upravo one idealno sredstvo pomoću kojeg će organizacija svojim zaposlenicima jasno dati do znanja na kakvim temeljima treba donositi sve poslovne odluke, neovisno o kojoj je razini odluka riječ (Berenbeim, 1995., prema Austerman, 1999; 162).

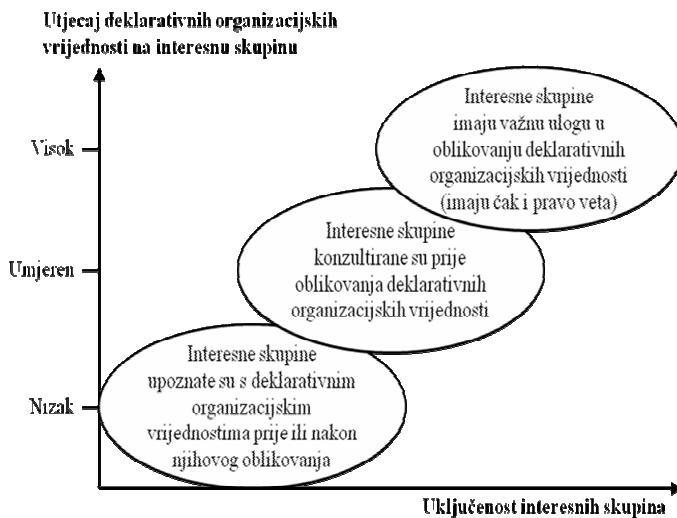
### **2.3. Važnost deklarativnih organizacijskih vrijednosti i njihov sadržaj**

Na prvi pogled mnogi bi zasigurno ustvrdili da su tek stvarne vrijednosti one koje imaju stvarni utjecaj na poslovanje organizacije. Međutim, i deklarativne vrijednosti imaju itekako važno mjesto u organizaciji na što ne ukazuju samo teoretičari kroz bogatu bibliografsku građu, nego još više i svakidašnja poslovna praksa. Kabanoff i Daly (2002; 90) navode da su deklarativne organizacijske vrijednosti doduše tek ponekad refleksija stvarnih organizacijskih vrijednosti te ih stoga ni ne treba promatrati kao kopiju stvarnih vrijednosti. One su znatno važnije zbog toga što oslikavaju onu organizaciju koju svojim očima vide vrhovni menadžeri, a upravo je ta slika često presudna za daljnji razvoj organizacije. Deklarativne organizacijske vrijednosti moguće je učinkovito implementirati u stvarnu organizacijsku praksu, čime one postaju stvaran vodič zaposlenicima kako u donošenju njihovih odluka, tako i za njihovo organizacijsko ponašanje općenito (Nelson i Gardent, 2011; 56).

---

<sup>3</sup> U svom radu Baloban se (kao i nebrojeni drugi autori) posebno dotiče potrebe svakodnevnog (trajnog) smanjivanja raskoraka između deklarativnih i stvarno življenih vrijednosti, počevši od osobne, preko institucionalne (organizacijske) pa do društvene razine, no ta problematika izlazi izvan okvira ovog rada.

Potrebno je naglasiti kako teoretičari nisu jedinstveni oko toga koji je najprikladniji proces oblikovanja deklariranih organizacijskih vrijednosti, što podrazumijeva i pitanje uključenosti različitih interesnih skupina u njihovo oblikovanje. Naime, iako je za proces njihovog oblikovanja u pravilu presudna uloga vlasnika i menadžera organizacije, u većoj ili manjoj mjeri na taj proces utječu i ostale interesne skupine, kao što je prikazano na slici 2.



Slika 2. Uključenost interesnih skupina u oblikovanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti (Jaakson, 2008; 48)

Iz prethodnog prikaza vidljivo je kako uloga koju interesne skupine imaju u procesu oblikovanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti ovisi o stupnju utjecaja deklarativnih organizacijskih vrijednosti na njih same. Kada je taj utjecaj nizak, znatnija uključenost interesnih skupina u proces oblikovanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti nema previše smisla i obratno (Jaakson, 2008, 48). Međutim, neovisno o utjecaju pojedine interesne skupine, principi na temelju kojih se oblikuju deklarativne organizacijske vrijednosti trebali bi biti isti. Neke od karakteristika dobro osmišljenih deklarativnih vrijednosti istaknuli su Lebow i Simon (1997 prema Austerman, 1999; 168), navodeći da one:

1. trebaju biti povezane s ciljevima koje organizacija želi ostvariti
2. trebaju imati stvarni utjecaj na organizacijska dostignuća
3. trebaju nametati jasna rješenja situacija u praksi u kojima će se one primjenjivati
4. trebaju biti mjerljive kada se organizacija uspoređuje s drugim organizacijama te
5. trebaju nadahnjivati zaposlenike i zahtijevati povećanu razinu truda, stručnosti i sl.

Različita su razmišljanja oko toga što mora biti izrečeno deklarativnim organizacijskim vrijednostima, odnosno oko samog njihovog sadržaja. Ledford i



suradnici (1995.) ističu tri potencijalne uloge deklarativnih organizacijskih vrijednosti, uobličeni u izjave o organizacijskim vrijednostima: (1) putokaz su za donošenje odluka, ali i za organizacijsko ponašanje općenito, s obzirom da priroda vrijednosti određuje način odrađivanja aktivnosti kao i očekivane rezultate, (2) artikuliraju kulturu organizacije pomažući tako zaposlenicima da dođu do zajedničkih ciljeva i očekivanja te (3) motiviraju i inspiriraju zaposlenike da dijele osjećaj zajedništva, što u konačnici doprinosi povećanju organizacijske djelotvornosti. Na sličan način o deklarativnim organizacijskim vrijednostima razmišlja i Pease (2005; 80) koji se posebno dotiče njihove važnosti za zaposlenike navodeći da one:

- pomažu u definiranju načela i etičkih standarda na temelju kojih organizacija djeluje
- pomažu u prosuđivanju onoga što je dobro u odnosu na ono što nije dobro
- sugeriraju model organizacijskog ponašanja i vidike koji se cijene unutar organizacije
- upotrebljavaju se kako bi se na temelju njih razriješili sukobi i/ili etičke dileme te
- pružaju zaposlenicima važne informacije o samoj organizaciji.

Važnost deklarativnih organizacijskih vrijednosti primjetna je i u organizacijskim procesima pribavljanja i selekcije ljudskih potencijala. U procesu pribavljanja ljudskih potencijala njihova uloga sastoji se u tome da privuku one kandidate čije su osobne vrijednosti u skladu s vrijednostima organizacije, dok istovremeno onim kandidatima čije osobne vrijednosti nisu u skladu s vrijednostima organizacije jasno daju do znanja kako će bolje biti ako posao potraže na drugom mjestu. S tim se slažu i Collins i Porras (1996; 71) koji tvrde kako jasne i dostupne izjave o organizacijskim vrijednostima upravo i služe tome da u redove organizacije privuku osobe sa sličnim karakteristikama, odnosno da od sebe u startu udalje osobe s drugačijim stavovima i razmišljanjima od onih koji dominiraju u organizaciji. Austerman (1999; 160) ističe i značajnu ulogu deklarativnih organizacijskih vrijednosti u procesu selekcije ljudskih potencijala, navodeći da upravo na temelju njih članovi komisije za izbor zaposlenika mogu u intervjuima za posao postavljati ciljana pitanja potencijalnim kandidatima za zaposlenje. To omogućuje dodatnu provjeru i (pr)ocjenu prikladnosti pojedinog kandidata za organizaciju, također s vidika usklađenosti osobnih vrijednosti potencijalnih zaposlenika i organizacijskih vrijednosti.

Još je jedna važna uloga deklarativnih organizacijskih vrijednosti u poslovanju ta da one unapređuju reputaciju ili sliku organizacije. Ovaj propagandni vidik organizacijskih vrijednosti u mnogim je slučajevima pokazao stvarni utjecaj na svijest koju o nekoj organizaciji (a time i o njenim organizacijskim vrijednostima) ima njezina okolina. Pa ipak, često se događa da se taj propagandni vidik organizacijskih vrijednosti zlorabi, a najčešće navođeni primjer iz novije poslovne prakse odnosi se na nekadašnjeg energetskog diva i jednu od najvećih svjetskih korporacija – Enron. Taj je poslovni subjekt kao svoje

osnovne vrijednosti navodio jedne, a u stvarnosti živio neke sasvim druge "vrijednosti", što je naposljetku rezultiralo potpunim krahom velike i značajne korporacije (Johnson, 2009; 19). Primjeri poput Enrona navode na razmišljanje o stvarnoj ulozi deklarativnih organizacijskih vrijednosti, čime se u pitanje dovodi i svrha njihovog postojanja. Izvrstan odgovor na tu nedoumicu dao je Urbany (2005) koji smatra kako si menadžment ozbiljne organizacije neće dopustiti poigravanje s izjavama o organizacijskim vrijednostima jer u slučaju njihove netočnosti (pa čak i ciničnosti) organizacija riskira nepovratni gubitak ne samo svog ugleda nego i puno više od toga, kao što se, primjerice, dogodilo Enronu. Stoga deklarativne organizacijske vrijednosti obavezuju organizaciju da zaista i djeluje po njima i za očekivati je sve manji broj manipulacija i poigravanja njima.

### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Sve je više poduzeća koja javno, najčešće na svojim službenim mrežnim stranicama, objavljuju svoje (deklarativne) organizacijske vrijednosti. Posebno to vrijedi za velika poduzeća koja si baš zbog svoje veličine i važnosti stalne interakcije s kupcima ne mogu priuštiti luksuz poslovanja bez kvalitetnih i informativnih mrežnih stranica. Također, za pretpostaviti je da su poduzećima iz ICT sektora, pa čak i neovisno o njihovoj veličini, službene mrežne stranice važno sredstvo za ostvarivanje uspješne komunikacije s kupcima, ali i ostalim interesnim skupinama jer je upravo ICT sektor onaj koji najviše propagira (između ostaloga) važnost postojanja kvalitetnih i informativnih službenih mrežnih stranica poduzeća. Upravo zbog visoke razine dostupnosti deklarativnih organizacijskih vrijednosti, njihovo istraživanje za potrebe ovog rada temeljilo se na analizi sadržaja službenih mrežnih stranica promatranih poduzeća.

#### 3.1. Cilj istraživanja

Dva su osnovna cilja ovog istraživanja:

1. istražiti deklarativne organizacijske vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj te
2. usporediti deklarativne organizacijske vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj s deklarativnim organizacijskim vrijednostima 100 najvećih poduzeća u Hrvatskoj (dakle, onih iz svih gospodarskih sektora).

ICT sektor<sup>4</sup> izabran je za pomniju analizu zbog nekoliko specifičnosti, a ponajviše zbog svog utjecaja na "ukupni rast nacionalnog gospodarstva i BDP-a te posebno na povećanje konkurentnosti svih ostalih sektora gospodarstva" (Petković, 2011.). Zbog te svoje specifičnosti, učestalo se o ICT sektoru govori

---

<sup>4</sup> ICT sektor za potrebe ovog istraživanja određen je prema nomenklaturi hrvatskog ICT sektora koju su izradili Kovačević i Vuković (2007), a kojoj je temelj međunarodno prihvaćena definicija ICT sektora (od strane OECD-a), po kojoj ICT sektor općenito čine dva segmenta: segment ICT prerađivačke industrije i segment ICT usluga.

kao o pokretaču gospodarstva pa se postavlja pitanje na kakvim vrijednostima svoje poslovanje temelje poduzeća iz tog sektora.

### 3.2. Uzorak i postupak analize sadržaja mrežnih stranica

Temelj za provedeno istraživanje bila je analiza sadržaja mrežnih stranica 50 najvećih hrvatskih ICT poduzeća prema ukupnom prihodu u 2009. godini (Lider – Poslovni tjednik, 2010.). U postupku analize sadržaja mrežnih stranica analizirani su oni dijelovi mrežnih stranica poduzeća u kojima se uobičajeno navode organizacijske vrijednosti. To su prvenstveno izjava o organizacijskim vrijednostima, u kojoj su one eksplicitno navedene te drugi organizacijski dokumenti poput izjava o misiji i viziji, ali i ostali javno objavljeni organizacijski dokumenti bez konkretnog naziva iz kojih se organizacijske vrijednosti mogu iščitati. Istraživanje i analiziranje svih navedenih izjava i dokumenata omogućilo je prepoznavanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti promatranih poduzeća.

Kako bi se omogućila usporedba deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih hrvatskih ICT poduzeća s najvećim hrvatskim poduzećima općenito, primijenjena je ista metodologija istraživanja koja je upotrijebljena u istraživanju deklarativnih organizacijskih vrijednosti 100 najvećih poduzeća u Hrvatskoj (Malbašić i Brčić; 2011.). Sukladno tome, temelj za analizu sadržaja bilo je identificiranje deklarativnih organizacijskih vrijednosti u odnosu prema osam temeljnih skupina organizacijskih vrijednosti presudnih za uspješno poslovanje, a one su (Batstone, 2003):

1. *Vodstvo i upravljanje* – direktori i rukovoditelji usklađuju svoje osobne interese s interesima ostalih interesno-utjecajnih skupina te su u svom poslu krajnje odgovorni kako bi osigurali dugoročnu održivost organizacije.
2. *Transparentnost i integritet* – uvid u poslovanje organizacije omogućen je ne samo dioničarima i zaposlenicima nego i široj javnosti, što podrazumijeva da organizacija stoji iza svojih principa i odluka.
3. *Zajednica* – organizacija o sebi razmišlja kao o dijelu šire društvene zajednice, a ne samo kao o dijelu tržišta na kojem treba što više zaraditi.
4. *Briga o potrošačima* – iskrenim predstavljanjem svojih proizvoda iskazuje se poštovanje prema potrošačima, koje traje i nakon završene prodaje proizvoda.
5. *Vrednovanje zaposlenika* – zaposlenici se tretiraju kao vrijedni članovi tima, a ne samo kao unajmljene ruke za obavljanje nekog posla
6. *Briga za okoliš (ekološka osviještenost)* – iako je okoliš "najtiša" interesno-utjecajna skupina, prema njemu se organizacija odnosi krajnje odgovorno.
7. *Jednakost i raznolikost* – organizacija teži ravnoteži, raznolikosti i ravnopravnosti u odnosima s kolegama, klijentima i dobavljačima.
8. *Globalizacija* – organizacija u svom poslovanju iskreno poštuje prava zaposlenika i svih partnera koji su pripadnici drugih nacija i/ili kultura).

Za svako promatrano poduzeće ocijenjeno je u kojoj ga mjeri karakteriziraju vrijednosti iz pojedine od osam navedenih skupina vrijednosti. Pri tome se svakoj od navedenih temeljnih skupina organizacijskih vrijednosti pridružila jedna od vrijednosti s Likertove skale koja se odnosila na stupanj u kojem promatrana skupina organizacijskih vrijednosti karakterizira pojedino poduzeće (1 = uopće nisu karakteristične; 2 = nisu karakteristične; 3 = niti jesu niti nisu karakteristične; 4 = karakteristične su; 5 = izrazito su karakteristične).

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Identificirane deklarativne organizacijske vrijednosti 50 najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj

Istraživanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj pokazalo je da od njih 50 svega jedno nema mrežne stranice te je stoga u nastavku analizirano ukupno 49 poduzeća. Među tim poduzećima njih pet na svojim mrežnim stranicama ni na koji način nije naznačilo svoje organizacijske vrijednosti. Nadalje je utvrđeno da od analiziranih poduzeća njih nešto više od trećine ima formaliziranu izjavu o organizacijskim vrijednostima. Zastupljenost izjava o misiji i viziji u najvećim hrvatskim ICT poduzećima na razni je od 40-ak posto, dok znatan dio promatranih poduzeća (čak njih 83,7%) ima na svojim mrežnim stranicama i neke druge izjave iz kojih se mogu iščitati organizacijske vrijednosti, kao što je vidljivo iz podataka prikazanih u tablici 1.

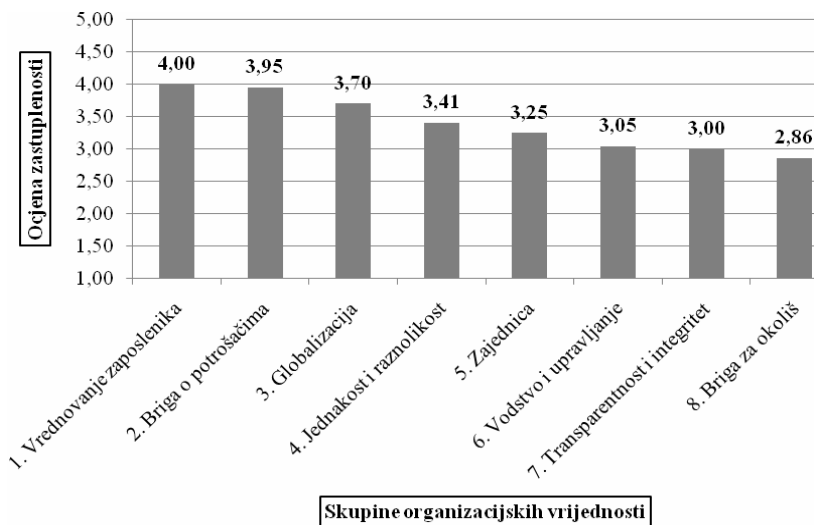
Tablica 1.

Zastupljenost izjava koje sadrže informacije o deklarativnim organizacijskim vrijednostima na mrežnim stranicama 50 najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj

<b>Gospodarske organizacije bez mrežne stranice</b>	1	
<b>Gospodarske organizacije s mrežnom stranicom:</b>	<b>49</b>	
- koje imaju izjavu o vrijednostima	18	36,7%
- koje imaju izjavu o misiji	21	42,9%
- koje imaju izjavu o viziji	20	40,8%
- koje imaju neku sličnu izjavu	41	83,7%

Analiza i vrednovanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti sukladno Batstoneovom modelu pokazali su da su u najvećim ICT poduzećima u Hrvatskoj dominantne one organizacijske vrijednosti koje su *usmjerene na vrednovanje zaposlenika* te na *brigu o potrošačima*. Nasuprot tome, skupine organizacijskih vrijednosti koje su deklarativno najmanje karakteristične za najveća ICT

poduzeća u Hrvatskoj su *briga za okoliš* te *transparentnost i integritet*, kao što je vidljivo iz grafikona 1.



Grafikon 1. Dominantne skupine deklarativnih organizacijskih vrijednosti u 50 najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj

Ukoliko se u obzir uzmu prosječne ocjene za svaku od osam dominantnih skupina deklarativnih organizacijskih vrijednosti karakterističnih za najveća hrvatska ICT poduzeća te se izračuna njihova aritmetička sredina, dolazi se do sljedećeg rezultata:

$$\bar{x} = \frac{4,00 + 3,95 + 3,70 + 3,41 + 3,25 + 3,05 + 3,00 + 2,86}{8} = 3,40$$

Dobiveni rezultat ukazuje na to da je osam temeljnih skupina organizacijskih vrijednosti presudnih za uspješno poslovanje u 50 najvećih hrvatskih ICT poduzeća deklarativno zastupljeno s prosječnom ocjenom od 3,40 (na skali između 1,00 i 5,00).

## 4.2. Usporedba deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih poduzeća i poduzeća iz ICT sektora u Hrvatskoj

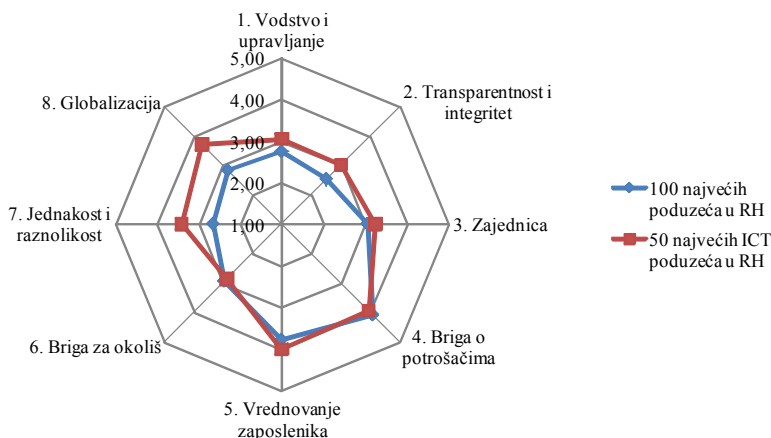
Prethodno je već spomenuto kako je u istraživanju deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj korištena ista metodologija kao i ona kojom su istražene deklarativne organizacijske vrijednosti najvećih hrvatskih poduzeća<sup>5</sup>, a koje su u svom radu prikazali Malbašić i Brčić (2011.). Upravo korištenje iste istraživačke metodologije, kao i činjenica da su

<sup>5</sup> Od 100 istraženih najvećih hrvatskih poduzeća najviše ih je iz sektora trgovine (27), financijskog posredovanja (14), energetike (12), proizvodnje hrane (8) te iz građevinarstva (7) i ICT sektora (7).

oba istraživanja provedena u roku od godinu dana, omogućilo je usporedbu deklarativnih organizacijskih vrijednosti dviju promatranih skupina.

Već i prije same usporedbe deklarativnih organizacijskih vrijednosti dominantnih u dvjema promatranim skupinama poduzeća, primjetno je kako ICT poduzeća imaju različit pristup konceptu organizacijskih vrijednosti i načinu njihovog objavljivanja u odnosu na poduzeća iz ostalih gospodarskih sektora. Podatci iz tablice 1. ukazuju da poduzeća iz ICT sektora sve više pažnje posvećuju izjavama o organizacijskim vrijednostima, navodeći u njima konkretna načela na kojima će graditi svoje poslovanje – njih čak 36,7%, u odnosu na 27,7% koliki je udjel poduzeća iz ostalih gospodarskih sektora (usp. s Malbašić i Brčić, 2011; 54). Slično vrijedi i za dokumente (izjave) bez konkretnog naziva, no iz kojih se ipak jasno mogu iščitati organizacijske vrijednosti – njihov udio na mrežnim stranicama ICT poduzeća čak je 83,7%, u odnosu na 68,1% koliko iznosi udio takvih dokumenata na mrežnim stranicama poduzeća iz ostalih gospodarskih sektora (usp. s Malbašić i Brčić, 2011; 54). S druge strane, zanimljivo je da znatno manji udio ICT poduzeća u Hrvatskoj ima javno objavljeno viziju i misiju, u odnosu na poduzeća iz ostalih gospodarskih sektora. Naime, jedna od tendencija u poslovnom svijetu je i zamjenjivanje tih "klasičnih" izjava jednom novom neodređenom formulacijom koja u sebi sadrži elemente i vizije i misije, a također i organizacijske vrijednosti. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to kako ICT poduzeća u većoj mjeri nego poduzeća iz svih ostalih gospodarskih sektora prate tu tendenciju.

Usporedba deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih poduzeća i poduzeća iz ICT sektora u Hrvatskoj, koja je slikovito prikazana na grafikonu 2., ukazuje na neke specifičnosti hrvatskog ICT sektora u odnosu na poduzeća iz ostalih gospodarskih sektora. Ponajprije se to odnosi na značajan otklon u poimanju i prihvaćenosti organizacijskih vrijednosti usmjerenih na *globalizaciju*, što podrazumijeva kako otvorenost drugim tržištima (u svakom smislu), tako i iskreno poštivanje prava zaposlenika i svih partnera koji su pripadnici drugih nacija i/ili kultura. Naime, vidljivo je kako su poduzeća iz ICT sektora znatno više usmjerena, barem na deklarativnoj razini, na one organizacijske vrijednosti koje su vezane uz globalizaciju. To se moglo i očekivati s obzirom na specifičan način poslovanja ICT poduzeća koja svoje najznačajnije poslovne suradnje učestalo ostvaruju upravo s partnerima diljem svijeta. Uz to, specifičnost visoke tehnologije, što se prvenstveno odnosi na stalne i brze promjene iste, iziskuje od ICT poduzeća stalno praćenje globalnih trendova njihovog razvoja.



Grafikon 2. Usporedni prikaz dominantnih skupina deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih poduzeća i poduzeća iz ICT sektora u Hrvatskoj

Ono što je prethodno rečeno za organizacijske vrijednosti koje se odnose na globalizaciju, gotovo da sve vrijedi i za skupinu organizacijskih vrijednosti koje se odnose na **jednakost i raznolikost**. Naime, grafikon 2. ukazuje na to kako ICT poduzeća deklarativno u znatno većoj mjeri teže ravnoteži, raznolikosti i ravnopravnosti u odnosima s kolegama, klijentima i dobavljačima nego najveća poduzeća iz svih gospodarskih sektora zajedno. Ovakav nalaz također je bio očekivan s obzirom na niz specifičnosti ICT-a, a jedna je od njih i ta da je ljudima omogućena suradnja neovisno o prostorno-vremenskim ograničenjima. To je dovelo do virtualizacije organizacija (Uzelac, 2004; 41), a osnovne karakteristike virtualnih organizacija izrazito su komplementarne s organizacijskim vrijednostima iz skupine organizacijskih vrijednosti naslovljene jednakost i raznolikost.

Daljnja usporedba dominantnih skupina deklarativnih organizacijskih vrijednosti ukazuje na to kako u ostalim dominantnim skupinama organizacijskih vrijednosti nema značajnijih razlika između najvećih poduzeća i poduzeća iz ICT sektora u Hrvatskoj. Međutim, neovisno o tome je li riječ o svim najvećim ili samo o najvećim ICT poduzećima u Hrvatskoj, zabrinjava pozicija koju zauzima skupina organizacijskih vrijednosti **transparentnost i integritet** (posljednje, odnosno preposljednje mjesto). Upravo su organizacijske vrijednosti iz ove skupine sve značajnije u suvremenom poslovanju jer je svim interesno-utjecajnim skupinama potrebno omogućiti uvid u poslovanje poduzeća. Takav pristup ulijeva povjerenje svih zainteresiranih strana u poduzeće koje na taj način pokazuje da stoji iza svojih principa i odluka. Stoga je zabrinjavajuća činjenica da najveća hrvatska poduzeća iz ICT sektora (kao, uostalom, ni poduzeća iz svih gospodarskih sektora), čak ni deklarativno ne ističu važnost ove skupine vrijednosti u svom poslovanju, iz čega se može zaključiti kako je njihova stvarna zastupljenost u svakidašnjoj poslovnoj praksi u Hrvatskoj čak još i manja.

Naposljetku je potrebno usporediti i prokomentirati prosječne ocjene koje ukazuju zastupljenost svih osam temeljnih skupina organizacijskih vrijednosti presudnih za uspješno poslovanje. Rezultati istraživanja pokazuju da je na skali između 1,00 i 5,00 ta ocjena za najveća hrvatska ICT poduzeća 3,40, dok je općenito za najveća hrvatska poduzeća (iz svih gospodarskih sektora) ta ocjena 3,08 (usp. s Malbašić i Brčić, 54). Nešto viša ocjena koja je karakteristična za ICT poduzeća također ide u prilog tezi da su upravo ICT poduzeća ona koja (između ostalih) znatno doprinose gospodarskom razvoju i koja u poslovanje uvode neke nove trendove utemeljene na nekim novim organizacijskim vrijednostima. Međutim, ovo istraživanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti pokazalo je kako i dalje znatan broj ICT poduzeća u Hrvatskoj zanemaruje neke od temeljnih skupina organizacijskih vrijednosti presudnih za potpuni uspjeh u poslovanju. To se prije svega odnosi na one organizacijske vrijednosti vezane uz brigu za okoliš, potom na transparentnost i integritet poslovanja, a također bi više pažnje trebalo biti posvećeno njegovanju organizacijskih vrijednosti vezanih uz vodstvo i upravljanje te na razmišljanje o poduzeću kao o dijelu šire društvene zajednice, a ne samo kao o dijelu tržišta.

## 5. ZAKLJUČAK

Osnovna je svrha ovog rada ukazivanje na ulogu deklarativnih organizacijskih vrijednosti u poslovanju. S obzirom na to da se sve češće može naići na razmišljanja koja negiraju potrebu postojanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti, u radu su prikazani neki argumenti koji se protive takvim razmišljanjima i na temelju kojih se može zaključiti kako su deklarativne organizacijske vrijednosti itekako važne za vizionarska poduzeća.

Osim tumačenja pojma deklarativnih organizacijskih vrijednosti, u radu su predstavljeni i rezultati istraživanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj te je prikazana njihova usporedba s deklarativnim organizacijskim vrijednostima najvećih hrvatskih poduzeća (neovisno o gospodarskom sektoru). To je istraživanje ukazalo kako su ICT poduzeća u većoj mjeri svjesna potrebe postojanja i razvoja deklarativnih organizacijskih vrijednosti od ostalih poduzeća. Međutim, iz istraživanja se također nazire i potreba potpunijeg razmišljanja o deklarativnim organizacijskim vrijednostima, s obzirom na to da su neke grupe organizacijskih vrijednosti, koje su važne za povećanje profitabilnosti i općenito za uspješno poslovanje poduzeća, relativno slabo zastupljene u najvećim ICT poduzećima u Hrvatskoj.

## LITERATURA

Austerman, C. R. (1999.) *Value Statements: A Bedrock Foundation for an Organizational Constitution* [online]. Natinal Fire Academy, Emmitsburg, MD. Dostupno na: [http://www.usfa.dhs.gov/downloads/pdf/tr\\_00ca.pdf](http://www.usfa.dhs.gov/downloads/pdf/tr_00ca.pdf) [26. 4. 2011.]



Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga

Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P., ur. (2001.) *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia

Baloban, J. (2007.) Vrednote u Hrvatskoj između deklarativnog i stvarno življenog, *Bogoslovska smotra*, 77 (4), str. 793.-805.

Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. (1994.) Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, *Harvard Business Review*, 72 (6), str. 79.-88.

Batstone, D. (2003.) *Saving the Corporate Soul & (Who Knows?) Maybe Your Own – Eight Principles for Creating and Preserving Integrity and Profitability Without Selling Out*, San Francisco: Jossey-Bass

Collins, J. C. i Porras, J. I. (1996.) Building Your Company's Vision, *Harvard Business Review*, 74 (4), str. 65.-77.

Diop, K. K. (1998.) *Strateško planiranje za nevladine organizacije*, Sarajevo: ADF - America's Development Foundation / Američka fondacija za razvoj

*Hrvatski jezični portal* [online]. Novi Liber, Srce, Zagreb. Dostupno na <http://hjp.srce.hr> [23. 5. 2011.]

Hultman, K. i Gellerman, B. (2002.) *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer

Jaakson, K. (2008). The Role of Organisational Stakeholders in the Formulation of Values Statements, *Working Papers in Economics*, 25, str. 41.-53.

Johnson, K. M. (2009.) *The Influence of Organizational Values on Profitability*. PhD Thesis. Auburn University

Kabanoff, B. i Daly, J. (2002.) Espoused Values of Organisations, *Australian Journal of Management*, 27, str. 89.-104.

Khandelwal, K. A. i Mohendra, N. (2010.) Espoused Organizational Values, Vision, and Corporate Social Responsibility: Does it Matter to Organizational Members?, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 35 (3), str. 19.-35.

Kovačević, Z. i Vuković, K. (2007) Industrija informacijsko-komunikacijske tehnologije u hrvatskom gospodarstvu, *Poslovna izvrsnost (Business Excellence)*, 1 (1), str. 97.-112.

Ledford, G. E. Jr., Wendenhof, J. R. i Strahley, J. T. (1995.) Realizing a Corporate Philosophy, *Organizational Dynamics*, 23 (3), str. 5.-19.

*Lider – Poslovni tjednik* (2010) Poseban prilog: 1000 najvećih hrvatskih tvrtki prema ukupnom prihodu u 2009., *Lider press d.d.*, 25. lipnja, str. 30.-33.

Malbašić, I. i Brčić, R. (2011.) Organizational Values of Companies in Croatia, *Ekonomski vjesnik*, 24 (1), str. 49.-60.

Nelson, W. A. i Gardent, P. B. (2011) Organizational Values Statements, *Healthcare Executive*, 26 (2), str. 56.-59.

Padaki, V. (2000.) Coming to Grips with Organisational Values, *Development in Practice*, 10 (3-4), str. 420.-435.

Pease, K. (2005.) *Inclusiveness at Work: How to Build Inclusive Nonprofit Organizations*, Denver, CO: The Denver Foundation

Petković, M. (2011.) *Država ulaže u ICT-sektor 2,22 milijarde kuna* [online]. Vjesnik.hr. Dostupno na <http://www.vjesnik.hr/Article.aspx?ID=916E812F-BE78-42D7-94D3-39336728C86A> [18. 5. 2011.]

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

Urbany, J. E. (2005.) Inspiration and Cynicism in Values Statements, *Journal of Business Ethics*, 62, str. 169.-182.

Uzelac, A. (2004.) Digitalna kulturna dobra u informacijskom društvu između javne domene i privatnog vlasništva, *Medijska istraživanja (Media Research)*, 10 (1), str. 37.-53.

Zhang, X., Austin, S., Glass, J. i Mills, G. (2008.) Toward Collective Organizational Values - A Case Study in UK construction, *Construction Management and Economics*, 26 (10), str. 1009.-1028.

**Ivan Malbašić, univ. spec. oec.**

Research assistant/Assistant  
Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb  
Pavlinska 2, 42000 Varaždin  
E-mail: [ivan.malbasic@foi.hr](mailto:ivan.malbasic@foi.hr)

**DECLARATIVE ORGANIZATIONAL VALUES OF  
CROATIAN ICT COMPANIES*****Abstract***

*Organizational values are a complex concept that can be observed from various perspectives, including that of their acceptance in the organization. According to this criterion, accepted, actual and desired organizational values can be distinguished, while the combination of the accepted and desired values, referred to as declarative organizational values, represents other notable type. The goal of the paper is twofold: (1) to clarify the overall role of declarative organizational values in business and (2) to represent the results of the research into declarative organizational values of Croatia's leading ICT companies, as the basis of their comparison with declarative organizational values in major Croatian corporations (regardless of the economic sector). The results of the presented research indicate that value orientations of the two observed company groups are significantly different, at least at the declarative level.*

**Keywords:** *organizational values, role of declarative values, Croatian ICT companies*

**JEL classification:** *M14, M15*



## **Dr. sc. Najla Podrug**

Viša asistentica  
Ekonomski fakultet Zagreb  
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: npodrug@efzg.hr

## **Dr. sc. Davor Filipović**

Viši asistent  
Ekonomski fakultet Zagreb  
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: dfilipovic@efzg.hr

## **Lucija Hokman**

E-mail: lucijahokman@yahoo.com

# **DOPRINOS FONSA TROMPENAARSA ISTRAŽIVANJIMA NACIONALNE KULTURE**

UDK / UDC: 658:316.72(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M10

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 27. siječnja 2012. / January 27, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Sažetak***

*Svrha ovog rada je prikazati i analizirati jedan od najkorištenijih modela istraživanja nacionalne kulture u području organizacije i menadžmenta, čijim autorom se smatraju Fons Trompenaars i njegovi suradnici. Radom se, također, želi istaknuti utjecaj nacionalne kulture na poslovanje. Istraživanje provedeno u sklopu ovoga rada, a koje je rađeno na uzorku od sto (100) ispitanika, za cilj je imalo odrediti usmjerenje hrvatske nacionalne kulture, to jest, odrediti njezine karakteristike prema 7d modelu. Rezultati su pokazali kako hrvatska nacionalna kultura pokazuje tendenciju ka univerzalizmu, orijentiranosti na budućnost, kolektivizmu, difuznosti, internoj usmjerenosti, afektivnosti te usmjerenosti postignuću.*

***Ključne riječi: nacionalna kultura, Trompenaars, 7d model, dimenzije nacionalne kulture, hrvatska nacionalna kultura.***

## 1. UVOD

Zbog globalizacije te širenja multinacionalnih poduzeća čiji su menadžeri primijetili kako iste metode rada koje su dotada primjenjivali u matičnim poduzećima ne mogu polučiti iste rezultate među članovima različitih kultura (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F. 1997.), od otprilike sedamdesetih godina proteklog stoljeća kultura je prihvaćena u istraživanjima iz područja organizacije i menadžmenta (Mojić, D., 2009.). Kao jedan od razloga procvata ovog područja jest i činjenica da kultura, odnosno nerazumijevanje iste, a ne samo i isključivo tržišni uvjeti, može prouzrokovati značajne probleme, ali i propast multinacionalnih organizacija (Tipurić, D., Podrug, N. i Hruška, D., 2007.). MBO (management by objectives - upravljanje vođeno ciljevima), plaćanje za učinak, centri za procjenu, pa čak i autoritet, birokracija i kreativnost, samo su neki od čimbenika koje pripadnici različitih kultura, tj. stanovnici različitih zemalja doživljavaju na različiti način (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Stoga je pritisak stavljen na menadžera, koji s jedne strane teži standardizaciji radnih procesa, a koji su ograničeni lokalnom kulturom, lokalnim zakonodavstvom te sociopolitičkim režimom (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.).

## 2. NACIONALNA KULTURA I DIMENZIONIRANJE NACIONALNE KULTURE

Riječ „kultura“ dolazi od latinske riječi „colere“ što znači „izgraditi“, „brinuti se“, „zasaditi“ i „uzgajati“ (Dahl, S., 2004.). Kulturu je teško precizno definirati (Metters, R., 2008.) jer se radi o izrazito kompleksom području, zbog čega je nemoguće koristiti samo jednu definiciju kulture (Traeven, S., Mulej, M., Lynn, M., 2008.). Pri tome definicije variraju od onih kompleksnijih i razumljivijih (kao, primjerice, Kluckhohn, 1962.), do onih jednostavnijih (kao, primjerice, Hofstede, 1997.) (Zakour, A.B., 2004.). Taylor (1871.) je jedan od autora koji su predložili jednu od najranijih definicija kulture te on kulturu doživljava kao „kompleksnu cjelinu koja uključuje znanja, vjerovanja, umjetnost, moral, pravo, običaje i svaku drugu sposobnost ili naviku koju čovjek stječe kao član društvene zajednice“. (Traeven, S., Mulej, M., Lynn, M., 2008., str. 27.). Definiranje kulture doprinijeli su i brojni drugi autori, među kojima svakako valja spomenuti Hofstedeu kojemu kultura predstavlja „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije od druge“ (Mojić, D., 2009., str. 206.) te Trompenaarsa i Hampden-Turnera prema kojima se kultura odnosi na „način na koji grupa rješava probleme i pomiruje dileme“ (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 6.). Spomenuti autori razlikuju i pojedine razine kulture: profesionalnu, organizacijsku i nacionalnu (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 7.). Profesionalna kultura odnosi se na kulturu pojedine funkcije unutar organizacije, dok organizacijska kultura predstavlja način na koji se stavovi izražavaju unutar organizacije (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Kada se govori o nacionalnoj kulturi, koja će se

detaljnije istražiti u ovom radu, prvenstveno se misli na kulturu nacionalnih i regionalnih društva (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Što se istraživanja kulture tiče, različiti su autori dali svoj doprinos dimenzioniranju nacionalne kulture. Neki od njih su Kluckhohn i Strodtbeck, Hall, Schwartz, House i sur., Hofstede i drugi. U jedan od cjelovitijih modela dimenzioniranja također se ubraja i rad Trompenaarsa i suradnika čiji će se doprinos u ovom radu detaljnije analizirati.

### **3. F. TROMPENAARSOV MODEL DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE**

7d model dimenzija nacionalne kulture prvi je put predstavljen u knjizi *Riding the Waves of Culture* (1993.), a utjecaj na izradu knjige i navedeni model imao je i Hampden-Turner, koji se kao autor pojavljuje tek u drugom izdanju spomenute knjige (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 13.). Model se sastoji od sedam dimenzija koje se odnose na odnos prema ljudima (univerzalizam-partikularizam, individualizam-kolektivizam, afektivnost-neutralnost, specifičnost-difuznost i pripisani-postignuti status), odnos prema okuženju (interna-eksterna orijentacija) te odnos prema vremenu (sekvencionalno-sinkrono vrijeme) (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Uz dimenziju univerzalizma vezuju se pravila, kodeksi, zakoni i generalizacija (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000., str. 14.) te predstavlja obvezu pokoravanja standardima o kojima postoji slaganje u kulturi u kojoj se živi (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Drugi ekstrem ove podjele, partikularizam, stavlja naglasak na iznimke, okolnosti i odnos te predstavlja obvezu prema ljudima (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000., str. 14.). Autori su u svome istraživanju dokazali kako su dominantna religija zemlje te povjerenje u pravni sustav faktori koji u većoj mjeri utječu na ovu dimenziju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000.). Individualizam stavlja naglasak na primarnu orijentaciju prema sebi (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 50.) te se oslanja na natjecanje, zadovoljavanje vlastitih interesa te osobni rast i razvoj (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000., str. 68.). S druge strane, kolektivizam predstavlja primarnu orijentaciju prema zajedničkim ciljevima (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 50.) te je za ovu dimenziju karakteristična kooperacija, društvena zabrinutost, altruizam i javno služenje (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000., str. 68.). Neki su od faktora koji utječu na pozicioniranje zemlje unutar ove dimenzije dominantna religija te politička orijentacija zemlje (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000.). Kod afektivne ili neutralne orijentacije, pripadnike neutralne kulture karakterizira držanje emocija pod kontrolom, točnije nisu skloni pokazivanju onoga što misle i osjećaju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). S druge strane, pripadnici afektivnih kultura lako pokazuju osjećaje te su izrazito skloni izražavanju istih (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Dimenzija

specifičnost ili difuznost odnosi se na stupanj do kojeg se drugi ljudi uključuju u specifična područja života pojedinca i pojedinačne razine osobnosti ili difuzno u višestruka područja života pojedinca i na više razina osobnosti istovremeno (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 81.). Prethodno navedeno zapravo znači da su kod specifičnih kultura pojedinci skloni sklapanju velikog broja odnosa i veza koji su kratkotrajni, a u kojima pojedinac zadržava malu dozu privatnosti (Moon, C. J., Woolliams, P., 2000.). S druge strane, difuzne kulture štite svoju privatnost (Moon, C. J., Woolliams, P., 2000.). Dimenzija pripisani ili postignuti status predstavlja razliku između procjene pojedinca na temelju onog što on jest ili na temelju onog što on radi ili čini (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2010., str. 145.). Točnije, status se može temeljiti isključivo na postignućima ili, prema dijametralno suprotnom uvjerenju, status se temelji na dobi, spolu, socijalnim vezama, edukaciji ili profesiji (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2010.; Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 102.). Također, autori su i u ovom slučaju utvrdili utjecaj religije na spomenutu dimenziju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000.). Dimenzija internog ili eksternog usmjeravanja odnosi se na ulogu koju ljudi pridaju svojem prirodnom okruženju, izvoru vrlina i usmjeranju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2010.; Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997., str. 141.). Dimenzija sekvencionalno ili sinkrono vrijeme odnosi se na razlike između sinkronog ili sekvencionalnog viđenja vremena članova različitih kultura, kao i na važnost koju članovi određene kulture daju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.).

#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Osnovna metoda korištena za prikupljanje podataka prilikom provođenja istraživanja jest prikupljanje iz primarnih izvora pomoću anketnog upitnika. Istraživač je konstruirao instrument istraživanja koji se sastojao od dva dijela. Glavni dio anketnog upitnika sastavljen je od sedam pitanja koja su korištena u istraživanjima Trompenaarsa i Hampden-Turnera te prikazuje skraćenu verziju njihovog osnovnog upitnika. Upitnik omogućuje stjecanje uvida u prvu razinu procjene sveukupne orijentacije ispitanika s obzirom na sedam dimenzija nacionalne kulture. Upitnik nema točne i pogrešne odgovore i očekuje se da će ispitanici iz različitih kultura dati različite odgovore na pitanja. Drugi dio upitnika sastavljen je od pitanja pomoću kojih je definirana demografska struktura ispitanog uzorka (dob, spol). Navedeno istraživanje provedeno je tijekom kolovoza 2011. godine u Republici Hrvatskoj. Uzorak koji je obuhvaćen anketnim upitnikom sastojao se od sto ispitanika, odnosno 68 ispitanica i 32 ispitanika, starosti između 18 i 29 godina. Prema tipu uzorka, svrstavamo ga u namjerne, prigodne uzorke jer je zasnovan i odabran na principu dostupnosti. Osnovna komunikacija s ispitanicima prilikom provođenja istraživanja rađena je putem osobnog kontakta te posredovanjem preko elektroničke pošte. Anketa koja je izrađena pomoću mrežne stranice [www.kwiksurveys.com](http://www.kwiksurveys.com), poslana je ispitanicima putem elektroničke pošte te su oni odgovarali otvaranjem



specijaliziranog linka. Također, u anketu je ugrađena zaštita od višestrukog odgovaranja i naknadnog ispravljanja odgovora. Obrada podataka izvršena je pomoću programa SPSS.

S obzirom na ograničenje kod odabira uzorka (uzorak je prigodan), javlja se problem nereprezentativnosti podataka. Podrug (2005.) spominje da je kvaliteta utvrđivanja značajki nacionalne kulture s vrlo usko definiranim uzorkom neupitna, no može se potvrditi samo *ex post*, na način da kulturološke razlike utvrđene pomoću jednog uzorka budu potvrđene drugim istraživanjem i pripadajućim drugim uzorkom.

Iz dobivenih odgovora može se zaključiti da su ispitanici bili univerzalistički orijentirani, to jest da su skloniji stavljanju pravila i standarda ispred prijateljstva. Premda su dobiveni rezultati u potpunosti potvrdili inicijalne pretpostavke, prema kojima je hrvatska nacionalna kultura pokazala tendenciju k univerzalizmu, oni su ipak u suprotnosti s pretpostavkama autora ovog modela. S obzirom da su prevladavajuća vjeroispovijest te povjerenje u pravni sustav neki od faktora koji imaju dominantan utjecaj na ovu dimenziju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 2000.), očekivala bi se partikularistička orijentacija ispitanika iz Hrvatske. Također je vidljivo kako je orijentacija ispitanika ženskog i muškog spola bila jednaka, premda postoje neznatne razlike u omjerima.

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da su ispitanici pretežito kolektivistički, što se može djelomično pripisati i političkoj ideologiji koja je donedavno vladala te dominantnoj religiji kao faktorima koji utječu na navedenu dimenziju (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.). Inicijalne pretpostavke istraživanja, koje su naglašavale neutralnu prema individualističkoj orijentaciji, divergentne su dobivenim rezultatima, kako je iz rezultata i vidljivo. Naime, to bi se djelomično trebalo pripisati i izboru ponuđene dileme, to jest situacije. Ponovno je udio individualista i kolektivista otprilike jednak među muškarcima i ženama koji su sudjelovali u ispitivanju.

Ispitanici su se slagali s pretpostavkom prema kojoj se pokazivanje emocija na radnom mjestu smatra prikladnim. Suprotno od inicijalnih pretpostavki, prema kojima su ispitanici iz Hrvatske bili blago neutralno orijentirani, ovo je istraživanje pokazalo kako je smjer hrvatske kulture zapravo u velikoj mjeri afektivan. Također, iz rezultata je vidljivo da većina ispitanika oba spola pokazuje tendenciju prema afektivnoj strani ove dimenzije.

Temeljem rezultata možemo zaključiti kako je pretežita orijentacija među ispitanicima difuzna, što je bilo u potpunosti suprotno s inicijalnim pretpostavkama gdje su ispitanici na ponuđenu situaciju dali blago specifične odgovore. Do istih zaključaka dolazimo ukoliko usporedimo rezultate prema spolu ispitanika jer oba spola pokazuju izrazito visoku razinu difuzne orijentacije. Ovakvu korelaciju između spolova te malu razliku između smjera orijentiranosti također spominju i autori modela (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.).

Rezultati istraživanja dovode do zaključka da su pripadnici hrvatske kulture skloniji postignuću nego pripisivanju statusa. Pokazalo se kako su inicijalne pretpostavke glede ove dimenzije u skladu s dobivenim rezultatima. Rezultati istraživanja nisu u skladu sa zaključcima Hampden-Turnera i Trompenaarsa, vezano uz očekivanu orijentaciju zemlje, a ovisno o religijskom opredjeljenju, iz razloga što oni zaključuju da su zemlje s većinskim udjelom katolika pretežito sklone pripisivanju statusa (Hampden-Turner, C. M. i Trompenaars, F., 1997.).

Hrvatska nacionalna kultura blago je interno usmjerena, smatrajući kako sreća i prilike ne utječu u dominantnoj mjeri na odluke te u konačnici i na rezultate pojedinca. Dobiveni rezultati bili su u suglasnosti s početnim pretpostavkama.

Temeljem rezultata možemo zaključiti kako ispitanici svoje odluke donose primarno se orijentirajući na budućnost te su takvi rezultati sukladni očekivanjima. Također, iz dobivenih rezultata može se vidjeti da su ispitanici oba spola u najmanjoj mjeri orijentirani na prošlost, dok su ispitanice ženskog spola pretežito orijentirane na budućnost, a ispitanici muškog spola podjednako na sadašnjost i budućnost.

U tablici 1. prikazani su rezultati provedenog istraživanja za svaku od sedam dimenzija iz 7d modela.

Tablica 1.

## Vrijednosti dimenzija, prema spolu

<b>DIMENZIJA</b>	<b>%</b>	<b>MUŠKO</b>	<b>ŽENSKO</b>
Univerzalizam	42	13	29
Partikularizam	58	19	39
Individualizam	31	10	21
Kolektivizam	69	22	47
Neutralnost	31	11	20
Afektivnost	69	21	48
Specifičnost	13	5	8
Difuznost	87	27	60
Postignuti status	48	13	35
Pripisani status	52	19	33
Interno usmjeravanje	48	16	32
Eksterno usmjeravanje	52	16	36
Orijentacija na prošlost	13	4	9
Orijentacija na sadašnjost	39	14	25
Orijentacija na budućnost	48	14	34

*Izvor: izrada autora*

Budući da je i spol naznačen kao jedan od faktora koji u određenoj, manjoj mjeri utječe na dimenzije, u sljedećoj tablici prikazani su izračuni Pearsonovog koeficijenta za korelaciju svake od dimenzija s karakteristikom ispitanika (spol).

Tablica 2.

Pearsonov koeficijent korelacije za dimenzije modela i spol ispitanika

Univerzalizam – partikularizam	<b>-0,034</b>
Individualizam – kolektivizam	<b>0,029</b>
Specifičnost – difuznost	<b>0,071</b>
Neutralnost – afektivnost	<b>0,050</b>
Postignuti – pripisani status	<b>-0,085</b>
Interno – eksterno usmjeravanje	<b>0,061</b>
Sekvencionalno – sinkrono vrijeme	<b>0,017</b>

*Izvor: izrada autora*

Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da među odabranom karakteristikom ispitanika – spol i dimenzijama ispitanog modela ne postoji značajnija korelacija, iz razloga što se Pearsonov koeficijent za svaku od dimenzija nalazi u intervalu od 0 do  $\pm 0,20$ . Do istog zaključka možemo doći ukoliko analiziramo dobivene rezultate prema spolu ispitanika, prethodno navedene u rezultatima istraživanja. Tamo je vidljivo da u većini dimenzija postoji jednak omjer muških i ženskih ispitanika kod obje strane dimenzije.

Jedna od važnijih kritika upućenih ovom modelu odnosi se na broj dimenzija koje bi trebale zasebno egzistirati. Pa tako Hofstede (1996.) smatra da, ukoliko se izuzme dimenzija odnosa prema vremenu, postoji razlog za postojanje četiri zasebne, odnosno odvojene dimenzije. Kako bi se potvrdila ili opovrgnula ta teza u sljedećoj tablici prikazani su koeficijenti korelacije između dimenzija koji su izračunati na temelju prikupljenih podataka. U tablici koja slijedi prikazani su Pearsonov koeficijent korelacije i razina signifikantnosti između dimenzija ispitanog modela.

Tablica 3.

Pearsonov koeficijent korelacije i razina ignifikantnosti između dimenzija

		UNI/PAR	SEK/SIN	IND/KOL	SPE/DIF	INT/EKS	NEU/AFE	POS/PRI
UNI/PAR	Pearsonov koeficijent	1	,053	,044	-,019	,043	,105	,014
	Sig.		,642	,697	,866	,705	,353	,902
	N	100	100	100	100	100	100	100
SEK/SIN	Pearsonov koeficijent	,053	1	,081	,074	,313	,029	-,054
	Sig.	,642		,474	,516	,005	,796	,636
	N	100	100	100	100	100	100	100
IND/KOL	Pearsonov koeficijent	,044	,081	1	,330	-,022	,245	-,115
	Sig.	,697	,474		,003	,847	,029	,310
	N	100	100	100	100	100	100	100
SPE/DIF	Pearsonov koeficijent	-,019	,074	,330	1	,019	,303	-,047
	Sig.	,866	,516	,003		,868	,006	,676
	N	100	100	100	100	100	100	100
INT/EKS	Pearsonov koeficijent	,043	,313	-,022	,019	1	-,019	,072
	Sig.	,705	,005	,847	,868		,869	,528
	N	100	100	100	100	100	100	100
NEU/AFE	Pearsonov koeficijent	,105	,029	,245	,303	-,019	1	-,001
	Sig.	,353	,796	,029	,006	,869		,991
	N	100	100	100	100	100	100	100
POS/PRI	Pearsonov koeficijent	,014	-,054	-,115	-,047	,072	-,001	1
	Sig.	,902	,636	,310	,676	,528	,991	
	N	100	100	100	100	100	100	100

Izvor: izrada autora

U navedenoj tablici, prema signifikantnosti, uz uvjet  $p < 0,05$ , može se očitovati korelacija između sljedećih dimenzija: sekvencionalno-sinkrono vrijeme i interno-eksterno usmjeravanje (0,005), individualizam-kolektivism i specifičnost-difuznost (0,003) kolektivism i neutralnost-afektivnost (0,029), specifičnost-difuznost i neutralnost-afektivnost (0,006). Također, analizom Pearsonovog koeficijenta može se zaključiti da najveću razinu pozitivne korelacije imaju dimenzije individualizam-kolektivism i specifičnost-difuznost (0,330,  $p < 0,01$ ), iza čega slijedi odnos sekvencionalno-sinkrono vrijeme i interno-eksterno usmjeravanje (0,313,  $p < 0,01$ ), dok najveću razinu negativne korelacije imaju dimenzije individualizam-kolektivism i postignuti-pripisani status (-0,115). Ipak, daljnjom analizom dobivenih Pearsonovih koeficijenata može se zaključiti da navedene pozitivne korelacije predstavljaju laganu povezanost između navedenih dimenzija, iz razloga što se dobiveni rezultati nalaze u intervalu od  $\pm 0,20$  do  $\pm 0,40$ . U ovaj interval spadaju i korelacije između dimenzija individualizam-kolektivism i neutralnost-afektivnost (0,245,  $p < 0,05$ )

te dimenzija specifičnost-difuznost i neutralnost-afektivnost (0,303,  $p < 0,01$ ). Ostale dobivene korelacije među dimenzijama predstavljaju nikakvu ili neznatnu povezanost, s obzirom da im koeficijent spada u interval od 0 do  $\pm 0,20$ . S druge strane, sve dobivene negativne korelacije također predstavljaju nikakvu ili neznatnu povezanost.

Prema tome može se zaključiti kako postoji samo lagana povezanost među pojedinim varijablama, što ne možemo shvatiti kao razlog za eliminaciju pojedinih dimenzija, kao što predlaže Hofstede (1996.) u svojoj kritici Trompenaarsovog modela.

## 5. ZAKLJUČAK

Fons Trompenaars i njegovi suradnici definiraju 7d model po kojem smatraju da se nacionalna kultura očitava kroz sedam dimenzija, a koje su detaljnije istražene i analizirane u ovom radu na primjeru hrvatske nacionalne kulture. Iz rezultata dobivenih temeljem istraživanja provedenog u sklopu ovog rada, može se zaključiti da hrvatska nacionalna kultura pokazuje tendenciju k univerzalizmu, orijentaciji na budućnost, kolektivizmu, difuznosti, internoj usmjerenosti, afektivnosti te okrenutosti k postignuću. Premda su rezultati istraživanja omogućili određeni uvid u trenutno stanje i pozicioniranje ispitanika unutar dimenzija 7d modela dimenzija nacionalne kulture, određena ograničenja unutar samog istraživanja i njegovih postavki postoje. Uzorak, koji je namjeran i prigodni, može se, zbog navedenih karakteristika, smatrati nereprezentativnim. Razlozi za to leže u činjenici da se istraživanje vršilo na uzorku koji je obuhvaćao ispitanike sličnih socioloških i demografskih karakteristika, koje nisu reprezentativne za cijelu populaciju. Ipak, kao što je u članku navedeno, postoji mogućnost dodatne provjere rezultata pomoću novog uzorka. Također, uzorak nije bio jednak onome koji je Trompenaars koristio u svojim istraživanjima pa, samim time, rezultati nisu usporedivi s drugim državama i kulturama koje je on istražio. Usprkos navedenim ograničenjima, znanstveni je doprinos razvidan jer su deficitarna istraživanja hrvatske nacionalne kulture, a važnost je nacionalne kulture u terminima utjecaja na poslovanje neupitna.

## LITERATURA

Dahl, S. (2004.), *Intercultural Research: The Current State of Knowledge*, Middlesex University Business School, London

Hampden-Turner, C. M., Trompenaars, F. (1997.), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing Ltd, London

Hampden-Turner, C. M., Trompenaars, F. (2000.), *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, John Wiley & Sons, Chichester

Hampden-Turner, C. M., Trompenaars, F. (2010.), *Riding the Waves of Innovation: Harness the Power of Global Culture to Drive Creativity and Growth*, McGraw – Hill, New York

Hofstede, G. (1996.), Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' „model“ of national culture differences, *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2): 189.-198.

Metters, R. (2008.), A case study of national culture and offshoring services, *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8): 727-747

Mojić, D. (2009.), O mogućnostima i dometima empirijskih istraživanja kulture i njihovom značaju za proučavanje organizacija, *Sociologija*, 51(2): 205-212

Moon, C.J., Woolliams, P. (2000.), Managing Cross Cultural Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 27: 105.-115.

Podrug, N. (2005.), *Utjecaj kulturoloških dimenzija na stil poslovnog odlučivanja*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, magistarski rad

Tipurić, D., Podrug, N., Hruška, D. (2007.), Cultural Differences: Results from Empirical Research Conducted in Croatia, *The Business Review*, Cambridge, 7(1), 151.-157.

Traeven, S., Mulej, M., Lynn, M. (2008.), The impact of culture on organizational behavior, *Management*, 13(2): 27.-39.

Zakour, A.B. (2004.), Cultural Differences and Information Technology Acceptance, *SAIS 2004 Proceedings*, 156.-161.

***Najla Podrug, Ph. D.***

Senior assistant  
Faculty of Economics and Business, Zagreb  
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: npodrug@efzg.hr

***Davor Filipović, Ph. D.***

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

***Lucija Hokman***

E-mail: lucijahokman@yahoo.com

**THE CONTRIBUTION OF FONS TROMPENAARS TO THE RESEARCH OF NATIONAL CULTURE*****Abstract***

*The purpose of this paper is to present and analyze one of the most used models of national culture, whose authors are presumed to be Fons Trompenaars and his associates. The paper's aim is to highlight the impact of national culture on business and the criticisms addressed to the above mentioned model. The research conducted in this paper, which was based on a sample of 100 respondents, had a goal to determine the orientation regarding the above mentioned dimension for the Croatian national culture, that is, to determine its characteristics in accordance with the 7d model. The results showed that the Croatian nationals show a tendency to being universalistic, future-oriented, communitarianistic, diffuse, internally oriented, affective and achievement oriented.*

***Key words: national culture, Fons Trompenaars, 7d model, dimensions of national culture, Croatian national culture***

***JEL classification: M10***





## **Prof. dr. sc. Vesna Vrtiprah**

Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju,  
Sveučilište u Dubrovniku  
E-mail: vesna.vrtiprah@unidu.hr

## **Jasmina Sladoljev, univ. spec. oec.**

Veleučilište u Šibeniku  
E-mail: jasmina@vus.hr

# **UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA KVALITETU PROIZVODA I USLUGA U HOTELSKOM PODUZEĆU**

UDK / UDC: 331.101.32:[658.56:640.4]

JEL klasifikacija / JEL classification: J28, L83

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primitljeno / Received: 10. veljače 2012. / February 10, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

## ***Sažetak***

*Hrvatsko hotelijerstvo izloženo je oštroj globalnoj konkurenciji te je njegov opstanak na zahijevnom i dinamičnom tržištu moguć jedino praćenjem trendova koji se odnose na unapređenje kvalitete proizvoda i usluga na svim razinama poslovanja uz efikasno obavljanje poslovnih procesa. Hotel, kao primarni nositelj turističke ponude, u prvom redu treba imati stručno i zadovoljno osoblje jer je hotelijerstvo djelatnost koja je izuzetno osjetljiva na nedostatak kvalitete u svakom pogledu, a nedovoljno stručni i nezadovoljni zaposlenici mogu negativno utjecati na zadovoljstvo gostiju, a time i na konkurentnost i poslovni uspjeh hotela. Cilj je rada istražiti međuovisnost radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. Primarno istraživanje utjecaja radnog zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga što povećava zadovoljstvo gostiju provedeno je u hotelu Niko koji posluje u sklopu hotelskog naselja Solaris, primjenom tehnike anketnog istraživanja. Rezultati istraživanja ukazuju na glavne čimbenike nezadovoljstva i na potrebu uvođenja TQM-a u hotelsku industriju. Autori predlažu mjere za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću koja, između ostalog, ovisi o zadovoljstvu, motivaciji i obrazovanju zaposlenika.*

**Ključne riječi:** *hotelijerstvo, radno zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo gostiju, potpuno upravljanje kvalitetom.*

## 1. UVOD

Opstanak hotelijerstva na zahtjevnom i dinamičnom tržištu i podizanje razine konkurentnosti ovisi o uvođenju sustava potpunog upravljanja kvalitetom i unapređenju kvalitete proizvoda i usluga. Samo poduzeća koja su usmjerena na kvalitetu, a time i na zadovoljstvo svojih gostiju, mogu biti uspješna na zahtjevnom turističkom tržištu. Na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskoj industriji utječe čitav niz čimbenika, a među najvažnijima je ljudski resurs. Kvaliteta rada zaposlenih ovisi, prije svega, o njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu. Krucijalni su preduvjeti zadovoljstva zaposlenika plaća, radni uvjeti, radna atmosfera, odnos menadžmenta prema osoblju i stalna zaposlenost. Nedovoljno stručni i nezadovoljni zaposlenici mogu dugoročno negativno utjecati na kvalitetu usluga i proizvoda, na konkurentnost i poslovni uspjeh hotela. Poduzeće se mora voditi mišlju da ulaganje u kvalitetu proizvoda i usluga te ulaganje u kadrove, tj. u njihovo obrazovanje i motiviranje, predstavlja trošak koji na kraju donosi veće zadovoljstvo gostiju i veće financijske rezultate. Menadžment hotela mora kontinuirano raspolagati informacijama o radnom zadovoljstvu pružatelja hotelskih proizvoda i usluga i o zadovoljstvu gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga.

U radu se istražuje međuovisnost radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću te pitanje postoje li razlike u radnom zadovoljstvu zaposlenika po pojedinim odjelima u hotelu. Također se želi ukazati na važnost vođenja brige o zaposlenicima kao najznačajnijem resursu i čimbeniku kvalitete u hotelskom poduzeću, o njihovoj motivaciji, nagrađivanju, obrazovanju, kao i potrebi uvođenja TQM-a kako bi se osiguralo zadovoljstvo i lojalnost gostiju koja se vezuje uz kvalitetu ljudskog resursa.

## 2. KVALITETA U HOTELIJERSTVU

Kvaliteta je danas, u uvjetima sve veće konkurencije i zahtjeva potrošača, postala temeljni čimbenik za ostvarenje profitabilnosti i konkurentnosti na turističkom tržištu. Dostupnost informacijama na svjetskoj razini, globalna konkurencija i zahtjevni i manje lojalni gosti stvaraju menadžmentu u hotelijerstvu dodatne obveze koje se odnose na istraživanje novih načina kvalitetnijeg pružanja proizvoda i usluga.

Svaki hotelski proizvod izuzetno je kompleksan jer su svi materijalni i nematerijalni elementi ponude međusobno povezani i važni za zadovoljstvo gosta. Kvaliteta hotelskog proizvoda ovisi ne samo o kvaliteti objekta nego i o stručnosti i ljubaznosti osoblja, pristupačnosti objekta, atmosferi u objektu, čistoći prostorija, brzini posluživanja itd. Posebno veliki utjecaj ima kvaliteta zaposlenika koja se povezuje s posebnim znanjima i vještinama zaposlenika iz ugostiteljsko hotelijerske struke, ali s općom kulturom, motivacijom, zadovoljstvom na poslu itd. Hotelske usluge pripadaju masovnim uslugama i njih,

osim općih značajki (neopipljivost, nedjeljivost, prolaznost i promjenjivost), karakterizira i sljedeće:<sup>1</sup>

- visoka radna intenzivnost
- učestao visoki osobni kontakt s gostom
- raznovrsnost usluga, ovisno o izboru gosta
- servis je neopipljiv, a ugostiteljski su proizvodi opipljivi (hrana, piće, soba)
- servis i ugostiteljski proizvodi su povezani i neodvojivi
- kupci usluga – gosti su heterogeni.

Kad se materijalni i nematerijalni elementi hotelske ponude optimalno kombiniraju i nadopunjuju, ispunjavaju očekivanja gostiju te se može govoriti o kvalitetnim uslugama i proizvodima, koji su rezultat uspješnog obavljanja poslovnih procesa različitih organizacijskih jedinica hotela. Glavni čimbenici svakog procesa upravljanja, procesa podrške i glavnih procesa su: ljudi, oprema, metode, okruženje, operacije i veze putem kojih menadžment hotela kreira vrijednost za gosta.

U traženju novih načina poboljšanja konkurentnosti i kreiranja veće vrijednosti za klijente/goste uspostavljeno je novo gledište upravljanja kvalitetom – TQM, koji se pojavljuje kao odgovor Zapada na uspješnu japansku poslovnu koncepciju – *kaizen*, koja predstavlja procesno orijentirani način poslovnog razmišljanja nasuprot zapadnjačkoj usmjerenosti samo prema rezultatima. Za Crosbyja je kvaliteta prilagodljivost, odnosno udovoljavanje zahtjevima. On tvrdi da „moramo definirati kvalitetu kao udovoljavanje zahtjevima ako njome namjeravamo upravljati“.<sup>2</sup> Upravljanje kvalitetom sistematičan je način kojim se garantira da će se organizirane aktivnosti odvijati kako je planirano. To je disciplina upravljanja koja se bavi sprječavanjem problema, stvaranjem stajališta i kontrola što omogućuju prevenciju.<sup>3</sup> Upravljanje potpunom kvalitetom temelji se na konceptu stalnog unapređivanja i poboljšavanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskom radu, što kao rezultat ima stalno napredovanje.<sup>4</sup> Prednosti uvođenja potpunog upravljanja kvalitetom u poslovanje hotela potvrđene su u praksi i mnogostruke su:<sup>5</sup>

1. povećava se kvaliteta proizvoda i usluga
2. povećava se zadovoljstvo kupca i zadržava njegova vjernost
3. jača konkurentna sposobnost i tržišna snaga poduzeća

---

<sup>1</sup> Avelini-Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2002., str. 123.

<sup>2</sup> Crosby, P. B., *Kvaliteta je besplatna*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989., str. 12.

<sup>3</sup> Crosby, B.P., *Kvaliteta je besplatna – umijeće osiguravanja kvalitete*, Privredni vjesnik/Binoza press, 1996., str. 25.

<sup>4</sup> Avelini-Holjavac, I., op.cit., 2002., str. 44.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 19.

4. smanjuju se troškovi poslovanja
5. povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja
6. povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih
7. povećava se kvaliteta upravljanja
8. povećava se ugled i vrijednost poduzeća.

Uvođenje TQM-a mora biti vođeno željom za postizanjem rezultata, a osnovni je zadatak menadžera uvjeravanje zaposlenika da prihvaćanjem TQM i ISO standarda mogu pružiti kvalitetniji proizvod i uslugu te da će poslovni procesi kojima ih budu isporučivali biti jednostavniji.<sup>6</sup> U središtu je kupac čija se očekivanja trebaju ispuniti. Zadovoljenje kupca pretpostavlja da je proizvod, odnosno usluga, izvršena prema točno određenoj specifikaciji, proizvodnom, odnosno uslužnom procesu koji predstavlja standardni procesni postupak koji nema iznimaka. Stoga se TQM slikovito prikazuje kao krov kuće, a standardi kao njezini temelji.<sup>7</sup> Najčešće se pod normom ili standardom (u robnoj proizvodnji) podrazumijeva niz precizno i sažeto danih definicija, tehničkih specifikacija, kriterija, mjera, pravila i karakteristika koji opisuju materijale, proizvode, procese i sustave.<sup>8</sup> Norma ISO 9000 je prva uputa za izbor i primjenu upravljanja kvalitetom i izgradnju sustava za osiguranje kvalitete, a predstavlja minimum zahtjeva koje mora zadovoljiti sustav kvalitete, uz propisivanje smjernica za njihovu primjenu te kako treba uspostaviti, dokumentirati i održavati sustav kvalitete u organizacijama. Norma je sadržana u pet zahtjeva.<sup>9</sup>

*Zahtjev 4: Sustav upravljanja kvalitetom*

*Zahtjev 5: Odgovornost uprave*

*Zahtjev 6: Upravljanje resursima*

*Zahtjev 7: Realizacija proizvoda*

*Zahtjev 8: Mjerenje, analiza i poboljšavanje.*

Sustavom kontrole rezultati rada i sam rad zaposlenika može se provjeriti i usporediti s postavljenim standardima kako bi se ispravile sve nepravilnosti, koje mogu biti posljedica loše opreme, loše odabranog osoblja, neadekvatne strukture osoblja i loše organizacije rada. Ako postoji stalno odstupanje od utvrđenih standarda, standardi moraju biti ponovno uvedeni.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Vrtiprah, V., *Managing Quality in Hotel Excelsior, Benchmarks in Hospitality and Tourism*, Ed. Pyo S., The Haworth Hospitality Press, New York, 2001., str. 113.

<sup>7</sup> Avelini-Holjavac, I., *Kontroling - upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 1998., str. 92.

<sup>8</sup> Injac, M., *Mala enciklopedija kvalitete – upoznajmo normu ISO 9000, I. dio*, Oskar, Zagreb, 1998., str. 25.

<sup>9</sup> HRN EN ISO 9001:2002 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2000; EN ISO 9001:2000) Zagreb, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo Republike Hrvatske, 2002. str. 1, prema Funda, D.; *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*, Kiggen d.o.o., Zagreb, 2008., str. 104.

<sup>10</sup> Benić, Đ., Borković, V., *The problem of quality control in hotel operations*, Proceedings of the International DAAAM Symposium, Vienna, 1997., str. 27.

Pored norme ISO 9000 u hotele se uvode i drugi ISO standardi:

1. Sustav zaštite okoliša prema ISO 14001 osigurava da svi utjecaji na okoliš u tvrtki budu identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom.
2. Sustav sigurnosti hrane prema ISO 22000 i HACCP sustavu smanjuje rizik isporuke zdravstveno neispravnog proizvoda, troškovno je najdjelotvornije upravljanje sigurnošću hrane, osigurava sukladnost sa zakonskim propisima i dokaze o primjeni propisa, osigurava sukladnost sa specifikacijama proizvoda, pomaže osiguranju dosljednosti u kvaliteti proizvoda i pri identificiranju procesnih poboljšanja, bolje razumije probleme sigurnosti hrane unutar tvrtke, povećava povjerenje i zadovoljstvo kupaca i komplementaran je sa sustavima upravljanja kvalitetom (ISO 9001, ISO 14001 itd.).
3. Sustav zdravlja i sigurnosti prema međunarodnoj normi BSI OHSAS 18001 (odnosi se na sustav zaštite zdravlja i sigurnosti prema zaposlenicima i kupcima/gostima) te sustav društvene odgovornosti kompanija prema SAI SA 8000 (donosi transparentne, mjerljive, povjerljive zahtjeve na nekoliko područja:<sup>11</sup> dječji i prisilni rad, zdravlje i sigurnost, sloboda udruživanja, diskriminacija, disciplinske mjere, radno vrijeme, naknada za rad i upravljanje). SAI SA 8000 upotpunjuje i proširuje ISO 9000 normu za kvalitetu i ISO 14000.

Primjena potpunog upravljanja kvalitetom veliki je izazov za hotelijere i teža je nego u drugim djelatnostima zbog neopipljivih elemenata ponude, istodobnog odvijanja „proizvodnje“ i potrošnje, nazočnosti i heterogenosti gostiju.<sup>12</sup> Međutim, ona je danas u hotelijerstvu osnovni preduvjet za uspješno poslovanje i glavni činitelj na kojemu se gradi konkurentna prednost na tržištu. U osnovi potpunog upravljanja kvalitetom tri su načela za akciju:<sup>13</sup> usmjerenost na postizanje potrošačeva zadovoljstva, zahtjev za kontinuiranim unapređenjem i poticanje punog uključenja svih zaposlenih.

Prema Parasuraman, Zeithaml & Berry nužno je razlikovati elemente kvalitete proizvoda i elemente kvalitete usluga (*servqual*). Originalna verzija *SERVQUAL* mjernog instrumenta sadržava deset elemenata kvalitete usluge:<sup>14</sup>

1. **pouzdanost** – sposobnost realiziranja obećane usluge odgovorno i točno
2. **poslovnost i odgovornost** – spremnost i raspoloživost zaposlenika za pružanje usluga

---

<sup>11</sup> www.dnv.hr (12. 2.2010.)

<sup>12</sup> Vrtiprah V., Pavlič I., *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str. 186.

<sup>13</sup> Skoko H., *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 88.

<sup>14</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, A.V., Berry, L.L., *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, vol. 64., 1988., str. 12.-40.

3. **kommunikacija** – pružanje informacija gostima na jeziku koji mogu razumjeti
4. **kompetentnost** – posjedovanje potrebnih vještina i znanja za obavljanje usluga
5. **uljudnost** – uključuje ljubaznost, poštivanje i razumijevanje,
6. **pristupačnost** – uključuje lakoću kontakta, dostupnost usluge i lokacije
7. **kredibilitet** – poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje
8. **poistovjećivanje** – uključuje napor zaposlenika da razumije potrebe i želje gostiju
9. **sigurnost** – znači slobodu od opasnosti, rizika i sumnje
10. **opipljivost** – čimbenik koji predstavlja vidljive čimbenike kvalitete usluga (fizička postrojenja, oprema, kadar i komunikacijski materijal).

U hotelu se težište kvalitete prenosi na vršitelje usluga te kvaliteta proizvoda i usluga ovisi upravo o znanju, vještinama, iskustvu, izgledu, ponašanju i drugim osobinama zaposlenika. Obrazovani, stručno osposobljeni, visoko motivirani i privrženi zaposlenici stvaraju i održavaju kvalitetu koja utječe na zadovoljstvo gostiju. Ako je zanemaren ljudski čimbenik, svaki napor za poboljšanje kvalitete osuđen je na propast. Kako bi se postigla visoka kvaliteta proizvoda i usluga, potrebno je imati zadovoljne zaposlenike jer jedino oni mogu ustupiti dobre odnose s gostima i pružiti višu razinu uslugu. Odnos prema gostima ovisi o tome kako se zaposlenici osjećaju na radnom mjestu. Najbolji proizvod može pokvariti neki detalj kao, primjerice, čekanje konobara, neljubaznost zaposlenika i sl., a što može biti rezultat nezadovoljstva poslom, plaćom, nadređenima ili drugim čimbenicima. Veza između radnog zadovoljstva zaposlenika u hotelu i kvalitete usluge ne smije biti zanemarena.

Radno zadovoljstvo proizlazi iz percepcije koju zaposlenik ima o svom poslu i o tome što dobiva vezano uz posao koji obavlja i radnu sredinu.<sup>15</sup> Prema Leapu i Crinu zadovoljstvo na radu stav je zaposlenika prema poslu, nagradama za rad, socijalnim, organizacijskim i fizičkim karakteristikama okruženja u kojemu obavlja svoj posao.<sup>16</sup> Na radno zadovoljstvo zaposlenika, pored zadovoljstva poslom, utječu i drugi brojni čimbenici kao što su plaća, suradnici, radni uvjeti, uvažavanje nadređenih, radna atmosfera itd. Porter i Miles ističu tri skupine čimbenika koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika:<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Black, S. J. Steers, R. M., *Organizational Behaviour*, Fifth Edition, Harper Collins College Publishers, New York, 1994., str. 87.

<sup>16</sup> Leap, T. L., Crino, M. D., *Personnel/Human Resource Management*, Second Edition, MacMillian Publishing Company, New York, 1993., str. 61.

<sup>17</sup> Porter, W.L., Miles, E.R. *Motivation and Management*, 1974., str. 547., u: McGuire, J (ed): *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Prentice Hall, New York, prema Buble, M., *op.cit.*, str. 485.

1. **Individualne karakteristike** – predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci, a razlikuju se od osobe do osobe, odnosno ono što utječe i na različitost motiva za izvršavanje radnih zadataka.
2. **Karakteristike posla** – predstavljaju attribute posla kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Menadžment mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
3. **Organizacijske karakteristike** – predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se povećava efikasnost poduzeća. Svi navedeni instrumenti moraju biti koncipirani na način da privlače nove i zadržavaju postojeće zaposlenike.

Veliki broj motivatora utječe na pokretanje potencijala pojedinca, ali važno je znati koji motivator u kojem trenutku, pokreće ljudski potencijal.<sup>18</sup> Uspješno oblikovanje i primjena motivacijskog sustava i strategija motiviranja vrlo je složen i zahtjevan zadatak koji objedinjuje niz različitih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, kao što je procjenjivanje i praćenje uspješnosti, procjena poslova i drugo.



*Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 608.*

Slika 1. Motivacijska kompenzacija

Menadžment mora brinuti o radnom zadovoljstvu zaposlenika kako bih zadržao i povećao produktivnost, povećao zadovoljstvo kupaca i njihovu lojalnost, povećao

<sup>18</sup> Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 618.

energiju zaposlenika, poboljšao timski rad, a sve radi pružanja kvalitetnijih proizvoda i usluga.

Provedena istraživanja potvrdila su da radno zadovoljstvo zaposlenika utječe na kvalitetu pruženih proizvoda i usluga.

Istraživanje Yoon i Suha pokazalo je da zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom pružaju usluge s visokom razinom kvalitete.<sup>19</sup> Druga su istraživanja potvrdila da odani zaposlenici isporučuju višu razinu kvalitete usluga.<sup>20</sup>

U svojem su istraživanju Hartline i Ferrell dokazali da je zadovoljstvo poslom povezano s kvalitetom usluge.<sup>21</sup>

### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se potvrdile spoznaje o međuovisnosti radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga u hotelu i istražilo kojim čimbenicima su zaposlenici nezadovoljni u pojedinim hotelskim odjelima, provedena su dva istraživanja. Istraživanje zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga provedeno u hotelu „Niko“, koji posluje u sklopu hotelskog naselja Solaris, u razdoblju od 2. do 23. kolovoza. 2008. na uzorku od 147 ispitanika, čime je obuhvaćeno 12,89% gostiju koji su u vrijeme istraživanja boravili u hotelu. Istraživanje radnog zadovoljstva zaposlenika provela je kadrovska služba hotelskog naselja Solaris 21. i 22. kolovoza 2008. godine na uzorku od 42 zaposlenika, odnosno 70% zaposlenika hotela.

Polazeći od utvrđenog problema istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

$H_0$  – radno zadovoljstvo zaposlenika utječe na kvalitetu pružanja usluga što povećava zadovoljstvo gostiju

$H_1$  – između odjela u hotelu postoji značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu zaposlenika čimbenicima koji utječu na radno zadovoljstvo

$H_2$  – između odjela u hotelu postoji značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika prirodom posla koji obavljaju

$H_3$  – između odjela u hotelu postoji značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika naknadom za rad.

<sup>19</sup> Yoon, M. H., Suh J., *Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employee*, *Journal of Business Research*, 56(8), 2003., str. 597.-611.

<sup>20</sup> Loveman, G., *Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance*, *Journal of Service Research*, 1(1), 1998., 18.-31.

<sup>21</sup> Hartline, M. D., Ferrell, O. C., *The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation*, *Journal of Marketing*, 60(October), 1996., 52.-70.



Za provedbu istraživanja korišten je anketni upitnik. Anketni upitnik kojim se istraživalo radno zadovoljstvo zaposlenika odjela recepcije, domaćinstva, hotelske kuhinje i hotelskog restorana sadržavao je 11 pitanja o čimbenicima zadovoljstva na radu, koristeći pri tom skalu sudova od 10 stupnjeva intenziteta, pri čemu je 1 značilo „izrazito nezadovoljan“, a 10 „izrazito zadovoljan“. Ocjenjivali su se sljedeći čimbenici: zadovoljstvo poslom, uniformom, opremom, radnim prostorom, radnom atmosferom, naknadom za rad, rukovoditeljem, ravnopravnošću, timskim radom, moralnošću i komunikacijom. Anketni upitnik obuhvaćao je i pitanja o karakteru zaposlenja (sezonski ili stalno), dobi i spolu ispitanika. Ostavljena je i mogućnost ispitanicima da navedu svoje primjedbe.

Anketni upitnik kojim je provedeno istraživanje o zadovoljstvu gostiju kvalitetom proizvoda i usluga odjela recepcije, domaćinstva, hotelske kuhinje i hotelskog restorana sadržavao je pitanja koja su se odnosila na zadovoljstvo gostiju ponudom proizvoda i usluga svakog hotelskog odjela, koristeći pri tom skalu sudova od 7 stupnjeva intenziteta pri čemu je 1 značilo «izrazito nezadovoljan», a 7 «izrazito zadovoljan».

#### 4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Podatci su obrađeni korištenjem paketa Microsoft Excel i SPSS. U nastavku se daje analiza rezultata istraživanja radnog zadovoljstva zaposlenika po odjelima u hotelu „Niko“ - odjel recepcije, odjel domaćinstva, odjel hotelskog restorana i odjel hotelske kuhinje.

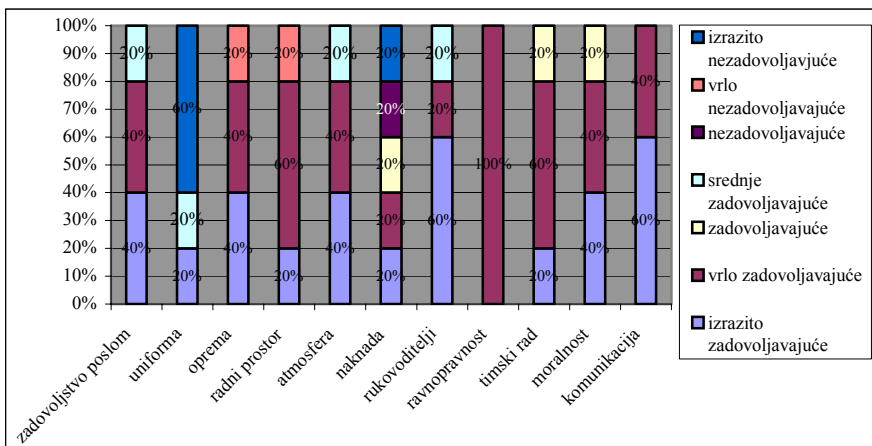
Tablica 1.

Karakteristike zaposlenika hotela „Niko“

	M	Ž	Stalno	Sezonski	15-19	20-25	26-35	36-45	46-55	56-60	NKV	SSS	KV	VKV	VSS
%	30	70	20	80	10	10	20	16,67	30	13,33	26,66	66,67	3,33	1,67	1,67

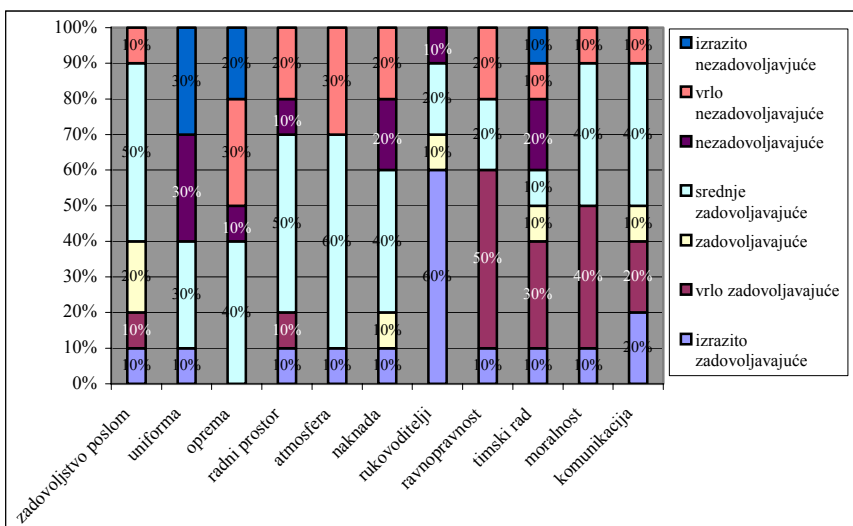
*Izvor: obrada autora prema podacima kadrovske službe hotelskog naselja „Solaris“*

Prema prikupljenim podacima u hotelu „Niko“ proizlazi da je u hotelu svega 20% stalno zaposlenih. Najveći broj zaposlenika (30%) pripada dobnoj skupini od 46 do 55 godina. Srednju stručnu spremu ima 66,67% zaposlenika, a čak je 26,66% nekvalificirane radne snage.



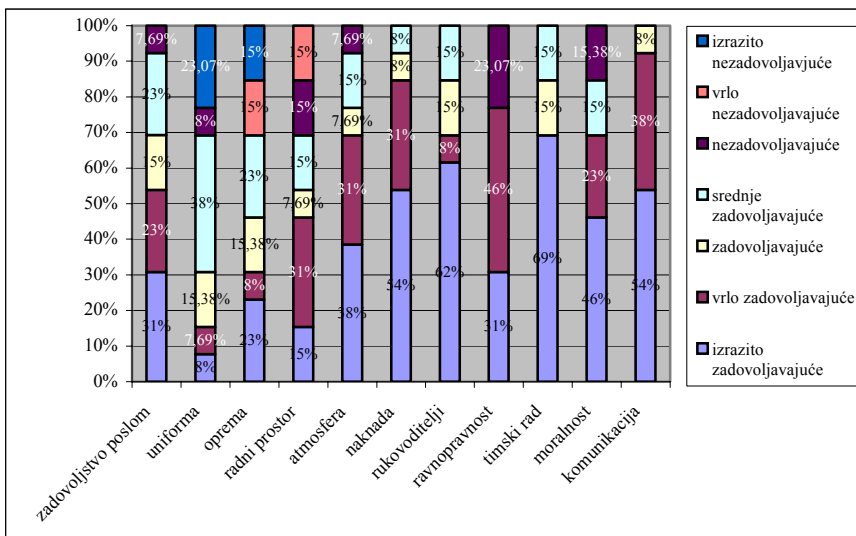
Izvor: obrada autora

Grafikon 1. Radno zadovoljstvo zaposlenika odjela recepcije



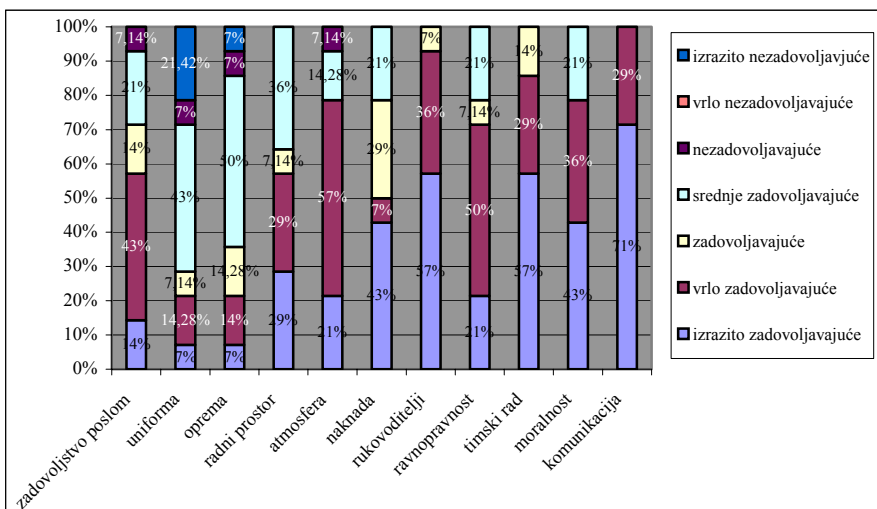
Izvor: obrada autora

Grafikon 2. Radno zadovoljstvo zaposlenika odjela domaćinstva



Izvor: obrada autora

Grafikon 3. Radno zadovoljstvo zaposlenika odjela hotelske kuhinje



Izvor: obrada autora

Grafikon 4. Radno zadovoljstvo zaposlenika odjela hotelskog restorana

Svi promatrani čimbenici: zadovoljstvo poslom, uniforma, oprema, radni prostor, naknada, timski rad itd. utječu na radno zadovoljstvo zaposlenika. Analizirano po odjelima u hotelu „Niko“ proizlazi da su:

- u odjelu recepcije zaposlenici zadovoljni komunikacijom, ravnopravnošću, timskim radom, moralnošću, rukovoditeljima, atmosferom i poslom, dok je 60% zaposlenika nezadovoljno uniformom, 40% naknadom za rad, a 20% opremom i radnim prostorom
- u odjelu hotelskog domaćinstva zaposlenice su nezadovoljne sa svim čimbenicima utjecaja na radno zadovoljstvo, pri čemu ih je najviše izrazilo nezadovoljno opremom i uniformom (60%), radnim prostorom i atmosferom (30%), a svega 10% zaposlenica nezadovoljno je rukovoditeljima
- u odjelu hotelske kuhinje svi zaposlenici zadovoljni su komunikacijom, timskim radom, rukovoditeljima i naknadom za rad, a 31% zaposlenika nezadovoljan je uniformom, opremom i radnim prostorom, a 23% ravnopravnošću
- u odjelu hotelskog restorana svi zaposlenici zadovoljni su radnim prostorom, naknadom za rad, rukovoditeljima, ravnopravnošću, timskim radom, moralnošću i komunikacijom, dok je 21% zaposlenika nezadovoljno uniformom i 15% opremom.

Prema mišljenju zaposlenika propusti menadžmenta u hotelu „Niko“ su:

- nedovoljan broj zaposlenika u odjelu hotelskog domaćinstva, kuhinje i restorana
- angažiranje nedovoljno stručnog kadra u odjelu hotelske kuhinje i restorana, što negativno utječe na efikasnost
- neadekvatna i nedostatna oprema, materijal i osnovna sredstva za rad u svim odjelima
- neprimjeren izgled ključnih prostorija u hotelu (soba, kupaonica, kuhinja i restoran)
- nedostatak i neadekvatna uniforma
- neadekvatne prostorije za obavljanje poslova i pružanje usluga (kuhinja, restoran)
- nepriznavanje svakog prekovremenog sata i neplaćanje dvokratne smjene, noćne smjene i putnih troškova
- nedovoljno slobodnih dana tijekom sezone
- nepovoljna radna klima u pojedinim odjelima (izrazilo na odjelu domaćinstva).

Zbog bolje usporedbe rezultata istraživanja radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga, skala od 10 stupnjeva intenziteta kojom je provedeno istraživanje radnog zadovoljstva zaposlenika preračunata je na skalu od 7 stupnjeva intenziteta. Na temelju

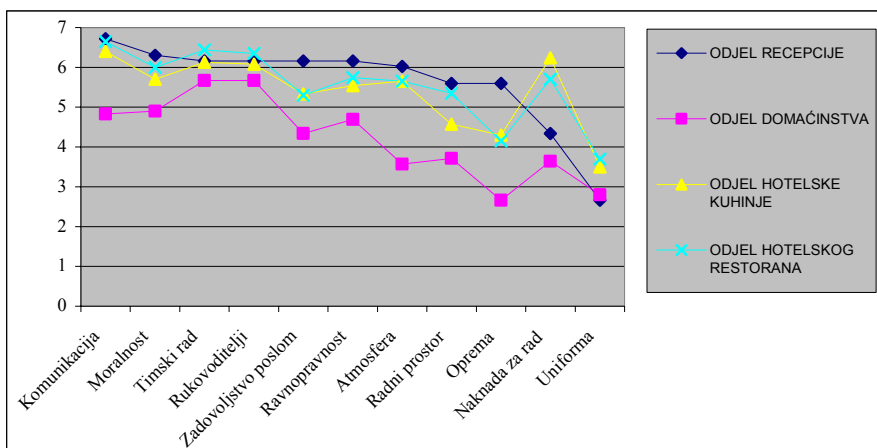
rezultata istraživanja ukupnog radnog zadovoljstva svih zaposlenika u hotelu koji su prikazani u tablici 2. može se zaključiti da su zaposlenici vrlo zadovoljni komunikacijom, rukovoditeljima, timskim radom, moralnošću i ravnopravnošću, dok su zadovoljni poslom, atmosferom, naknadom za rad i radnim prostorom. Srednje zadovoljni su opremom, a nezadovoljni uniformom. Stupanj ukupnog radnog zadovoljstva zaposlenika na skali od 1 do 7 u hotelu „Niko“ je 5,16.

Tablica 2.

## Ukupno radno zadovoljstvo zaposlenika po odjelima

	ODJEL RECEPCIJE	ODJEL DOMAĆINSTVA	ODJEL HOTELSKE KUHINJE	ODJEL HOTELSKOG RESTORANA	UKUPNO
	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7
<b>Komunikacija</b>	6,72	4,83	6,40	6,65	<b>6,14</b>
<b>Rukovoditelji</b>	6,16	5,67	6,08	6,35	<b>6,06</b>
<b>Timski rad</b>	6,16	4,27	6,13	6,44	<b>5,75</b>
<b>Moralnost</b>	6,30	4,90	5,70	6,00	<b>5,72</b>
<b>Ravnopravnost</b>	6,16	4,69	5,54	5,74	<b>5,53</b>
<b>Zadovoljstvo poslom</b>	6,16	4,34	5,33	5,30	<b>5,28</b>
<b>Atmosfera</b>	6,02	3,57	5,65	5,65	<b>5,22</b>
<b>Naknada za rad</b>	4,34	3,64	6,24	5,70	<b>4,97</b>
<b>Radni prostor</b>	5,60	3,71	4,57	5,35	<b>4,81</b>
<b>Oprema</b>	5,60	2,66	4,30	4,15	<b>4,18</b>
<b>Uniforma</b>	2,66	2,80	3,50	3,70	<b>3,16</b>
<b>Ukupno</b>	<b>5,61</b>	<b>4,10</b>	<b>5,40</b>	<b>5,55</b>	<b>5,16</b>

*Izvor: obrada autora prema podatima kadrovske službe hotelskog naselja „Solaris“*



Grafikon 5. Prikaz radnog zadovoljstva zaposlenika pojedinim čimbenicima po odjelima u hotelu

Čimbenici koji utječu na radno zadovoljstvo zaposlenika različito su ocijenjeni i rangirani po hotelskim odjelima (grafikon 5.). Zaposlenice odjela domaćinstva nezadovoljnije su od drugih zaposlenika sa svim čimbenicima koji utječu na njihovo ukupno zadovoljstvo, a koje je ocijenjeno srednje zadovoljavajućom ocjenom (4,10). Ukupna je ocjena radnog zadovoljstva zaposlenika odjela kuhinje zadovoljavajuća (5,40), a odjela restorana (5,55) i recepcije (5,61) vrlo zadovoljavajuća.

Analizom su uočene značajne razlike u ocjenama čimbenika koji utječu na ukupno radno zadovoljstvo zaposlenika, a kako bi se dokazale ili odbacile postavljene hipoteze proveden je Mann-Whitney-Wilcoxonov test.

Tablica 3.

Značajnost razlike zadovoljstva zaposlenika između odjela u hotelu prema Mann -Whitney-Wilcoxonovom testu

ODJELI U HOTELU	RECEPCIJA/ DOMAĆINSTVO	RECEPCIJA/ HOTELSKA KUHINJA	RECEPCIJA/ HOTELSKI RESTORAN	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKA KUHINJA	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKI RESTORAN	HOTELSKA KUHINJA/H. RESTORAN
P -VRIJEDNOST	,0046	,3231	,5982	,0104	,0039	,6934

**Hipoteza 1.: Između odjela u hotelu postoji značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu zaposlenika čimbenicima koji utječu na radno zadovoljstvo** potvrđena je na razini značajnosti 5% u slučaju recepcije i domaćinstva ( $p=0,0046$ ), domaćinstva i hotelskog restorana ( $p=0,0039$ ) te domaćinstva i

hotelske kuhinje ( $p=0,104$ ), gdje postoji značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika, dok se u ostalim slučajevima odbacuje.

Tablica 4.

Značajnost razlike u stupnju zadovoljstva zaposlenika poslom između odjela u hotelu prema Mann –Whitney-Wilcoxonovom testu

ODJELI U HOTELU	RECEPCIJA/ DOMAĆINSTVO	RECEPCIJA/ HOTELSKA KUHINJA	RECEPCIJA/ HOTELSKI RESTORAN	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKA KUHINJA	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKI RESTORAN	HOTELSKA KUHINJA/H. RESTORAN
P –VRIJEDNOST	,0407	,3381	,1719	,1392	,0917	,9022

**Hipoteza 2.: Između odjela u hotelu postoji značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika prirodom posla koji obavljaju** potvrđena je na razini značajnosti 5% u slučaju recepcije i domaćinstva ( $p = 0,0407$ ), a u ostalim slučajevima se odbacuje.

Tablica 5.

Značajnost razlike u stupnju zadovoljstva zaposlenika naknadom za rad između odjela u hotelu prema Mann –Whitney-Wilcoxonovom testu

ODJELI U HOTELU	RECEPCIJA/ DOMAĆINSTVO	RECEPCIJA/ HOTELSKA KUHINJA	RECEPCIJA/ HOTELSKI RESTORAN	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKA KUHINJA	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKI RESTORAN	HOTELSKA KUHINJA/H. RESTORAN
P –VRIJEDNOST	,5778	,0977	,2914	,0012	,0028	,3010

**Hipoteza 3.: Između odjela u hotelu postoji značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika naknadom za rad** potvrđena je na razini značajnosti 5% u slučaju domaćinstva i hotelske kuhinje ( $p = 0,0012$ ) te u slučaju domaćinstva i hotelskog restorana ( $p = 0,0028$ ), dok se u ostalim slučajevima odbacuje.

Istraživanje zadovoljstva gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga svih odjela u hotelu „Niko,, (recepcije, domaćinstva, hotelske kuhinje i hotelskog restorana) provedeno je u kolovozu 2008. godine. Najveći broj ispitanika talijanski su državljani ( 85% ), a više od 60% ženskog je spola i dobne skupine od 36 do 45 godina.

Tablica 6.

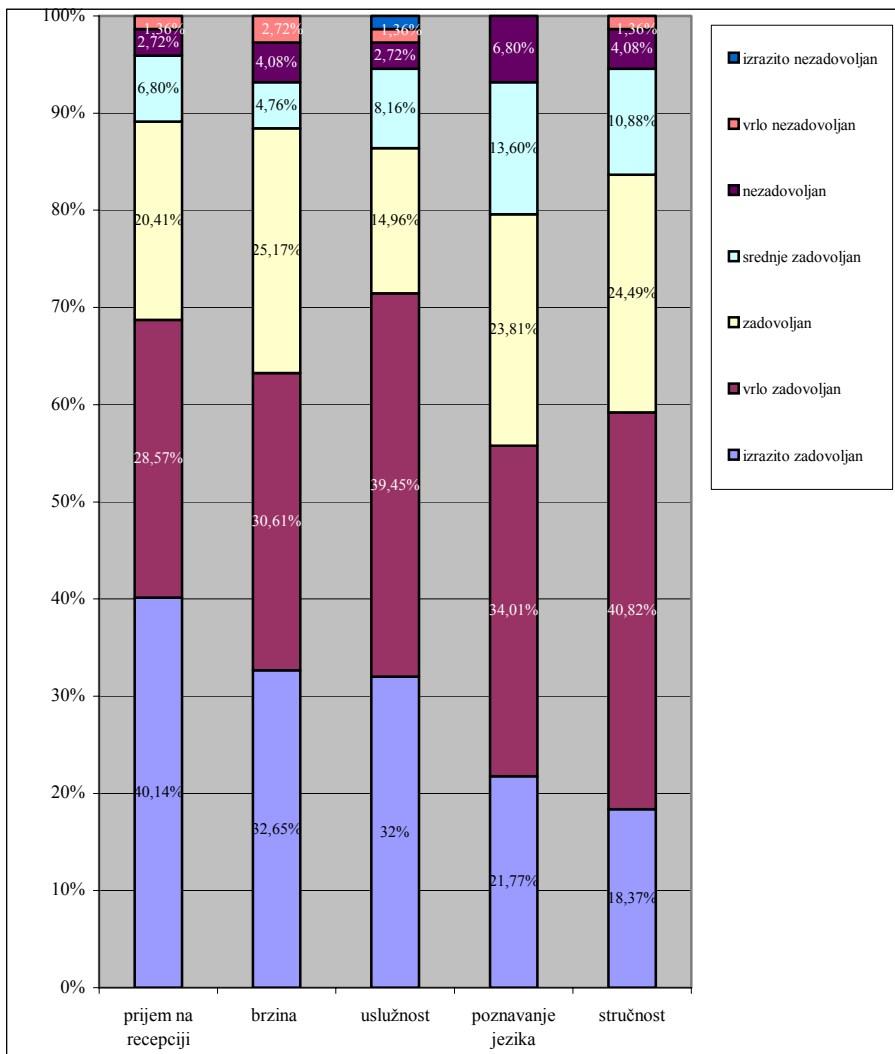
Karakteristike gostiju prema spolu, dobi i državi (u %)

	M	Ž	18-25	26-35	36-45	46-60	od 60	ITA	NJEM	HRV	OSTALI
%	37,40	62,60	10,90	20,40	43,50	13,60	11,60	85	4,80	4,10	2,38

Izvor: obrada autora

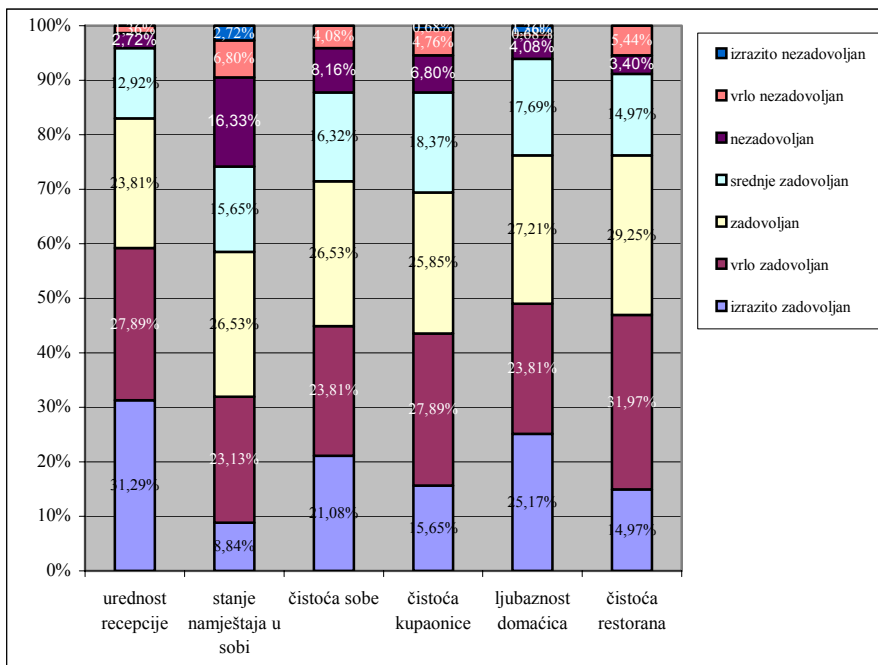
Na temelju rezultata istraživanja zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga u hotelu „Niko“ došlo se do spoznaje da su gosti za svaki pojedini proizvod/uslugu koji pružaju odjeli u hotelu iskazali određeni stupanj nezadovoljstva (grafikoni 6., 7., 8. i 9.). Od ukupno 147 anketiranih gostiju, čak 32% imalo je prigovor ili reklamaciju na kvalitetu proizvoda/usluga. Namještajem u sobi nezadovoljno je 26% gostiju, čistoćom sobe i kupaonice 12%, izborom hrane 28%, okusom hrane 18%, izgledom hrane 15%, dekoracijom stola 22%, ljubaznošću u restoranu 12%, brzinom usluge konobara 14% i poznavanjem jezika konobara 22% gostiju.





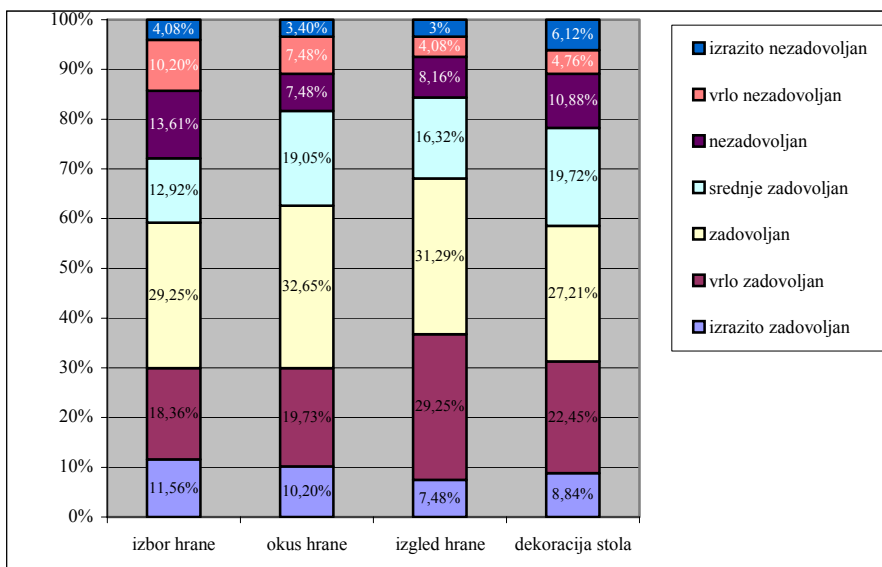
Izvor: obrada autora

Grafikon 6. Zadovoljstvo gostiju uslugama odjela recepcije



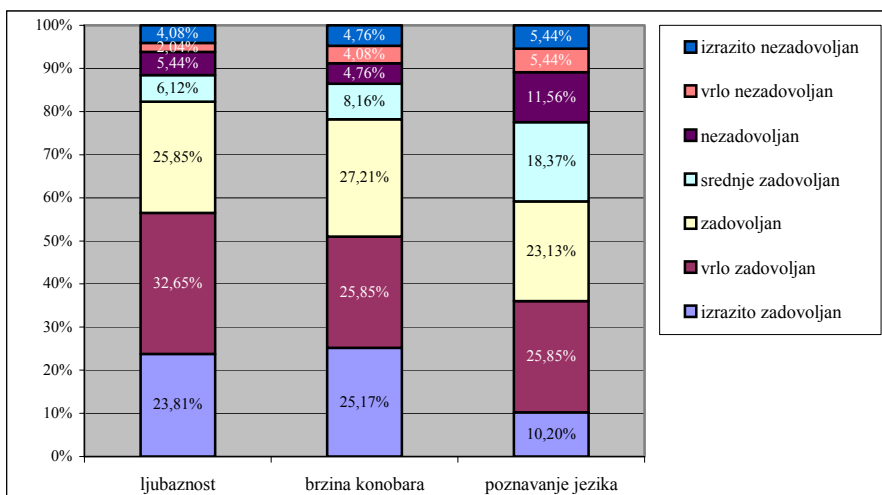
Izvor: obrada autora

Grafikon 7. Zadovoljstvo gostiju uslugama odjela domaćinstva



Izvor: obrada autora

Grafikon 8. Zadovoljstvo gostiju proizvodima i uslugama odjela kuhinje



Izvor: obrada autora

Grafikon 9. Zadovoljstvo gostiju uslugama odjela restorana

Najviše gostiju izrazilo je nezadovoljstvo kvalitetom proizvoda/usluga odjela hotelske kuhinje (18,36%) i odjela hotelskog restorana (14,96%). Svega 5% gostiju nezadovoljno je uslugama odjela domaćinstva, a samo 2% uslugama odjela recepcije.

Tablica 7.

Zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda i usluga pojedinih odjela u hotelu

	Odjel recepcije		Odjel domaćinstva		Odjel kuhinje		Odjel hotelskog restorana
Prijem na recepciji	5,93	Uredenost i čistoća recepcije	5,68	Izgled hrane	4,86	Ljubaznost	5,37
Uslužnost	5,82	Ljubaznost	5,41	Okus hrane	4,70	Brzina	5,27
Brzina rada	5,75	Čistoća restorana	5,24	Dekoracija buffet stola	4,68	Poznavanje jezika	4,67
Stručnost	5,54	Čistoća sobe	5,21	Izbor hrane i priloga	4,54		
Poznavanje jezika	5,50	Čistoća kupaonice	5,10				
		Stanje namještaja u sobi	4,61				
Prosječna ocjena	5,70	Prosječna ocjena	5,20	Prosječna ocjena	4,69	Prosječna ocjena	5,10
Sveukupno – prosječna ocjena							5,1725

Izvor: vlastita obrada

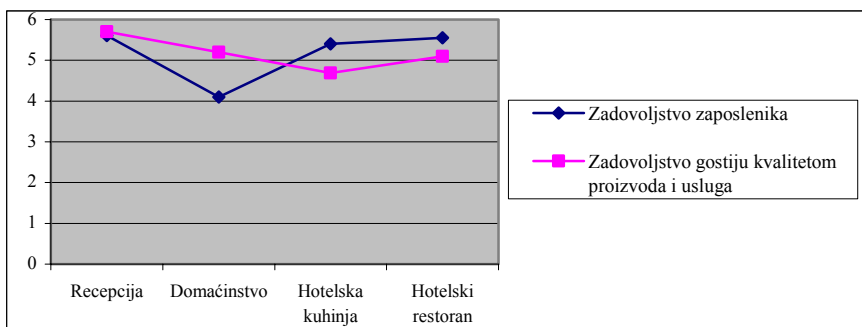
Uslugama odjela recepcije gosti su najzadovoljniji - stupanj zadovoljstva je 5,70, što je vrlo zadovoljavajuće. Na drugom mjestu nalazi se odjel domaćinstva gdje je stupanj zadovoljstva gostiju 5,20, što je, također, zadovoljavajuće, a na trećem je mjestu hotelski restoran sa stupnjem zadovoljstva gostiju kvalitetom usluge od 5,10. Stupanj zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda odjela hotelske kuhinje je 4,69, što je zadovoljavajuće, premda se nalazi blizu granice srednjeg zadovoljstva.

Tablica 8.

Ukupno radno zadovoljstvo zaposlenika i ukupno zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda i usluga odjela recepcije, domaćinstva, hotelske kuhinje i hotelskog restorana

		Recepcija	Domaćinstvo	Hotelska kuhinja	Hotelski restoran
Varijabla 1	Zadovoljstvo zaposlenika	5,61	4,10	5,40	5,55
Varijabla 2	Zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda i usluga	5,70	5,20	4,69	5,10

Izvor: vlastita obrada



Grafikon 10. Prikaz ukupnog radnog zadovoljstva zaposlenika prema odjelima i ukupnog zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga odjela recepcije, domaćinstva, hotelske kuhinje i hotelskog restorana

Na odjelu recepcije i hotelskog restorana radno zadovoljstvo zaposlenika približno je jednako zadovoljstvu gostiju kvalitetom proizvoda/usluge (grafikon 10.). Zadovoljstvo gostiju kvalitetom usluge odjela domaćinstva dosta je veće od radnog zadovoljstva zaposlenika, dok je zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda/ usluga hotelske kuhinje dosta manje od radnog zadovoljstva zaposlenika.

Kako bi se došlo do spoznaje kakav je utjecaj radnog zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu pružanja usluga korišten je Pearsonov koeficijent korelacije (tablica 9.) .

Tablica 9.

Korelacija između ukupnog radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga

		Korelacija	
		Zadovoljstvo zaposlenika	Zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda i usluga
Zadovoljstvo zaposlenika	Pearsonova korelacija	1	,072
	Sig. (2-tailed)		,928
	Broj	4	4
Zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda i usluga	Pearsonova korelacija	,072	1
	Sig. (2-tailed)	,928	
	Broj	4	4

Na temelju rezultata istraživanja koje je provedeno za potrebe testiranja hipoteze *Zadovoljstvo zaposlenika utječe na kvalitetu pružanja usluga što*

*povećava zadovoljstvo gostiju, hipoteza* je potvrđena. Korelacija je pozitivna, premda slabijeg intenziteta ( $0 < 0,072 > 0,200$ ). Razlog je slabijem intenzitetu razlika između radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom usluge odjela domaćinstva i između radnog zadovoljstva zaposlenika odjela hotelske kuhinje i zadovoljstva gostiju proizvodima/uslugama tog odjela.

## 5. PRIJEDLOZI I ZAKLJUČAK

Svaki je hotelski proizvod specifičan i izuzetno kompleksan. Poslovni procesi u svim odjelima u hotelu moraju besprijekorno funkcionirati, zaposlenici u svakom trenutku trebaju znati, što, kako i na koji način izvršiti kako bi se udovoljilo potrebama i željama svakog gosta koji boravi u hotelu. Kvaliteta je temeljni faktor opstanka na tržištu te predstavlja razinu zadovoljenja potreba i želja gostiju, odnosno usklađenost s njihovim očekivanjima. Na kvalitetu pruženih proizvoda/usluga u hotelu utječe mnogo elemenata, a težište kvalitete prenosi se na vršitelja usluga, odnosno sve zaposlenike u hotelu.

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da je potrebno pažnju posvetiti gostima, sprječavanju nezadovoljstva svakim čimbenikom koji utječe na kvalitetu proizvoda i usluga i posvetiti veću pažnju zaposlenicima, otkloniti čimbenike koji uzrokuju nezadovoljstvo zaposlenika jer njihovo zadovoljstvo utječe na kvalitetu pruženih proizvoda i usluga.

Postavlja se pitanje kako pružiti kvalitetniji proizvod i uslugu u hotelu, koja u velikoj mjeri ovisi o stručnosti i znanju zaposlenika i poboljšati radno zadovoljstvo zaposlenika. Kako bi se navedeno postiglo, potrebno je:

1. uspostaviti TQM uvođenjem međunarodnih standarda i usklađenje s hotelskim standardima
2. uspostaviti sustav motivacije zaposlenika.

Prvi korak za uspostavu potpunog upravljanja kvalitetom zahtjevi su koji su sadržani u normi ISO 9000, zatim uspostava HACCP sustava, OHSAS 18000 sustava i sustava SAI SA 8000, a koji su značajni za:

1. uspostavu funkcije kvalitete u upravljački proces u hotelu, a što je važno za odvijanje poslovnih procesa
2. osiguravanje resursa neophodnih za realizaciju proizvoda, kao i za postizanje veće razine kvalitete u hotelu (materijalnih resursa, opreme, optimalnog broja zaposlenika, kvalitetnijih stalnih i sezonskih zaposlenika i kvalitetnih radnih uvjeta)
3. sustav kontrole pomoću kojeg će se pratiti i mjeriti procesi, materijali i zadovoljstvo i na temelju kojeg će se utvrđivati postoji li odstupanje od standarda i postavljenih ciljeva.

Uvođenjem i prihvaćanjem međunarodnih standarda, u prvom redu standarda ISO 9000, zatim HACCP sustava, OHSAS 18000, SAI SA 8000 i usklađenje s hotelskim standardima omogućit će:

1. povećanje zadovoljstva gostiju (otklanjanje nezadovoljstva i reklamacija)
2. povećanje učinkovitosti zaposlenika stalnim usavršavanjem
3. povećanje zadovoljstva svih zaposlenika (otklanjanje nezadovoljstva)
4. povećanje kvalitete proizvoda i usluga.

Hotelski standardi i uspješnost poslovanja usko su povezani jer standardi čine osnovnu usporednu veličinu ili normalu pri ocjenjivanju kadrova, imovine, poslovnog rezultata i uspješnosti poslovanja.<sup>22</sup> Područje primjene standarda određuju vrste standarda, a vrste standarda u hotelijerstvu mogu se podijeliti u sljedeće skupine:<sup>23</sup>

1. standardi u izgradnju hotelskih objekata
2. standardi opreme i uređaja soba i ostalih prostorija u hotelima
3. standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja)
4. standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga
5. standardi komuniciranja i poslovne etike
6. standardi hotelskoga informacijskog sustava
7. kadrovski standardi (standardi rada)
8. standardi hotelske terminologije i simbola
9. standardi upravljanja hotelom
10. ekološki standardi
11. standardi sigurnosti i zaštite zdravlja
12. ostali standardi.

Svi navedeni standardi podjednako su značajni za postizanje potpunog upravljanja kvalitetom jer se poštivanjem svih propisanih standarda ostvaruju uvjeti u kojima svi zaposlenici timskim radom mogu pružiti kvalitetan proizvod i uslugu kakvu gost želi i očekuje.

Budući da se od zaposlenika u hotelu zahtijeva poznavanje raznih vještina, različitih vrsta poslova, stalni kontakt s gostima, intenzivan rad i malo slobodnih dana tijekom sezone, potrebno je izuzetnu pažnju posvetiti motivaciji radi zadržavanja kvalitetnih zaposlenika u hotelu, osiguranju sezonskog radnog tima, povećanju zadovoljstva zaposlenika, povećanju kvalitete radnog života te otklanjanju kontraproaktivnog ponašanja koje umanjuje kvalitetu rada i procesa te kvalitetu proizvoda i usluga. Potrebno je izgraditi sustav motivacije koji će se primjenjivati kako na sezonske zaposlenike tako i na stalne zaposlenike i koji će obuhvaćati kombinaciju čimbenika financijske i nefinancijske kompenzacije

<sup>22</sup> Avelini-Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, op.cit., str. 105.

<sup>23</sup> Ibidem., str. 114.

(motivirajuću plaću, stimulativno nagrađivanje, usavršavanje, poticanje zaposlenika na preuzimanje inicijative te osiguranje udobnog radnog prostora, kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika zadovoljnim, uspješnim i produktivnim. Menadžeri trebaju, pri izgradnji stimulativnog nagrađivanja, uvažavati sljedeće smjernice:

1. materijalne nagrade moraju biti vezane uz radno izvršenje na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
2. sustav nagrađivanja mora se zasnivati na pozitivnim posljedicama radnog ponašanja
3. povećanje materijalne naknade mora biti dostatno da opravda dodatni napor koji se ulaže
4. povećanje naknade mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
5. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne.

Hotel se mora usmjeriti prema zahtjevima tržišta i hotelskog gosta, a temelj napretka kvalitete treba se zasnivati na stalnoj brizi za zaposlenike, njihovom zadovoljstvu, motivaciji i usavršavanju. Tek kad sva područja poslovnog procesa budu pokrivena standardima, kako međunarodnim tako i hotelskim, kad se po njima bude radilo i kad ih se bude kontroliralo i usavršavalo, moći će se govoriti o radnom zadovoljstvu zaposlenika i zadovoljstvu gostiju te potpunoj kvaliteti proizvoda i usluga u hotelu.

## LITERATURA

Avelini-Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2002.

Avelini-Holjevac, I., *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 1998.

Bahtijarević – Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Benić, Đ., Borković, V., *The problem of quality control in hotel operations*, Proceedings of the International DAAAM Symposium, Vienna, 1997.

Black, S.J., Steers, R.M., *Organizational Behaviour*, Fifth Edition, Harper Collins College Publishers, 1994.

Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2003.

Crosby, P.B., *Kvaliteta je besplatna*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.



Crosby, P.B., *Kvaliteta je besplatna-umijeće osiguravanja kvalitete*, Privredni vjesnik/Binoza press, Zagreb, 1996.

Hartline, M. D., Ferrell, O. C., *The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation*,” Journal of Marketing, 60 (October), 1996.

Injac, N., *Mala enciklopedija kvalitete – upoznajmo normu ISO 9000 I dio*, Oskar, Zagreb, 1998.

Leap, T.L., Crino, M.D., *Personnel/Human Resource Management*, MacMillian Publishing Company, 1993.

Loveman, G., *Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance*, Journal of Service Research, 1(1), 1998.

Parasuram, A., Zeithaml, A.V., Berry, L.L., *SERWQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, vol. 64., 1988.

Porter, W.L., Miles, E.R. *Motivation and Management*, 1974.

Skoko H., *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000.

Vrtiprah, V., Pavlič, I., *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005.

Vrtiprah, V., *Managing Quality in Hotel Excelsior*, Benchmarks in Hospitality and Tourism, Ed. Pyo S., The Haworth Hospitality Press, New York, 2001.

Yoon, M. H., Suh J., *Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employee*, Journal of Business Research, 56(8), 2003.

## **Mrežne stranice**

<http://www.dnv.hr>

## **Ostalo**

HRN EN ISO 9001:2002 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2000; EN ISO 9001:2000) Zagreb, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo Republike Hrvatske, 2002.

***Vesna Vrtiprah, Ph. D.***

Professor  
Economics and Business Economics,  
University of Dubrovnik  
E-mail: vesna.vrtiprah@unidu.hr

***Jasmina Sladoljev, univ. spec. oec.***

Polytechnic of Šibenik  
E-mail: jasmina@vus.hr

## **THE IMPACT OF EMPLOYEE SATISFACTION ON THE QUALITY OF PRODUCTS AND SERVICE IN THE HOTEL COMPANY**

***Abstract***

*The Croatian hotel industry is exposed to a cruel global competition, and the survival on this demanding and dynamic market is possible only by following the trends that refer to the products and services quality improvement, on all levels, with efficient and effective execution of all business processes. A hotel, as a primary holder of tourist offer, first of all needs to have professional and satisfied personnel because of the extremely sensitive nature of hotel business regarding the quality (in every aspect) and the negative impact that the non professional and unsatisfied staff can leave on the overall guest satisfaction, effecting in this way the competitiveness and the hotel's business success. The aim of this study is to find out the interdependence of employee's and guest's satisfaction with the quality of products and services in certain hotel company. The primary research focuses on the connection between the satisfaction of employees and the quality of the services increasing in this way the guest's satisfaction. The research has been done on the example of the hotel Niko which makes part of the hotel complex Solaris. The results point out the main factors of dissatisfaction and the need of introducing the TQM in the hotel industry. The authors suggest certain measures for the products and services quality improvement in this hotel company which, among other factors, depend on satisfaction, motivation and training of its employees.*

***Key words: hotel management, employee satisfaction, guest satisfaction, total quality management***

***JEL classification: J28, L83***

**Dr. sc. Ivana Žilić**

Viši predavač

Veleučilište u Šibeniku

E-mail: ivana082@yahoo.com

## **POSLOVNA IZVRSNOST U VISOKOKATEGORIZIRANIM HOTELIMA U HRVATSKOJ**

UDK / UDC: 640.4:658.56(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M19, L83

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 4. ožujka 2012. / March 4, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Sažetak***

*Pojam poslovne izvrsnosti nije dovoljno istražen u području hotelskog poslovanja. Današnji izvori i istraživanja ukazuju na potrebu ugrađivanja ključnih dimenzija poslovne izvrsnosti. U ovom je radu definirano sedam pristupa koji vode prema poslovnoj izvrsnosti hotela, a koji zajedno tvore sustav. Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku hrvatskih hotela s četiri i pet zvjezdica. Kao instrument istraživanja koristio se anketni upitnik. Primarni su se podaci prikupljali od top i srednje razine hotelskog menadžmenta. Analiziranjem rezultata utvrđen je visok stupanj važnosti i potrebe za strateškim dimenzijama poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu. Utvrđen je utjecaj seta dimenzija poslovne izvrsnosti na zadovoljstvo gostiju hotela i hotelsku ponudu. Teorijske i istraživačke odrednice poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu čine temelj za buduće istraživačke radove.*

***Ključne riječi: poslovna izvrsnost, visokokategorizirani hoteli, dimenzije poslovne izvrsnosti.***

## **1. UVOD**

Poslovna izvrsnost kao pojam odnosi se na izvrsno upravljanje organizacijom uz ostvarivanje vrhunskih rezultata, gdje se kod korisnika/kupca izaziva ne samo zadovoljstvo već i oduševljenje proizvodom/uslugom, tako da organizacija s izvrsnim rezultatima teži trajnom stvaranju izvrsnosti (J. Collins, 2007.). Poslovna izvrsnost predstavlja jedan od suvremenih poslovnih koncepata čija je primjena započela krajem 20. i početkom 21. stoljeća. Koncept se nastavlja postupno razvijati od dobrog k vrlo dobrom i izvrsnom (S. J. Tanner, 2005.).

Poslovna izvrsnost očito postaje strateški cilj koji osigurava veću uporabnu vrijednost – svrhu menadžmenta izvrsnosti. Menadžment kvalitete danas prerasta u menadžment izvrsnosti. (K. Foley, 2008.) Poslovna izvrsnost jest u izboru i provođenju strategija, u praksi i usmjerenosti stakeholdera na rezultate, koji se potvrđuju procjenjivanjem i korištenjem modela poslovne izvrsnosti (Adebanjo, Mann, 2008.). Stoga je nužno kreirati novi strateški model koji će organizaciju voditi prema izvrsnosti ponude proizvoda/usluga, liderskoj tržišnoj poziciji i primjeni najbolje prakse (J. Welch, 2002.). Korisnici modela poslovne izvrsnosti u svijetu pokazuju kako se u posljednje tri godine povećala potreba za prihvaćanjem modela poslovne izvrsnosti (N. Grigg i R. S. Mann, 2008.). Istraživanja Politisa i ostalih autora pokazala su kako se poslovna izvrsnost može primijeniti u visokokategoriziranim hotelima. Nedovoljno je istražen utjecaj primjene koncepta, odnosno izbora poslovnih dimenzija na zadovoljstvo gostiju i hotelski proizvod i uslugu.

Hrvatski hoteli u prilagođavanju tržišnim zahtjevima, odnosno potrebama, željama, motivima i očekivanjima svojih gostiju, trebaju implementirati onaj model koji će njihovo poslovanje dovesti do ostvarivanja načela izvrsnosti i liderske tržišne pozicije. Prema Željki Laslavić (2009.), hrvatsko hotelijerstvo danas posluje s niskom stopom dobiti. Samo je 16 hotelskih društava među 1 000 najboljih u Republici Hrvatskoj. Problemi u našoj zemlji odnose se na nedostatak znanja, sposobnosti, svijesti, želja i namjera o novom pristupu dimenzijama poslovne izvrsnosti. Nema strateških inicijativa u gospodarskim društvima o potrebi za uvođenjem organizacijske izvrsnosti.

Svrha je ovoga rada promatrati pojam poslovne izvrsnosti na primjeru hotelijerstva, koji čini važan segment hrvatskog gospodarstva, a čijim bi se unapređenjem došlo do više performanse. Poslovna izvrsnost u tome može pomoći, s obzirom na ključne komponente koje daju jasna uporišta prema kojima treba fokusirati povezanost menadžmenta. Temeljni je cilj rada utvrditi i definirati izbor ključnih dimenzija poslovne izvrsnosti, istražiti stav strateškog hotelskog menadžmenta u Hrvatskoj te utvrditi utjecaje strateških dimenzija poslovne izvrsnosti na zadovoljstvo gostiju i hotelski proizvod/uslugu.

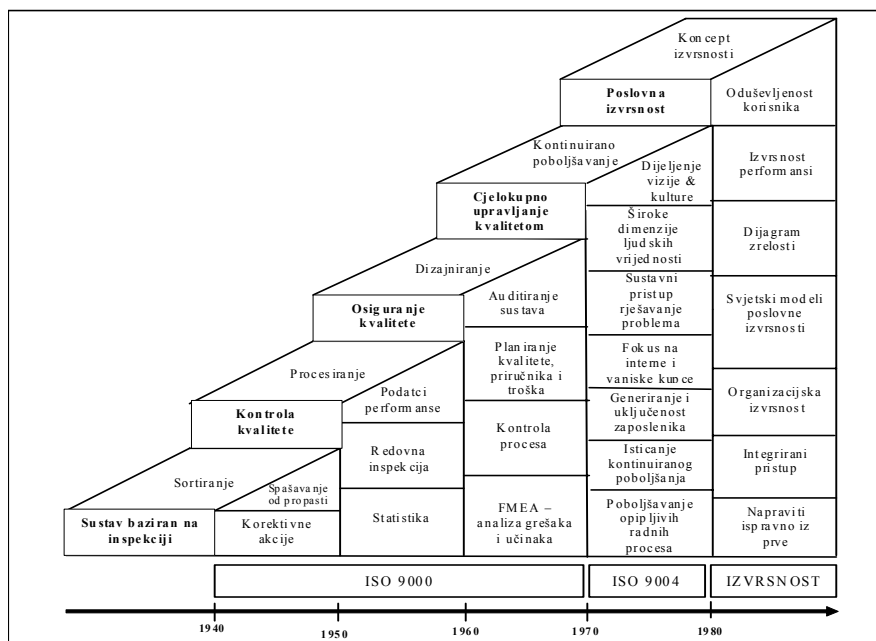
Rad je sastavljen od pet dijelova. Prvi dio definira i eksplicira predmet i objekt, svrhu i ciljeve rada. Teorijske odrednice poslovne izvrsnosti obrađene su u drugom dijelu, gdje su analizirane putem rezultata mnogobrojnih studija, empirijskih istraživanja raznih autora i praktičara. Treći dio odnosi se na definiranje ključnih dimenzija poslovne izvrsnosti u hotelijerstvu, koje su potrebne za oblikovanje modela. Četvrti dio opisuje empirijsko istraživanje poslovne izvrsnosti visokokategoriziranih hotela. Peti se dio odnosi na zaključke provedenog istraživanja. U okviru ovoga dijela obrazložene su istraživačke hipoteze i analizirani rezultati provedenog istraživanja.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE POSLOVNE IZVRSNOSTI

Poslovna izvrsnost promatrana je iz konteksta kvalitete ponude i doživljaja gostiju. Ukoliko se kvaliteta promatra kao nešto što se odnosi na dobru, prosječnu organizaciju, onda izvrsnost osigurava izvrsnu ponudu, doživlja je i rezultate, a takve tvrtke postaju iznimno uspješne. Stoga Jim Collins smatra da je samo kvaliteta – prosječnost, neprijatelj izvrsnosti. To je ujedno jedan od glavnih razloga zašto samo neka poduzeća postižu izvrsnost i ostvaruju ponudu koja izaziva oduševljenje korisnika i potiče na napredak. Poslovna izvrsnost temeljena je na unapređivanju cjelokupnog upravljanja kvalitetom – TQM, koji se odnosi na poboljšavanje poslovanja, organizacije i rezultata.

Postizanje organizacijske izvrsnosti zahtijeva određene komponente koje zahtijevaju od organizacije praktično provođenje ponavljajućeg kruga kontinuiranog poboljšanja planiranja – činjenja, provjeravanja i djelovanja. (Porter i Tanner, 2004.) U sljedećem prikazu dane su komponente organizacijske izvrsnosti koje su važne za cjelokupno funkcioniranje organizacije usmjerene prema izvrsnosti.

Kvaliteta se počela razvijati od kontroliranja, osiguranja menadžmenta pa do dizajniranja. Kvaliteta se danas u organizaciji promatra kao strateški važna komponenta i funkcija. Neovisno o veličini organizacije, veoma je važno razumjeti, pokrenuti organizaciju i povećati njene mogućnosti u 21. stoljeću. Nova kultura kvalitete i poslovne izvrsnosti može pomoći u izgradnji pravog smisla poslovanja. Najvažnija je uloga upravljanja kvalitetom u 21. stoljeću u razvijanju kompetencija za poboljšavanje poslovnih performansi i poslovne izvrsnosti (G. K. Kanji, 2008.). Slika 1. grafički predstavlja vremensku evoluciju poslovne izvrsnosti zajedno s temeljnim načelima.



*Izvor: Prilagođeno i koncipirano Hafeez, K., Malak, M., Abdelmeguid H.: A Framework for TQM to Achieve Business Excellence, Total Quality Management, Vol. 17, No. 9., 1213.-1229., studeni 2006. pg. 1214.*

Slika 1. Evolucija temeljnih načela poslovne izvrsnosti

Sustav menadžmenta kvalitete započeo je sustavom inspekcije gdje su radnici vizualno provjeravali gotove proizvode. Proizvode loše kvalitete prepravljali bi ili bi ih prodavali kao proizvode s oštećenjem po nižim cijenama (1940. godine). Sredinom 20. stoljeća inspektori su verificirali kvalitetu. Javlja se nova kontrola kvalitete, pišu se specifikacije, vrše se mjerenja i određuju standardi. Za masovnu proizvodnju 1950-ih i 1960-ih godina Feigenbaum definira koncept cjelokupne kontrole kvalitete, koja se provodi na pet razina: uprava, razvoj i konstrukcija, nabava i distribucija, proizvodnja i suradnici. Sustav kvalitete bio je dokumentiran i auditiran kako bi osigurao adekvatne redefinirane standarde. Od detekcije ide se prema prevenciji. Ne zahtijeva se samo korištenje spleta alata i tehnika menadžmenta kvalitete već razvoj novih operativnih filozofija radi osiguranja kvalitete. Cjelokupno upravljanje kvalitetom znači postizanje određene razine kvalitete na svim funkcijama organizacije, a kroz interakciju između svih komponenti organizacije teži se prema postizanju cjelokupne učinkovitosti. Ona je važnija od pojedinačnih outputa, primjerice, dizajniranja, planiranja, proizvodnje, distribucije, strategije usmjerenosti na korisnike, instrumenata kvalitete i uključenosti zaposlenika. Temeljna načela

TQM filozofije odnose se na zadovoljstvo potrošača i zaposlenika te kontinuirano poboljšanje kvalitete.

Načela cjelokupne kvalitete sastavljena su iz: usmjerenosti na korisnika, kontinuiranog poboljšavanja i učenja, sudjelovanja i timskog rada. Navedena tri načela trebaju biti podržana od integrirane organizacijske infrastrukture koja se odnosi na osnovni sustav menadžmenta potreban za učinkovito funkcioniranje, primjerice, CRM (engl. Customer Relationship Management – CRM, upravljanje odnosima s kupcima/korisnicima) vodstva i strateškog planiranja, upravljanja ljudskim resursima, upravljanja procesom, upravljanja informacijama i znanjem. Splet menadžerske praktične primjene i postupaka sastavljen je iz aktivnosti koje se javljaju sa svakim elementom infrastrukture kako bi se postigli što viši ciljevi performansi – praktično vodstvo, praktičnost u upravljanju ljudskim resursima, obučavanje i utvrđivanje zadovoljstva zaposlenika.

Pojam kvaliteta odnosi se na neprekidnost, discipliniranost i postojanost vodstva koje je odano poslovnoj izvrsnosti. Američko udruženje za kvalitetu (engl. American Society for Quality) koje razvija, promovira i primjenjuje koncepte kvalitete, utvrdilo je šest ključnih snaga koje utječu na budućnost kvalitete: globalizacija, inovacija / kreativnost / promjena, *outsourcing*, sofisticiranost kupaca/korisnika, kreiranje vrijednosti i promjene u kvaliteti. Teoretičari kvalitete kao, primjerice, Injac, (2001.) za poslovnu izvrsnost kažu kako je to završni korak koji bi morao donijeti prevrat, pravu revoluciju u načinu proizvodnje i pružanja usluga. Pod poslovnom izvrsnošću podrazumijevaju takav sustav i vođenje organizacije koje daje optimalne rezultate bez ikakvih odstupanja, nepotrebnih troškova i angažiranih sredstava. To je potpuno vladanje svim procesima koji generiraju idealno kvalitetne proizvode i usluge. Glavne teme poslovne izvrsnosti, prema Porteru i Tanneru (2004.), odnose se na: vodstvo, usmjerenost na kupca/korisnika, strateško usklađivanje, organizacijsko učenje, inoviranje i poboljšavanje, usmjerenost na ljude, razvoj partnerstva, menadžment procesa temeljen na činjenicama, usmjerenost na rezultate, društvena odgovornost. Ove teme poslovne izvrsnosti od iznimnog su značaja za organizaciju, kao i za postizanje konkurentne prednosti viših organizacijskih performansi i učinkovitosti poslovanja. Bergquis i suradnici (2008.) organizacijsku izvrsnost definiraju kao: „Cjelokupni način rada kojim balansiraju stakeholderi vodeći brigu i povećavajući vjerojatnost dugoročnog organizacijskog uspjeha, kroz operativno poslovanje prilagođavaju se kupcima/korisnicima, financijske i tržišne performanse izvrsnosti.“ Tri vodeća načela temeljena na definiciji organizacijske izvrsnosti (B. Berquist, K. Foley, R. Garvare i P. Johansson, 2008.) su:

1. kreiranje i utvrđivanje kritične mase ideja i poticanja međunarodne zajednice, interdisciplinarnе naobrazbe koja je usmjerena na organizacijsku izvrsnost
2. širenje znanja usmjerenog na organizacijsku izvrsnost, koja je namijenjena za pozitivan utjecaj organizacijske prakse

3. poticanje aplikacija znanja značajnih za napredak organizacijske izvrsnosti kroz organizacijsku praksu, osiguravanje i sudjelovanje u primjenjivanju znanja u praksi.

Od sredine 1990-ih učinci organizacijske izvrsnosti, razvili su se kao organizacije koje prepoznaju i istražuju potrebe i zahtjeve šire grupe stakeholdera te se kod organizacijske izvrsnosti javlja snažan radni okvir za integrirane stakeholdere (Goldsmith, Samson i Robertson, 2008.). Tijekom 80-ih godina prošlog stoljeća prepoznaje se važnost pojma kvalitete, ali i izvrsnosti u svijetu. Sve počinje u Japanu, pojavom Demingove nagrade za kvalitetu 1951. godine. Nakon te nagrade u svijetu se prepoznaje strateška važnost kvalitete i izvrsnosti te se pojavljuju kriteriji, elementi, sustavi koji se procjenjuju na strateškoj razini, a kao rezultat javljaju se modeli, radni okviri poslovne izvrsnosti. One kompanije, tj. poduzeća koja su primijenila strategiju poslovne izvrsnosti unutar svoje organizacijske strukture, prepoznata su i postala su uzor najbolje prakse (engl. *best practice*). Takva poduzeća uspjela su u svoje poslovanje, implementirati strategiju poslovne izvrsnosti i ostvariti visoke rezultate i performanse. Jedni od najpoznatijih svjetskih modela nagrade za kvalitetu i poslovnu izvrsnost su:

1. Baldrigeov model poslovne izvrsnosti
2. europski model poslovne izvrsnosti
3. australski model poslovne izvrsnosti
4. kanadski model poslovne izvrsnosti
5. singapurski model,
6. JUSE-ova Demingova nagrada za kvalitetu
7. Kanjinov model poslovne izvrsnosti.

Prema Osliću (2008.), modeli izvrsnosti predstavljaju sustavni, integrirani i trajniji pristup poboljšanju, odnosno integriranu strategiju za postupno ostvarenje poslovne izvrsnosti. Modeli mogu poslužiti za pripremanje organizacije za natjecanje odgovarajuće razine izvrsnosti ili za planiranje i neprekidno poboljšanje. Oni omogućuju objektivno utvrđivanje položaja organizacije na skali izvrsnosti, ali također otkrivaju i područja u kojima je ona slaba, odnosno jaka. Otkrivene slabosti predstavljaju dragocjeni potencijal za poboljšanje te se to treba koristiti u godišnjim planovima i programima kvalitete.

Strateški hotelski menadžment treba težiti korištenju seta strategija poslovne izvrsnosti. Njihovom kombinacijom hotelijeri bi ostvarili izvrsnu hotelsku ponudu s ciljem ostvarivanja potpunog zadovoljstva krajnjeg korisnika – hotelskog gosta. Kako bi se ostvarilo takvo zadovoljstvo, odnosno oduševljenje gosta, potrebno je da hotelski zaposlenici slijede uslužni proces i pružaju visoko personaliziranu uslugu. Zaposlenik hotelskog lanca Ritz-Carlton ima na raspolaganju 2 000 dolara kako bi riješio pritužbu ili problem, a ponekad zaposlenici napuste svoje uobičajene dužnosti kako bi se posvetili gostu. Zaposlenici Ritz-Carltona dopunjavaju svoje baze podataka o potrebama,



željama, zahtjevima gostiju, ali i o rješavanju pritužbi s gostima. Kada gost boravi u bilo kojem Ritz-Carlton hotelu u svijetu, unosi se u bazu podataka koja se koristi za pružanje visoko personalizirane usluge. Na taj se način postiže izvrsnost hotelskih usluga koje imaju pozitivan utjecaj na hotelske goste. Leonardo Inghillieri, bivši potpredsjednik ljudskih resursa u Ritz-Carltonu i sadašnji viši potpredsjednik u Bulgari hotelima i odmoristima, objašnjava tri tipa usluga koje se pružaju hotelskim gostima (Bacon i Pugh Spring, 2004.): loša usluga, prosječna usluga i iznimna usluga. Loša usluga odnosi se na ono što dobijemo, a želje nisu ispunjene (ono što želimo, a ne dobijemo). O prosječnoj se usluzi radi kada nešto tražimo i dobijemo (primjerice, pitamo za čašu vode i konobar je donese). Ova vrsta usluge može biti osrednja ili vrlo dobra, ali još je uvijek temeljena na usluživanju i usklađivanju s korisnikovim potrebama. Treći je tip usluge iznimna usluga, koja se odnosi na oduševljenje i nadmašivanje očekivanja korisnika. Zaposlenik prilikom pružanja hotelskih usluga mora ispuniti želje gostiju prije nego ih oni iskažu. Iznimna se usluga postiže kroz obučavanje i standardiziranje hotelskih usluga. Međutim, samo to nije dovoljno, važno je da zaposlenik ima želju to i učiniti.

Na praktičnom primjeru hotelske kompanije Ritz-Carlton i Bulgari hotela, može se zaključiti kako samo izvrsni hoteli i hotelski zaposlenici nadmašuju želje gostiju, pružaju izvrsne hotelske usluge, koje se temelje na shvaćanju i razumijevanju korisnikovih potreba, želja i zahtjeva, a razlikuju se od prosječno kvalitetnih hotela.

Zanimljiva metoda koja se javlja u marketingu, a kojom se služi Disney je gostologija (engl. *guestology*). Metoda omogućava istraživanje klijenata izravno, uzimajući u obzir njihove potrebe i želje. Gostologija se koristi širom svijeta, intervjuiraju se gosti parka, izdaju se kartice u restoranima, rade se studije korištenosti i posjeta, šalje se „tajni kupac“ i provode se ankete putem telefona. Na ovaj način Disney zna tko su mu gosti, poznje njihovu demografiju, želje i mišljenja (Clarke i Chen, 2007.). Kako bi se dostigla poslovna izvrsnost u hotelskom poslovanju, uslugu je potrebno personalizirati, odnosno postići interakciju između hotelijera i gosta. Barrows i Powers (2009.) daju dva stajališta usluge: usluga zadatka koja se odnosi na tehničke sposobnosti i osobnu interakciju između gosta i ponuđača (hotelijera), a koja zahtijeva onaj zbroj koji rezultira u korisnosti i prijateljskom stavu.

Za postizanje poslovne izvrsnosti u strateškom upravljanju hotelima prijeko je potrebno poznavanje osnovnih vrijednosti tvrtke. Važno je shvatiti osnovne vrijednosti, ali isto tako na njih primjenjivati strategije poslovne izvrsnosti i prilagođavati se kupcu/korisniku/gostu. „Masovno prilagođavanje kupcu holistički je pristup dovođenju proizvoda ili usluga na tržište, imajući pritom kupca u središtu svakog aspekta organizacije.“ (Moutinho, 2005.) Na osnovi svega iznesenoga, hotel za postizanje poslovne izvrsnosti treba pružiti i nadmašiti one usluge kakve gost treba, želi i očekuje. Takvo masovno prilagođavanje gostu čini sinkronizirano djelovanje hotela na tržištu svojih proizvoda i usluga te u središte stavlja gosta. Izvrsni hoteli izdvajaju se pomoću

jedinstvenosti i različitosti – oduševljenja gostiju, koje rezultira ponovnim dolaskom.

### **3. KLJUČNE DIMENZIJE POSLOVNE IZVRSNOSTI HOTELA**

Sustav poslovne izvrsnosti sastavljen je iz raznovrsnih elemenata, čijom se integracijom i usklađivanjem potiče sustav na pravilno funkcioniranje i postizanje vrhunskih rezultata. Kako bi se poslovna izvrsnost uvela u svaki dio poslovanja tvrtke, potrebno je razviti alate i praktične metode kojima bi se poslovna izvrsnost trebala mjeriti. Saunders i Mann (2007.) utemeljili su dijagram poslovne izvrsnosti u kojem se nalaze tehnike i alati bazirani na kategorijama i kriterijima ocjenjivanja poslovne izvrsnosti. Svaka kategorija iz dijagrama ima svoje alate i tehnike, ali i bodove – ocjene zrelosti poslovne izvrsnosti. Bodovi se odnose na razine kompetentnosti organizacije za svaku pojedinu fazu: početak, napredovanje, zrelost i izvrsnost. Tehnike poslovne izvrsnosti prikladne su svim modelima, a organizacijska struktura treba se kontinuirano provjeravati, mijenjati i prilagođavati rastu organizacije u promjenljivoj poslovnoj okolini.

Poslovna izvrsnost ima važnu ulogu u postizanju visoke razine performansi u organizacijama. Stoga su mnoge zemlje razvile svoje modele poslovne izvrsnosti. Takvi modeli postaju ključni strateški alat za poboljšavanje nacionalne konkurentnosti. Mannovo i Griggovo međunarodno istraživanje ukazalo je na potrebu za usmjeravanjem strategije poslovne izvrsnosti prema integriranom pristupu. Danas se javlja potreba za osmišljavanjem učinkovitih instrumenata i metoda koje će pomoći organizacijama na putu prema strateškoj izvrsnosti. Porterovo istraživanje (S. J. Tanner, 2005.) 101 organizacije javnog i 91 organizacije privatnog sektora utvrdilo je pozitivne veze između poslovne izvrsnosti i performanse, strateške agilnosti i performanse. Pronalasci provedenog istraživanja pružaju organizacijama mogućnost da uspješno primijene iskustva poslovne izvrsnosti i da razvijaju sposobnosti organizacije za promjene. Ovo opsežno istraživanje govori o potrebi usmjeravanja budućih strategija na učinkovitost i korisnost. Dimenzije poslovne izvrsnosti predstavljaju način na koji organizacija ili tvrtka kreira i razvija diferenciran set aktivnosti i sposobnosti kojima se stvaraju/generiraju optimalni proizvodi u usluge. (Žilić, 2011.)

P. A. Miguel (2005.) obavio je istraživanje o glavnim karakteristikama više od 30 svjetskih nagradnih modela kvalitete i izvrsnosti. Danas su nagradni programi prisutni u više od 70 zemalja, a najpoznatije su: Sjedinjene Američke Države, Kanada, Australija i Japan. Prisutne su i tri regionalne nagrade: Azijsko - pacifička nagrada kvalitete (engl. Asia Pacific Quality Award – APQA), Iberoamerička nagrada za kvalitetu (engl. Iberoamerican Quality Award – IQA) i Europska nagrada kvalitete (engl. European Quality Award – EQA). Miguel je istraživao modele nagrada za kvalitetu i izvrsnosti u 35 zemalja. Uspoređivao je njihove misije, ključne vrijednosti i koncepte, kategorije, razine priznanja i

kriterije izvrsnosti. Pronalascima je utvrdio da postoje slične misije nagradnih programa. Mnogi su nagradni programi prisvojili Baldrigeov model (njih 68%), ali su mnoge zemlje razvile i svoje modele. Referirale su se na Baldrigeov model Europska nagrada za kvalitetu i Australska nagrada poslovne izvrsnosti. Istraživanjem je utvrđeno 29 dimenzija koje su prikazane u sljedećoj tablici, a prisutne su u 24 nagradna programa.

Temeljem prethodnih istraživanja raznih autora i modela, definiran je koncept sedam dimenzija poslovne izvrsnosti koje zajedno tvore sustav. Sustav je sastavljen iz sedam dimenzija koje su odabrane na temelju proučavanja teorijskih i empirijskih istraživanja koje sinergijski upotpunjuju i definiraju strategiju poslovne izvrsnosti. Tih je sedam dimenzija prilagođene hotelskom poslovanju, a one su:

1. hotelska ponuda – vrijednosti za gosta
2. vodstvo hotela
3. poboljšanje učinka – razvoja kadrova
4. upravljanje procesima i resursima
5. uspješnost hotelskog poslovanja
6. društvena odgovornost
7. kontinuirano poboljšanje.

Liderima je u suvremenim uvjetima poslovanja važno uvidjeti temeljne parametre koji sinergijskim djelovanjem tvore sustav. Takav sustav sastavljen je iz seta dimenzija poslovne izvrsnosti. Set od sedam dimenzija hotelijerstva usklađen je sa svjetskim trendovima.

### **3.1. Hotelska ponuda – vrijednost za gosta**

Prema J. Kandampullyju (2007.) hotelski zaposlenici trebaju svoje goste promatrati sa stajališta odvjetnika kupaca/gostiju. Zaposlenici kao odvjetnici kupca/gosta iskazuju svoju ulogu u odnosima prilikom pružanja usluge/proizvoda načinima osobne povezanosti s kupcima/gostima. Primjerice, recepcionari su više gostoljubivi i lojalni hotelskim gostima nego hotelski menadžeri. Slično je kod japanskog menadžera i zaposlenika koji su konstantno informirani te je njihova neposredna gostoljubivost i lojalnost bolje usklađena s kupcima/gostima. Ta snažna obveza zaposlenika usmjerena prema kupcima/gostima ohrabruje i može osigurati visoku kvalitetu usluge hotela i u uvjetima najvećih ekonomskih kriza.

### **3.2. Vodstvo hotela**

Vodstvo top i srednjeg hotelskog menadžmenta određuje viziju, misiju, strategiju i kulturu ponašanja organizacije. Vodstvo postavlja smjer poznavanjem potreba korisnika/hotelskih gostiju kroz zaposlenike i procese, kako bi se ostvarila iznimna performansa. (Tanner, 2005.) Vodstvo je jedna od menadžerskih funkcija koja se odnosi na odlučivanje, delegiranje, komuniciranje

i stimuliranje hotelskog osoblja te unapređivanje. Uspjeh vodstva ovisi o edukaciji, obučavanju i unapređivanju hotelskog osoblja.

### **3.3. Poboljšanje učinka – razvoj kadrova**

Za poboljšanje učinka u hotelijerstvu važno je „oslušivanje“ gostiju i zaposlenika. Judi Brownell (2008.) ističe važnost slušanja vođa. Vođe na organizacijski proces djeluju na tri razine: individualnu, timsku i organizacijsku. Vođe koji znaju i umiju slušati kreiraju okolinu koja omogućava implementiranje strategija učenja slušanja.

### **3.4. Upravljanje procesima i resursima**

Hotelske usluge sastavljene su od niza procesa kojima se upravlja i koje je potrebno stalno održavati i poboljšavati radi uklanjanja nedostataka i grešaka kako bi korisnik/gost bio što zadovoljniji i oduševljeniji. Za procese je ključno da budu efikasni i učinkoviti. Primjerice, Ritz-Carlton razradom uslužnih procesa pomaže zaposlenicima da lakše shvate kako vrhunski pružiti hotelske usluge. (Gustafsson, Johnson, 2006.)

### **3.5. Uspješnost hotelskog poslovanja**

Uspješnost hotelskog poslovanja temelji se na tržišnoj poziciji, zadovoljstvu/oduševljenju korisnika/gostiju, njihovoj lojalnosti, visoko personaliziranoj usluzi i hotelskom profitu. Sinergijskim djelovanjem svih komponenti naglašenija je strategija uspješnosti hotelskog poslovanja.

### **3.6. Društvena odgovornost**

Strategija društvene odgovornosti hotela odnosi se na razvoj i potrebu za poboljšanjem društva, ali i odgovorno ponašanje prema okolišu. Društveno odgovorno hotelsko poslovanje omogućuje stvaranje tržišne prednosti i kupci/korisnici daju prioritet takvim hotelskim proizvodima.

### **3.7. Kontinuirano poboljšanje**

Kontinuirano poboljšanje zahtijeva neprekidno praćenje i prilagođavanje promjenama s obzirom na tehnologiju, svjetske trendove, kadrove i poslovanje. Kontinuiranim poboljšanjima hotelskih proizvoda i usluga oplemenjuju se hotelski procesi i izazva oduševljenje kod hotelskih gostiju. Za hotelijera to znači smanjenje varijacija hotelskih proizvoda i usluga. Kada se dosegne visoka razina kvalitete potrebno je nastaviti i poticati na daljnji napredak slijedeći svjetske trendove.

#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI VISOKOKATEGORIZIRANIH ,HOTELA U HRVATSKOJ

Osnovni je cilj empirijskog istraživanja definiranje seta ključnih dimenzija poslovne izvrsnosti i utvrđivanje njihovog utjecaja na zadovoljstvo gostiju hotela i hotelske proizvode i usluge.

Provođenje istraživanja, zbog zahtjevnosti prikupljanja podataka od hrvatskih hotelijera, trajalo od o siječnja 2010. godine do veljače 2011. godine. S obzirom na problem istraživanja koji se odnosi na usmjeravanje, definiranje, primjenu, kontrolu i ocjenu provedbe seta dimenzija poslovne izvrsnosti, javlja se potreba za razvijanjem sustava. Uz pomoć sustava unaprijedile bi se performanse hotela i povećala bi se vjerojatnost uspješnog ostvarivanja strateških ciljeva hotela, a uz sinergijski učinak hotel bi se vodio prema ukupnoj izvrsnosti poslovanja. Predmet istraživanja usmjeren je na izbor seta dimenzija i zadovoljstva gostiju hotela te hotelsku ponudu. Kao poligon istraživanja korišteni su visokokategorizirani hrvatski hoteli. U svakom hotelu ispitivala se važnost sedam temeljnih dimenzija suvremenog hotelijerstva i njihov utjecaj na zadovoljstvo gostiju hotela i hotelski proizvod/uslugu, na uzorku prve i druge razine hotelskog menadžmenta.

Tablica 1. prikazuje odnos uzorka hotela u kojima je provedeno empirijsko istraživanje i ukupni broj hotela u Republici Hrvatskoj – prema popisu kategoriziranih turističkih objekata, hotela, kampova i marina iz Ministarstva turizma Republike Hrvatske, 8. ožujka 2011. godine.

Tablica 1.

Ukupan broj hrvatskih hotela i hoteli iz uzorka

Hoteli prema broju zvjezdica	Hoteli u Republici Hrvatskoj	Hoteli iz uzorka	% udio uzorka
5*	25	17	68%
4*	156	40	26%
<b>Ukupan broj hotela</b>	<b>181</b>	<b>57</b>	<b>31%</b>

Izvor: Popis kategoriziranih turističkih objekata i hotela, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 8. ožujka 2011. godine, [www.mint.hr](http://www.mint.hr)

Iz prethodne je tablice vidljivo kako je ukupan broj hotela prve i druge kategorije u Republici Hrvatskoj 181. Od ukupnog broja hotela, njih 25 čine hoteli s pet zvjezdica, dok 156 hotela čine hoteli s četiri zvjezdice. Ukupan je broj hotela u uzorku 57, s tim da 17 hotela ima pet zvjezdica, a 40 četiri zvjezdice.

Odnosno, 26% hotela iz uzorka čine hoteli s četiri zvjezdice, dok 68% hotela čine hoteli s pet zvjezdica, a ukupni je postotni udio uzorka 31%.

Na uzorku od 57 hrvatskih hotela prve i druge kategorije dani su podatci deskriptivne statistike svih sedam dimenzija poslovne izvrsnosti. Skala sudova pomoću kojih su hotelijeri ocjenjivali izjave o važnosti dimenzija poslovne izvrsnosti imala je 5 stupnjeva intenziteta i kretala se od 1 do 5 (vrlo nizak stupanj važnosti do vrlo visok stupanj važnosti).

Tablica 2.

## Deskriptivna statistika seta dimenzija poslovne izvrsnosti

	<b>N</b>	<b>Prosj. ocj.</b>	<b>Std. dev.</b>	<b>Koef. var.</b>
<b>D1</b>	57	4,578947	0,367524	8,02640
<b>D2</b>	57	4,807018	0,388053	8,07263
<b>D3</b>	57	4,568922	0,471097	10,31090
<b>D4</b>	57	4,551657	0,548754	12,05614
<b>D5</b>	57	4,675439	0,453077	9,69058
<b>D6</b>	57	4,482456	0,644100	14,36936
<b>D7</b>	57	4,627193	0,477444	10,31822

*Izvor: empirijsko istraživanje autorice*

Iz prethodne se tablice vidi kako je vodstvo hotela ocijenjeno s prosječno najvišom ocjenom (4,81), dok je najmanje ocijenjena dimenzija društvene odgovornosti (4,48). S obzirom da su hotelijeri ocijenili važnost dimenzija poslovne izvrsnosti višom od ocjene 4 – visoka važnost, može se zaključiti kako hotelski menadžeri prve razine ocjenjuju dimenzije. Koeficijent varijacije pokazuje stupanj disperzije oko aritmetičke sredine u relativnom iznosu. U istraživanju stupanj disperzije od 8,03% najniži je kod hotelske ponude – vrijednost za gosta, a najviši kod društvene odgovornosti - 14,37%. Svi su pokazatelji koeficijenta varijacije na razini ispod 20%, što se smatra relativno malim odstupanjem, a znači da su aritmetičke sredine reprezentativne srednje vrijednosti.

Tablica 3.

Podatci deskriptivne statistike dimenzija poslovne izvrsnosti i prve kategorije hrvatskih hotela iz uzorka

	<b>N</b>	<b>Prosij. ocj.</b>	<b>Std. dev.</b>	<b>Koef. var.</b>
<b>D1</b>	17	4,534759	0,321223	7,08357
<b>D2</b>	17	4,745098	0,449219	9,46700
<b>D3</b>	17	4,512605	0,422755	9,36831
<b>D4</b>	17	4,601307	0,351493	7,63899
<b>D5</b>	17	4,691176	0,300123	6,39760
<b>D6</b>	17	4,294118	0,724759	16,87795
<b>D7</b>	17	4,632353	0,468689	10,11772

*Izvor: empirijsko istraživanje autorice*

Od ukupno 17 anketiranih hotela prve kategorije prosječno je najviše ocijenjena dimenzija poslovne izvrsnosti – vodstvo hotela s prosječnom ocjenom 4,74, dok je prosječno najniže ocijenjena dimenzija poslovne izvrsnosti – društvene odgovornosti, s ocjenom 4,29. Koeficijent varijacije pokazuje stupanj disperzije oko aritmetičke sredine u relativnom iznosu. Stupanj disperzije od 6,40% najniži je kod uspješnosti hotelskog poslovanja, a najviši kod društvene odgovornosti - 16,8%. Svi su pokazatelji koeficijenta varijacije na razini ispod 20%, što se smatra relativno malim odstupanjem, što znači da su aritmetičke sredine reprezentativne srednje vrijednosti. Na osnovi podataka iz tabelarnog prikaza prosječnih vrijednosti prve kategorije hrvatskih hotela uzorka, izrađen je grafički prikaz.

Tablica 4.

Podatci deskriptivne statistike dimenzija poslovne izvrsnosti druge kategorije hrvatskih hotela iz uzorka

	<b>N</b>	<b>Prosij. ocj.</b>	<b>Std. dev.</b>	<b>Koef. var.</b>
<b>D1</b>	40	4,597727	0,387825	8,43514
<b>D2</b>	40	4,833333	0,362014	7,48994
<b>D3</b>	40	4,592857	0,493336	10,74138
<b>D4</b>	40	4,530556	0,616584	13,60945
<b>D5</b>	40	4,668750	0,507595	10,87217
<b>D6</b>	40	4,562500	0,598476	13,11727
<b>D7</b>	40	4,625000	0,487011	10,52996

*Izvor: empirijsko istraživanje autorice*

Ukupno 40 hrvatskih hotela druge kategorije prosječno najveću važnost daje vodstvu hotela (4,83), a prosječno vrlo niska ocjena odnosi se na upravljanje procesima i resursima (4,53). Koeficijent varijacije pokazuje stupanj disperzije oko aritmetičke sredine u relativnom iznosu. Stupanj disperzije od 7,49% najniži

je kod vodstva, a najviši kod upravljanje procesima i resursima - 13,61%. Svi su pokazatelji koeficijenta varijacije na razini ispod 20%, što se smatra relativno malim odstupanjem, što znači da su aritmetičke sredine reprezentativne srednje vrijednosti.

Uspoređivanjem 3. i 4. tablice može se uočiti kako su hotelijeri prve i druge kategorije dali najvišu ocjenu vodstvu hotela, dok su prosječno najnižu ocjenu hotelijeri prve kategorije dali društvenoj odgovornosti, a hotelijeri druge kategorije vrlo su nisko ocijenili upravljanje procesima i resursima.

Prva pomoćna hipoteza rada pretpostavlja kako dimenzije poslovne izvrsnosti pozitivno utječu na zadovoljstvo hotelskog gosta. Pri tome se polazi od činjenice da su dimenzije poslovne izvrsnosti sastavljene od hotelske ponude, vodstva hotela, poboljšanja učinka – razvoja kadrova, upravljanja procesima i resursima, uspješnosti poslovanja, društvene odgovornosti i kontinuiranog poboljšanja. Sve su dimenzije važne za hotelsko poslovanje i za postizanje izvrsnosti. Premda su sve dimenzije bitne, pretpostavlja se da na zadovoljstvo hotelskog gosta sve zajedno utječu. U ovome dijelu rada istražiti će se utemeljenost navedene tvrdnje. Znatno veći broj ispitanika smatra kako je vodstvo hotela najvažnije (60%) jer ono postavlja smjer, poznaje potrebe, želje i zahtjeve hotelskih gostiju, a kroz hotelske zaposlenike i procese ostvaruje poslovnu uspješnost.

Tablica 5.

Prosječne ocjene važnosti strategija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela

	<b>N</b>	<b>Prosj. ocj.</b>	<b>Std. dev.</b>
<b>S</b> Ukupno	57	4,613090	0,408175
<b>D1</b>	57	4,578947	0,367524
<b>D2</b>	57	4,807018	0,388053
<b>D3</b>	57	4,568922	0,471097
<b>D4</b>	57	4,551657	0,548754
<b>D5</b>	57	4,675439	0,453077
<b>D6</b>	57	4,482456	0,644100
<b>D7</b>	57	4,627193	0,477444
<b>Z</b> <sub>gosta</sub> Ukupno	57	4,645614	0,526467
<b>Z</b> <sub>gosta</sub> 1.1.	57	4,754386	0,509927
<b>Z</b> <sub>gosta</sub> 1.2.	57	4,614035	0,647919
<b>Z</b> <sub>gosta</sub> 1.3.	57	4,736842	0,551825
<b>Z</b> <sub>gosta</sub> 1.4.	57	4,526316	0,734489
<b>Z</b> <sub>gosta</sub> 1.5.	57	4,596491	0,622772

Izvor: empirijsko istraživanje autorice



Ocjenjivanje važnosti zadovoljstva gostiju hotela dobilo je visoku ocjenu (4,65) u odnosu na ukupne dimenzije poslovne izvrsnosti (4,61). Isto vrijedi i za parametre zadovoljstva gostiju hotela čiju su važnost hotelski menadžeri mnogo bolje ocijenili u odnosu na važnost dimenzija. Skoro svi parametri zadovoljstva gostiju hotela dobili su ocjenu višu od 4,5 (ispunjavanje potreba, želja i zahtjeva gostiju – 4,75; zadovoljstvo gostiju cjelokupnom ponudom – 4,61; ocjenjivanje zadovoljstva gostiju hotelskom ponudom – 4,74; provođenje koncepta izvrsnosti hotelske ponude – 4,53; inoviranje hotelske ponude novim proizvodima i uslugama – 4,60). S druge strane, sve dimenzije poslovne izvrsnosti dobile su ocjene veće od 4,5 (hotelska ponuda – 4,58; vodstvo hotela 4,81; poboljšanje učinka i razvoj kadrova – 4,57; upravljanje procesima i resursima – 4,55; uspješnost poslovanja – 4,67; društvena odgovornost – 4,48; kontinuirano poboljšanje – 4,63).

Istraživanjem su utvrđene statistički značajne korelacije na razini signifikantnosti 5% između skupa strategija poslovne izvrsnosti i prve performanse hotela – zadovoljstvo gostiju, što je prikazano u tablici 6.

Tablica 6.

Statistički značajne korelacije između dimenzija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela

Correlations Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=56 (Casewise deletion of missing data)							
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
<i>Z<sub>gosta</sub></i>	0,499700	0,420638	0,484375	0,409425	0,454673	0,355105	0,324139

Izvor: Empirijsko istraživanje autorice

Iz prethodne se tablice vidi kako je gost hotela u najnižoj korelaciji sa sedmom dimenzijom– kontinuirano poboljšanje, dok je dimenzija hotelske ponude – vrijednost za gosta u najvišoj korelaciji sa zadovoljstvom gostiju hotela. Sve ostale dimenzije u prosjeku su u srednje jakoj korelaciji sa zadovoljstvom gostiju hotela.

Prva pomoćna hipoteza koja pretpostavlja pozitivnu vezu skupa dimenzija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela, temeljem rezultata empirijskog istraživanja i statističkim testiranjem je potvrđena.

Druga pomoćna hipoteza rada pretpostavlja da dimenzije poslovne izvrsnosti pozitivno utječu na hotelski proizvod i usluge. Pretpostavlja se da one sve zajedno utječu na hotelski proizvod i usluge. U ovome dijelu rada istražiti će se utemeljenost navedene tvrdnje.

Top i srednja razina hotelskog menadžmenta ocijenila je važnost implementiranja hotelskog proizvoda i usluge, a 56% hotelskih menadžera to je ocijenilo kao važnu mjeru i pokazatelj performansi hotela. U tablici 7. iznesene su

prosječne ocjene dimenzija poslovne izvrsnosti i hotelskog proizvoda/usluga zajedno s njim parametrima.

Tablica 7.

Prosječne ocjene važnosti dimenzija poslovne izvrsnosti i hotelskog proizvoda/usluge

	<b>N</b>	<b>Pros. ocj.</b>	<b>Std. dev.</b>
<b>D<sub>Ukupno</sub></b>	57	4,613090	0,408175
<b>D1</b>	57	4,578947	0,367524
<b>D2</b>	57	4,807018	0,388053
<b>D3</b>	57	4,568922	0,471097
<b>D4</b>	57	4,551657	0,548754
<b>D5</b>	57	4,675439	0,453077
<b>D6</b>	57	4,482456	0,644100
<b>D7</b>	57	4,627193	0,477444
<b>H<sub>ponudaUkupno</sub></b>	57	4,526316	0,479531
<b>H<sub>ponuda 2.1.</sub></b>	57	4,578947	0,596040
<b>H<sub>ponuda 2.2.</sub></b>	57	4,192982	0,766220
<b>H<sub>ponuda 2.3.</sub></b>	57	4,631579	0,616197
<b>H<sub>ponuda 2.4.</sub></b>	57	4,578947	0,653216
<b>H<sub>ponuda 2.5.</sub></b>	57	4,701754	0,596565
<b>H<sub>ponuda 2.6.</sub></b>	57	4,368421	0,671660
<b>H<sub>ponuda 2.7.</sub></b>	57	4,403509	0,677697
<b>H<sub>ponuda 2.8.</sub></b>	57	4,578947	0,653216
<b>H<sub>ponuda 2.9.</sub></b>	57	4,701754	0,596565

*Izvor: empirijsko istraživanje autorice*

Ocjenjivanje važnosti hotelske ponude – proizvoda i usluga dobilo je ocjenu 4,53 u odnosu na ukupne dimenzije poslovne izvrsnosti - 4,61. Isto vrijedi i za parametre hotelske ponude, čiju su važnost hotelski menadžeri ocijenili u odnosu na važnost dimenzija. Skoro svi parametri dobili su ocjenu višu od 4 (kvaliteta domaćih jela – 4,58; lokalne atrakcije i događanja u hotelskoj ponudi – 4,19; provođenje vizije, misije i kulture ponašanja – 4,63; delegiranje zadataka, komuniciranje i poticanje osoblja – 4,58; zadovoljstvo gostiju – 4,70; proces trajnog inoviranja – 4,37; prilagođavanje promjenama – 4,40; metode privlačenja gostiju – 4,58; unapređivanje efikasnosti i racionalnosti poslovanja – 4,70). S druge strane, sve dimenzije poslovne izvrsnosti dobile su ocjene veće od 4,5, kao što je već izloženo kod prve pomoćne hipoteze.

Između skupa dimenzija poslovne izvrsnosti i hotelskog proizvoda i usluge utvrđene su statistički značajne korelacije, na razini signifikantnosti 5%, što prikazuje tablica 8.

Tablica 8.

Statistički značajne korelacije između dimenzija poslovne izvrsnosti i hotelskog proizvoda i usluga

Correlations Marked correlations are significant at $p < ,05000$ $N=56$ (Casewise deletion of missing data)							
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
<b>H<sub>ponuda</sub></b>	0,482980	0,533011	0,527014	0,463668	0,449707	0,462066	0,509996

Izvor: empirijsko istraživanje autorice

Iz tablice 8. vidi se kako je hotelski proizvod i usluga u najnižoj korelaciji s petom dimenzijom uspješnosti poslovanja, dok je kod vodstva hotela u najvišoj korelaciji s hotelskim proizvodom i uslugom. Sve ostale dimenzije u prosjeku su u srednje jakoj korelaciji s hotelskim proizvodom i uslugom.

Druga pomoćna hipoteza koja pretpostavlja pozitivnu vezu sustava dimenzija poslovne izvrsnosti i hotelskog proizvoda i usluge, temeljem rezultata empirijskog istraživanja i statističkim testiranjem je potvrđena.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovna izvrsnost jedan je od suvremenih koncepata čija je primjena već započela. Uvidom u dosadašnju znanstvenu i stručnu literaturu različiti autori, teoretičari, istraživači i praktičari upućuju na potrebu usmjeravanja i kreiranja svijesti o poslovnoj izvrsnosti, ali i shvaćanja značajnosti njenog seta dimenzija koje tvore sustav. Korištenjem seta dimenzija poslovne izvrsnosti ostvarile bi se i postigle visoke performanse. Sve to omogućava vlasnicima i hotelskim menadžerima brže shvaćanje i potrebu za unapređivanjem hotelskog poslovanja.

Uključivanjem svih sedam dimenzija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela istražena je pretpostavka da skup strategija poslovne izvrsnosti utječe na zadovoljstvo gostiju. Zadovoljstvo gostiju mjereno je u tri područja: kvaliteta hotelske ponude, kvaliteta hotelske usluge i inoviranje hotelske ponude. Provedena je korelacijska analiza koja je pokazala da postoji statistički značajna korelacija na razini signifikantnosti 5% između skupa strategija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela. Veze između dimenzija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela ukazuje kako je model statistički značajan. Time je pomoćna hipoteza potvrđena. Dimenzije poslovne izvrsnosti pozitivno utječu na hotelsku ponudu. Ova hipoteza testirana je korelacijskom analizom, i to između sljedećih varijabli dimenzija i hotelske ponude. Uspješnost hotelskog menadžmenta ovisi o shvaćanju i razumijevanju poslovne izvrsnosti i njihovog utjecaja na kvalitetu i vrijednost hotelskog proizvoda i usluge. Statistički značajne korelacije na razini 5% signifikantnosti utvrđene su između dvije varijable, tako da je hipoteza potvrđena.

Buduće istraživačke radove potrebno je usmjeriti na utvrđivanje temelja, procjene, poboljšanja i razvoja poslovne izvrsnosti, ali i na utvrđivanje najbolje prakse svjetskih, ali i hrvatskih hotela. Prema navedenim prijedlozima i preporukama buduće istraživačke radove iz područja strateškog hotelskog menadžmenta potrebno je usmjeriti izvan granica Republike Hrvatske, kako bi se analiziralo i procijenilo hotelsko poslovanje susjednih pa i konkurentskih hotela.

## LITERATURA

Adebanjo, D., Mann R., 2008. *Australian Organization for Quality*, April. <http://www.aofq.org.au> (30<sup>a</sup> travnja 2009.)

Bacon, Terry R, i David G Pugh (2004.) *Ritz-Carlton and EMC: The Gold Standards in Operational Behavioral Differentiation*, Journal of Organizational Excellence (ABI/INFORM Global), Spring,: 61.-76.

Barrows, Clayton W, i Tom Powers (2009.) *Introduction to management in the hospitality industry*. 9th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bergquist, B., Foley K., Garvare R., Johansson P., 2008. *Reframing Quality Management: The Theories and Practices of Organization Excellence New Perspectives*, Kevin J Foley i Philippe Hermel, 501. - 538. Sydney : SAI Global

Brownell, Judi (2008.) *Exploring the Strategic Ground for Listening and Organizational Effectiveness* Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 211.-229.

Clarke, Alan, i Wei Chen (2007.) *International Hospitality Management; Concepts and Cases*. 1st Edition. Burlington: Butterworth-Heinemann, Elsevier

Collins, J., 2007. *Od dobrog do izvrsnog* Binoza press d.o.o., Zagreb

Foley, K., J., Hermel Ph., 2008. *The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives*, SAI Global, Sydney

Goldsmith, S, D Samson, i B Robertson. (2008.) *From Organization to Whole - of - System Excellence: The Issue of Water.*, The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives, autor Kevin J Foley i Philippe Hermel, SAI Global, Sydney, 105.-126.

Grigg, N., Mann R. 2008. *Promoting excellence: An international study into creating awareness of business excellence models*, The TQM Journal, No. 20, 233.-248.

Gustafsson, A., Johnson M., 2006. *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji*, Mate d.o.o., Zagreb

Hafeez, K., N. Malak, i H. Abdelmeguid (2006) *A Framework for TQM to Achieve Business Excellence*, Total Quality Management, No. 17, 1213.-1229.

Injac, N., 2001. *Mala enciklopedija kvalitete, III. dio - Moderna povijest kvalitete*, Oskar, Zagreb

Kandampully, Jay, A. (2007.) *Services management: the new paradigm in hospitality*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Kanji, G., 2008. *Architecture of business excellence in the public and service sectors*, Total Quality Management & Business Excellence, No. 4, April.

Laslavić, Željka. (2009.) *2008. je posljednja rekordna godina za turizam*, uredio Miodrag Šajatović. *Lider*, lipanj, 108.-109.

Mann, R.S., Grigg N., 2007. *A Study of National Strategies for Business Excellence*, Quality Management and Organisation Excellence; Oxymorons, Empty Boxes, or Important Contributions to Management Thought and Practice A Study of National Strategies for Business Excellence, autor K. Foley, D.A. Hensler i J. Jonker, Standards Australia International (SAI) Global, Sydney

Miguel, P., Cauchick A., 2005. *A Comparison of Quality and Business Excellence Programs in the World*, Revista de Ciencia & Tecnologia, 35-46.

*Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Popis kategoriziranih turističkih objekata i hotela*, 16. prosinac 2010. <http://www.mint.hr> (pristup 8. ožujka 2011)

Moutinho, L., 2005., *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb

Oslić, I., 2008. *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, M.E.P. Consult, Zagreb

Politis, Y., Charalambos L., Evanelos G., Moustakis V., 2009. *A business excellence model for the hotel sector: implementation to high-class Greek hotels*, Benchmarking: An International Journal, 462.-483.

Porter, L. J., i S. J. Tanner (2004.) *Assessing Business Excellence*. 2nd Edition. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann

Saunders, M., Mann R., 2007. *Centre for Organizational Excellence Research, Business Excellence Tools*, <http://www.coer.org.nz> (15<sup>t</sup> ožujka 2010.)

Tanner, S. J., 2005. European Center for Business Excellence, [www.ecforbe.com](http://www.ecforbe.com) (15. listopada 2009.)

Welch, Jack (2002.) *Leksikon vodstva*, Naklada Zadro, Zagreb

Žilić, I. (2011.) *Utjecaj strategija poslovne izvrsnosti na performanse hotela u Republici Hrvatskoj*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, 2011.

***Ivana Žilić, Ph. D.***

Senior Lecturer  
Polytechnic of Šibenik  
E-mail: ivana082@yahoo.com

## **BUSINESS EXCELLENCE IN THE HIGHLY CATEGORIZED HOTELS –CASE OF CROATIA**

### ***Abstract***

*The concept of business excellence is not sufficiently researched in the field of hotel management. Present sources and researches point to the need to incorporate the key dimensions of business excellence. Seven approaches which form a system and lead to business excellence are defined in this paper. The empirical research was conducted on the sample of four-and five-star Croatian hotels. Questionnaire was used as a research instrument. Primary data were collected from the top and mid-level hotel management. Result analysis shows high degree of importance and need for strategic dimensions of business excellence in the hospitality sector. Impact of a set of dimensions of business excellence on hotel guest satisfaction and hotel offer was researched. The theoretical and research determinants of business excellence in hospitality form the foundation for the future research.*

***Key words: business excellence, highly categorized hotels, business excellence dimensions***

***JEL classification: M19, L83***

**PREGLEDNI RAD**

***REVIEW***





**Doc. dr. sc. Danica Bakotić**

Ekonomski fakultet Split  
Sveučilište u Splitu  
E-mail: danicab@efst.hr

## **MENADŽERSKI IZAZOVI U FUNKCIJI VOĐENJA RADNIKA ZNANJA U SUVREMENIM PODUZEĆIMA**

UDK / UDC: 65.012.4

JEL klasifikacija / JEL classification: J24, O47

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 23. ožujka 2012. / March 23, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Sažetak***

*Radnici znanja su oni radnici koji u svom radu koriste stečena i stvaraju nova znanja. Radnicima znanja daje se značaj i funkcija generatora budućeg razvoja poduzeća jer oni mogu svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i idejama dati značajan doprinos uspješnosti i razvoju poduzeća. Radnici znanja i poduzeće u kojemu rade su međuovisni. Poduzeće osigurava radnicima znanja resurse. S druge strane, poduzeća ovise o radnicima znanja i njihovoj sposobnosti da sintetiziraju teorijsko i iskustveno znanje, te ga primjene u konstruiranju adekvatnih rješenja. U ovom smislu ističe se izrazito značajna uloga menadžmenta poduzeća kojemu je osnovni cilj učiniti radnike znanja produktivnima.*

***Ključne riječi: menadžment, radnici znanja, vođenje, proizvodnost.***

## **1. UVOD**

Suvremeno društvo je društvo znanja, a radnici znanja ključni su resurs suvremene ekonomije, odnosno značajni „dioničari“ suvremenog društva. Najkraće rečeno, radnici znanja oni su radnici koji u svom radu koriste stečena i stvaraju nova znanja. Oni koriste svoj intelekt u transformaciji novih ideja u nove proizvode, usluge, procese i ina rješenja i unapređenja. Njihova najveća vrijednost odnosi se na njihovu sposobnost prikupljanja i analiziranja relevantnih informacija te donošenje odluka za dobrobit organizacije u kojoj rade. Radnicima znanja daje se značaj i funkcija generatora budućeg razvoja poduzeća jer oni mogu svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i idejama dati značajan doprinos uspješnosti i razvoju poduzeća.

Do dominacije spoznaje o značaju radnika znanja došlo je u posljednjem desetljeću 20. stoljeća kada se svekoliko društvo drastično promijenilo, i to s aspekta različitih procesa, problema i novonastalih struktura (Drucker, 2001., str. 299.). Uslijed tih promjena došlo je i do promjene u percepciji važnosti određenih resursa poduzeća. U 20. stoljeću najvrjedniji resurs poduzeća bila je oprema i ostali materijalni resursi, a u 21. stoljeću to su radnici znanja. Ovo shvaćanje posljedica je novih zahtjeva koji se postavljaju pred suvremena poduzeća, a koji se ogledaju u pojačanom tržišnom natjecanju, značajnoj konkurenciji, naraslim potrebama kupaca - i po obujmu i po raznolikosti, njihovoj zahtjevnosti po pitanju kvalitete, sofisticiranosti proizvoda, slobodnom protoku i potpunoj raspoloživosti informacija, dostupnosti robe proizvedene bilo gdje u svijetu te slobodnog kretanja radne snage, odnosno samom procesu globalizacije koji je doveo do stvaranja novih uvjeta za poslovanje poduzeća pa time i zahtjeva pred radnicima tih poduzeća koji se, između ostalog, odnose na formalnu edukaciju, sposobnost usvajanja i primjene teorijskih i analitičkih znanja, a posebno na potrebu kontinuiranog učenja.

Briga o radnicima znanja, koja se prvenstveno odnosi na povećanje njihovog zadovoljstva i proizvodnosti, najveći je izazov poduzećima u 21. stoljeću, a ujedno i glavni uvjet za preživljavanje i opstanak na turbulentnom tržištu. Privući i zadržati radnike znanja bit će jedini način održanja i daljnjeg razvoja poduzeća. Radnici znanja ne mogu se kupiti i prodati kao druga imovina i oni se ne osiguravaju spajanjima i pripajanjima poduzeća. Oni imaju slobodnu volju i znanje što im omogućava da zahtijevaju da ih se tretira kao sadašnji i budući najvrjedniji resurs poduzeća.

Cilj je ovoga rada elaborirati važnost i ulogu radnika znanja u suvremenim poduzećima te sugerirati načine za njihovo efikasno vođenje koji se prvenstveno odnose na privlačenje, zadržavanje i motiviranje radnika znanja, kao i na unapređenje njihove proizvodnosti kao temeljne determinante konkurentske sposobnosti suvremenih poduzeća.

## **2. POJAM, VAŽNOST I ULOGA RADNIKA ZNANJA U SUVREMENOM DRUŠTVU**

U povijesti ljudskog roda nijedno stoljeće nije donijelo toliko promjena kao 20. stoljeće. Ovo stoljeće obilježile su brojne društvene promjene u svim dijelovima svijeta, intelektualne i duhovne krize, pobune i ratovi, etnička čišćenja i genocidi. Sve navedeno dovelo je do značajnih promjena u konfiguraciji društva i njegovih struktura i procesa, ali i do otvaranja nekih novih pitanja i postavljanja nekih novih očekivanja.

U kontekstu tih promjena javljaju se i radnici znanja koji su nastali kao rezultat zahtjeva koji se postavljaju u kreiranju novih radnih mjesta. Ta radna mjesta zahtijevaju znatnu formalnu izobrazbu, sposobnost usvajanja i primjene znanja. S tim u vezi, radni zadatci koji se stavljaju pred radnike znanja zahtijevaju

drugačiji pristup radu i stvaranje navike kontinuiranog učenja. Slijedom navedenoga, radnici znanja definiraju se kao osobe s visoko razvijenim vještinama i znanjem, s razvijenom spoznajnom moći i apstraktnim rezoniranjem. Ovo uključuje sposobnost opažanja, raščlanjivanja i interpretacije podataka, dolaženja do i prenošenja novih perspektiva i viđenja radi donošenja učinkovitih odluka, procesa i rješenja. Nadalje, radnici znanja su radnici koji smatraju da je stvaranje i prenošenje znanja njihova osobna i profesionalna odgovornost (Redpath I dr., 2009., str. 86.). Oni su ključni resurs koji poduzeću osigurava konkurentsku prednost (Frost i dr., 2010., str. 127.). Radnici znanja često se definiraju i kao grupa različitih struka ili profesija koje su najčešće vezane uz informatičku tehnologiju ili neke druge visoke tehnologije, međutim, to ne mora biti uvjet. Profesije koje se u literaturi spominju u kontekstu radnika znanja su: znanstvenici, inženjeri, informatičari, profesori, psiholozi, odvjetnici, liječnici, bankari, računovođe i fizičari.

Promatrajući karakteristike radnika znanja, njihovu društvenu poziciju, vrijednosti i očekivanja, uočava se da se oni bitno razlikuju od drugih povijesno dominantnih društvenih skupina. U prvom redu oni svoju poziciju osiguravaju putem svoje formalne izobrazbe. Oni svakodnevno koriste znanje u svom radu stvarajući dalje nova znanja i tako postaju generatori unapređenja i razvoja. Oni postaju temelj društva, a društvo u kojemu oni djeluju naziva se društvo znanja. Temeljna je odrednica tog društva obrazovanje - škole i fakulteti njegove su ključne su institucije, a kvalitetno i kontinuirano učenje njegova osnovna briga.

Društvo znanja najkonkurentnije je društvo dosad i to zbog činjenice da je znanje svima dostupno i u takvoj situaciji ne postoji isprika za loše performanse. Konkurencija postaje izrazito izražena i na individualnom nivou i na organizacijskom i na društvenom nivou. U tom smislu radnici znanja moraju biti strogo specijalizirani jer znanje može biti efektivno jedino u slučaju uske specijalizacije i usmjerenosti (Drucker, 2001., str. 308.). Međutim, važno je naglasiti da radnici znanja jedino u okviru organizacija, tj. poduzeća, mogu svoje znanje pretvoriti u značajne performanse. Znanje izolirano od poduzeća i resursa koje poduzeća imaju nema nikakve svrhe i ne donosi nikakvu korist. Jedino poduzeća mogu osigurati kontinuitet u efektivnosti radnika znanja. U ovom smislu uloga menadžmenta postaje izrazito značajna u poduzeću, a osnovni joj je cilj učiniti radnike znanja produktivnima.

### **3. MENADŽERSKI IZAZOVI U FUNKCIJI VOĐENJA RADNIKA ZNANJA**

#### **3.1. Privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja**

Radnici znanja predstavljaju novu vrstu radnika koja ima različite potrebe, vrijednosti i različite motivatore u odnosu na ostale radnike. S tim u vezi, kada je riječ o privlačenju, motiviranju i zadržavanju radnika znanja, jedno

njihovo obilježje, koje donosi brojne implikacije u funkciji vođenja, trebalo bi ozbiljno uzeti u obzir, a to je da se radnici znanja jače identificiraju sa svojim zvanjem i profesijom nego s organizacijom u kojoj rade (May i dr., 2002., str. 793.). Kao posljedica navedenog, veća je fluktuacija ovih radnika u odnosu na ostale radnike (Despres i Hiltrop, 1995.; Dessler, 2000.; Horwitz i dr., 2003.). Najčešći razlozi te fluktuacije vezani su uz plaću i perspektivu, a nakon toga slijede individualni razlozi te razlozi vezani uz razvoj karijere. S obzirom da su istraživanja s tematikom radnika znanja malobrojna, i spoznaje do kojih su došli May i suradnici (2002.) mogu doprinijeti boljem sagledavanju tematike privlačenja, motiviranja i zadržavanja radnika znanja. Oni su, naime, u svom istraživanju utvrdili da radnici znanja, rangirajući aspekte posla, plaći dodjeljuju prvo ili drugo mjesto, zatim navode različitost radnih zadataka, izazovnost i mogućnost daljnjeg učenja i usavršavanja. Na treće mjesto stavljaju mogućnost napredovanja pa odnose s kolegama i mogućnost odlučivanja (May i dr., 2002., str. 791.). Na temelju rezultata istraživanja ovi autori zaključuju da su radnici znanja više predani svojim profesijama nego poduzećima u kojima rade. Osim toga, Wang i suradnici (2009.) u svom su radu, analizirajući fluktuaciju radnika znanja, došli do zaključka da su njihove individualne karakteristike značajna determinanta njihove fluktuacije. Slično tome, Wu (2009.) ističe da vođenje radnika znanja mora biti prilagođeno njihovim različitim karakteristikama u odnosu na ostale radnike.

Sve navedeno upućuje da ovim radnicima prilikom regrutiranja, motiviranja i zadržavanja treba promišljeno i specifično pristupiti. Stoga je izrazito potrebno diferencirati strategije koje se koriste za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja od strategija koje se koriste za ostale radnike. Naravno, treba znati da iste strategije neće biti efikasne za sve radnike znanja, već bi se trebale prepoznati individualne potrebe, interesi i aspiracije pojedinih radnika. Horwitz i suradnici (2003.) izdvojili su najučinkovitije strategije za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja kako je prikazano na slici 1.

Privlačenje radnika znanja	Motiviranje radnika znanja	Zadržavanje radnika znanja
<b>MOGUĆE STRATEGIJE</b>	<b>MOGUĆE STRATEGIJE</b>	<b>MOGUĆE STRATEGIJE</b>
Konkurentni kompenzacijski paketi Interno razvijanje talenata Korištenje proaktivnih inicijativa za regrutiranje (npr. korištenje "head huntera") Oglašavanje slobodnih radnih mjesta Izrada planova razvoja karijere radnika znanja te planova za njihovo razmještanje i promociju	Sloboda planiranja i djelovanja Izazovni poslovi Pristup najnovijim tehnologijama Potpora top managementa Redoviti kontakti sa starijim kolegama Korištenje poticajnih bonusa	Izazovni poslovi Konkurentni kompenzacijski paketi Poticajni bonusi temeljeni na performansama Mogućnost razvijanja u specijaliziranim područjima Potpora top menadžmenta Sloboda planiranja i djelovanja

Izvor: Horwitz i dr., 2003., str. 32.

Slika 1. Najefikasnije strategije za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja

Osnova za privlačenje i regrutiranje radnika znanja adekvatne su kompenzacije i osigurani uvjeti za kvalitetan rad. Adekvatne kompenzacije odnose se na formiranje konkurentskih kompenzacijskih paketa te korištenje poticajnih bonusa za izvanredne performanse (Baron i Hannan, 2002.). Ovo je ključan preduvjet da bi uopće moglo doći do procesa selekcije u okviru kojega se biraju kandidati s određenim znanjima, vještinama, potencijalima i za koje postoji uvjerenje da će se uklopiti i dobro funkcionirati u postojećoj organizaciji.

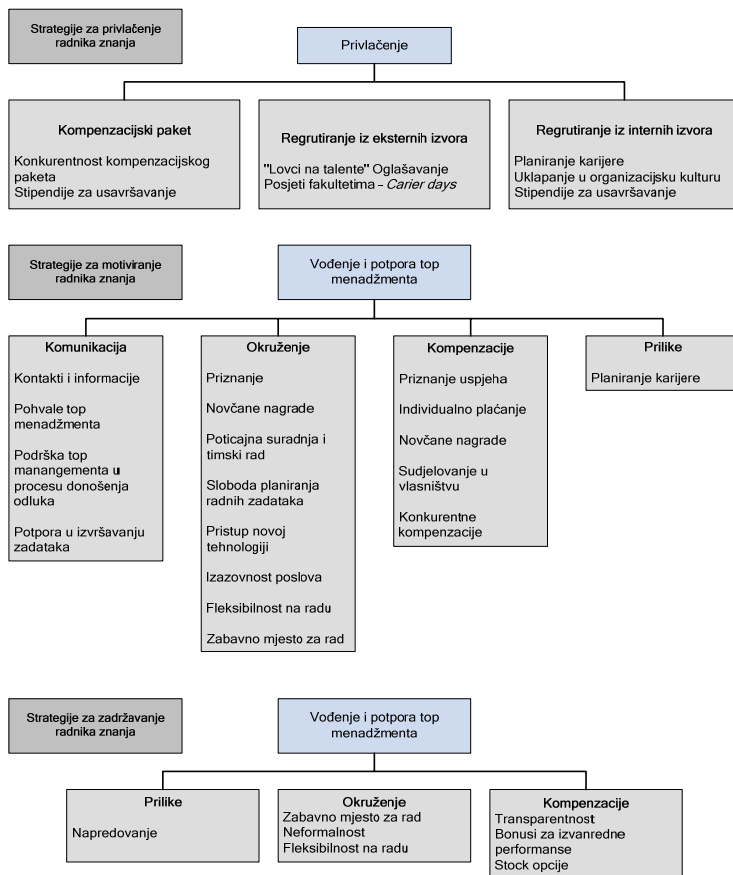
Faktori koji su važni za motiviranje i zadržavanje radnika znanja uključuju izazovne radne zadatke, stvaranje radne klime koja osigurava autonomiju, podupiranje dobrih rezultata i postignuća, razvijanje smisla za svrsishodnost, uzbudljivost i zanimljivost. Osim ovih faktora neke prakse uključuju efektivnu komunikaciju, brigu za ljude, osiguravanje podupirućih resursa, nove tehnologije te poticanje radnika da steknu nova znanja i vještine kojima će osigurati veću konkurentnost i na internom i na eksternom tržištu rada (Robertson i Hammersley O'Malley, 2000.; Urlich, 1998.). Osim navedenih istraživanja, druga su istraživanja definirala neke iste, ali i neke nove strategije za zadržavanje radnika znanja, koje su fokusirane na skup elemenata, i to: samostalnost, odgovarajući opis posla, određene tipove financijskih kompenzacija temeljenih na priznanju i postignuću, pristup novim tehnologijama i razvojne mogućnosti (Kinner i Sutherland, 2000.; Thompson i Heron, 2002.).

Na temelju definiranih najefikasnijih strategija za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja, Horwitz je sa suradnicima (2003.) razradio su model privlačenja, motiviranja i zadržavanja radnika znanja koji je prikazan na slici 2.

Navedeni autori u svoj su model, osim strategija koje su se u njihovom istraživanju pokazale kao najefikasnije za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja, uključili i neke za radno ponašanje značajne dimenzije, kao što su: uklapanje u organizacijsku kulturu, fleksibilnost na radu, sudjelovanje u vlasništvu, *stock* opcije, transparentnost, neformalnost na radnom mjestu, zabava i sl. Ovo potonje karakteristično je isključivo za mala i srednja poduzeća u kojima je stvaranje ozračja i smisla za zabavu i neformalnost vrlo efikasna strategija motiviranja, za razliku od velikih poduzeća gdje je to teško postići s obzirom na hijerarhijsku složenost organizacije i kontrole.

Ovisno o tome koje elemente modela poduzeća primjenjuju, odnosno koje strategije za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja koriste, razlikuje se nekoliko „vrsta“ poduzeća. Postoje poduzeća koja regrutiraju najbolje radnike, nagrađuju ih s vrlo visokim plaćama, osiguravaju im potrebne resurse i daju im potpunu autonomiju u izvršavanju radnih zadataka. Zatim postoje poduzeća u kojima predanost radnika ima vrlo velik značaj i u kojima radnici rade gotovo cijeli radni vijek. U ovim poduzećima akcent se daje na organizacijsku kulturu, zajedničke vrijednosti i međusobnu potporu. Posljednju kategoriju čine autokratsko-birokratska poduzeća u kojima su uloge i funkcije

precizno definirane i u kojima se koriste „krute“ menadžerske tehnike, tradicionalni instrumenti upravljanja ljudskim resursima i ugovorne obveze.



Izvor: Horwitz i dr., 2003., str. 41.

Slika 2. Model privlačenja, motiviranja i zadržavanja radnika znanja

Sumirajući u gornjem tekstu elaborirane spoznaje o privlačenju, motiviranju i zadržavanju radnika znanja, očito je da prva kategorija poduzeća na najbolji način pristupa ovoj problematici. U ovakvim poduzećima vodi se računa da se radnici znanja pozicioniraju tamo gdje će moći dati najveći doprinos organizaciji i gdje će se moći razvijati. Kako su se radnici znanja pojavili kao rezultat novih zahtjeva koji se postavljaju pred moderna poduzeća, tako će učinak i uspješnost tih poduzeća ovisiti o efikasnosti njihovog upravljanja i vještinama da se privuku, zadrže i motiviraju radnici znanja (Drucker, 2005., str. 224.).

### **3.2. Determinante, specifičnosti i načini povećanja proizvodnosti radnika znanja**

P. Drucker je još 1998. godine upozoravao da je proizvodnost radnika znanja na izrazito niskoj razini, smatrajući da su poduzeća uglavnom usmjerena na povećavanje proizvodnosti radnika u proizvodnji (Drucker, 1998.). U ovom kontekstu istaknuo je da je povećanje proizvodnosti radnika znanja jedan od najvećih izazova suvremenih poduzeća o kojemu će ovisiti njihov opstanak i uspjeh (Drucker, 1999.).

Međutim, brojni pokušaji usmjereni na povećanje proizvodnosti radnika znanja polučili su uglavnom neuspjeh (Roell, 2004.). Razlozi tog neuspjeha nalaze se u tretiranju znanja kao objekta. Kod upravljanja znanjem ono se tretira izolirano, pokušava ga se definirati neovisno o drugim elementima i procesima te se s njim upravlja u okviru informacijskog menadžmenta (Nabeth i dr., 2002.). Svakako, znanje je to što radnike znanja čini produktivnima, međutim, pitanje povećanja proizvodnosti radnika znanja moći će se riješiti samo ako je potpuno jasno što radnici znanja rade, odnosno na koji način koriste svoje znanje i informacije u stvaranju novih vrijednosti. Iako su se brojni autori bavili upravljanjem znanjem, ipak su spoznaje o radnicima znanja, njihovom vođenju i načinu mjerenja njihovih performansi vrlo oskudne i nedostatne (Davenport, 2003.). Kako bi se moglo utjecati na povećanje proizvodnosti radnika znanja, potrebno je bolje razumjeti prirodu posla ovih radnika. Nakon toga potrebno je analizirati koje se tehnološke i organizacijske mjere mogu koristiti za unapređenje njihove proizvodnosti.

Kada je govorio o motivaciji, P. Drucker je radnike znanja usporedio s volonterima, istaknuvši da ono što motivira radnike znanja motivira i volontere (Drucker, 2006., str. 21.). I jednima i drugima novac nije presudan. Oni žele izazove. Oni žele znati misiju organizacije u kojoj rade i da bi bili motivirani moraju vjerovati u nju. Ova Druckerova razmišljanja bitno su različita od rezultata do kojih je u svom istraživanju došao May sa suradnicima (2002.), što ukazuje da je način motivacije radnika znanja još uvijek velika nepoznanica.

Nadalje, analizirajući proizvodnost radnika znanja, Drucker je (2006.) definirao šest faktora koji na nju utječu:

1. Proizvodnost radnika znanja ovisi o odgovoru na pitanje što je posao radnika znanja, odnosno što oni trebaju napraviti na svom radnom mjestu. Ovo je u principu vrlo jednostavno pitanje, međutim u slučaju radnika znanja, na njega ipak nije lako odgovoriti. Jedino radnici znanja sami mogu dati odgovor na ovo pitanje. Od njih samih očekuje se da definiraju što trebaju napraviti, što žele postići i koji je doprinos njihovog rada. Najbolji odgovor na pitanje što je posao radnika znanja možda bi bio - zadovoljiti kupce. Zadovoljenje kupaca u najopćenitijem je smislu vrlo složen i zahtjevan proces koji uključuje različite aktivnosti i faze te zahtijeva sudjelovanje radnika znanja u tim aktivnostima.

2. S obzirom da nije lako definirati što je to posao radnika znanja, otuda proizlazi da proizvodnost radnika znanja ovisi o načinu na koji oni upravljaju sami sobom pa prema tome njihova proizvodnost predstavlja njihovu odgovornost.
3. Kontinuitet inoviranja mora biti dio posla radnika znanja, njihov radni zadatak i njihova odgovornost. Njihova proizvodnost ovisi o inovacijama koje stvaraju na svom radnom mjestu.
4. Dio posla radnika znanja odnosi se na kontinuirano učenje, ali isto tako i kontinuirano podučavanje. Dakle, njihova proizvodnost ovisi o širenju znanja, usavršavanju i sl.
5. Produktivnost radnika znanja mjeri se kvalitetom, a ne kvantitetom. Dakle, kvaliteta je mjerilo njihove proizvodnosti, odnosno temelj njihovih performansi. Ta kvaliteta ne smije biti minimalna, pa čak ni optimalna, nego maksimalna. Tek nakon što je osigurana zadovoljavajuća razina kvalitete, tada se postavlja pitanje kvantitete njihovih *outputa*.
6. Kako bi radnici znanja bili produktivni, oni moraju nesporno htjeti biti dio poduzeća u kojemu rade, bez obzira na druge mogućnosti i alternative.

Analizirajući ove zahtjeve, može se uočiti da su svi osim posljednjeg obrnuti u odnosu na one koji su bili potrebni da bi se povećala proizvodnost manualnih radnika.

Iz svega navedenog može se zaključiti da povećanje proizvodnosti radnika znanja zahtijeva promjene u stavovima i to ne samo na razini samih radnika znanja nego i na razini cijele organizacije. Proizvodnost radnika znanja najveći je izazov 21. stoljeća i zahtjev za opstanak jer proizvodnost radnika znanja postaje izvor konkurentske prednosti poduzeća.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Radnici znanja pokretači su rasta i razvoja poduzeća te je njihova važnost u suvremenim poduzećima neupitna. Ona je određena vlasništvom nad znanjem i sposobnošću rješavanja najsloženijih problema te razvijanja novih naprednijih i boljih rješenja koja će poduzećima osigurati konkurentsku prednost. Adekvatno vođenje radnika znanja odnosi se na pronalaženje načina na koji će se njihovo individualno znanje transformirati u organizacijsko, koje će onda biti usmjereno na postizanje organizacijskih ciljeva.

Radnici znanja i poduzeće, tj. organizacija u kojoj rade, međuovisni su. Naime, organizacija osigurava radnicima znanja resurse (Alverson, 2000.). Samo je znanje, bez organizacijske potpore i resursa, bezvrijedno. S druge strane, poduzeća ovise o radnicima znanja i njihovom znanju, odnosno njihovoj



sposobnosti da sintetiziraju teorijsko i iskustveno znanje te ga primijene u konstruiranju adekvatnih rješenja. U tom smislu poduzeća trebaju udovoljiti aspiracijama i očekivanjima radnika znanja, a rezultat toga trebao bi biti njihov predani angažman u ostvarenju ciljeva poduzeća.

## LITERATURA

Alverson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37, 8, 1101.-1123.

Arthur, M. B., Defillippi, R. J., Lindsay, V. J. (2008), "On Being a Knowledge Worker", *Organizational Dynamics*, 37(4): 365.-377.

Bakotić, D. (2009), *Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi*, (Split: Ekonomski fakultet Split).

Baron, J. N., Hanan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups!. *California Management Review*, 44:3, 8.-35.

Bentley, T., (1990), "The knowledge workers", *Management Accounting-London*, 68 (3): 47.

Darchen, S., Tremblay, D. G., (2010), "What attracts and retains knowledge workers/students: The quality of place or career opportunities? The case of Montreal and Ottawa", *Cities*, 27: 225.-233.

Davenport, T. (2003). A measurable proposal, *CIO Magazine*, June.

Despres, C., Hiltrop, J. (1996). Compensation for technical professionals in the knowledge age. *Research Technology Management*, 39, 48.-56.

Despres, C., Hiltrop, J. M. (1995). Human resource management in the knowledge age. *Employee Relations*, 17:1, 9.-23.

Dessler, C. (2000). *Human Resource Management (8th Edition)*. New Jersey, Prentice-Hall.

Drucker, P. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41, str. 79.-94.

Drucker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*. Adžes, Novi Sad, 224.

Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker, The pre-eminent management thinker of our time*. Butterworth Heinemann.

Drucker, P. F. (2006). *Management Challenges for 21st Century*. Butterworth Heinemann.

Frost, J., Osterlon, M., Weibel, A., (2010), "Governing Knowledge Work: Transactional and Transformational Solutions", *Organizational Dynamics*, 39 (2): 126.-136.

Harris, M. F., Vining, G. W., (1987), "The IE's future role in improving knowledge worker productivity", *Industrial Engineering*, 19: 28.-32.

Horwitz, F. M., Heng, C. T., Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource management Journal*, Vol. 13, No. 4, 23.-44.

Janz, B. D., Colquitt, J. A., Noe, R. A., (1997), "Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables", *Personnel Psychology*, 50: 877.-904.

Kinner, A., Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 32:2, 106.-111.

May, T. Y., Korczynski, M., Frenkel, S. J. (2002). Organizational and Occupational Commitment: Knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies*, 39:6, 775.-801.

Nabeth, T., Angehrn, A., Roda, C. Towards Personalized, Socially Aware and Active Knowledge Management Systems: Challenges and Achievements in E-business and E-work, 884-891, preuzeto od Roell, M.: Distributed KM-Improving Knowledge Worker's Productivity and Organizational Knowledge Sharing with Weblog-based Personal Publishing, preuzeto s <http://www.roell.net/publikationen/distributedkm.shtml> (21. 1. 2008.)

Redpath, L., Hurst, D., Devine, K., (2009), "Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships", *Personnel Review*, 38 (1): 74.-89.

Robertson, M., Hammersley O'Malley, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24:2/3/4, 241.-253.

Roell, M.: Distributed KM-Improving Knowledge Worker's Productivity and Organizational Knowledge Sharing with Weblog-based Personal Publishing, preuzeto sa <http://www.roell.net/publikationen/distributedkm.shtml> (21. 1. 2008.)

Thompson, M., Heron, P. (2002). The employment relationship and knowledge creation: evidence from R&D based high technology firms. *EURAM Conference*, Stockholm (May), 1.-10.

Tucela, C., Tigh, G., (2007), "The management of knowledge workers-Key factors of success", *Management&Marketing*, 1 (1): 171.-176.

Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = Competence X Commitment. *Sloan Management Review*, 39:2, 15.-26.

Wang, Y., Zhu, Z., Cong, Q., (2009), "An Analysis on the Knowledge Workers' Turnover: A Psychological Contract Perspective", *International Journal of Business and Management*", 3 (3): 62.-65.

Wu, J., (2009) "On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers", *Modern Applied Science*, 2 (2): 51.-53.

***Danica Bakotić, Ph. D.***

Assistant professor  
Faculty of Economics, Split  
University of Split  
E-mail: danicab@efst.hr

**CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE WORKERS IN MODERN ENTERPRISES*****Abstract***

*Knowledge workers are workers who, in their work, use the acquired and create new knowledge. With their knowledge, skills, abilities and ideas they make a significant contribution to success and development of a company. Knowledge workers and company where they work are interdependent. Specifically, the company provides knowledge workers with resources. On the other hand, companies depend on knowledge workers and their ability to synthesize theoretical and experiential knowledge, and apply it in the design of adequate solutions. In this context, the role of management is quite significant as its main goal is to make knowledge workers productive.*

***Key words: management, knowledge workers, leadership, productivity***

***JEL classification: J24, O47***

## **Dinko Jukić, univ. spec. public. admin.**

doktorand Ekonomskog fakulteta u Osijeku  
Trgovačka i komercijalna škola "Davor Milas", Osijek  
E-mail: dinko.jukic@os.t-com.hr

# **ULOGA INTERPERSONALNIH VJEŠTINA U SUVREMENOM ŠKOLSKOM MENADŽMENTU**

UDK / UDC: 371.2

JEL klasifikacija / JEL classification: I21, M12

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 5. studenog 2011. / November 5, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Sažetak***

*Školski menadžment mlada je disciplina upravljanja neprofitnim organizacijama koja predstavlja dio menadžmenta u obrazovanju. U postmodernom društvu upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja jedan od ključnih problema školskog menadžmenta. Zanemarivanje zaposlenika, pseudomotiviranost, slaba kvaliteta usluge, upravljanje znanjem, nezadovoljstvo i sustav napredovanja, samo su neke od poteškoća karakteristične za neprofitne organizacije. Model upravljanja temeljen na potrebama škole (School-based management) predstavlja napredniju vrstu školskog menadžmenta koji ima veće ovlasti i odgovornosti te znatno premašuje klasično upravljanje. SBM ocrtava ekonomske beneficije, prioritete, vrijednosti i potrebe samog društva. Interpersonalne vještine menadžera postaju presudne u stvaranju povoljne radne klime, povećanju učinkovitosti i motiviranosti i stvaranju kvalitetnije usluge. Vještine razvijanja dobrih odnosa obuhvaćaju inspiriranje zaposlenika, davanje povratnih informacija, motiviranje i razvijanje pozitivnog ozračja. Takvim pristupom izgrađujemo tzv. tri kruga školskog menadžmenta, a formalna i osobna moć menadžera služi kao oblik inspiracije i motivacije unutar školske klime.*

***Ključne riječi: školski menadžment, SBM, interpersonalne vještine, zaposlenici.***

## **1. UVOD**

Školski menadžment relativno je mlada disciplina koja predstavlja integrirani segment menadžmenta u obrazovanju. Svrha je školskog menadžmenta neupitna iako se u Hrvatskoj ne primjenjuju suvremeni oblici školskog menadžmenta utemeljeni na interpersonalnim, participativnim i transformacijskim modelima vođenja (Jukić & Krznarić, 2010:22-28). Osnovni je problem koji postoji unutar sintagme školskog menadžmenta upravo specifičnost

neprofitne organizacije koja ovisi o društvenim kretanjima i određenim interkulturalnim i političkim htijenjima. Kao produkt takvih transformacija, školski se menadžment nalazi na jazu uniformiranosti i formalizma (Malić, 1985.), osporavanja (Everad & Moris, 1990.), kritike (Resman, 1993.) i modernizma (Staničić, 2006.).

Nedvojbeno je da se pojam tržišta na kojem počivaju neprofitne organizacije, dakle i sama teorija marketinga u neprofitnim organizacijama (Meler, 2003.), kao i menadžmenta ustanova, neopravdano zanemaruje osobito kada je riječ o muzejskom (Sandell & Janes, 2007.), kulturnom (Meler, 2006.) i školskom menadžmentu. Školski menadžment najčešće podrazumijeva koordinaciju ljudskih i materijalnih potencijala u odgoju i obrazovanju. Međutim, prema empirijskom istraživanju kompetecijskih modela školskih menadžera (Staničić, 2002:168-182), ravnatelji su prikazani kao prosječni, informatički nekompetentni, neučinkoviti i vrlo slabi u motiviranju zaposlenika. Dijelom je to zbog nepostojanja menadžerskih znanja i strogog formalno-dvoznačnog modela vođenja, a dijelom zbog centralizacije, neuspješnog delegiranja i kvazi motivacije zaposlenika.

Osnovne premise od kojih polaze teorije suvremenog menadžmenta obrazovanja svakako su sociološko-kulturnog karaktera (Bennet i dr., 2003:23). Uspješan menadžer obrazovanja mora obratiti pozornost na formalne, specifične i simbolične aspekte škole kao neprofitne organizacije. Budući da je upravljanje školom specifično po svom određenju pružanja usluga koje su jednokratne i neprofitne, organizacije predstavljaju karakterističnu djelatnost. Interpersonalne vještine u suvremenom menadžmentu nesumnjivo su *sine qua non* vođenja (Goleman, 1998:94) i kao takve zapravo predstavljaju vještine upravljanja odnosima u željenom smjeru. Upravo zbog navedenog, uloga interpersonalnih vještina, motivacije, inspiriranja i komunikacije sa zaposlenicima predstavlja ključnu komponentu u kreiranju tzv. "trgova znanja" (North, 2008:182) koji će inaugurirati kvalitetnije usluge, zadovoljene zaposlenike i klijente. Dakako, samim time stvaraju se uvjeti korporativnog obilježavanja markom koje u konačnici dovodi do zadovoljnih zaposlenika, pozitivne radne klime i većeg profita. Cilj je ovog rada analiza školskog menadžmenta iz kojeg proizlazi definiranje prikaza modela SBM, kao i važnosti uloge interpersonalnih vještina.

## 2. ŠKOLSKI MENADŽMENT

Pojam školski menadžment (*school management*) relativno je nova disciplina unutar sintagme menadžmenta u obrazovanju. O tome svjedoče i određene sinonimije u pojmu školskog menadžmenta, napose u anglosaksonskoj literaturi, pa se nerijetko sreću pojmovi edukacijski menadžment i vodstvo (*educational management and leadership*), školsko vodstvo (*school leadership*), upravljanje edukacijom (*educational administration*) i školski menadžment (*school management*). Određena sinonimija pojavljuje se ponajprije zbog interkulturalnih i geografskih karakteristika, pa sukladno tome, engleska literatura

prednost daje školskom menadžmentu, kanadska upravljanju edukacijom, a američka školskom menadžmentu i vodstvu. U Hrvatskoj se pojam školskog menadžmenta znatnije počinje proučavati posljednjih desetak godina (Staničić, 2000.). Zanimljivo je napomenuti kako su prije toga postojale natruhe školskog menadžmenta koje su više bile usmjerene na, uvjetno rečeno, menadžment u obrazovanju koji je predstavljao svojevrstni priručnik za ravnatelje (Drandić, 1993.), dok je prva stručna monografija objavljena 1971. pod nazivom *Upravljanje i rukovođenje školom* (Malić, 1971.).

Ono što je dvojbeno u samoj esenciji školskog menadžmenta, a polazi od definiranja ciljeva i svrhe ove mlade doktrine, upravo je mjesto pripadanja. Naime, prema *Rječniku obrazovanja* (Good, 1959:483), školski se menadžment promatra kao oblik upravljanja i rukovođenja školom s posebnim naglaskom na izvršavanju školskih obveza, financijskim sredstavima i uvjetima za rad. Iz navedenog se zorno prikazuje važnost školskog menadžmenta kao menadžersko-rukovođeće i administrativno-pravne funkcije koja je vrlo slična suvremenom poimanju organizacije (Robbins, 1995:192) pa se, prema tome, raspravlja o diferencijaciji, modelima upravljanja i stilovima vođenja. Uputno je da se školski menadžment vrlo čvrsto oslanja na centralizirani model upravljanja zbog čega je zapravo dugi niz godina pripadao tzv. formalnom dvoznačno-političkom modelu, a samim time snosio i posljedice neuspjeha i uspavanosti (Drucker, 1994.). U postmodernom društvu, suvremenom menadžmentu i lateralnom marketingu više se takve pogreške ne smiju događati.

Druckerova kritika postaje još značajnija kada upozorava da su neprofitne organizacije uspavane, neučinkovite i neinovativne (Drucker, 1994.). Kako bi se “probudila” uspavanost školskog menadžmenta, nužna je profesionalizacija koja bi omogućila pravilno i sustavno educiranje budućih menadžera što je, uostalom, u društvenom interesu. Jedan od ključnih problema upravo je činjenica da mjesto školskog menadžera (ravnatelja), za sada, nije profesija već funkcija (Staničić, 2006:198). Budući da nije profesija, menadžerima je onemogućeno stjecanje znanja, a sam izbor polazi od formalnih kriterija koji uopće ne traže poznavanje organizacije, upravljanja vremenom, upravljanja kvalitetom ili poznavanje socijalnih vještina. Promotrimo, stoga, horizontalnu diferencijaciju unutar školskog menadžmenta koja ukazuje na bitan element organizacije, odnosno na strukturu zaposlenih i njihove osobitosti, kao i na različitosti zadataka koji su nužni kako bi se u konačnici pružila usluga.

Školski menadžment polazi od funkcija menadžmenta u obrazovanju (slika 1.) te ga, sukladno navedenome, promatramo kroz četiri ključne funkcije: upravljanje, rukovođenje, vođenje zaposlenih i školu kao organizaciju. Upravljanje podrazumijeva usklađivanje financijskih, administrativnih, ljudskih i vremenskih potencijala u školskom sustavu. Budući da školski menadžment ovisi o administrativnim regulativama, možemo ga promatrati kao upravno-pravni oblik koji donosi centralizirani pristup i usporava razvoj. Dakle, riječ je o administraciji. Izvršnu funkciju unutar menadžmenta u obrazovanju pripisujemo rukovođenju menadžera. Rukovođenje predstavlja osobne vještine, umijeće

delegiranja, upravljanje vremenom, interpersonalne i komunikacijske vještine. Rukovođenje kao takvo zapravo je ključno u usklađivanju svih potencijala radi optimalnog ostvarivanja ciljeva i pružanja usluga. Treća kategorija, koju navodi Staničić (Staničić, 2006.), odnosi se na vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima i predstavlja jedan od ključnih problema, kako u formalnom tako i u postmodernom modelu.



*Prilagođeno prema: Staničić, 2006: 58-343.*

Slika 1. Funkcije menadžmenta u obrazovanju

Zanemarivanje zaposlenika, kvazimotiviranost (Jukić & Dunković, 2010:97-112), slaba kvaliteta usluge, radna klima, upravljanje znanjem, timski rad, nezadovoljstvo i sustav napredovanja, samo su neke od poteškoća koje su karakteristične za neprofitne organizacije. I konačno, organizacija, odnosno škola, kao posljednja kategorija (slika 1.), otvara brojna pitanja koja su usko povezana s decentralizacijom, profesionalizacijom menadžera, pružanjem usluga, marketingom u neprofitnim organizacijama, organizacijom resursa i, naposljetku, ugledom organizacije.

Očito je riječ o pomaku s centraliziranog pristupa upravljanja na decentralizirani koji omogućuje razvoj organizacije, kako s administrativno-upravnog tako i s menadžersko-marketinškog aspekta. Naime, centralizirani pristup usporava razvoj školskog menadžmenta i sama komunikacija koja je usmjerena vertikalno-hijerarhijski ne omogućuje ostvarivanje pružanja kvalitetnih usluga. Uvođenje školskog menadžmenta, prema primjerima zapadnoeuropskih zemalja ili prema suvremenim američkim, kanadskim, engleskim ili australskim modelima, omogućuje kvalitetnije i profitabilnije poslovanje jer se menadžment doista dodjeljuje menadžerima. Školski menadžment mora, kao uostalom i sve neprofitne organizacije, počivati na pravilima tržišta. Resman osuđuje školski menadžment zbog prevelikog



političkog utjecaja koji ne dozvoljava razvoj u punom smislu riječi te navodi kako je zapravo riječ o kvazi monopolističkoj neprofitnoj organizaciji (Resman, 1993:458).

## 2.1. Modeli školskog menadžmenta

Zanemarujući Melerovu opservaciju kako u neprofitnom marketingu dominiraju neprofesionalci (Meler, 2006:65), pa samim time i školskom menadžmentu, nužno je postaviti pitanje kome pripada školski menadžment. S jedne strane, sam naziv aludira na školstvo pa se i naziv doktrine može tom analogijom “svrstati“ u pedagogiju koja joj je, barem po strukturi i širini unutar organizacije, najbliža, ako znamo da stručni suradnici, kao i voditelji, pripadaju menadžerovim pomoćnicima. Međutim, drugi naziv upućuje na pojam menadžmenta, stoga je logično da se školski menadžment, dakle, promatra s aspekta ekonomije jer obuhvaća pitanja financiranja, upravljanja i znatno rjeđe, marketinga. Evidentno, riječ je o interdisciplinarnom fenomenu koji obuhvaća odgojno-obrazovne odrednice, psihološko-sociološke karakteristike, kao i menadžersko-marketinška obilježja (tablica 1.). Kao što je vidljivo, školski je menadžment kompleksan upravo zbog svojih zadataka, koje promatramo kroz matricu razvojnih, uslužnih, administrativnih i financijskih aspekata. Budući da od četiri aspekta kompleksnosti školskog menadžmenta, samo jedan aspekt obuhvaća administrativno-pedagoški dio, evidentna je pripadnost ove mlade discipline. Dakako, idealno rješenje nameće se u kulturalnom menadžmentu (Gannon & Newman, 2002.) i kulturologiji.

Tablica 1.

Kompleksnost školskog menadžmenta

Zadatci	Primjeri
Razvojni	Planiranje i programiranje, praćenje i unapređivanje usluge, osposobljavanje i usavršavanje ljudskih potencijala
Uslužni	Kvaliteta usluge, društveno korisni rad, volonterski rad, kulturna djelatnost, ugled zaposlenika i organizacije
Administrativni	Primjena zakona, reguliranje, provedba propisa i zakona, izrada statuta i internih akata, administrativni poslovi
Financijski	Izrada financijskog plana, pribavljanje financijskih sredstava, vođenje evidencije o fiksnim i varijabilnim troškovima, plaće zaposlenika

Izvor: autor

Prema Bushu i Gloveru (Bush & Glover, 2003:37-160) školski menadžment promatramo s aspekta šest modela (tablica 2.): formalnog, kolegijalnog, političkog, subjektivnog, dvoznačnog i kulturološkog. Formalni model, kao što sam naziv upućuje, predstavlja formalizirani oblik upravljanja u

kojemu se ponajprije ističe formalna struktura organizacije. Težište predstavlja racionalan pristup, a sustav organizacije isključivo je vertikalno-hijerarhijski. Marketing u ovakvoj ustanovi ne postoji, a ovlasti menadžera temelje se na ulozi, a ne na sposobnostima. Kolegijalni model antipod je prethodnom modelu, a temelji se na zajedničkom odlučivanju. Samim time zaposlenici dobivaju određeni autoritet, a sve ključne odluke donose se konsenzusom. Politički model predstavlja najlošiji izbor jer je organizacija usmjerena na aktivnosti određenih grupa, a ne zajedničkih interesa i ciljeva. Prema tome, sami ciljevi zapravo su nestabilni i promjenjivi, što izaziva konfuziju kod zaposlenika. Četvrtu struktura čini subjektivni model koji se bazira na zaposlenicima, a zanemaruje gospodarski subjekt. Osnova je, prema tome, ljudski kapital koji je bit organizacije, a prednost se daje motivaciji zaposlenika i njihovom zadovoljstvu. Dvoznačni model predstavlja kaotični element menadžmenta, ali ne onu kotlerovsku kaotiku (Kotler, 2009.) u kojoj nije jasna vizija ni cilj organizacije, a radni su uvjeti nestabilne prirode. Ovaj model odražava lošu organizacijsku strukturu jer je menadžer nedosljedan bez jasnih ciljeva i odluka. Kulturalni model odlikuje se neformalnim aspektima i blizak je postmodernom shvaćanju društvene sredine. Ističe razvoj zajedničkih normi koje nerijetko predstavljaju percipiranu kulturu, klimu i rituale.

Tablica 2.

## Modeli školskog menadžmenta

Modeli	Formalni	Kolegijalni	Politički	Subjektivni	Dvoznačni	Kulturološki
Osobine	hijerarhija	usuglašen	prilagođen	konstruiran	problematičan	timski
	racionalan	kolegijalan	politički	osobni	konfuzni	racionalan
	autokracija	konsenzus	posrednik	postmoderni	taktičan	simboličan
	položaj	sporazum	konflikt	problematičan	nepredvidljiv	korporativan

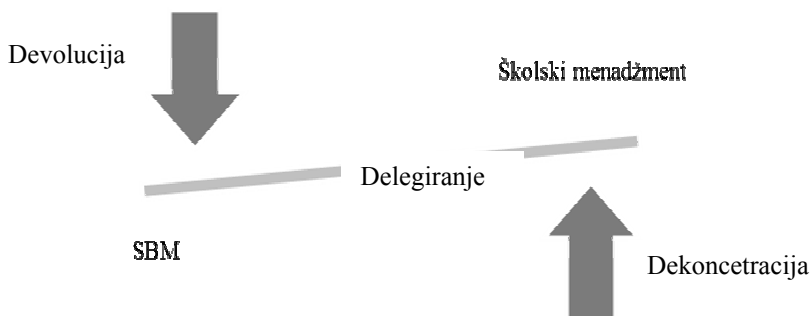
*Prilagođeno prema: Bush, 2003:37-160*

Iz navedenog uvida u suvremene teorije školskog menadžmenta, vidljivo je kako ne možemo isključivo govoriti samo o jednom modelu, već o njihovoj kombinaciji jer je i sama struktura škole kompleksna. Stoga se i disperzija poimanja šest modela može tumačiti kroz okvire modela vođenja u školskom menadžmentu (Buch, 2003:33) koji su karakteristični za svaku strukturu. Prema tome, kulturni model, koji polazi od tzv. "heroja" unutar organizacije koji služe kao određeni obrazac ponašanja, uzora i inspiriranja zaposlenika, svojstven je moralnom tipu vođenja u kojem se velika pozornost polaže na vrijednosti, ugled, timski rad i privrženost. Jasno je da su s aspekta hrvatskog školskog menadžmenta formalni modeli dominantni, a stil vođenja kvazi menadžerski koji polazi od teledeliranja, pa stoga ne iznenađuje činjenica da Staničić opravdano ističe profesionalizaciju ravnatelja kao apriornu (Staničić, 2006:185-214). Evidentno je da su s menadžerskog i marketinškog aspekta formalni modeli krajnje destruktivni za razvoj, odnosno, chapmanovski rečeno, nepotpuni i manjkavi (Chapman, 1993:215). Stoga se šest modela, odnosno njihove varijante i subkategorije, nameće kao odgovor na suvremeni pristup upravljanja i nove

konceptije unutar školskog menadžmenta. Dakako, modeli predstavljaju različite konceptualne pristupe i često su kombinacija više modela, ovisno o organizacijskim elementima, okruženju i resursima.

## 2.2. Upravljanje temeljeno na potrebama škole

Kao svojevrsan odgovor na navedene kritike koje svoje uporište potražuju u osnovama tržišta, zakonima ponude i potražnje te osnovama suvremenog menadžmenta, rješenje koje se iznalazi upravo je suvremeni pristup upravljanja na temelju škole. Razina naprednosti društva očituje se, uz ostalo, po stupnju autonomnosti unutar školskog menadžmenta. Naime, model upravljanja temeljen na potrebama škole (*School-based management*) predstavlja napredniju vrstu školskog menadžmenta koji ima određene ovlasti i odgovornosti, a koje znatno premašuju klasičan pristup formalnog modela. Prema tome, upravljanje temeljeno na potrebama škole (SBM) možemo promatrati kao plan kojim se prebacuje donošenje odluka iz školskog okruga u same škole i kao administrativni sustav u kojem pojedine škole vježbaju autonomno odlučivanje o proračunima, nastavnom planu i programu, ljudskom kapitalu i smjernicama koje je postavila lokalna samouprava (slika 2.). Sam koncept SBM-a u svijetu se počeo primjenjivati sedamdesetih godina prošlog stoljeća (Caldwel, 2005:3), dakle paralelno s razvijanjem školskog menadžmenta. Posljedice primjenjivanja SBM-a donose veću autonomiju, povećanu odgovornost menadžera (ravnatelja) i mogućnost upravljanja kvalitetom.



Izvor: autor

Slika 2. Komparacija SBM i školskog menadžmenta

Prije same analize SBM-a, potrebno je spomenuti tri oblika decentralizacije (Staničić, 2006:66): dekoncentraciju, delegiranje i devoluciju. Dekoncetraciju karakterizira djelomično prenošenje zadataka i poslova, a ovlasti su i dalje centralizirane, što znači da je riječ o kvazi delegiranju. Delegiranje, kao jedna od najvažnijih menadžerskih vještina (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:26), predstavlja sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na niže razine. Međutim,

oblik delegiranja nije trajne naravi te su stoga vidljiva i ograničenja u školskom menadžmentu. Naposljetku, preostaje nam najviši stupanj decentralizacije - devolucija. Devolucija predstavlja prenošenje ovlasti i odgovornosti lokalnoj upravi i školi čime se ostvaruju preduvjeti za SBM, ali i privatizaciju škola (slika 2.). Prema tome, kako bi se ostvario model SBM-a, ponajprije mora doći do autonomnosti i decentralizacije, a potom do profesionalizacije menadžera u školskom menadžmentu. Napomenimo da se primjenom SBM-a ubrzava ekonomski razvoj regija, vrši se preraspodjela financijske odgovornosti, a samo obrazovanje usmjerava prema potrebama tržišta rada i, dakako, unapređuje se kvaliteta pružanja usluge.

SBM je specifičan upravo po tome što klijenti i zajednica potiču napredniji oblik školskog menadžmenta utemeljen na modelu tržišta i stvarnih potreba određene regije i što jamči ekonomske beneficije neprofitne organizacije koje najbolje reflektiraju prioritete, vrijednosti i potrebe samog društva (Lewis, 2006.). Model je vrlo koristan i u izgradnji ugleda organizacije jer potiče zaposlenikovu interakciju (Jukić & Dunković, 2011:347-358) koja aludira na napredniji oblik obilježavanja markom. Evidentno je kako u takvoj organizaciji uloga menadžera i zaposlenika pozitivno utječe na ugled i kvalitetu usluge. Na takvom se modelu tada mogu izgrađivati i modeli upravljanja znanjem, upravljanja kvalitetom i razvijanja korporativnog identiteta organizacije. SBM u širem smislu možemo promatrati kao oblik društveno odgovornog poslovanja i klijentova sudjelovanja, ali ono ne uključuje nužno permanentnu alteraciju školskog menadžmenta. Ako promatramo SBM kao jedan postmoderni oblik decentralizacije (tablica 3.) i autonomnosti škola, počela suvremenog školskog menadžmenta predstavljaju kontinuum stupnjeva donošenja odluke i napretka u odnosu na formalni model (Osorio-Barrera i dr., 2009.).

Tablica 3.

## Modeli kontrole i stilovi vođenja SBM-a

Naziv kontrole	Stil vođenja
Administrativna	Autokratski, dominacija ravnatelja
Stručna	Participativni, dominacija nastavnika
Organizacijska	Interpersonalni, dominacija zajednice
Harmonična	Moralni, jednakost zajednice i nastavnika

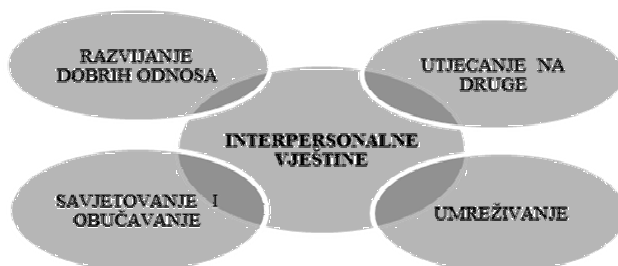
*Prilagođeno prema: Osorio-Barrera i dr., 2009:23-24.*

Upravljanje temeljeno na potrebama škole u svojoj esenciji predstavlja formalnu promjenu centralizirane strukture kao oblik decentralizacije koja identificira individualne neprofitne organizacije kao primarne jedinice razvoja (Malen i dr., 1990:290). Evidentno, svrha je SBM-a prenijeti što više ovlasti i odgovornosti na samu organizaciju i menadžera kako bi se potaknuo njezin razvoj s naglaskom na internim i eksternim vrijednostima (tablica 3.). Međutim, posebno su važne interpersonalne vještine menadžera i motivacija zaposlenika koja

velikom dijelom polazi od klijentovih i zaposlenikovih udjela. Drugim riječima, SBM pospješuje zadovoljavanje potrošačevih potreba, ali i unapređuje kvalitetu usluge (Sawada & Ragatz, 2005.). Međutim, ključno pitanje za razvoj korporativnog identiteta odnosi se na ulogu menadžera i zaposlenika s jedne i ulogu usluge i klijenata s druge strane.

### 3. VAŽNOST INTERPERSONALNIH VJEŠTINA U ŠKOLSKOM MENADŽMENTU

Interpersonalne ili socijalne vještine, koje se ponekad nazivaju i vještinama upravljanja odnosima (*relationship management*), predstavljaju paradigmu suvremenoga školskog menadžmenta. Unatoč njihovim paradigmatiskim značenjima, interpersonalne vještine paradoksalne su upravo zbog svog označiteljskog elementa, odnosno u vremenu informatičke-komunikacijske tehnologije (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:51). Sam pojam interpersonalnih vještina uključuje sposobnosti menadžera u intervencijama, razvijanju dobrih odnosa sa zaposlenicima i razvijanju empatičnosti (Goleman i dr., 2002:50). Zanimljivo je napomenuti kako se 90% menadžerskih pogrešaka pripisuje upravo interpersonalnim vještinama, a da je za uspješno vodstvo empatičnost dva puta važnija od stručnosti. Također, prema istraživanju kompetencija školskog menadžera, jedna od ključnih kategorija upravo su interpersonalne vještine, odnosno socijalne kompetencije ravnatelja (Staničić, 2002:168-182). Iz navedenog možemo zaključiti da su interpersonalne sposobnosti i vještine ključne u razvijanju dobrih odnosa i mogućnosti suradnje sa zaposlenicima, stoga ih možemo promatrati kroz četiri kategorije (slika 3.): razvijanje dobrih odnosa, utjecanje na druge, savjetovanje i obučavanje te umreživanje. Dakako, vještine upravljanja sukobima, grupama i vremenom te motivaciju zaposlenika također možemo korelirati s navednom interpersonalnom prizmom menadžera.



Prilagodeno prema: Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:52

Slika 3. Elementi interpersonalnih vještina

Ključna za povećanje kvalitete usluge unutar školskog menadžmenta, a sukladno tome i povećanju kvalitetnijeg odnosa između zaposlenika te stvaranju pozitivne radne klime (slika 3.), svakako su prve dva elementa - razvijanje dobrih odnosa i utjecanje na druge. Istaknimo da umreživanje unutar školskog menadžmenta nije toliko razvijeno kao što je u modelu SBM-a gdje polazi od organizacijskih i harmonijskih modela kontrole (Osorio-Barrera i dr., 2009:23-24). Vještine savjetovanja i obučavanja zaposlenika također su vrlo upitne (Jukić & Dunković, 2010:97-112; Staničić, 2006:140-159). Vještine razvijanja dobrih odnosa podrazumijevaju inspiriranje zaposlenika, davanje povratnih informacija i ono što je iznimno važno, razvijaju međusobno povjerenje. Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja jednim dijelom može biti ostvareno u klasičnoj matrici školskog menadžmenta u kolegijalnom modelu i participativnom vođenju, ali ne može ostvariti vrijednosti kao što ih ostvaruje organizacijski model SBM-a s interpersonalnim stilom vođenja. Zbog toga se prednost pruža dvama elementima jer dobri odnosi pridonose pozitivnoj radnoj okolini koju ponajprije označava podrška zaposlenika (Moye & Henkin, 2006:101).

Polazeći od činjenice kako škole nisu neprofitne organizacije na što upozorava Meler (Meler, 2003:54), relevantno je ispunjenje triju odrednica: spoznaje potrošača i njegovo zadovoljenje (Anderson & Mittal, 2000:107-120), pravilno komuniciranje i osiguravanje ukupne kvalitete usluge (Pavičić, 2003:31). Kako bi se to ostvarilo, nužno je upravljanje znanjem koje će uz pravilno motiviranje zaposlenika organizaciji omogućiti stratešku prednost i profitabilnost. Neosporno je kako se u neprofitnim organizacijama sve više važnosti pridaje resursu znanja. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima može se predočiti kao matrica planiranih raspoređivanja ljudskih potencijala i aktivnosti koje bi trebale osposobiti organizaciju u ostvarenju svojih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Bolje korištenje znanja dovodi do značajnog porasta produktivnosti i kvalitete, a jedan od primarnih ciljeva školskog menadžmenta svakako mora biti ljudski kapital, odnosno intelektualni kapital, jer je on najvrjednija imovina u organizaciji koja se bavi pružanjem usluge. Prema teoriji upravljanja ljudskim potencijalima, prednost se daje razvijenom pristupu koji podržava komunikaciju, sustavni pristup selekcije, nagrađivanja i, naravno, motiviranja zaposlenika. Bez takvog pristupa, uslužne djelatnosti osuđene su na neprofitabilnost i neinovativnost te, u konačnici, gubljenje klijenata (Drucker, 2007.). Klasične granice organizacija koje pružaju usluge proživljavaju svojevrstu metamorfozu unutra prema van te djelomično nestaju (Noe i dr., 2006: 10). Prema tome, i povjerenje kao određena kategoričnost interpersonalnih elemenata također aludira na namjere i motive, odnosno integritet. Kako bi se to ostvarilo, školski menadžment ne smije biti opterećen stereotipima (tablica 4.).

Tablica 4.

## Stereotipi školskog menadžmenta

<b>Maksima</b>	<b>Menadžment</b>
<i>Znanje je moć</i>	Ravnatelj
<i>Privatne škole su alijenacijske</i>	Nastavničko vijeće
<i>Iskustvo je iznad znanja</i>	Razredno vijeće
<i>Suboptimalna komunikacija daje pravo odlučivanja</i>	Školski odbor
<i>Svatko postaje specijalist s vremenom</i>	Zaposlenici

Izvor: autor

Koncept povjerenja uključuje dimenzije integriteta, kompetentnosti, dosljednosti, odanosti i otvorenosti (Robbins, 2005:438-439). Zanimljivo je da postoje određene sličnosti s modelom kompetencija ravnatelja koji postavlja Staničić, ali i s modelima korporativnog obilježavanja markom (Dowling, 1995:377-384) koji su vrlo obazrivi prema radnoj klimi i zaposlenicima. Korporativno obilježavanje zahtijeva znatno više strategije i organizacije. Uspješna korporativna marka formirana je na relaciji između strateške vizije, imidža marke i organizacijske kulture (Balmer & Gray, 2003:972-997). Koncept korporativnog obilježavanja markom mora se promatrati multidisciplinarno (Balmer, 2001:1-17), kombinirajući elemente strategije, komunikacije i kulture (Tharp & Scott, 1990:47-60), stoga počiva na uzajamnom djelovanju triju elemenata:

- a) strateške vizije – predstavlja središnju ideju organizacije koja utjelovljuje i izražava menadžerske aspiracije
- b) organizacijske kulture – interne vrijednosti, vjerovanja i osnovne pretpostavke koje čine organizaciju te komunikacijske vještine
- c) korporativnog imidža – zajedničke impresije organizacije koje uključuju potrošačke, javne i zaposlenikove aspekte.

Temeljne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u školstvu Staničić svrstava u devet kategorija, a tek na petom mjestu navodi motiviranje zaposlenika i mogućnost razvitka sustava praćenja (Staničić, 2006a:524). Iako Kotler navodi pristup holističkog marketinga, kada je riječ o neprofitnim organizacijama kao što je škola, prednost daje, uz eksterne, interne i interaktivne pristupe pružanja usluga, zadovoljavanju zaposlenika kao i klijenata (Kotler & Keller, 2008:420). Međutim, ono što je zapostavljeno predstavlja samu esenciju interpersonalnih vještina, a to je inspiriranje zaposlenika.

### 3.1. Inspiriranje u svrsi motivacije

Motivacijski faktori ljudskog kapitala koji iniciraju obrasce transformacije znanja, ali uz uvjet napuštanja stereotipa (tablica 4.), mogu pozitivno djelovati na zaposlene, pod uvjetom da razviju sustav nagrađivanja i potpore kvalitetnih performanci zaposlenika. Razvijanje vizije i umijeće njezina prenošenja na zaposlenike daje posebnu kvalitetu međusobnim odnosima i suradnji. Prema Congeru (Conger, 1992:131), inspiriranje promatramo kao suradnju te dijeljenje znanja i ideja koje doprinose motivaciji zaposlenika, a odlikuju se potpomaganjem, priznavanjem, osposobljavanjem, poticanjem i stvaranjem pozitivne radne klime. Inspiriranje predstavlja ključnu komponentu jer, između ostalog, zahtijeva dostupnost menadžera i njegovu povezanost sa zaposlenicima, ali i aktivno slušanje, tj. dobivanje povratnih informacija. Slušanje, uz donošenje odluka i delegiranje, čini okosnicu uspješnog školskog menadžera (Dunham, 2005:60). Kako bi se poboljšale vještine slušanja u školskom menadžmentu, Dunham navodi četiri karakteristike: objašnjavanje, potvrđivanje, razmišljanje i sažimanje. Navedene karakteristike služe kao pomoć prilikom upravljanja odnosima, a ujedno zaposlenicima pokazuju kako ih menadžer poštuje te na taj način indirektno djeluju i na proces utjecanja.

Model tri kruga (slika 4.), koji inaugurira Adair (Adair, 1983:4), predstavlja esencijalne faktore koje možemo usporediti na primjeru neprofitne organizacije kao što je škola u svrsi njena unapređenja. Na prvom mjestu Adair ističe zadaće, dakle dužnosti i obveze školskog menadžmenta, potom timove, odnosno skupine zaposlenika kao što su aktivni i suradnici i individue unutar timova, tj. pojedine zaposlenike. U takvom poimanju jasno je da inspiriranje predstavlja vrlo važnu komponentu, ne samo interpersonalnih vještina već i određenih stilova vođenja koji su svojstveni modelu SBM-a, ali i klasičnom formalnom modelu. Uputno je da se formalni, kolegijalni, dvoznačni i politički modeli oslanjaju na znanja u međuljudskim odnosima jer su ljudski potencijali najvažnije imovina svake organizacije. Nemotiviranost takvih zaposlenika dovodi do slabije produktivnosti, izbjegavanja obveza, loše usluge, napuštanja organizacije i, u konačnici, do novih troškova same ustanove.



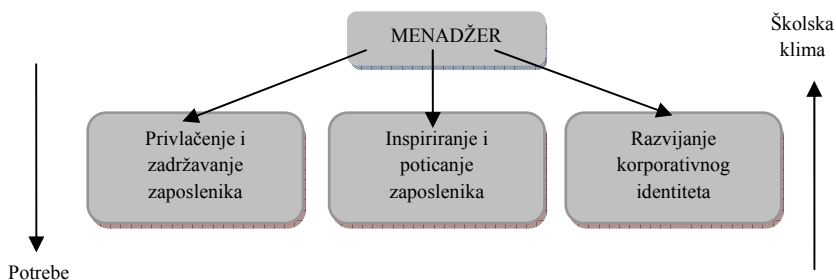
Izvor: autor

Slika 4. Model tri kruga u školskom menadžmentu



Jedan od najvećih problema unutar SBM-a, kao i školskog menadžmenta u širem smislu, svakako je pitanje motivacije zaposlenika. Motivaciju shvaćamo kao oblik ponašanja koji je usmjeren prema cilju (Maslow, 1982:88), odnosno sve oblike svrhovitog ponašanja. Motivacija predstavlja vrlo složenu i dinamičku koncepciju koja se temelji na raznim potrebama, aspiracijama, preferencijama i vrijednostima koje se neprestano mijenjaju. Prema modelu menadžmenta ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999:557), motivacija predstavlja jedini faktor koji je, uvjetno rečeno, najosjetljiviji. Međutim, problem je što se motivacija ne može neposredno mijenjati. Ona reflektira ponašanje, upornost, rezultate, zalaganje, odnosno predstavlja radnu uspješnost zaposlenika. Prema tome, možemo je promatrati s dva aspekta – s aspekta zaposlenika i s aspekta menadžera. Kada motivaciju promatramo s aspekta zaposlenika, dakle pojedinca, motivacija predstavlja interno stanje koje vodi do ostvarenja cilja, a kada je promatramo s aspekta menadžera, tada je specifična aktivnost koja osigurava da zaposlenici teže ciljevima koje postavljaju menadžeri.

Motivacija predstavlja sve ono što zaposlenika pokreće na ostvarenje cilja i odražava tu aktivnost (slika 5.). Motiv je prije svega hipotetski konstrukt te ga je samim time vrlo teško kvantificirati. Stoga je sama sintagma motivacije i motiva jedno od središnjih pitanja psihologije (Beck, 2003:24-31). Motiv se shvaća kao interna konstrukcija koja nastaje kao rezultat interakcije psiholoških i fizioloških procesa. Motivacija je, dakle, proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti radi ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva. Dakako, taj suodnos ne mora nužno biti u korelaciji sa zaposlenikovim htijenjima, pa nerijetko menadžerovi ciljevi nisu usuglašeni sa zaposlenikovim potrebama. Prema tome, faktore motivacije možemo svrstati u četiri ključne kategorije: individualne osobine, školske karakteristike posla, karakteristike škole kao organizacije i društvene okoline.



Izvor: autor

Slika 5. Ciljevi motivacije

U suvremenom školskom menadžmentu znatno je teže postaviti činitelje motivacije u usklađenost djelovanja i potreba zaposlenika od ravnatelja, odnosno

menadžera. Mehanizmi motiviranja polaze od tri ključna faktora (Lipovec, 1987:109): potreba, djelovanja i zadovoljenja potreba. Motivacija je usmjerenje ljudske aktivnosti prema željenom cilju pomoću nezadovoljenih potreba. Ako su te potrebe nezadovoljene, one izazivaju negativne emocije, napetost i intenzivniju želju za zadovoljenjem potreba. Školski menadžeri moraju zadovoljiti zaposlenikove potrebe ako ga žele motivirati, odnosno ako žele biti produktivniji na tržištu. Najveći uspjeh zaposlenika upravo je u zadovoljenju njihovih potreba koje kulminiraju kvalitetnijom uslugom, a ona kao takva dovodi do ostvarivanja dugoročnih strateških ciljeva tvrtke (George i Jones, 1999:91). Očito je da na motivaciju djeluje čitav niz faktora, ali svi oni djeluju kroz zaposlenika i utječu preko njega na percepciju, vrijednosti i potrebe. Zbog toga je škola kao neprofitna organizacija vrlo specifična jer podupire pseudo motivaciju zaposlenika (Jukić i Dunković, 2010:97-112) koja izaziva nezadovoljstvo zaposlenika na više razina. Činjenica je da karakteristike radne organizacije obuhvaćaju suradnike, radne uvjete, menadžerski stil upravljanja, a organizacijska kultura obuhvaća školsku klimu, sustav napredovanja i nagrađivanja. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika snažno utječe na produktivnost, a dugoročno gledajući, i na utrživost i profitabilnost same usluge. Prema istraživanju na području Hrvatske (Radeka i Sorić, 2006:165), izrazito je malen broj zaposlenika u školama koji svoj životni standard percipiraju dobrim (7,36%) ili jako dobrim (0,22%), a indikativno je da 70% zaposlenika nije zadovoljno uvjetima rada.

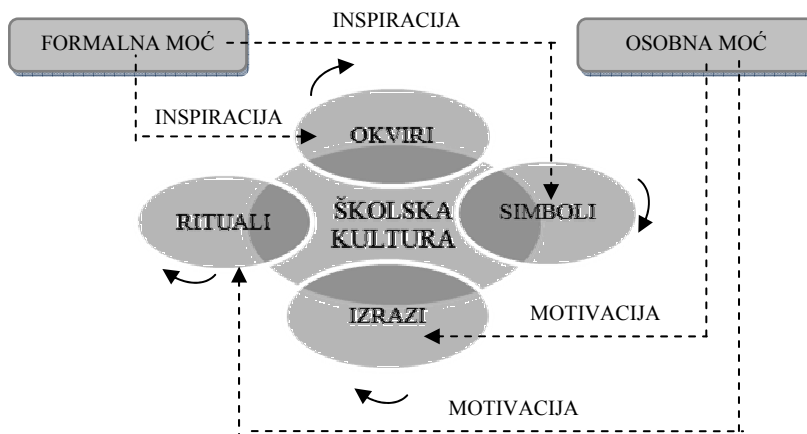
### 3.2. Školska kultura i interpersonalne vještine

Također, nezadovoljeni i nemotivirani zaposlenici narušavaju ugled organizacije, tj. onemogućuje se razvijanje korporativnog identiteta i imidža. Posljedice se tada odražavaju na čitavu školsku klimu i tzv. školsku kulturu. Školska ili radna klima ovdje se shvaća kao svojevrsna metafora koja obilježava karakteristike pojedine neprofitne organizacije, a možemo je poimati i kao cjelokupnu emotivnu impresiju (Owens, 2004:183). Međutim, pojam školske kulture (Peterson i Cosner, 2006:250) predstavlja znatno širu distinkciju te je nadređen pojmu školske klime jer zapravo interakcija odražava klimu (slika 6.). Interpersonalne vještine menadžera i modeli motiviranja zaposlenika usko su povezani sa školskom klimom, kao i s razvijanjem kvalitetnije usluge, zadovoljstvom zaposlenika i razvijanjem korporativnog identiteta. Školsku kulturu, prema tome, percipiramo kao zaposlenikove pretpostavke, norme, ponašanja, vjerovanja i svojevrsne rituale. Komparirajući Dunhamove karakteristike slušanja (Dunham, 2005:60-62) i sposobnost izražavanja empatije (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:56) zaključujemo kako je emotivna komponenta doista "vezivno tkivo" interpersonalnih vještina (Goleman i dr., 2002:50). Međutim, takav, uvjetno rečeno, empatičan menadžer tada ne može biti u centraliziranom školskom menadžmentu, već u SBM-u jer formalni model ne omogućuje razvoj kvalitetnih interpersonalnih vještina, što uostalom potvrđuje model kompetencija ravnatelja (Staničić, 2006:151-158). Samim time pojavljuje se oksimoron jer se pokušavaju prikazati idealne osobine, a zanemaruju socijalne

koje su iznimno važne kada je riječ o zaposlenicima u neprofitnim organizacijama.

Utjecanje također predstavlja važnu interpersonalnu vještinu i menadžersku komponentu jer predstavlja samu esenciju vodstva. Utjecanje, kao vid menadžerske moći, shvaćamo sukladno teorijama organizacije (Mintzberg, 1983) kao sposobnost utjecanja na ponašanje drugih, a utjecaj, prema tome, kao oblik moći. Budući da je moć temelj utjecanja, model koji su postavili French i Raven (French i Raven, 1960:607-623) upotrijebit ćemo kao komparativnu analizu školskog menadžmenta i SBM-a. Prema općepriznatoj French i Raven klasifikaciji, moć kategoriziramo u pet vrsta moći: legitimnu, nagradnu, prislinu, ekspertnu i referentnu. Navedene vrste, s obzirom na osnovni izvor postojanja moći, možemo sažeti u pozicijske i osobne. Pozicijska moć predstavlja formalni model upravljanja i autokratski stil vođenja te su i ovlasti kao takve uvjetovane hijerarhijom. Osobna moć pak polazi od karakteristika menadžera i podrazumijeva određenu ekspertizu ili poželjnost pa čak i divljenje.

Kako bismo zornije predočili ulogu inspiracije i motivacije moramo uzeti u obzir sastavnice školske kulture (Peterson i Cosner, 2006:250), odlike školskog menadžera (Duignan, 2006: 116-127) i značenje ljudskog kapitala. Posebno je indikativno da čak trećina zaposlenika u školstvu želi promijeniti zanimanje, a utvrđeno je kako nezadovoljstvo proizlazi iz niskog životnog standarda, slabog društvenog ugleda, slabe ili nikakve mogućnosti napredovanja i motiviranosti (Radeka i Sorić, 2006:166-168). Ako tome pridodamo kompeticijski profil stvarnih osobina školskih menadžera (Staničić, 2002:168-182), koji su najslabiji upravo u inspiriranju, motiviranju i vođenju zaposlenika, odgovor je vrlo jasan. Apriorno je kako u suvremenom upravljanju znanjem najviše dodane vrijednosti nisu u samoj usluzi, već u davateljima usluge, odnosno iz njihove integriranosti u uslugu, tj. zaposlenikovo znanje. Znanje se sastoji od intuicije, ideja, učenja, vještina i ima potencijal stvaranja novih ideja (Frappaolo, 2002:10) te se kao takvo može promatrati kao eksplicitno i implicitno (tacitno). U školskom menadžmentu dominira eksplicitno znanje i ono predstavlja svojevrsan kompleks nasuprot suvremenom menadžmentu. Implicitno znanje vrši ulogu nedodirljivih čimbenika, kao što su iskustvo i stečene vještine, ali bez nadogradnje.



Izvor: autor

Slika 6. Utjecaj interpersonalnih vještina na školsku kulturu

Kategorije školske kulture možemo promatrati kroz kontekst iskorištavanja zaposlenikova znanja i inspiracije i to kao svojevrstne motivatore u upravljanju ljudskim kapitalom (slika 6.). Školsku kulturu promatramo kroz (Peterson i Cosner, 2006:250) okvire, simbole, izraze i rituale. Okviri obuhvaćaju određene norme koje snažno utječu na ponašanje zaposlenika i zajedničke vrijednosti. Simboli su metonimijske, "opipljive" vrijednosti kojima se škola ponosi i predstavljaju postignuća. Izrazi predstavljaju oblik pseudomotivacije i određenih "heroja", koji aludiraju na uspješne zaposlenike i služe kao oblik niveliranja. I konačno, rituali su zajedničke ceremonije koje služe kao pseudomotivatori zaposlenika i potiču zajedništvo. Upravljanje znanjem ne može se ograničiti samo na individualni i organizacijski proces učenja. Znanje mora otkloniti postojeće komunikacijske i informacijske anomalije i stvoriti pozitivne (poticajne) okvirne uvjete za rad, kao što su, sudeći prema Herzbergovoj motiviranosti, higijenski i motivatorski činitelji. Zadovoljan zaposlenik kvalitetnije radi, a svoju emotivnost principom lateralnog marketinga projicira na klijente. Dugoročno gledajući, usluga je profitabilnija, a ulaganje u održavanje kadrova, odnosno upravljanje naknadama za visoko motivirane zaposlenike, može se stimulirati dodacima na plaću i delegiranjem.

Potrebno je napomenuti da nije svako zaposlenikovo djelovanje motivirano (Rozman, 2000.) iako je u samoj esenciji mehanizam motiviranja individualan. Motivacija zaposlenika najprije je perceptivna tvorevina jer je zaposlenik percipira kognitivnom i emotivnom komponentom. Motivacijski faktori nisu statičnog karaktera jer ovise o percepciji, emotivnosti, društvenom statusu i zadovoljavanju potreba, odnosno želja. Uloga interpersonalnih vještina

menadžera iznimno je važna jer se razvijanjem dobrih odnosa potiče odanost i otvorenost zaposlenika te inspiriranje kao oblik indirektna motivacijske strukture. Uloga povratne informacije u obliku pohvale, nagrade ili priznanja također predstavlja vrlo važnu odrednicu motivatora unutar SBM-a.

Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji, promatravši kategoriju zaposlenika unutar školskog menadžmenta, nameće se ključno pitanje koje se odnosi na općenitu mjeru zadovoljstva. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo ovdje se promatraju kao povezani faktori, odnosno kao ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzični činitelji higijenskih faktora najčešće obuhvaćaju plaću, radne uvjete ili radnu klimu (North, 2008:182) i strateške ciljeve neprofitne organizacije. S druge pak strane nalaze se intrinzični činitelji motivatora koji obuhvaćaju razvoj, odgovornost i postignuće. Motivacija zaposlenika unutar školskog menadžmenta proizlazi iz individualnih razlika, kvalitete rada i sustava nagrađivanja. Prema tome, postojanje inspiracije ne uključuje nužno elemente motivacije, kao što ih ne uključuje ni formalni model. Samim time, uloga interpersonalnih vještina postaje još značajnija jer se preko takvih modela mogu ostvariti koncepcije obogaćivanja rada i školske kulture. Međutim, centralizirani školski menadžment koji se temelji na formalnoj moći, a izvor pronalazi u metodama prisile i legitimiteta (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:67) stvara zapravo otpor i udovoljavanje, a sama motivacija samo potvrđuje bit važnosti SBM-a.

#### 4. ZAKLJUČAK

Školski menadžment relativno je mlada disciplina upravljanja neprofitnim organizacijama koja predstavlja dio menadžmenta u obrazovanju. Ujedno, riječ je o interdisciplinarnom fenomenu jer obuhvaća odgojno-obrazovne odrednice, psihološko-sociološke karakteristike, kao i menadžersko-marketinška obilježja. Školski se menadžment promatra kao oblik upravljanja i rukovođenja školom s posebnim naglaskom na izvršavanju školskih obaveza, financijskim sredstvima i uvjetima za rad. Samim time, u svojoj esenciji pokazuje tendenciju prema decentralizaciji kao naprednijem obliku upravljanja i odmaku od nemotivirane, uspravane i nedjelotvorne neprofitne organizacije (Drucker, 1994..

Suvremeni oblik menadžerskog upravljanja koji polazi od osnovnih načela organizacija, kao i naprednih oblika interpersonalnih vještina menadžera, upravo je model upravljanja temeljen na potrebama škole (*School-based management*). Upravljanje temeljeno na potrebama škole (SBM) možemo promatrati kao plan kojim se prebacuje donošenje odluka iz školskog okruženja u same škole. Kako bi se takav suvremen i na tržištu utemeljen model formirao, nužno je provesti devoluciju. Primjenom SBM-a ubrzava se ekonomski razvoj regija, vrši se preraspodjela financijske odgovornosti, unapređuje se kvaliteta pružanja usluge, a samo obrazovanje usmjerava se prema potrebama tržišta rada. Navedeni model pospješuje zadovoljavanje potrošačevih potreba, ali i unapređuje kvalitetu usluge (Sawada i Ragatz, 2005.).

Za povećanje kvalitete usluge unutar školskog menadžmenta, a sukladno tome i povećanju kvalitetnijeg odnosa između zaposlenika te stvaranju pozitivne radne klime, ključne su interpersonalne vještine menadžera. Model školskog menadžmenta, kao i njegova modernija varijanta SBM, ističe važnost razvijanja dobrih odnosa i utjecanja na druge jer dobri odnosi pridonose pozitivnoj radnoj okolini koju označuje ponajprije podrška zaposlenika (Moye i Henkin, 2006:101). Vještine razvijanja dobrih odnosa podrazumijevaju inspiriranje zaposlenika, davanje povratnih informacija, motiviranje i razvijanje pozitivne klime. Interpersonalne vještine menadžera i modeli motiviranja zaposlenika usko su povezani sa školskom klimom, kao i razvijanjem kvalitetnije usluge, zadovoljstvom zaposlenika i razvijanjem ugleda organizacije. Međutim, kako bi se ostvarile odrednice ugleda organizacije, najprije se moraju zadovoljiti potrebe zaposlenika.

## LITERATURA

Adair, J. (1983.), *Effective Leadership*, Pan, London

Anderson, W., E. i Mittal, V. (2000.), Strengthening the satisfaction-profit chain, *Journal of Service research*, Vol. 3. No. 2., str. 107.-120.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb

Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. i Pološki-Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb

Balmer, J.M. T. (2001.), The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management, *Journal of General Management*, Vol. 27., No. 1, str. 1.-17.

Balmer, J. M. T. i Gray, E. R. (2003.), Corporate brands: what are they? What of them?, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7-8, str. 972.-997.

Bennet, N. i Crawford, M. i Cartwright, M. (2003.), *Effective educational leadership*, Sage, London

Buch, T. (2003.), *Theories of Educational Leadership and Management*, Sage, London

Bush, T. i Glover, D. (2003.), *School Leadership: Concept and Evidence*, Nottingham, NCSL

Caldwell, B, J. (2005.), *School-based Management*, Education Policy Series, International Institute for Educational Planning and the International Academy of Education, Paris & Brussels

Chapman, J. (1993.), *Leadership, school-based decision-making and school effectiveness*, u Dimmock, C. (ur), *School-based management and school effectiveness*, Routledge, London

Conger, J. A. (1992.), *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco

Dowling, G. (1995.), Corporate reputations-the company's super brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 2, No. 6., str. 377.-384.

Drandić, B. (1993.), *Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova*, Znamen, Zagreb

Drucker, P. (1994.), *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb

Drucker, P. (2007.), *Upravljanje u budućem društvu*, M.E.P. Consult, Zagreb

Duignan, P. (2006.), *Educational Leadership*, Cambridge University Press, Cambridge

Dunhan, J. (2005.), *Developing Effective School Management*, Routledge, London

Everad, B. i Morris, G. (1990.), *Effective school management*, Paul Chapman, London

Frappaolo, C. (2002), *Knowledge management*, Capstone publishing, Oxford, London

French, J. P. i Raven, B. H. (1960.), *The Basis of Social Power*, (ur) Cartwright, D, A. Zander, E., Group Dynamics, Evanstone, IL, Row Peterson

Gannon, M. i Newman, K. (2002.), *Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell

George, M., J. i Jones R., G. (1999.), *Organizational Behavior*, Addison-Wesley, London

Good, V. C. (195.), *Dictionary of education*, McGraw-Hill, New York

Goleman, D. (1998.), What Makes a Leader?, *Harvard Business Review*, Vol.76, No.6., str. 92.-102., 94.

Goleman, D. i Boyatzis, R. i McKee, A. (2002.), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, MA, Harvard Business School Press

Jukić, D. i Dunković, B. (2010.), Utjecaj pseudofaktorske motiviranosti na kvalitetu usluge u školskom menadžmentu, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 1, No. 4., str. 97.-112.

Jukić, D. i Krznarić, V. (2010.), Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu, *Praktični menadžment*, Vol. 1, No. 1, str. 22.-28.

Jukić, D. i Dunković, B. (2011.), A holistic approach to corporate identity and brand, *Interdisciplinary Management Research VII.*, Barković, D., Runzheimer, B.,(ur.), Ekonomski fakultet u Osijeku, HochschulePforzheimUniversity, str. 34.-358.

Kotler, Ph. i Keller, K., L. (2008.), *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey

Kotler, Ph. (2009.), *Kaotika*, Mate, Zagreb

Lewis, M. (2006.), *Decentralizing Education: Do Communities and Pare Matter?*, Mimeo, Centar for Global Development, Washington.

Lipovec, F. (1987.), *Razvita teorija organizacije*, Založba Obzorja Maribor, Maribor

Malen, B. i Ogawa, R. & Kranz, J. (1990.), What Do We Know about Site-Based Management: A Case Study of the Literature – A Call for Research, *Choice and Control in American Education*, Vol. 2., (ur) Clunce, W. & White, J, FalmerPress, London

Malić, J. (1971.), *Upravljanje i rukovođenje školom*, Školska knjiga, Zagreb

Malić, J. (1985.), *Samoupravljanje u školi*, Školska knjiga, Zagreb

Meler, M. (2003.), *Neprofitni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku,Osijek.

Meler, M. (2006.), *Marketing u kulturi*, Ekonomski fakultet u Osijeku,Osijek.

Mintzberg, H. (1983.), *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey

Moye, M. i Henkin, A,B. (2006.), Exploring Associations between Employee, Empowerment and Interpersonal Trust in Managers, *Journal of Management Development*, Vol. 23., No. 2., str. 101.-117.

Noe, R., A. i Hollenbeck, J., R. i Gerhart, B. & Wright, P., M. (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb

North, K. (2008.), *Upravljanje znanjem*, Slap, Jastrebarsko

Osorio-Barrera, F. i Fasih, T. & Patrinos, A.,H. & Santibanez, L. (2009.), *Decentralized Decision-Making in Schools*, The World Bank, Washington.



Owens, G, R, (2004.), *Organizational behaviour in education*, Pearson, New York

Pavičić, J. (2003.), *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb

Peterson, K. D, i Cosner, S. (2006.), *Encyclopedia of education leadership and administration*, (ur) Fenwick, W. English, Thousand Oaks, California

Radeka, I. i Sorić, I. (2006.), *Zadovoljstvo poslom i profesionalni status nastavnika*, *Napredak*, Vol. 147., No. 2., str. 161.-177.

Resman, M. (1993.), *Management, šolstvainšola*, *Sodobna pedagogika*, Vol. 110., No. 9-10., str. 457-473

Robbins, P, S. (1995.), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb

Rozman, R. (2000.), *Analiza in oblikovanje organizacije*, Ekonomska fakulteta Ljubljana, Ljubljana

Sandell, R. i Janes, R. (2007.), *Museum Management and Marketing*, Routledge, New York

Sawada, Y. i Ragatz, A. (2005.), *Decentralization of Education, Teacher Behaviour and Outcomes: The Case of El Salvador's EDUCO Program*, *Incentives to Improve Teaching: Lessons from Latin America*, (ur) Vegas, E., World Bank, Washington, str. 255.-306.

Staničić, S. (2000.), *Vođenje odgojno-obrazovne djelatnosti u školi*, Filozofski fakultet u Rijeci, Rijeka

Staničić, S. (2002.), *Kompetenčni profil "idealnega" ravnatelja*, *Sodobna pedagogika*, Vol.1., str. 168.-182.

Staničić, S. (2006.), *Menadžment u obrazovanju*, Vlastita naklada, Rijeka

Staničić, S. (2006a), *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*, *Odgojne znanosti*, Vol. 8., No. 2., str. 515.-533.

Tharp, M. i Scott, L. (1990.), *The rol of marketing proces in creating cultural meaning*, *Jurnal of Macromarketing*, Vol. 10, No. 2, str. 47.-60.

***Dinko Jukić, univ. spec. public. admin.***

Doctoral student

Faculty of Economics in Osijek

Trading and Commercial School "Davor Milas" Osijek

E-mail: dinko.jukic@os.t-com.hr

## **THE ROLE OF INTERPERSONAL SKILLS IN MODERN SCHOOL MANAGEMENT**

### ***Abstract***

*School management is a young discipline of managing non-profit organization representing the part of management in education. In postmodern society the management of human resources is one of the key issues of school management. Some of the difficulties specific to the non-profit organizations are: ignoring employees, pseudo motivation, poor quality services, knowledge management, dissatisfaction and promotion system. School-based management is an advanced type of school management, which has greater powers and responsibilities and significantly exceeds the conventional management. SBM outlines the economic benefits, priorities, values and needs of the society itself. Interpersonal skills of managers are becoming crucial in creating a favorable work environment, increasing efficiency, motivation and quality service. Skills which are necessary to develop good relationships include inspiring employees, giving feedback, motivating and developing a positive atmosphere. With this approach we build the so-called three rounds of school management, a formal and personal power manager serves as a form of inspiration and motivation within the school climate.*

***Keywords: school management, SBM, interpersonal skills, employees***

***JEL classification: I21, M12***

**Mr. sc. Zoran Miletić<sup>1</sup>**

E-mail: zoran24@gmail.com

## **TRENDOVI EUROPSKOG POŠTANSKOG TRŽIŠTA**

UDK / UDC: 656(4-67 EU)

JEL klasifikacija / JEL classification: L87

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 26. veljače 2012. / February 26, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Sažetak***

*U radu je analizirana struktura i trend promjena na europskom poštanskom tržištu (EU 27 zemalja članica) kako bi se procijenili strateški smjerovi i potrebne organizacijske promjene koje očekuju nacionalnog poštanskog operatera. To čini polazište raščlambe modela optimalizacije poslovanja nacionalnog poštanskog operatera koji je, prateći trendove europskih poštanskih operatera, započeo proces restrukturiranja.*

***Ključne riječi: nacionalni poštanski operater, europsko poštansko tržište, liberalizacija, privatizacija, direktive, restrukturiranje.***

### **1. UVOD**

Početkom liberalizacije poštanskog tržišta 1990. g. započinje i proces privatizacije nacionalnih poštanskih operatera koji od tromih državnih institucija restrukturiranjem u poslovnom, tržišnom i organizacijskom smislu postaju profitabilni i konkurentni pružatelji sveobuhvatne poštanske usluge usmjerene prema korisniku.

Europska komisija je kroz tri poštanske direktive donijela smjernice za postupnu liberalizaciju tržišta poštanskih usluga, kojoj je krajnji cilj potpuni pristup svim segmentima tržišta poštanskih usluga svim zainteresiranim i poslovno sposobnim davateljima usluga.

Pritom je temeljno pitanje bilo kako dotadašnji javni/državni monopol redizajnirati u potrošački upravljenu (*customer oriented*) uslugu koja je u standardnoj tržišnoj komunikaciji orijentirana prema zadovoljenju potreba

---

<sup>1</sup> Autor članka je mr. sc. Zoran Miletić, rođen 29. 7. 1965. u Splitu, zaposlen u tvrtki Broding Split na radnom mjestu direktora.

potrošača, odnosno korisnika poštanskih usluga. Analize su pokazale kako neovisno o segmentaciji tržišne potražnje prema veličini potencijalnog kupca svi oni, od najmanjeg potrošača, odnosno fizičke osobe pa do najveće kompanije, imaju slična očekivanja. Ona se svode na želju da poštanski proizvodi i servisi budu inovativni, pristupačni, pouzdani i visokokvalitetni te da u što većoj mjeri zadovoljavaju rastuće individualne korisničke potrebe. Posebno je očekivanje velikih korisnika poštanskih usluga povezano s ekonomijom obujma. Naime, relativno značajna količinska potražnja za poštanskim uslugama velikih poslovnih subjekata čini ih troškovno osjetljivima. Stoga se kao glavni zahtjev u restrukturiranju monopolne pozicije nacionalnog poštanskog operatera navodi cijena i konzervativnost poštanske usluge kao prepreka rastu konkurentnosti tržišno izloženih kompanija u financijskom i nefinancijskom sektoru nacionalnog gospodarstva (Business Customer Survey, Postcom 2010.)

Polazište analize čini dimenzioniranje vrste poštanske usluge u strategiji restrukturiranja na temelju iskustava europskih nacionalnih poštanskih operatera u posljednjih 20 godina. Ovdje se misli prvenstveno na segmentnu analizu tržišta pismovnih pošiljaka, paketa i izravne pošte. To podrazumijeva i posebnu analizu regulacije usluga i proizvoda u rezerviranom području, kao i van njega. Značajna za analizu hrvatskog poštanskog tržišta i njegovog nacionalnog operatera, kao i privatnih operatera, spoznaja je kako su nacionalna tržišta u okviru EU, osobito tržište pismovnih pošiljaka, ušla u proces restrukturiranja kao izrazito zatvorena nacionalna tržišta, bez obzira na rastući stupanj ekonomske integracije najprije u okviru EEZ –a, a potom i u okviru EU.

## **2. TEMELJNA OBILJEŽJA POŠTANSKOG TRŽIŠTA EU**

U ovom trenutku EU ima 27 zemalja članica s preko 500 milijuna stanovnika koji žive na površini od 4,3 milijuna kvadratnih kilometara. Procjenjuje se da je u 2007 godini poštanski sektor, koji uključuje pismovne pošiljke, paketne i ekspres usluge, ostvario ukupni prihod od oko 94 milijarde eura. To je činilo oko 0,7% tadašnjeg BDP-a 27 zemalja članica Europske unije (Copenhagen Economics:Main Developments in the Postal Sector 2008.-2010.).

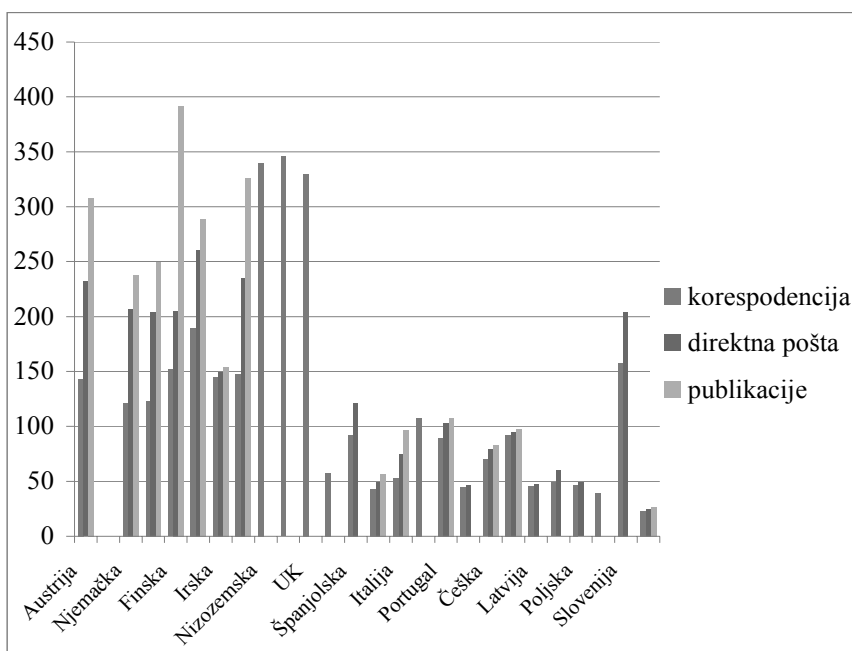
Drugu dimenziju značenja EU poštanskog tržišta čini njegovo globalno pozicioniranje. Oko petine volumena svjetskih pismovnih pošiljaka realizira se u EU, što se procjenjuje na oko 95 milijardi pismovnih pošiljaka godišnje. Oko 80% pismovnih pošiljki odvija se unutar šest najvećih nacionalnih pismovnih tržišta i to tržišta Velike Britanije, Njemačke, Francuske, Španjolske, Italije i Nizozemske.

Strukturno najveći dio prihoda čine pismovne pošiljke (56%), dok paketne i ekspres usluge čine 44% prihoda. Nacionalni poštanski operateri glavni su nositelji tržišta pismovnih pošiljaka. Oni sudjeluju prosječno u tržišnom udjelu pismovnih pošiljaka s 95% tržišta (Studija WIK & ITA consulting, 2009.).

Ekonomsko-financijska analiza strukture pismovnih pošiljaka procjenjuje da je 60% korespodencija, oko 30% izravna pošta, a nešto više od 10% čine publikacije. (Studija WIK & ITA cons., 2009.)

Analiza receptivnog i emitivnog prometa na pismovnom tržištu EU upućuje na snažnu nacionalnu segmentaciju. Domaće pošiljke čine dominantan tip poštanskog proizvoda i usluge, dok je međunarodni poštanski promet relativno mali. Među nacionalnim poštanskim operaterima u EU još uvijek postoje značajne razlike u standardima i cijenama poštanskih proizvoda. Takvo poslovno okruženje uvjetovalo je i različite pristupe glede veličine rezerviranih područja i način primjene poreza na dodanu vrijednost, što se zrcali u institucionalnim ugovorima između zemalja članica.

Prosječan stanovnik EU prima oko 200 pisama godišnje. Međutim, varijacije prosječnog broja pošiljki u zemljama članicama, koje se kreću se od 50-ak pisama godišnje u Slovačkoj, Bugarskoj i Rumunjskoj pa do 400 pisama godišnje u Finskoj, iziskuju ne samo analitičku razradu nego i razumljivo specifičan pristup restrukturiranju poslovanja i redizajniranju poslovne politike pojedinih poštanskih sustava nacionalnih sustava. Broj poslanih pisama u izravnoj je korelaciji s razvijenošću, odnosno ekonomskom snagom zemlje (grafikon 1.). Godišnji se bruto domaći proizvod po glavi stanovnika u 2008. godini kreće u rasponu od 4 400 eura u Bugarskoj do 77 000 eura u Luksemburgu. (Studija ITA Consulting & WIK Consult, 2009.) Istodobno je iz grafikona 1. vidljivo kako tržište poslovne korespodencije dominira u Nizozemskoj, Velikoj Britaniji i Irskoj, koje praktički nemaju nikakvog značajnijeg udjela u drugim oblicima poštanskih usluga. Istodobno, ni jedna druga zemlja EU ne doseže ni polovicu obujma poslovne korespodencije koje imaju ove tri zemlje. Ovakva struktura poslovne korespodencije kao specifične poštanske usluge zasigurno utječe i na različitu poziciju pojedinih nacionalnih operatera u restrukturiranju poštanskog tržišta EU. Struktura poštanskih pošiljki znatno je ravnomjernija u južnim i istočnim dijelovima EU pa tako Portugal, Italija, Češka ili Poljska imaju poštansko tržište koje podjednako opslužuje korisnike usluga direktne pošte i pismovnih pošiljki. Međutim, koliko god je struktura pošiljki uravnoteženija, valja imati na umu kako je broj poslanih publikacija kao i direktne pošte značajno veći u zapadnom dijelu EU, dok je taj segment u zemljama istočne EU praktički zanemariv u ukupnom poštanskom prometu. S druge pak strane, znatno manji potencijal korespodencije od potencijala izravne pošte u zemljama istočne Europe upućuje na mogućnost veće stope rasta izravne pošte u tim zemljama.



Podatci se odnose na 2007. g.

Izvor : ITA Consulting/WIK-Consult, studija, 2009. g.

Grafikon 1. Količina i struktura godišnjih pismovnih pošiljaka po glavi stanovnika

Dimenzioniranje europskog poštanskog tržišta ukazuje kako se na Deutsche Post odnosi 40% prihoda svih nacionalnih poštanskih operatera. Nadalje, na pet najvećih operatera u EU (Deutsche Post, La Poste, Poste Italiane, Royal mail i TNT) odnosi se 85% ukupnih prihoda svih NPO.

Nacionalni poštanski operateri (NPO) u EU pružaju usluge u ukupno 107 000 poštanskih ureda unutar zone EU-27. Prema podacima poštanske statistike iz 2010. godine na svakih 10 000 stanovnika EU prosječno dolazi 2,16 poštanskih ureda. Više od 60% tih poštanskih ureda čine klasični poštanski uredi sa zaposlenicima nacionalnih poštanskih operatera. Prema podacima UPU-a (Univerzalne poštanske unije) za 2007. godinu, poštanski operateri Europske unije dostavili su 86 milijardi pismovnih pošiljaka na svojim nacionalnim tržištima

NPO ključni su čimbenici u europskom i domaćem pismovnom tržištu i dostavljaju oko 95% domaćih pismovnih pošiljaka. Snaga poštanskog tržišta vidljiva je i u podatku da je više od 1,8 milijuna ljudi u 2007. godini bilo zaposleno u nacionalnim poštama ili njihovim podružnicama (numerički podatci korišteni iz : Studija ITA Consulting&WIK Consult, 2009. g.).

Analiza pokazuje kako su se pojedina nacionalna poštanska tržišta otvarala različitim tempom, što je utjecalo na njihovu komparativno različitu efikasnost. U zemljama koje su uspjele brže otvarati svoja tržišta i istodobno restrukturirati svoje nacionalne operatore, reorganizacija i tehnološka modernizacija poslovanja znatno su povećale produktivnost, smanjile broj zaposlenih i poboljšale ekonomske performanse i financijske pokazatelje poslovanja.

Pored tržišta pismovnih pošiljki, tržište paketa i ekspresnih pošiljki pokazuje specifičnu dinamiku. Vrijednost paketnog i ekspres tržišta u EU se 2007. godine procjenjivala na 42,8 milijardi eura, što je činilo oko 0,34% BDP-a 27 zemalja članica EU. Na tržištu dominira Njemačka koju s 40-ak posto manjim tržištem prate Velika Britanija i Francuska, a njih slijede Italija i Španjolska. Pri tome valja zapaziti kako je vrijednost samog njemačkog tržišta veća od ukupne vrijednosti paketnog tržišta u preostale 22 zemlje članice EU (grafikon 2.).

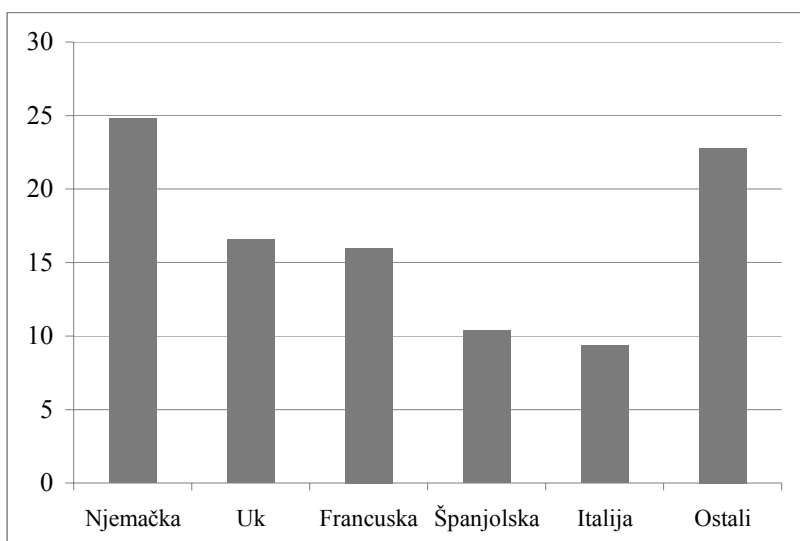
Slično kao i na tržištu pismovnih pošiljaka, većinu pošiljaka (70-75% ukupnog EU tržišta) čine domaće pošiljke unutar zemalja članica. Međunarodne se pošiljke dijele na pošiljke unutar zemalja članica EU (15-20% tržišne vrijednosti) i interkontinentalne pošiljke koje čine procjenjenih 10% udjela na tržištu.

Najveći i najvrjedniji segment tržišta paketa EU -27 zemalja članica prema korisničkoj klasifikaciji čine *Business to Business* (B2B), odnosno pošiljke koje šalje tvrtka prema tvrtki, i one tvore oko 80% ukupnih paketnih i ekspres prihoda. Paketi „udaljenog trgovačkog posla“ (poštanske narudžbe i internetska prodaja) ključne su pošiljke unutar *Business to Customer* (B2C) dijela tržišta, odnosno to su pošiljke tvrtke prema osobnom korisniku – fizičkoj osobi i one tvore oko 15% ukupnih paketnih i ekspres prihoda (Courier, 2008.). Treći segment čine tradicionalni poštanski paketi uglavnom između fizičkih osoba, odnosno *Consumer to Consumer* (C2C) i to tržište u strukturi obuhvaća oko 5% tržišta paketa.

Vidljiv je trend širenja NPO u segmentu paketnog i ekspresnog tržišta na tržišta drugih zemalja. Najčešće se to zbiva kroz otvaranje tvrtki kćeri, kao što su DHL, DPD/Geopost, TNT Express i GLS. Pored toga na gotovo cijelom europskom tržištu djeluju Deutsche Post, La Poste, TNT i Royal Mail.

Pored *Business to Business* (B2B) tržišta poštanskih pošiljki, drugi segment koji se relativno brzo razvija je *Business to Customer* (B2C), odnosno pošiljke tvrtke prema osobnom korisniku - fizičkoj osobi. Specifičnost ovog tržišta čine osobne privatne isporuke na pojedinačnu kućnu adresu, što zahtijeva da operater svojom mrežom pokriva cjelokupan državni/nacionalni teritorij. Stoga ovaj dio uglavnom ostaje u rukama NPO-a.

Prosječna godišnja potrošnja po glavi stanovnika na paketne i ekspres usluge iznosi oko 83 eura



(Eurostat, 2007. g.).

Izvor: *ITA Consult & WIK Consulting*, str. 87.

Grafikon 2. Paketno i ekspres tržište 2008. g. (Y os- u postotcima od vrijednosti tržišta) za zemlje EU 27 zone, ukupna vrijednost tržišta 42,4 bln eura

Tradicionalni poštanski paketi većinom su dio *Consumer to Consumer* (C2C) tržišnog segmenta koji predstavlja u smislu prihoda, kako smo već napomenuli, 5% tržišta. Njemačka, kao najveća ekonomija u EU, ujedno ima i najveće paketno i ekspres tržište s obrtajem od 10,5 milijardi eura. Ostala glavna tržišta čine Velika Britanija, Francuska, Španjolska i Italija. Ovih pet zemalja sudjeluje sa 77% u prihodu europskog paketnog i ekspres tržišta.

Struktura je paketnog i ekspres tržišta poštanskih usluga prema WIK Consult & ITA Consulting studiji iz 2009. g. 65% naspram 35% u korist paketnog tržišta u odnosu na ekspres usluge.

Vodeći su pružatelji usluga na paketnom i ekspres tržištu u EU međunarodni DHL (Deutsche Post DHL), TNT (Nizozemska), UPS ( USA) i Fed Ex uz europske paketne mreže GLS (Royal Mail) i DPD ( French La Poste/Geo Post).

Početak ekonomske recesije 2008. godine, koja se u nekim zemljama produbila u ekonomsku krizu koja traje i danas, vidljive su i time uvjetovane promjene na nacionalnim poštanskim tržištima. Korelacija je vidljiva u pokazateljima poslovanja NPO-a gdje se pored očekivanog pada prihoda može zapaziti i rast prihoda pojedinih nacionalnih operatera u gospodarstvima koja su ranije počela izlaziti iz krize. Osobitosti u funkcioniranju poštanskog tržišta i



specifična pozicija pojedinih nacionalnih poštanskih operatera također su utjecali na njihovo poslovanje u razdoblju ekonomske krize, upućujući na zaključak kako su operateri koji su ranije ušli u proces restrukturiranja uspješniji u svom poslovanju (tablica 1.).

Tablica 1.

Utjecaj financijske krize (recesije) na prihod NPO-a za 2010. g.  
(izraženo u postotcima)

	CZ	HU	IE	IS	LU	NO	SL
ADRESIRANA POŠTA	pad 0-5	pad 0-5	pad 6-15	pad 6-15	pad 0-5	pad 6-15	pad 0-5
REZERVIRANO PODRUČJE	pad 0-5	pad 0-5	pad 6-15	pad 0-5			<b>rast 0-5</b>
DIREKTNA POŠTA	pad 0-5	pad 0-5			pad 6-15		pad 6-15
PUBLIKACIJE	pad 0-5	pad 6-15		pad >15	pad 6-15	pad 6-15	pad 6-15
NEADRESIRANA	pad 0-5	pad 0-5	pad 0-5	<b>rast 0-5</b>	pad 6-15	pad 6-15	pad 0-5
MEDUNARODNA	pad 6-15	<b>rast 6-15</b>	pad 6-15	<b>rast &gt;15</b>	pad >15	pad 6-15	pad 0-5
EKSPRES	rast 0-5	pad 0-5	povjerljivo	<b>rast &gt;15</b>	pad 6-15	pad 0-5	<b>rast 0-5</b>
PAKETI	rast >15	pad 0-5	povjerljivo	<b>rast 6-15</b>		pad 0-5	pad 0-5

*Izvor: Copenhagen economics, Main development in Postal sector 2008.-2010., str. 29.*

Rašclamba pokazuje kako je u prihodovno najvažnijem rezerviranom području zabilježen pad u svim navedenim zemljama osim Slovenije. Također je i vidljiv jak utjecaj recesijskih kretanja na tržište publikacija, što ide u prilog zaključku o visokoj troškovnoj osjetljivosti korisnika. Specifičnost u kretanju prihoda pokazuju i međunarodne pošiljke u kojima rast bilježe operateri u Mađarskoj i Irskoj koja bilježi i porast u većini ostalih kategorija. To je zasigurno rezultat i nacionalne ekonomske politike Irske koja je rezultirala relativno brzim oporavkom ukupne gospodarske aktivnosti pa tako i poštanskog tržišta kao svoje infrastrukture nakon snažnog udara krize 2008. g. Do sada poduzeta analiza upućuje na zaključak kako utjecaj krize može imati sljedeće implikacije:

- može usmjeriti potražnju korisnika poštanskih usluga k povoljnijim proizvodima na tržištu, primjerice, korištenje elektroničke pošte umjesto velikih količina direktne (izravne) pošte
- može potaknuti NPO na više inovacija u proizvodnom segmentu kao, primjerice, u ubrzanom razvoju hibridne pošte ili virtualne dostavne mreže
- NPO-i mogu intenzivirati prisutnost na tržištu usluga s većom dodanom vrijednošću (ekspres usluge) te pojačati konkurenciju privatnim davateljima usluga u tom segmentu
- vjerojatno je i da će rasti važnost paketne dostave i logističkih/prijevoznih aktivnosti
- kao rezultat rastućih količina „e“ narudžbi očekuje se povećanje važnosti međunarodne paketne dostave.

### **3. LIBERALIZACIJA POŠTANSKOG TRŽIŠTA**

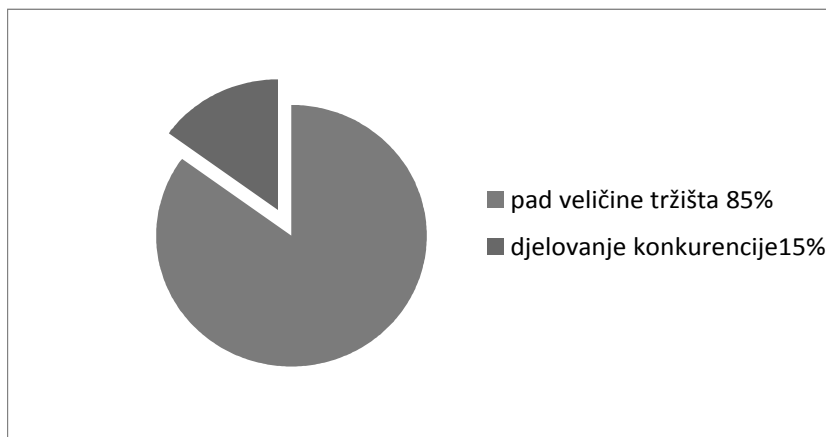
Početne spoznaje u konceptu liberalizacije poštanskog tržišta temeljimo na nekoliko činjenica:

- nacionalni poštanski operateri najveći dio svojih prihoda ostvaruju na nacionalnom tržištu
- to su velike ili (ponegdje) najveće tvrtke u državnom vlasništvu
- NPO-i (nacionalni poštanski operateri) su tvrtke koje su većini zemalja još uvijek u isključivom ili pretežitom vlasništvu države.

Ova tri obilježja bitno su odredila karakter i tempo liberalizacije tržišta. U tim okvirima formulirana je politika liberalizacije kao instrumenta koji mora poboljšati troškovnu efikasnost, kvalitetu i dostupnost poštanskih usluga, istodobno ostvarujući strateške ciljeve funkcioniranja nacionalne ekonomije u ovom infrastrukturnom segmentu.

Liberalizaciju poštanskog tržišta stoga možemo definirati kao skup sistemskih mjera koje poduzimaju regulatori kao i sudionici na tržištu radi unifikacije tržišta i olakšanog prometa na tržištu, istovremeno podižući kvalitetu, dostupnost i raznovrsnost poštanske usluge. Dotadašnje iskustvo sažeto u poslovanju i poslovnim rezultatima nacionalnih poštanskih operatera ukazuje kako oni načelno nisu skloni međusobnom konkuriranju. Držeći se privilegirane regulative ostvarivali su praktički monopol na nacionalnim tržištima te su međusobnim sporazumima realizirali međunarodni promet na način koji je održavao nacionalne monopole i njihove međusobne (para)oligopolne dogovore. Takva je situacija uvjetovala parcijalnu liberalizaciju. Praktički snažnija nazočnost privatnih operatera ostvarena je u području ekspres usluga i paketne dostave, što je potaknulo tržišnu utakmicu i tržišnu prilagodbu NPO-a u ovom

segmentu poštanih usluga. Također, utjecaj krize na ukupno nacionalno poštansko tržište, daleko intenzivnije utječe na pad prihoda NPO-a nego pojačana konkurencija novih operatera na nacionalnom poštanskom tržištu, što možemo ilustrirati na primjeru jednog od najvećih europskih nacionalnih operatera, Deutsche Posta (grafikon 3.). Kako vidimo, ukupni gubitak tržišnog udjela u poslovnoj i privatnoj komunikaciji, odnosno gubitak tržišta, utjecao je prema procjeni s 85%, a djelovanje konkurencije tek s 15%.



Izvor: *Deutsche Post (2009.), Deutsche Post DHL First Quarter Earnings: „Revenue Decline-Cost reductions to be Accelerated“, 6. svibnja, str. 2.*

Grafikon 3. Razlozi pada volumena poštanskog prometa u Deutsche Postu 2008.-2009. g.

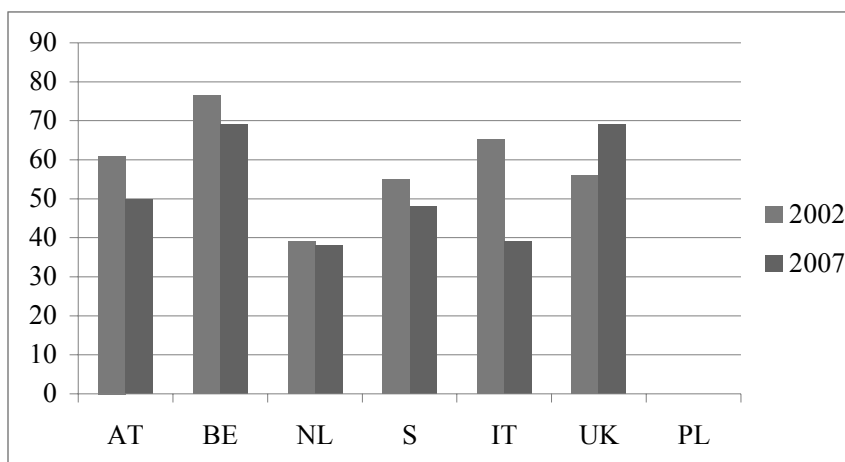
Privatni su operateri većinom manje tvrtke koje ne pružaju uslugu na cjelokupnom nacionalnom teritoriju, nego je njihova poslovna aktivnost većinom usmjerena u gradska područja. Nadalje, privatni su operateri i bitno manji i za sada praktički neusporedivi s NPO prema ekonomskoj snazi. Na liberaliziranom poštanskom tržištu između 85 i 95% tržišta drži NPO (Studija ITA consult & Wik Consult, 2009.) te tek predstoji razvoj konkurentske utakmice između NPO-a koji drže većinu tržišta te domaće i međunarodne privatne konkurencije. Analiza pokazuje kako se iz obilježja i vremenske dinamike procesa liberalizacije može zaključiti kako zemlje članice EU, koje imaju najveća tržišta poštanskih usluga, ulaze u ovu aktivnost s jasnom strategijom te preciziranim dugoročnim i etapnim ciljevima. Radi se, dakle, o strateški kontroliranoj liberalizaciji koja s jedne strane vodi računa o neophodnosti tržišne liberalizacije kako bi se podigla efikasnost i moderniziralo pružanje poštanskih usluga. S druge strane, strategije definiraju vremenski okvir, ciljeve i programe restrukturiranja po kojima se NPO-i ne samo redizajniraju, odnosno preživljavaju u liberaliziranom tržišnom okruženju, nego im se omogućuje dugoročan razvitak povećanjem tržišne efikasnosti. Kontroliran i

transparentan proces jačanja konkurentnosti nužno treba biti postupan što, između ostalog, argumentira i analiza troškovne strukture.

### 3.1. Utjecaj visoke radne intenzivnosti na proces privatizacije

NPO-i su ponajprije radno intenzivne tvrtke s velikim brojem zaposlenika i imaju važno mjesto u nacionalnim gospodarstvima. Debalans koji bi se mogao pojaviti na tržištu radne snage naglim uvođenjem novih tehnologija koje prilično smanjuju potrebu za živim radom ima i socijalni i politički aspekt. Nužnost postupnog uvođenja tehnoloških inovacija dobro ilustrira troškovna struktura NPO-a koja ukazuje na dva elementa:

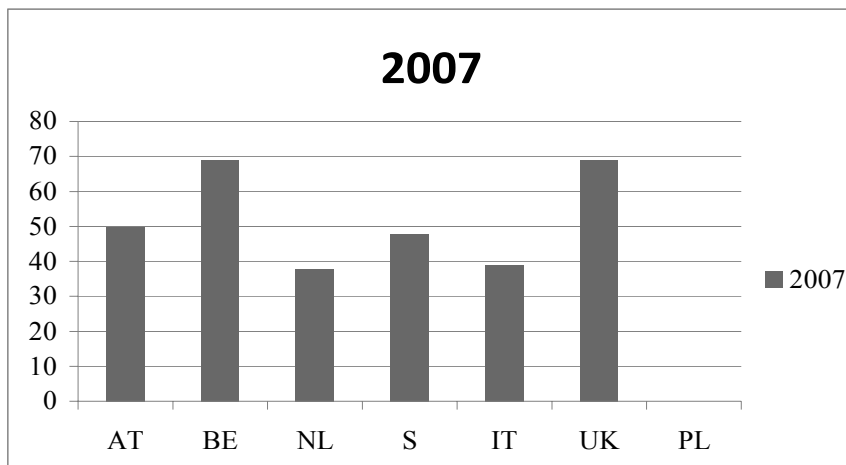
1. Troškovi rada visoki su u svim EU nacionalnim poštanskim operaterima, varirajući od 40% u Nizozemskoj do 70% u Velikoj Britaniji i Belgiji.
2. U prvom desetljeću 2000. godine proces restrukturiranja snažnije je zahvatio nacionalne poštanske operatere tako da je udio troška rada u pravilu smanjen od 5% pa do drastičnih više od 20% u Italiji. Izuzetak je Velika Britanija s rastom udjela troškova rada od 10-ak %. Međutim, to treba povezati s praktički momokulturnim proizvodom koji je koncentriran na poslovnu korespondenciju koja je moguće radno intenzivnija. Poseban je slučaj Nizozemska gdje je pad udjela troškova rada gotovo simobličan, no radi se očito o operateru koji je ranije ušao u proces restrukturiranja i njegova je početna razina troškova najniža među promatranim zemljama (grafikon 4.).



Izvor: ITA Consulting & WIKi Consult, kolovoz 2009, str 158.

Grafikon 4. Udio troška rada u postotcima ( 2002. i 2007. ) po nacionalnim poštanskim operaterima

Slični trendovi mogu se zapaziti motreći djelomičnu konkurentnost nacionalnih poštanskih operatera udjelom cijene rada u ukupnim rashodima, što može biti grubo orijentir trendova u kretanju, odnosno razini produktivnosti rada. Udjelom cijene rada s nešto ispod 40% u ukupnim rashodima najveću učinkovitost pokazuju operateri Nizozemske i Italije (grafikon 5.). Pri tome trend pokazuje kako je nizozemski operater ranije prilagodio troškove zahtjevima tržišta, dok je talijanski operater to učinio znatno kasnije uz primjenu radikalnije dinamike smanjenja radne snage.



Izvor: *ITA Consulting & WIKi Consult, kolovoz 2009., str. 157.*

Grafikon 5. Udio cijene rada u postotcima u ukupnim rashodima u 2007. g.

Dimenzije procesa restrukturiranja nacionalnih poštanskih operatera u ključnim ekonomijama EU mogu se prepoznati u analizi odnosa broja državnih službenika i ostalih zaposlenika. Strukturni pomaci u deset promatranih godina, odnosno u razdoblju od 1998. do 2008., pokazuju bitne pomake u restrukturiranju, koje se definira kao proces tržišnog otvaranja i djelomične privatizacije. Tako je broj državnih službenika smanjen za preko 80 000 u Francuskoj i gotovo 40 000 u Njemačkoj. Pad broja državnih službenika u nacionalnim poštanskim službenicima ostalih promatranih zemalja kreće se sličnom dinamikom s tim da su apsolutni brojevi zaposlenih različiti. Proces je rezultirao pokazateljem kako je svega 28% državnih službenika ostalo u ukupnom broju zaposlenih kod danskog, a 30-ak % kod njemačkog nacionalnog operatera.

Tablica 2.

Broj državnih službenika zaposlenih u Nacionalnim poštanskim operaterima

NPO	državni zaposlenici		udio od ukupno zaposlenih u NPO	
	1998.	2008.	1998.	2008.
<b>Austrian Post AT</b>	23 016	12 991	61%	44%
<b>De Post – La Poste Be</b>	38 110	23 538	86%	67%
<b>Deutsche Post</b>	97 815	50 601	38%	28%
<b>Post Denmark DK</b>	14 339	6 403	56%	32%
<b>La Poste FR</b>	236 409	152 287	77%	51%
<b>Correos(ES)</b>	46 821	29 684	72%	44%

Izvor: ITA Consulting & WIK Consult, str. 161.

Proces privatizacije NPO-a koji je započeo sredinom 90-ih godina najviše je odmaknuo u Njemačkoj, Belgiji i Malti. Međutim, u cjelini proces još uvijek nije dovršen i zahtijeva vrijeme. To je i razumljivo jer su ovako značajni pomaci u strukturi zaposlenih otvarali potrebu zbrinjavanja potencijalnog viška radnika u novim tržišnim uvjetima, a to je proces koji zahtijeva ne samo vrijeme nego i nužan kapital i prilagodbe. Nužno je pri tome imati na umu kako pružanje poštanskih usluga u nacionalnom rezerviranom području mora biti prisutno i dostupno kako cijenom, tako i kvalitetom poštanske usluge na cjelokupnom nacionalnom teritoriju.

Proces liberalizacije i u svojoj podmakloj fazi naglašava javni karakter poštanskih usluga bez obzira na karakter vlasništva. To s jedne strane znači kako i u Nizozemskoj i na Malti, gdje država nema nikakvog vlasničkog udjela u nacionalnim poštanskim operaterima, oni posluju kao javno poduzeće. S druge strane, tamo gdje nisu javno poduzeće, kao u Francuskoj, Sloveniji, Velikoj Britaniji ili Norveškoj, nacionalni su operateri u 100-postotnom državnom vlasništvu (tablica 3.)

Tablica 3.

Organizacijski status i vlasnička struktura europskih NPO-a u 2010. g.

<b>Država</b>	<b>Pravni status</b>	<b>Udio države u vlasništvu</b>
Austrija	Javno poduzeće	52,83%
Belgija	Javno poduzeće	50% + 1 dionica
Bugarska	Korporacija	100%
Cipar	Odjel Ministarstva telek.	100%
Češka	Državno poduzeće	100%
Danska	Javno poduzeće	100%
Estonia	Javno poduzeće	100%
Finska	Javno poduzeće	100%
Francuska	Društvo ograničene od.	100%
Njemačka	Javno poduzeće	(30,5% KFW Bankengruppe)
Grčka	Javno pod. Ogranič.odg.	90%
Mađarska	Pod. Ograničene odg.	100%
Irska	Javno poduzeće	100%
Italija	Javno poduzeće	100%
Latvija	dioničko društvo	100%
Litva	dioničko društvo	100%
Luxemburg	javno poduzeće	100%
Malta	javno poduzeće	0%
Nizozemska	javno poduzeće	0%
Poljska	dioničko društvo	100%
Portugal	javno poduzeće	100%
Rumunjska	državno poduzeće	100%
Slovačka	dioničko društvo	100%
Slovenija	Društvo ograničene od.	100%
Španjolska	Javno poduzeće	100%
Švedska	Javno poduzeće	100%
UK	Tvtka ograničene odg.	100%
Norveška	Tvrtka ograničene odg.	100%
Švicarska	Državno poduzeće	100%

Izvor: *Main Development in the Postal Sector, 2008.-2010., Country Fische appendix, indicator x.5.1, str. 32.*

### **3.2. Ograničenja restrukturiranja u konceptu rezerviranih područja**

Neprijeporno stareteško značenje i javni karakter poštanskih usluga rezultirali su specifičnim rješenjima u pokušaju da se pomiri tržišna efikasnost, učinkovito upravljanje troškovima i povećanje produktivnosti nacionalnih poštanskih operatera s potrebom osiguranja cjenovno prihvatljive i kvalitetne javne usluge. Gotovo je svaka zemlja unutar općeprihvaćenih načela izgradila sustav koji respektira specifičnosti ukupnih gospodarskih kretanja i pozicije javnog sektora vlastite nacionalne ekonomije. To se odnosi kako na organizaciju tržišta poštanskih usluga tako i na fiskalni tretman i poticaje tehnološkom redizajniranju ovog segmenta javnih usluga.

Proces liberalizacije zahtijeva i značajne promjene kod nacionalnih regulatornih agencija. To se ponajprije odnosi na olakšanje pristupa nacionalnim poštanskim tržištima i drugim domaćim, a pogotovo inozemnim pružateljima poštanskih usluga. Regulacija će se zato morati pozabaviti procesom neminovnih akvizicija i preuzimanja, odnosno okrupnjavanja nastankom novih međunarodnih poštanskih operatera. To će istodobno otvoriti problem moguće monopolizacije nacionalnog tržišta na koje nacionalni regulatori ne bi imali mogućnost utjecaja. Time koncept rezerviranog područja, odnosno njegovo redefiniranje, postaje osobito osjetljivo. Naime, rezervirano područje pružanja univerzalne poštanske usluge ima najmanje dva aspekta - radi se ne samo o ekonomskom nego i socijalnom fenomenu koji treba doživjeti duboke strukturne promjene.

Analiza trendova na glavnim nacionalnim tržištima poštanskih usluga ukazuje na jasnu tendenciju po kojoj će se zahvat područja na kojem se pruža univerzalna poštanska usluga (rezervirano područje) praktički kontinuirano smanjivati s posljedicom povećanja dijela tržišta izloženog slobodnoj konkurenciji (Birch, 2009.). To će dodatno i cjenovno i u smislu vrste proizvoda tražiti redefiniranje rezerviranog područja. Pored ekonomskog ovaj problem ima i značajan sociološki aspekt. To je potaknulo razmišljanja da bi se trebalo uspostaviti socijalno rezervirano područje koje bi garantiralo jeftinu i dostupnu uslugu najugroženijim društvenim slojevima i novim mladim tvrtkama.

Kombinacija cjenovne kompenzacije u korištenju poticajnih subvencija u proizvodnji poštanskih usluga upućuje na potrebu stvaranja i definiranja dodatnih, tzv. kompezacijskih fondova, iz kojih će se nacionalnim poštanskim operaterima subvencionirati troškovi pružanja univerzalne poštanske usluge u rezerviranom području .

Interaktivna veza između državnog vlasništva i obveze pružanja univerzalnih poštanskih usluga u rezerviranom području vrlo je osjetljiva u segmentu financiranja i cijene kapitala koju država osigurava nacionalnom poštanskom operateru (Bel and Calzada, 2010.). Kada su troškovi financiranja pružanja univerzalne poštanske usluge visoki, država preferira povećanje rezerviranog područja te povećanje cijene rezerviranih usluga radi financiranja usluge u rezerviranom području. Problem s ovom distorzijom nastaje kada



pojedine rute, odnosno usluge, postaju unutar rezerviranog područja visoko profitabilne te se u slučaju otvaranja tržištu rezerviranog područja osigurava pozitivan ulaz (zbog visoke profitabilnosti) i neefikasnim tvrtkama. Ovaj se fenomen se naziva „grobna spirala“ (Crew and Kleindorfer „Lightening competition in the Postal Sector, 2008.).

Značajan su faktor u restrukturiranju tehnološke inovacije koje poboljšavaju efikasnost i brzinu poštanske komunikacije, ali zahtijevaju i reorganizaciju operatera. Većina NPO-a u zoni EU 27 zemalja planira do 2012. uvesti uslugu hibridne pošte i virtualne dostavne mreže. Uvođenje ovih usluga pored rasta *e-mail* pošte i smanjenja volumena pismovnih pošiljaka, negativno će se odraziti i na broj radnika u NPO-u. Tehnološkom prodoru hibridne pošte i virtualne dostavne mreže doprinijela je i činjenica kako za sada nema potrebe za dodatnom regulacijom. Zemlje koje su već uvele ove usluge (Belgija, Nizozemska, Danska) uklopile su problematiku povjerljivosti sadržaja pismovnih pošiljaka u elektronskoj korespondenciji u postojeću regulativu.

Naposlijetku, poseban kompleks restrukturiranja čini fiskalno opterećenje. Liberalizacijom tržišta kreira se i ujednačeno porezno opterećenje pružatelja poštanskih usluga, odnosno zajednički pristup poreznoj problematici kao važnom čimbeniku poštanskog tržišta. Posebno je kompleksan problem primjene poreza na dodanu vrijednost. Ni visina poreza na dodanu vrijednost ni način primjene nisu ujednačeni. U europskim zemljama imamo tri vrste primjene PDV-a:

1. primjena PDV-a na sve poštanske proizvode i usluge
2. izuzimanje PDV-a na poštanske usluge u rezerviranom području (ili na dio usluga u rezerviranom području)
3. izuzimanje od PDV-a svih poštanskih usluga.

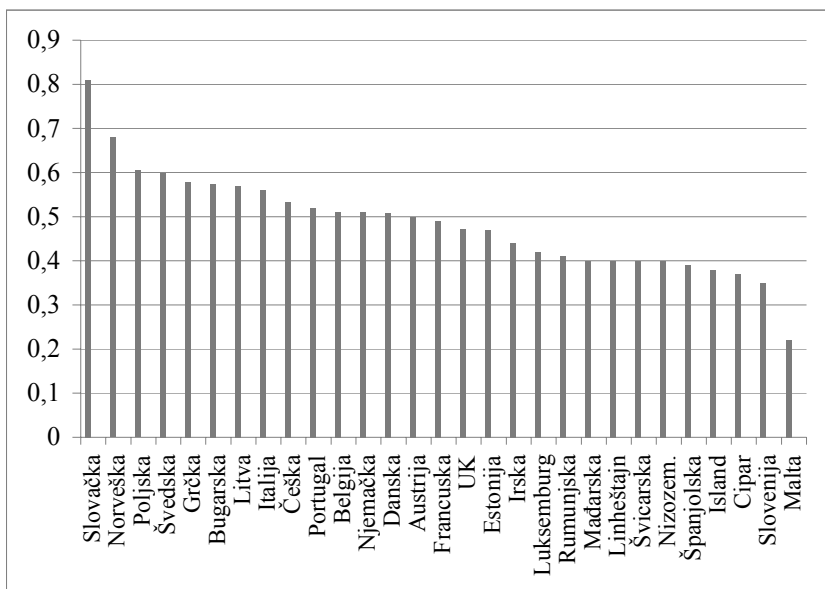
Porezna je problematika kompleksna jer u praksi dovodi do ulaznih distorzija pri formiranju cijena. Ako je NPO izuzet od plaćanja PDV-a na određene usluge i proizvode, a privatna konkurencija (koja u dijelu tog segmenta također vrši pružanje poštanskih usluga) nije, dolazi do distorzija prilikom formiranja cijena usluge. Drugi je primjer da NPO ne može fakturirati, odnosno odbiti PDV koji je imao, primjerice, za tzv. *outsourcing* usluge te ih on u prikriivenom obliku kroz povećanje cijene konačne usluge ipak zaračunava (kaskadni PDV).

Sve navedeno potvrđuje tezu da će način obavljanja univerzalne poštanske usluge i područje na kojemu se ona pruža doživjeti daljnje preciznije i restriktivnije definicije. Do sada su se iskristalizirala dva pretežita stava:

- Prvi, po kojem bi se rezervirano područje, odnosno područje u kojemu bi se pružala univerzalna poštanska usluga, trebalo odnositi samo na pisma s markom te bi se izuzela primjena PDV-a samo na pružanje te usluge.

- Drugi, po kojem bi se PDV primjenjivao na sve poštanske usluge i područja te bi i NPO-i imali mogućnost odbijanja pretporeza u cijelosti.

Složenost problema restrukturiranja postaje vidljiva kada se uoče razlike u politici cijena kojom se regulira poštanski promet na pojedinim nacionalnim tržištima. U tržišnom segmentu pisama do 20 grama težine vidljivo je da na europskom poštanskom tržištu postoje bitne razlike u cijenama osnovne usluge koja je gotovo dvostruko skuplja u Slovačkoj i Norveškoj nego na Cipru i u Sloveniji (grafikon 6.). U ovom je trenutku (uz različitu pravnu regulaciju) to glavna barijera slobodnom poštanskom prometu na jedinstvenom europskom poštanskom tržištu.



Izvor: *Main Developements in the Postal Sector , 2008.-2010. Country fische appendix, indicator x 7.1, str. 258.*

Grafikon 6. Cijene(u eurima) dostave jedne pismovne pošiljke do 20 grama u 2009. g. ( PPS prilagođeno)

Trošak održavanja poštanske usluge u rezerviranom području istovremeno ovisi i o:

1. trošku pružatelja usluge
2. cijeni po kojoj se pruža usluga,
3. regulatornom okviru u kojem se obavlja pružanje univerzalnih usluga (Panzar, 2001.).

Jedan od glavnih elemenata troškova pružanja univerzalne usluge u rezerviranom području odnosi se na obvezu pružanja usluge u točno određenom broju dana u tjednu na cjelokupnom rezerviranom području.

#### **4. RESTRUKTURIRAJUĆI UTJECAJ POŠTANSKIH DIREKTIVA EU NA NACIONALNA POŠTANSKA TRŽIŠTA**

Univerzalna politika EU kojom se kao strateško opredjeljenje stimulira povećanje konkurentnosti europskog gospodarstva rezultirala je i politikom tržišnog restrukturiranja prirodnih monopola i javnih usluga. Ta je politika nužno obuhvatila i tržište poštanskih usluga, odnosno poslovanje nacionalnih poštanskih operatera. Ona je sublimirana u poštanskim direktivama, kao okvirom i instrumentom liberalizacije tržišta i restrukturiranja monopolske pozicije nacionalnih poštanskih operatera. Svrha je poštanskih direktiva ustrojiti unutarnje tržište poštanskih usluga i kroz prikladni regulatorni okvir osigurati efikasne, pouzdane i kvalitetne poštanske usluge koje su dostupne u cijeloj EU po prihvatljivim cijenama (Direktiva 97/67/ EC, Direktiva 2002/39/EC, Direktiva 2008/6/EC).

Dva su glavna cilja poštanske reforme Europskoj uniji:

1. ustrojiti funkcionalno zajedničko poštansko tržište
2. zaštititi i unaprijediti pouzdane, kvalitetne i cijenom pristupačne poštanske usluge.

Sukladno navedenome odrednice Prve poštanske direktive EU iskazane su u tri pravca:

1. uređenje propisa o pružanju univerzalnih poštanskih usluga (uključujući propise o inter-operabilnosti i osnovnim zahtjevima prema svim poštanskim operaterima radi nesmetanog pružanja univerzalnih poštanskih usluga u okruženju rastuće konkurentnosti
2. postupno otvaranje tržišta radi smanjivanja (i ukidanja) rezerviranog područja, a time i osiguranje razvoja konkurencije na poštanskom tržištu (sustav dozvola i regulacije)
3. uređenje zajedničkog načina rada, tj. regulacije nacionalnih regulatornih tijela (Direktiva 2008/6/EC).

Europska komisija je kroz tri poštanske direktive od ranih 90-ih godina prošlog stoljeća započela proces liberalizacije poštanskog tržišta.

Europska komisija je 1992. godine objavila „Zelenu knjigu“ („Postal Green Paper“), kojoj je cilj bio poticanje rasprave o poštanskoj politici unutar Europske komisije. Naglašena je zabrinutost da poštanski sektor neće moći iskoristiti mogućnosti koje nudi rast komunikacijskog i transportnog tržišta. Osim

toga, Europska komisija je prepoznala da šira komunikacijska, oglašivačka i transportna tržišta prijete pružanju osnovnih poštanskih usluga te je pozvala na zaštitu uloge poštanskih usluga u tom širem kontekstu. „Zelena knjiga“ predlaže sveobuhvatni politički okvir zajednice za poštanske usluge, uključujući pružanje učinkovitih univerzalnih poštanskih usluga na državnoj razini i po pristupačnim cijenama za potrošače te se ona može promatrati kao prekretnica u europskom poštanskom sektoru. Izvješće je potaknulo političku raspravu i pokrenut je proces transformacije.

#### **4.1. Kreiranje institucionalnog okvira**

Izravan je rezultat donošenje poštanske direktive 1997. godine, koja obilježava formalnu polaznu točku poštanske reforme EU (Direktiva 97/67/EC Europskog parlamenta i Europskog vijeća).

Ova je poštanska direktiva zajedno s dva kasnija amandmana (Direktive 2002/39/EC i 2008/6/EC) pružila nužan politički okvir za poštansko tržište temeljen na procesu postupne reforme. Detaljna politika, uključujući vremenski raspored za otvaranje tržišta, razvila se u nekoliko faza kada je uočeno da tržište ne ostvaruje očekivane rezultate. Obveza pružanja univerzalnih poštanskih usluga štiti potrebe onih grupa korisnika koje nisu dovoljno atraktivne poštanskim operatorima s komercijalnog stajališta.

Direktiva o poštanskim uslugama 97/67, koja se naziva i Prva poštanska direktiva, donesena je u prosincu 1997. godine. Njezin je cilj bio stvoriti okvir za poboljšanje poštanskih usluga i razvoj unutarnjeg (europskog) tržišta poštanskih usluga, uvažavajući temeljni princip supsidijarnosti. Prva poštanska direktiva određivala je minimalna usklađenja poštanskih usluga u EU. Regulatornim tijelima bila je zadana minimalna definicija univerzalnih poštanskih usluga koje su zajamčene od zemalja članica te je istovremeno određivala maksimalnu definiciju raspona poštanskih usluga i proizvoda koji mogu biti rezervirani za NPO radi osiguranja pružanja univerzalnih poštanskih usluga.

Prva direktiva sadrži odrednice koje se odnose na poštanske usluge u nerezerviranom području, pristup poštanskoj infrastrukturi, načela tarifiranja, minimalnu kvalitetu usluga (posebno vrijeme dostave) te usklađivanje tehničkih standarda u pružanju poštanske usluge.

U članku 22. Prve poštanske direktive određuje se imenovanje regulatornog tijela za poštanski sektor koje je pravno odvojeno i operativno neovisno o poštanskim operatorima

#### **4.2. Modernizacija poštanskih usluga**

Lisabonskom je strategijom donesenom na sjednici Europskog vijeća u Lisabonu u ožujku 2000. godine određena i modernizacija poštanskih usluga. Vijeće je uputilo zahtjev Europskoj komisiji da do kraja 2000. godine oblikuje strategiju za uklanjanje prepreka u pružanju poštanskih usluga i ubrzanje

liberalizacije poštanskog tržišta radi stvaranja potpuno operativnog i efikasnog unutarnjeg poštanskog tržišta zemalja EU. Također je naglašeno da se u okviru unutarnjeg tržišta i ekonomije utemeljene na znanju moraju usvojiti odredbe Sporazuma koje se odnose na usluge od općeg ekonomskog interesa. U lipnju 2002. godine, sukladno odrednicama Lisabonske strategije, Europsko Vijeće i Europski parlament usvojili su Direktivu 2002/39, koja se popularno naziva i Druga poštanska direktiva. Nova direktiva derivirana je iz prijedloga Komisije iz svibnja 2000. godine.

Drugom poštanskom direktivom učinjeni su znatni tržišni iskoraci. Maksimalna definicija rezerviranog područja smanjena je na korespondenciju mase manje od 100 grama ili cijene manje od trostruke cijene osnovne tarife. U 2006. godini limiti su i dalje smanjeni na 50 grama ili 2,5 puta više od osnovne tarife. Nadalje, Druga direktiva potiče liberalizaciju odlazne međunarodne pošte (uz nekoliko iznimaka) te je siječanj 2009. godine određen kao mogući datum za potpuno postizanje otvorenosti unutarnjeg tržišta poštanskih usluga, a taj korak naknadno potvrđuju i Europski parlament i Europsko vijeće.

### **4.3. Otvaranje nacionalnih tržišta**

Politički proces odlučivanja u EU poštanskoj reformi kulminirao je 2008. godine Trećom poštanskom direktivom (Directive 2008/6/EC amending Directive 97/67/EC). Ova direktiva definira vjerodostojan vremenski raspored otvaranja unutarnjeg tržišta poštanskih usluga, istovremeno štiteći univerzalne poštanske usluge. Ona ukida rezervirano područje poštanskih usluga i dodaje zajednička pravila koja se tiču financiranja univerzalnih usluga pod uvjetima koji garantiraju njihovo stalno obavljanje. Zemlje članice bile su obvezne uklopiti Direktivu u svoje zakone i regulacijske i administrativne propise najkasnije do 31. prosinca 2010. Do kraja 2011. godine trebalo se postići potpuno otvaranje tržišta u 95% poštanskog tržišta (po količini). Zbog specifičnih nacionalnih okolnosti 11 zemalja članica, za preostalih 5% tržišta, može odgoditi implementaciju Treće poštanske direktive do 31. prosinca 2012. U tom smislu Cipar, Republika Češka, Grčka, Mađarska, Latvija, Litva, Luksemburg, Malta, Poljska, Rumunjska i Slovačka obavijestile su Europsku komisiju o vremenskom rasporedu odstupanja.

## **5. ZAKLJUČAK**

Zemlje EU su početkom 90-ih godina prošlog stoljeća započele proces razvoja, prilagodbe i modernizacije ukupnog poštanskog tržišta s ciljem da se niz nacionalnih poštanskih tržišta zemalja članica postupno pretvori u jedinstveno europsko tržište. Nacionalna poštanska tržišta bila su obilježena zakonskom i tržišnom regulativom svake pojedine zemlje te postojanjem nacionalnih poštanskih operatera kao ključnih tržišnih igrača s gotovo isključivim monopolom na nacionalnim poštanskim tržištima. Kroz tri poštanske direktive

Europske komisije određen je strateški i pravni okvir u kojemu će se odvijati buduća tržišna utakmica na zajedničkom poštanskom tržištu zemalja EU. Do kraja 2012. godine očekuje se potpuni završetak procesa izazvanog poštanskim direktivama, odnosno liberalizacija poštanskog tržišta Europske unije. Pristup domaće i međunarodne konkurencije nacionalnim poštanskim tržištima bit će značajno olakšan i nacionalne regulatorne agencije imat će usklađene regulatorne aktivnosti na cjelokupnom tržištu. Problematika financiranja pružateljima poštanskih usluga u univerzalnom području te vrste usluga koje se pružaju u rezerviranom području do 31.12. 2012. godine trebale su biti unificirane na cjelokupnom tržištu zemalja članica EU.

Paralelno s razvojem novog, jedinstvenog poštanskog tržišta EU, nacionalni poštanski operateri kao glavni pružatelji poštanskih usluga koji obavljaju 85-95% prometa na europskom poštanskom tržištu, započinju s procesom transformacija iz državnih poduzeća u nove oblike spremnije za konkurenciju na jedinstvenom tržištu. Analiza je pokazala kako je većina nacionalnih poštanskih operatera organizirana kao javno poduzeće, a samo su neki (Njemačka, Malta, Nizozemska) u pretežito ili cjelokupnom privatnom vlasništvu. Međutim i operateri u privatnom ili djelomično privatnom vlasništvu djeluju kao javna poduzeća. Važno je uočiti kako će u predstojećem razdoblju strukturiranjem liberaliziranog – jedinstvenog europskog poštanskog tržišta, gotovo svi operateri biti izloženi tržišnom zahtjevu daljnje vlasničke i poslovne transformacije. U prethodnih su 20 godina nacionalni poštanski operateri imali relativno sigurne pozicije na nacionalnim poštanskim tržištima, koje je karakterizirao mali broj privatnih tvrtki na tržištu i veliko rezervirano područje. U novim uvjetima, kreiranima između ostalog i poštanskim direktivama EU, njihova se pozicija bitno mijenja. Polazište je bila činjenica kako jaka nacionalna regulativa i otežan pristup tržištu novim tvrtkama onemogućava razvoj konkurentskih tržišta i optimalnu alokaciju poštanskih usluga prema zahtjevima suvremenog globalnog tržišta. Pri tom je temeljno pitanje bilo kako dotadašnji javni/državni monopol redizajnirati u potrošaču upravljanu uslugu koja je u standardnoj tržišnoj komunikaciji orijentirana prema zadovoljenju potreba potrošača, odnosno korisnika poštanskih usluga. Analize su pokazale kako neovisno o segmentaciji tržišne potražnje prema veličini potencijalnog kupca svi oni, od najmanjeg potrošača, odnosno fizičke osobe, pa do najveće kompanije, imaju slična očekivanja. Ona se svode na želju da poštanski proizvodi i servisi budu inovativni, pristupačni, pouzdani i visokokvalitetni te da u što većoj mjeri zadovoljavaju rastuće individualne korisničke potrebe. Posebno je očekivanje velikih korisnika poštanskih usluga bilo povezano s ekonomijom obujma. U tom je smislu analiza pokazala valjanost potrebe liberalizacije, odnosno smanjenja cijena kao glavnog zahtjeva u restrukturiranju monopolske pozicije nacionalnih poštanskih operatera. Proces tržišne prilagodbe nacionalnih poštanskih operatera ima i neka karakteristična obilježja. U prvom trenutku na potpuno liberaliziranom tržištu nacionalni poštanski operateri imaju tendenciju zadržavanja postojećih tržišnih pozicija u smislu financijskih prihoda i količina usluge, vršeći institucionalni i vaninstitucionalni pritisak na regulatore. Nadalje, nacionalni će

poštanski operateri s razvijenijim tržišnim i konkurentskim sposobnostima konkurirati i van nacionalnih poštanskih tržišta, odnosno na tržištima drugih NPO-a. NPO koji su ranije krenuli u intezivnu transformaciju u potpuno tržišno orijentirane pružatelje usluga bez državnog pokroviteljstva pokazuju veću otpornost, odnosno bolje učinke u recesiji eurozone koja dodatno intezivira konkurentsko ponašanje između NPO-a na jedinstvenom europskom tržištu. Početak nove ere elektronske korespondencije te padajući trend tradicionalnih poštanskih proizvoda i usluga uvjetuje brzo prilagođavanje NPO-a novim tehnologijama.

Presudno za opstanak nacionalnih poštanskih operatera bit će njihova sposobnost opstanka na jedinstvenom poštanskom tržištu izloženom intezivnoj konkurenciji vrlo velikih pružatelja poštanskih usluga u uvjetima smanjenja cijena usluga.

## LITERATURA

Calzada J, Jaag C.,Trinker U.,“Tendering Universal Service Obligations in Liberalized Postal Markets, (2008), article Published in Journal for Competition and Regulation Industries, Volume 10(4): 313.-332.

Courier, Express and Postal Observer Art/Aug 2008.

Crew M. A., Kleindorfer R. P. eds. (2010.) Heightening Competition in the Postal and Delivery Sector, University of Pennsylvania, USA and INSEAD France,PBL by Edward Elgar Publishing Ltd

Deutche Post, (2009.) Bulletin, Deutche Post DHL First Quarter Earnings: „Revenue Decline-Cost reductions to be Accelerated“ , May 6th., str. 2.

EC Directive 2002/39

EC Directive 2008/6

EC Directive 2008/6/EC amending Directive 97/67/EC)

EC (1992) „Postal Green Paper“ COM(91) 476-484

Eurostat 2008., EU Postal Survey 2008. and Eurostat,purchasing power parities and comparative price level indices for ESA 95 aggregates

Eurostat 2011., Sept. 2011. Postal Service statistics

ITA Consulting & WIKi Consult, Aug. 2009.,“The Evolution of the European Postal Market since 1997.“

Nader F.H., Lintell M (2008.) *The Future of Mail/Mail trends update,Pitney Bowes Background paper,No 20081.*

Okholm B.H.m,Winiarczyk Moller A.,Nielsen C.K.,“*Main developement in postal sector 2008.-2010.* „, Copenhagen Economics ,Study for the European Commision.,Pbl. DG Internal Market ,Country fische appendix indicator 7.1

Panzar J.C., (2010.) Postal Service Pricing Policies after PAEA,PBL Risk Analysis Research Center,RARC-WP-10-02.



**Zoran Miletić, M. Sc.<sup>2</sup>**

E-mail: zoran24@gmail.com

## **EUROPEAN POSTAL MARKET TRENDS**

### ***Abstract***

*The paper analyses the structure and changes in the European postal market (EU 27 member states) to assess the strategic direction and necessary organizational changes expected to be done by national postal operator. This is the starting point in the analysis of business optimization model in the case of national postal operator which follows European trends, and thus is in the process of restructuring.*

***Key words: national postal operator, European postal market, liberalisation, privatisation, directives, restructuring***

***JEL classification: L87***

---

<sup>2</sup> The author is Zoran Miletić, M.Sc., born on July 29th, 1965 in Split, employed in Broding Split as company director



## **Nistor Cristina Silvia, Ph. D.**

Lecturer  
Babes-Bolyai University,  
Faculty of Economics and Business Administration,  
Cluj-Napoca, Romania  
E. mail: cristinasilvianistor@yahoo.com

## **Cistea Andreea**

Doctoral student  
Babes-Bolyai University,  
Faculty of Economics and Business Administration,  
Cluj-Napoca, Romania

# **THE IMPLICATIONS OF ECONOMIC GLOBALIZATION ON ACCOUNTING CASE STUDY OF ROMANIA**

UDK / UDC: 657.4

JEL klasifikacija / JEL classification: M41

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 18. studenog 2011. / November 18, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Abstract***

*The implications of world economies globalization are multiple. In this study we intend to make an assessment of how Romania is involved in this process from the point of view of accounting system. There are two areas of interest: positioning, on the one hand, of the Romanian public accounting system towards the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and on the other hand, of the accounting profession towards the International Education Standards (IES). Through a positivist research, based on the combination of quantitative and qualitative approach, we analyse two vital elements in the field of accounting internationalization, namely the created legal framework, and the quality of personnel involved.*

*The usefulness of the study can be appreciated at international level. It is important to know how the emerging countries (including Romania) succeed in acquiring international regulations through direct or indirect taking over, under the circumstances in which the process of harmonization and convergence is of major present interest.*

***Key words: international regulations, public accounting system, accounting profession, Romania***

## 1. INTRODUCTION

The organization and management of the activity of a public institution should have as a reference point the economic and financial performance, respecting both the communication and transparency standards required by this process. At the international level, from the beginning of the 80s, the governments became overwhelmed by the multitude of changes at financial and organizational level. Therefore, the increasing need for reforming the public system appeared, a need that led the world states to adopt, in the public sector, some accounting and managerial instruments that were widely used in the private sector. Moreover, with the development of capital markets and under the influence of globalisation from the last decades, the creation of a set of international accounting standards for public sector became evident. In this context, IPSAS represents a way of achieving a public reconciliation of accounting systems of the IFAC member states.

Puxty et al. (1987:275) argue that 'the institutions and processes of accounting regulation in different states cannot be understood independently of the historical and political-economic context of their emergence and development'. In this context, the political, economic, and social changes determined by the integration in the European Union place the Romanian public accounting system, after 2006, in the accrual accounting sphere, giving up to the cash system. One of the changing arguments could be that the accrual accounting offers a better image of the business's dynamic financial performance than the cash accounting (Collier, 2003:32), being well-known that public institutions are turning into business entities. Such a changing process cannot be achieved without a great support from the legislative system. One of the objectives of this paper is the pursuit of the way in which the characteristics of the new accounting system correspond to the content of the IPSAS referential, whose declared goal is exactly its implementation.

But building a new accounting system essentially depends on the human quality implied in the process and the quality of professional training, which is the second major objective of this study. This has multiple repercussions: with the creation of the new accounting framework, the professional accountant should master both international and national elements typical of the public accounting field in order to achieve an optimal connection between these valences. The implementation of this new framework depends on the degree of training of the implied personnel; the assessment of results and the improvement proposals depend on the general view of the professional reporting to the initially proposed objectives, obtained results, all gone through the filter of efficiency, effectiveness and economy.

Thus, in the circumstances of globalization of economies, the mission of the accounting profession, designed to meet the information needs of users, gets new meaning. Professional reasoning, general view on the accounting profession,

the correlation with international trends in the accounting field, the harmonization, the convergence and the internationalization of accounting systems are values that put their stamp on the status of the professional accountant. The improvement of education through the development and implementation of International Education Standards (IES) lead to a single vision on the issue of educational accounting process, which brings a lot of advantages, such as: quality, transparency, unity, mobility. Tinker (1985) has condemned the accounting education system for creating students who are greyhounds in bookkeeping and ignoramuses in social analysis (see Fisher and Murphy, 1995). These regulations especially refer to Associate Membership that should impose uniform criteria, generally recognized internationally for its members. Such organizations are acknowledged either by legal decree or general consensus as a significant professional body in a jurisdiction, having rigorous qualification programs, and offering a professional designation that enables their members to practice their profession without limitation in the respective jurisdictions.

So as to have a single reporting base for those two categories of international standards, we resort to the Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities for valuing the Romanian public accounting system, and to the Framework for International Education Standards for Professional Accountants for valuing the positioning of accounting profession.

The sequence of the main pillars on which the study is built is:

- Description of the stage of development and acceptance of IPSAS referentials at international/national level (section 2.1);  
Description of the way in which Romania through CECCAR (Represents the accounting profession of Romania), member of IFAC is reported to IES (section 2.2);
- Determining, through a qualitative analysis, the level in which Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities, respectively Framework for International Education Standards for Professional Accountants, are found in the Romanian system (section 3,4);
- Final interpretation of results and conclusions (section 4, 5).

## **2. THE IMPLICATIONS OF INTERNATIONAL STANDARDS ON ROMANIAN PUBLIC ACCOUNTING SYSTEM PRESENTED IN DOUBLE ASPECT – LEGISLATIVE SUPPORT AND HUMAN SUPPORT**

The connection between legislative and human support during a transition is essential for the success of transformation process. Dascalu C. et al. (2006:10) states that “the process of Romania’s adhering to the European Union raised some problems for the professional accountant (problems of attitude, reasoning, ethics and strategy)”; it is almost impossible to solve such problems without a legislative stability. The same idea is suggested by Pitulice C. (2007:4) who confirms that all these changes in the public accounting system “represent an impulse towards professional reasoning”.

### **2.1. IPSAS Referentials**

In the development of the public accounting system after 1989, the year of the Romanian Revolution that marked the end of communism and the beginning of the capitalist era, we can identify at least 3 periods: as a starting point we have the communist system of public accounting which, according to the theoretical and legislative principles, did not finish in 1989, but continued up to 2001; the period between 2002-2005 which marked the beginning of transition in public accounting from the cash basis system to the accrual basis system; the period from 2006 up to now which recognises accrual accounting as the basis upon which the accounting system is organized (Nistor C.S. et al, 2008). In our study we will focus on the period from 2006 up to now. The reason lies in the fact that the year 2006 marks the implementation of the accrual based accounting system in all Romanian public institutions. It is an extraordinary progress for the public sector that follows the global tendency. We can state that even if the course of changes in the Romanian public accounting system was tough and long, the aim is a positive influence on the Romanian public accounting evolution compared to the European and international one, causing a more multifaceted meaning to the role of accounting as a source of information needed by both internal and external users. Determining the degree of superposition between the elements characteristic to the accrual accounting system and IPSAS referentials is key to determining the way in which the oscillations of regulatory accounting framework occurred.

The introduction of accrual accounting internationally is defined by some authors as a reform of financial management and accountability (Scott, McKinnon and Harrison, 2003). Another name was „new public financial management” and was aimed at significant changes concerning the purpose, scale and style of public sector administration and activity (Guthrie et al., 1999 quote by Windels and Christiaens, 2007). The aim was to make financial statements of the government or of a public organization more easily understood and more

extensive through accounting – an important management tool. (Spathis and Ananiadis, 2004). This need for a common language through a unique set of accounting standards was born because of the following reason: the whole international financial community recognizes this need; it is a wish shared by all who prepare, examine or use financial statements; it contributes to the assurance of a common basis for accounting and reporting in all the countries, which generates a better and more efficient financial analysis of entities; it contributes to cost reduction because accountants, auditors, financial analysts, investors, and regulatory organisms do not have to convert and reconcile the financial statements from one set of standards to another.

### **Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities**

This document is the product of the first stage of the development process by IPSASB of the Conceptual framework IPSAS and covers the following: the role and authority of the IPSASB Framework; the objectives of financial reporting; the scope of financial reporting; the qualitative characteristics of information included in general purpose financial reports (GPFRs); and the nature of the reporting entity (IFAC 2010).

The conceptual framework defines the concepts lying at the basis of the financial information regarding the public sector entities which adopt the accrual accounting. The conceptual framework does not define any new obligation on the financial information of public sector entities that do not conform to IPSAS standards and will not rely on existing IPSAS standards.

The objectives of financial information are defined in accordance with the users of financial reports, in general, according to the need of information. The users of these reports can be recipients of services, providers of resources or parts concerning specific services. It appears that in many countries, legislative power is the main user of these reports. The financial information set by a public sector entity must provide to the users the adequate information of the entity. The scope of financial information defines the transactions, other events and activities that can be taken into account in the financial reports. The financial reporting field should be large enough so that the general financial report of an entity should take into consideration the financial or non-financial items in the past, present or future should be understood and should provide financial data. In this context, Napier (2006:3) sums up the relationship between accounting past and present: ‘we cannot gain a full understanding of accounting in its current manifestations without knowing how accounting has come to be what it is’.

Qualitative characteristics of information in financial reports represent the attribute that ensures the interest of users regarding the information in general financial reports and make reference to the objectives defined for financial information. The qualitative characteristics of information provided in the financial reports regarding the general use of public sector entities are: relevance,

reliability, understandability, timeliness, comparability and verifiability. General purpose financial reports are also subject to general constraints of relative importance, the cost and the appropriate balance between qualitative characteristics.

The sampling process of ED Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities ended in April 2010 and the implementation of the entire Conceptual framework will begin on June 30, 2011.

## **2.2. IES Referentials**

From the macroeconomic perspective, it is clear that the ramifications of globalization cannot be ignored, so that in the globalization process was also included the educational field from accounting profession area, starting from the university level to economic development and continuous training of professional accountants. In this respect, the concerns of IFAC had as reference point the completion of the sets of International Standards issued for accounting profession. The International Education Standards (IES 1 - 7), include two educational strategies: the first one (IPD) is related to the prequalification stage of a professional accountant, (IES 1 - 6) starting from the university period and continuing with the probation period necessary for a person to become Chartered Accountant or accountant, and the second one (CPD) is focused on the continuous professional development of accounting professionals, introducing through IES 7 the concept of education on active life in profession.

In Romania, CECCAR as member of IFAC, since 2003, suggested the implementation of the 6 IESs to all accounting universities in the country, and the 7th IES was taken for the professional accountants in „Professional Regulation no. 38 regarding the Continuing Professional Development of professional accountants"(2005).

### **Framework for International Education Standards for Professional Accountants**

The Framework is intended to assist IFAC member bodies, as they have direct or indirect responsibility for the education and development of their members and students. It should also enhance the understanding of the work of the IAESB by a wide range of stakeholders including: universities, employers, and other stakeholders who play a part in the design, delivery, or assessment of education programs for accountants; Regulators who are responsible for monitoring the work of the accounting profession; Government authorities with responsibility for legal and regulatory requirements related to accounting education; Accountants and prospective accountants who undertake their own learning and development and any other parties interested in the work of the IAESB and its approach to developing publications on accounting education (IFAC, 2010).



The intended benefits of the Framework include: the development of IESs that are consistent, because they are based on a common set of concepts relevant to education; a more efficient and effective standard-setting process, because the IAESB debates issues from the same conceptual base; and increased transparency and accountability of the IAESB for its decisions, because the concepts underlying the Board's decisions are known.

The remaining sections of this Framework are divided in two parts. Part One deals with the educational concepts of (a) competence, (b) initial professional development, (c) continuing professional development, and (d) assessment used by the IAESB when developing IESs. Part Two describes the nature of IESs and related publications, as well as related IFAC member body obligations. Its implementation begins on 31 December 2010.

### **3. RESEARCH DESIGN**

In terms of economic globalization, Romanian accounting system must be permanently anchored in international realities. The national legal framework - support of the adoption of IPSAS, respectively the accounting profession - led by IES regulations must relate to the international trends.

Therefore, the objectives of this study can be structured as follows:

- Analysis of the involvement degree of the provisions of the Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities in Romanian accounting regulatory framework;
- Analysis of the way in which the Romanian accounting profession is reported to the Framework for International Education Standards for Professional Accountants.

In order to achieve the proposed objectives we made the following steps:

- Making a content analysis ( to see Lye, Perera and Rahman, 2005) resorting to the technique of comparing, sorting and synthesising the provisions of the Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities versus the financial statements characteristic to public institutions (financial position statement and financial performance statement) during 2006-present, respectively Framework for International Education Standards for Professional Accountants versus the national regulations in this field, for being able to commensurate the emergence of some accounting items recognized as defining for the accounting system on accrual basis, respectively of some unitary reporting items of accounting profession.
- Giving a score from 0 – 3 depending on the degree of closeness to the basic element, identified as being characteristic to the international standards; namely 0 – elements characteristic to IPSAS/IES do not appear; 1 - signifies the interpolation of some elements characteristic to

IPSAS/IES but in an incipient form; 2 – signifies the interpolation of some elements characteristic to IPSAS/IES, in an advanced form; 3-signifies the characteristics of IPSAS/IES.

- In order to be able to measure the degree of closeness between the national regulations and the provisions of international referential, with reference to the identified elements grouped as being of content (data analysis), we used One Sample T Test (SPSS version 16). This test is a procedure through which it is tested whether the average of a variable is equal to a specified constant. The specified constant is 3, meaning the codification of an ideal period when there were only elements characteristic to IPSAS/IES.

The method of scientific research in this paper approaches multiple spheres. The profound study of the knowledge continues by using the retrospective method imposed by the standard research and the prospective method asked by the empirical research. Among the social sciences methods used in this approach we can mention: the documents analysis, the comparative method and the observation method.

#### 4. RESULTS AND DISCUSSIONS

The content analysis of Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities (CF/IPSAS), respectively Framework for International Education Standards for Professional Accountants (CF/IES) is summarized as follows:

Table 1.

The database obtained through the quantification of the degree of closeness between national standards and international ones (2006 - present)

Content elements (CF/IPSAS)	Score	Content elements (CF/IES)	Score
Accrual basis	3	IES 1-6 in university curricula	0 <sup>6</sup>
Qualitative Characteristics of information	2 <sup>1</sup>	IES 7 in national rules/regulations	2 <sup>7</sup>
Accounting information users	2 <sup>2</sup>	Professional reasoning	1 <sup>8</sup>
Defining of reporting entity (public institutions)	3	Parent body of accounting profession – member of IFAC	3
Objectives of financial reporting	2 <sup>3</sup>	International Education Practice Statements / International Education Information Papers	0 <sup>9</sup>

Scope of financial reporting	2 <sup>4</sup>
Defining of accountability for public sector	0 <sup>5</sup>

*Processing after Nistor et al., 2010*

*Notes:*

<sup>1</sup>According to Romanian national standards (NN), the qualitative characteristics are: intelligibility, relevance, credibility și comparability. According to CF/IPSAS these are: relevance, faithful representation; understandability; timeliness; comparability; and verifiability (including supportability).

<sup>2</sup>According to Romanian national standards (NN) the category of users is generally described, while CF/IPSAS customize for public sector (recipients of services or their representatives; providers of resources or their representatives; and other parties, including special interest groups and their representatives).

<sup>3</sup>CF/IPSAS include towards NN the clear mention „making resource allocation, political and social decisions”.

<sup>4</sup>CF/IPSAS include towards NN the role of financial statements in valuation of entity performance in terms of services costs, efficiency and achievements.

<sup>5</sup>It is not found in national standards;

<sup>6</sup>There is no requirement to include provisions of IES in university curricula (only in an advisory capacity)

<sup>7</sup>CECCAR’s Superior Council approved the Professional Regulation no. 38 regarding the Continuing Professional Development of members and accountants from the economy, with effect from January 1, 2005, thus moving into practice the International Education Standard no. 7 (IES 7) issued by IFAC. The approved version has not been updated since its issuance.

<sup>8</sup>Although CF/IES insist on the fundamental role that it is played by the professional reasoning, the Romanian accounting regulations are relatively rigid concerning the possibility of choosing the professional accountant and are based more on requirements imposed by law.

<sup>9</sup>There are not found in Romanian accounting profession standards.

In order to verify if the analyzed period differs significantly from the ideal period, we used One sample T Test. The obtained results are (table 2, 3):

Table 2.

One-sample statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
2006-present	12	1.75	1.138	.329
IPSAS	12	3.00	.000a	.000

*a. t cannot be computed because the standard deviation is 0.*

Table 3.

One-sample test

---

Test Value = 3

Period	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
2006-present	-3.804	11	.003	-1.250	-1.97	-.53

The null hypothesis is rejected, which means that the average value of the variable differs significantly from the tested value 3, meaning that we can say that the period differed significantly from the ideal one, in which there were all the elements characteristic to international standards.

## 5. CONCLUSIONS

This study is intended to be an impartial analysis of the Romanian public accounting system from the point of view of reporting in relation to the IPSAS, respectively from the point of view of reporting of the accounting profession in relation to the international standards. Romania's increasingly active involvement on the international economic market makes the need for harmonization and convergence to be increasingly higher. The mobility of population to various countries, especially to EU ones, involves the reporting of accounting profession to values unitarily recognized.

Towards this recognized need, the results of this study point out gaps in the Romanian reporting compared to international standards from these two points of view established as objectives: regulatory framework and qualified accounting personnel. The degree of juxtaposition that exists between the elements of content, defined from the point of view of the national regulations reported to IPSAS requirements, shows that the current accrual accounting system of Romanian public institutions only managed to take over elements of pure accrual accounting system, considered by us as being outlined through IPSAS. CECCAR needs to develop a more intense activity in order to promote the recognition of professional studies in the accounting field on the two stages (IPD and CPD) at international level. This can be achieved only through a continuous interest towards international developments. The results of this scientific approach are useful for several categories of users: the standardizers may therefore commensurate the level of connecting the Romanian public accounting system to international standards (IPSAS), the CECCAR whose involvement in the coordination of accounting profession must take into account the requirements in the field, professionals which on the one hand achieve the characteristics of the accounting framework in which they operate and on the other hand the dynamics of the profession.

The originality of the study lies in the presentation of the two fundamental components of an advanced accounting system - legal support and human support, both viewed from the national and international point of view. Also the existence of a current base of comparisons (both international referentials enacted in 2010) is an advantage in valuing the capacity of adaptation of the Romanian accounting system to the international trends in the field and a starting point for national bodies involved in knowing, evaluating and implementing their content.

Through future research, we want to identify the degree of knowledge of the IPSAS/IES content of those involved in the legislative process, respectively by those who put it into practice. With the aim of passing from the declared state of adopting IPSAS to its achievement in being put into practice, we consider that this thing might be relevant and might constitute an explanation for what was proved in the present study.

## REFERENCES

Collier, P.M., Accounting for managers – Interpreting accounting information for decision-making, Wiley Publishers, England, 2003.

Dascalu, C. et al., Convergenta contabilitatii publice din Romania la Standardele Internationale de Contabilitate pentru Sectorul public, Editura CECCAR, Bucuresti, 2006.

Fisher, R. and Murphy, V, “A pariah profession? Some student perceptions of accounting and accountancy”. Studies in Higher Education , Vol.20 (1), pp. 45-58, 1995.

Lye, J., Perera, H., Rahman, A., “The evolution of accruals-based Crown (government) financial statements in New Zealand”, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 18 (6), 2005, 784-815.

Napier, C. J., “Researching accounting changes in a period of change: Theories and methods of accounting history”. Unpublished PhD thesis, University of Southampton, 2006.

Nistor, C.S. et al., The Evolution Of Public Accounting In Romania In The Post-Communist Period, 2008, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1107774>.

Pitulice, C. and Glavan, M., Contabilitatea institutiilor publice din Romania, Editura Contaplus, Ploiesti, 2007.

Puxty, A. G., H. C. Willmot, D. J. Cooper and T. Lowe, “Modes of Regulation in Advanced Capitalism: Locating Accounting in Four Countries”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 12 (3), 1987.

Scott J.E.M., McKinnon J.L. and Harrison G.L., Cash to accrual and cash to accrual, Accounting, Auditing & Accountability Journal, volume 16, no. 1, pp. 104-140, 2003.

Smith M., Research methods in accounting, SAGE Publication, UK, 2003

Spathis Ch., Ananiadis J., The accounting system and resource allocation in a public university, International Journal of Educational Management, volume 18, no. 3, pp. 196-204, 2004.

Tinker, T., Paper Prophets: A Social Critique of Accounting. New York, Praeger Publishers, 1985.

Windels P., Christiaens J., The adoption of accrual accounting in Flemish public centres for social welfare: examining the importance of agents of change, working paper, 2007/451, Universiteit Gent, Faculteit economie en Bedrijfskunde, february 2007.

#### **AUTHOR PROFILES**

**Phd. Cristina Silvia Nistor** earned her Ph.D at the Babes Bolyai University of Cluj Napoca, Romania, in 2005. Currently she is a Lecturer of Public Accounting and Financial Accounting at Babes Bolyai University, Romania.

**Andreea Cirstea is Ph.D** student at the Babes Bolyai University of Cluj Napoca, Romania, since 2007. Currently she is teaching Basic Accounting and Financial Accounting at Babes Bolyai University, Romania.

***Dr. sc. Nistor Cristina Silvia***

Predavač  
Babes-Bolyai Sveučilište,  
Fakultet Ekonomije i poslovne administracije,  
Cluj-Napoca, Rumunjska  
E-mail: cristinasilvianistor@yahoo.com

***Cistea Andreea***

Doktorand  
Babes-Bolyai Sveučilište,  
Fakultet Ekonomije i poslovne administracije,  
Cluj-Napoca, Rumunjska

**POSljedICE GOSPODARSKE GLOBALIZACIJE NA  
RAČUNOVODSTVO STUDIJA SLUČAJA: RUMUNJSKA*****Sažetak***

*Posljedice globalizacije svjetskih gospodarstava su višestruke. U ovom radu nastojimo procijeniti koji je položaj Rumunjske u tom procesu s aspekta računovodstvenog sustava. Dva su područja interesa: s jedne strane, pozicioniranje rumunjskog javnog računovodstvenog sustava u odnosu na Međunarodne računovodstvene standarde u javnom sektoru (IPSAS), a s druge pozicioniranje računovodstvene struke u odnosu na Međunarodne obrazovne standarde (IES). Kroz pozitivistički pristup, koji se temelji na kvantitativnom i kvalitativnom pristupu, analiziramo dva ključna elementa u području internacionalizacije računovodstva: pravni okvir i kvalitetu osoblja.*

*Ova je studija korisna i na međunarodnoj razini. Važno je znati kako rastuća gospodarstva (uključujući i Rumunjsku) uspijevaju usvojiti međunarodne propise izravnim ili neizravnim preuzimanjem u uvjetima u kojima je proces usklađivanja iznimno važan.*

***Ključne riječi: međunarodni propisi, javni računovodstveni sustav, računovodstvena struka, Rumunjska.***

***JEL klasifikacija: M41***





## **Pavlo Ružić, doktor ekonomskih znanosti**

Viši znanstveni suradnik  
Institut za poljoprivredu i turizam Poreč,  
K. Huguesa 8, 52 440 Poreč  
E-mail: pavlo@iptpo.hr

# **ANALIZA POSEBNOSTI I PERCEPCIJE RURALNOG TURIZMA ISTRE**

UDK / UDC: 338.48-44(1-22)(497.571)

JEL klasifikacija / JEL classification: E51, L83

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 14. ožujka 2012. / March 14, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Sažetak***

*U ovom radu istražuje se ruralni turizam Istre s aspekta njegovih posebnosti i turističke percepcije. Radi se o turizmu koji se ostvaruje na prostoru izvan gradskih središta, koji je karakterističan po obilju prirodnih i društvenih posebnosti, na kojem živi mali broj stanovnika s dominantnim korištenjem zemljišta za poljoprivrednu proizvodnju i na kojem su društvena struktura i običaji dijelom sačuvani. Temeljni su ciljevi istraživanja ovog rada detektiranje posebnosti i percipiranja turizma na ruralnom području Istre. U vezi s navedenim ciljevima postavljena je hipoteza kojom se tvrdi da je ruralni turistički proizvod, koji čine prirodne i društvene posebnosti, zanimljiv i prihvatljiv turistima. Za analizu posebnosti ruralnog turizma Istre korišten je socio-semiotički pristup i metode anketiranja i ocjenjivanja. Dokazivanje postavljene hipoteze provodilo se na primjeru ruralnog turizma Istre.*

***Ključne riječi: ruralni turizam Istre, turistički proizvod, ruralni prostor, posebnosti, percepcija.***

## **1. UVOD**

Dosadašnji razvoj ruralnih oblika turizma u Istri bilježi rezultate koji su u disproporciji s mogućnostima. Stavljajući u prvi plan razvoj priobalnog turizma, zanemaren je razvoj gospodarskih aktivnosti pa tako i turizma u ruralnom prostoru istarskog poluotoka.

O razvoju ruralnih oblika turizma u Istri počelo se ozbiljnije govoriti (Ružić, 2011.) u razdoblju stagnacije maritimnog turizma u Hrvatskoj od 1990. do 2000. godine, a posebno u 1997. godini kada su učinjeni prvi pomaci akcijom

Odjela za turizam i trgovinu Istarske županije, kojom je promovirana brošura o agroturizmu.

Tom je akcijom potaknut interes za taj oblik turizma te je u Odjel za turizam i trgovinu Istarske županije dostavljeno pedesetak upita za agroturizam i ostale oblike turizma. Tako je u 1999. godini na području Istarske županije registrirano 37 agroturističkih domaćinstava s ukupno 108 kreveta. Od tada interes za bavljenje turizmom na ruralnom prostoru Istre stalno raste. U razdoblju od 2009. do 2011. godine ostvaren je rast noćenja s 1 604 378 na 1 954 552 ili za 22%. Povećanje noćenja bilježe gotove sve općine ruralne Istre, u kojima je ukupno na razini Istre ostvaren udio noćenja od 8,4 % u 2009. godini, koji je u 2011. porastao je na 9,5 %.

Potražnja za ruralnim turizmom Istre u stalnom je porastu. Danas se ona kreće na razini od 249 549 posjetitelja godišnje. Od ukupnog broja posjetitelja ruralnog turizma Istre 9,7% čine domaći gosti, a 90,3% čine strani turisti.

Navedena turistička kretanja pokazuju intenzivan razvoj turizma na ruralnom prostoru Istre, a to je potaknulo autora da ovu pojavu istraži. Osnovna svrha i cilj rada bio je detektirati posebnosti ruralnog turizma Istre i utvrditi razinu njegove percepcije kod turista koji borave u Istri. U vezi s navedenim ciljevima autor pretpostavlja da razvoj ruralnog turizma Istre podupiru prirodne i društvene posebnosti te da je kao takav turistima zanimljiv i prihvatljiv. Istraživanje postavljene hipoteze proveo je na primjeru ruralnog turističkog proizvoda Istre, koristeći posebni analitički pristup i metode.

## **2. TEORIJSKA OSNOVA**

### **2.1. Ruralni prostori od pamtivijeka privlače ljude radi odmora i provoda**

Poznato je, još iz doba antičke Grčke, da su ruralna područja privlačila ljude i da su to bila mjesta za odmor i ugodan život. Od antičkog doba do pojave turističkih putovanja, navode se različiti i brojni primjeri odmora i rekreacije na ruralnom području. Prva putovanja slična današnjim turističkim putovanjima pronalazimo u antičkoj Grčkoj, a to su bili posjeti sportskim događanjima u Olimpu, proročanstvima i ljekovitim izvorima (Weber, Mikačić, 1995.). Nadalje, isti autori ističu da se i u rimsko doba putovalo u ruralna područja radi odmara i rekreacije. Iz tog su doba poznati primjeri odmaranja u termalnim kupalištima i vilama (ljetnikovcima) izgrađenima u prekrasnim prirodnim krajolicima. Nešto slično današnjim turističkim putovanjima javlja se i u srednjem vijeku. Tipični su primjeri putovanja u to doba hodočašća i lovni pohodi. U Europi se sve do polovice 19. stoljeća za odmor odabire ruralno područje kao mjesto uživanja u prirodi i seoskom prostoru. Glavno je odredište putovanja u to vrijeme bila Švicarska, gdje je ruralni turizam bio u porastu, a temeljio se na alpskom penjanju, pješačenju i zdravstvenim tretmanima. Otkrivanjem morskih obala

turizam se usmjerava prema novim mjestima koja postaju moderna ljetovališta u brdskim predjelima i zimovalištima uz more. Selo i uživanje u seoskim krajolicima pomalo se napušta, ali turizam ne izlazi potpuno iz ruralnih područja.

## **2.2. Atraktivni činitelji ruralnih prostora oblikuju turizam s posebnostima**

Ruralna su područja i danas zanimljiva turistima, između ostalog i zbog toga što ruralna područja, više od maritimnih, pružaju turistima veliku mogućnost zabave i razonode. Prema popisu sačinjenom pri Vijeću Europe turističke su aktivnosti na ruralnom području brojne. Naime, u spomenutom popisu (Demonja, Ružić, 2010.) može se uočiti preko 30 turističkih aktivnosti koje su svrstane u 7 skupina, kao što su: ture, aktivnosti na vodi (rijekama i jezerima), aktivnosti u zraku, sportske aktivnosti, aktivnosti otkrivanja zanimljivosti, aktivnosti radnih procesa, kulturne aktivnosti i aktivnosti zdravstvenog karaktera. Prema navedenim turističkim aktivnostima na ruralnom prostoru moguće je razvijati dvadeset oblika turizma

Naposljetku, ruralno je područje zanimljivo turistima jer čovjeka urbane sredine vraća prirodi kojoj oduvijek pripada. Ruralno područje je čovjekov prirodni ambijent, mjesto odakle potječe, priroda mu je u genima, ona ga zove, on joj se rado vraća i u njoj se ugodno osjeća i odmara. Stoga je zaštićena priroda i okolina u ruralnom području uvijek privlačila, a u novije vrijeme posebno privlači sve veći broj urbanog stanovništva. Povećava se interes za putovanja na selo, selo i ruralni predjeli ulaze u uži krug interesa sve većeg broja turista. Turizam na ruralnom prostoru sudjeluje s 10-25% u svim oblicima i turističkim aktivnostima (EuroBarometer, citirano u Hall, Mitchell, Roberts, 2003.). Imajući u vidu sve navedeno, može se zaključiti da je „priča o turizmu započela na ruralnom području i tu će u budućnosti postizati sve veći uspon“.

## **2.3. Ruralni je turizam percipiran jer se ostvaruje na prostoru koji motivira dolazak turista**

Promjene obilježja ruralnih prostora, njegovih ekonomskih aktivnosti i funkcija, utječu na percepciju ruralnog. Ruralni je prostor područje izvan gradskog (urbanog), koji obilježava mali broj stanovnika s dominantnim korištenjem zemlje i šuma za opstanak, na kojem se prepoznaje društvena struktura, običaji i seoski identitet (Ružić, 2009.). Danas postoje različita stajališta o tome što su ruralni prostori, što bi mogli biti, odnosno što bi trebali biti i kako to postići (Butler i Hall, 1998.). Deproduktivizacija ruralnog prostora s njegovim ekonomskim, socijalnim i ekološkim posljedicama te oblikovanje ruralnog kao prostora izraženije potrošnje, signalizira potrebu za novim shvaćanjem ruralnog. Nepoljoprivredni interesi sve naglašenije sudjeluju u stvaranju slike ruralnog (Halfacree, 199.7). U Istri je u posljednjih pedeset godina

ruralni prostor imao drugačiji razvoj, no dio njegove slike sličan je onoj u najrazvijenijim kapitalističkim zemljama - broj poljoprivrednog stanovništva smanjuje se na njihovu razinu, a različiti interesi utječu na stvaranje novih percepcija ruralnog. U različitim percepcijama ruralnog često se koriste i oblici popularne kulture (primjerice mediji i marketing), pretvarajući pritom ruralni prostor u proizvod (Shurmer-Smith i Hannam, 1994.; Valentine, 2001.). Istraživanja konzumacije prostora kao proizvoda postala su tijekom 1990-ih godina značajan dio socijalne geografije (Johnston i dr., 2000.). Istovremeno se unutar geografije, turizmologije i marketinga afirmirao koncept marketinga mjesta, opisivanog i kao prodaja mjesta, geografski marketing ili strategija stvaranja nove slike prostora. Jedna od definicija određuje promociju mjesta kao „svjesnu upotrebu javnosti i marketinga za komuniciranje izabranih slika specifičnih lokaliteta ili prostora ciljanoj publici“ (Hopkins, 1998.). Koncepti mjesta i identiteta ključni su za marketing turističke destinacije, ali su i iznimno važni za konzumaciju turističkih iskustava jer nude konzumentu osjećaj autentičnosti, jedinstvenosti, a time i socijalne distinkcije (Mowl, 2001.).

Ruralni prostori svojim karakteristikama motiviraju posjet turista. Motivi koji čine turizam na ruralnom prostoru zanimljivim i prihvatljivim (Duk-Byeong, Yoo-Shik, 2008.), klasificiraju se prema tipologiji (Goeldner i Ritchie, 2003.) kao:

1. fizički, kao što je relaksacija
2. kulturni, kao što je otkrivanje novih prostora
3. interpersonalni, kao što su socijalizacija i upoznavanje novih ljudi
4. prestiž, kao što su samoupoznavanje i samoaktualizacija.

U radovima i istraživanjima susrećemo se s različitim polazištima sagledavanja motivacije u ruralnom turizmu, kao što je prema nacionalnosti (Cha i dr., 1995.), destinaciji (Jang & Cai, 2002.), zadovoljstvu i lokaciji (Yoon & Uysal, 2005.), seniorima (Jang & Wu, 2006.) i događanjima (Lee i dr., 2004.).

### **3. METODOLOGIJA I PRISTUP ISTRAŽIVANJU**

Istraživanje se u ovom radu temelji na primarnim i sekundarnim izvorima te pristupu temeljenom na stavovima domaćih i stranih autora. Budući da je u radu temeljni cilj detektiranje posebnosti ruralnog turizma Istre i percepcija turista, istraživanje polazi od pretpostavki da se razvoj ruralnog turizma Istre zasniva na atraktivnom ruralnom prostoru, u atraktivnim objektima s primamljivom i prihvatljivom ponudom. Nadalje, razvoj ruralnog turizma Istre temelji se na liberalnoj turističkoj politici i zakonskoj regulativi koja podupire razvoj. Također, razvoj ruralnog turizma Istre temelji se na svestranom interesu i sklonosti stanovništva i zajednice. Naposljetku, ruralni turizam Istre počiva na sačuvanom seoskom identitetu i pretpostavkama održivosti.

Za analizu atraktivnosti ruralnog turističkog područja, odnosno ruralne turističke destinacije, objekata i ponude u njima, korišten je okvir (Ružić, Dropulić, 2007.) za ocjenu u koji je uključeno više kriterija - varijabli: zdrava klima, nezagađenost zraka i vode, odsutnost buke i vibracije, opasnosti od eksplozija, poplava, radijacija, očuvana priroda i slikovit krajolik, očuvano graditeljsko nasljeđe i socio-kulturne značajke, mogućnost slobodnog kretanja po okolici i uvjeti za zabavu, sport i rekreaciju, izgrađeni ugostiteljski objekti po tradicijskoj arhitekturi s ponudom regionalnih jela i pića, dobra cestovna i telekomunikacijska povezanost, zainteresiranost stanovništva za bavljenje turizmom, posjed poljoprivrednog zemljišta (u vlasništvu ili najmu), posjed stambenih i gospodarskih objekata, držanje životinja, mogućnost uvida u poljoprivrednu i drugu proizvodnju, atraktivnost lokacije stambenog objekta, pristup agroturističkim i drugim objektima, priključci za vodu, struju, odvod i sl. Za slikovnu analizu ruralne turističke destinacije Istre korištena je grupa motiva (Ružić, Medica, 2010a, Ružić, Medica, 2010b), kao što su: baština, kultura i umjetnost, priroda i okoliš, doživljaj mjesta, gastronomija, zajednica, poljoprivreda i suvenir. Motivi su analizirani s denotativnog značenja slika iz promidžbenih materijala, dok su s konotativnog gledišta analizirani slogani koji asociraju teme promatranih grupa motiva. Tako je oblikovana slika ruralne turističke destinacije koja daje odgovore na pitanja:

- Kakav je prostor ruralne Istre?
- Što mogu očekivati turisti boravkom na ruralnom prostoru Istre?
- Što daje ljepotu ugođaja i boravka turista na ruralnom prostoru Istre?
- Što umanjuje ljepotu boravka turista na ruralnom prostoru Istre?
- Kakav bi ruralni prostor Istre kao turističke destinacije turisti u budućnosti željeli vidjeti?
- Što bi se trebalo poduzeti kako bi se stvorila slika ruralnog prostora Istre koju bi turisti najbolje prihvatili?

### 3.1. Ciljevi istraživanja i hipoteza

Temeljni su ciljevi istraživanja u radu detektiranje posebnosti ruralnog turizma Istre. S tim u vezi postavljena je hipoteza kojom se tvrdi da je ruralni turistički proizvod Istre, koji čine atraktivne prirodne i društvene posebnosti, turistima zanimljiv i prihvatljiv. Dokazivanje postavljene hipoteze provodilo se na primjeru ruralne turističke destinacije Istre, temeljeći ga na posebnom pristupu i metodama kojima se utvrdilo je li ruralni turistički proizvod poseban i prihvatljiv turistima.

### 3.2. Instrumenti istraživanja

Instrumenti istraživanja u ovom su radu anketni upitnik, obrazac s elementima i okvirom za ocjenu atraktivnosti i fotografska dokumentacija koju

čine dvije vrste fotografija - fotografije po slobodnim izboru i prema raspoloživosti te slike dostupne iz promidžbenih materijala (brošura, prospekata).

Anketiranje je obavljeno među turistima u Istri. Anketni upitnik kreiralo je više istraživača na Institutu za poljoprivredu i turizam Poreč, a uključivao je i pitanja o akceptiranju ponude i turističkog proizvoda ruralne Istre. Upitnik je obuhvatio 1 500 turista, a bio je dostupan na engleskom, njemačkom, talijanskom ruskom, slovenskom i hrvatskom jeziku. Ispravno popunjenih i obrađenih anketa bilo je 1 028 ili 68,5% od ukupnog broja anketa.

Obrazac s okvirom za ocjenjivanje atraktivnosti ruralnog turističkog proizvoda i destinacije podijeljen je ocjeniteljima (više od 500), studentima i turistima u omjeru 50:50%. Tih je obrasca ispravno popunjeno preko 80%.

### **3.3. Vrijeme i područje istraživanja**

Anketiranje turista obavljeno je na priobalnom i ruralnom prostoru Istre. Distribuirano je 1 500 anketnih upitnika u Puli, Medulinu, Poreču, Vrsaru, Rovinju, Rapcu i ruralnoj Istri, prema broju ostvarenih posjetitelja i noćenja.

Ocjenjivanje je obavljeno u više navrata u razdoblju od 2008. do 2011. godine, koliko je ono ukupno trajalo.

Prostorni obuhvat ruralne Istre definiran je odabirom općina i gradova koji nemaju izlaz na more. Ukoliko imaju dio obale, tada na tom dijelu ne smije biti izgrađeno veće naselje. Tako je definirana ruralna Istra koja obuhvaća 27 općina i gradova.

## **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Rezultati istraživanja postignuti u ovom radu odnose se na detektiranje i određenje posebnosti i prihvatljivosti ruralnog turizma Istre. U tu svrhu posebno je istraživani ruralni prostor, koji je zanimljiv za razvitak turizma ukoliko ispunjava osnovne pretpostavke i raspolaže činiteljima razvoja. Dok činitelji diktiraju intenzitet i smjer razvoja, pretpostavke omogućuju razvoj.

### **4.1. Posebnosti ruralnog turizma Istre s gledišta prostorne atraktivnosti**

Atrakcijske posebnosti ruralnom turizmu Istre daje prostor. Atraktivnost prostora određuje se prema stupnju oduševljenja koji su posjetitelji doživjeli boravkom u istom. Važniji elementi koji ukazuju na atraktivnost kraja su čist zrak, čista voda, zdrava klima i očuvana okolina (prirodno i kulturno nasljeđe). Također je važna i mogućnost slobodnog kretanja u prirodi radi rekreacije i razgledavanja zanimljivosti u okolici.

Istarski poluotok obuhvaća površinu od 3 476 četvornih kilometara i dijele ga tri države: Hrvatska, Slovenija i Italija. Većina hrvatskog dijela poluotoka nalazi se u Istarskoj županiji s 2 820 četvornih kilometara. Ruralni prostor Istre, definiran kriterijima EU, određuju tri glavne značajke: gustoća naseljenosti, način korištenja zemljišta te identitet zajednice. Tipična seoska područja imaju nisku gustoću naseljenosti, što je posljedica male veličine naselja i njihove raštrkanosti. Također, glavnina raspoloživog zemljišta koristi se za poljoprivredu i šumarstvo, dok izgrađeni prostor zauzima manje površine. Od ukupno 647 naselja u Istarskoj županiji, njih 52 svrstano je u urbane lokalne zajednice, a 595 u seoske lokalne zajednice. S obzirom na to da je broj stanovnika u općinama i gradovima prema popisu 2001. godine iznosio 99 135, što je 48,1% ukupnog stanovništva Istarske županije, to karakterizira pretežito ruralnu regiju. Ruralni prostor Istre čini 2 301 70 km kvadratnih ili 81,6% od ukupnog prostora. Na tom prostoru živi 74 970 stanovnika u 549 naselja (Ružić, 2011.).

Za vrednovanje elemenata atraktivnosti prostora razrađen je „okvir za ocjenjivanje atraktivnosti, izvornosti i ambijentalnosti lokacije“ (Ružić, 2009.). U okviru je svaki element atraktivnosti razrađen s pet razina intenziteta atraktivnosti, kojima korespondiraju ocijene od 1 do 5, pri čemu viša razina dobiva bolju ocjenu. Koristeći zadani okvir preko 250 ocjenjivača, studenata viših škola i anketiranih turista, ruralnoj turističkoj destinaciji Istre dalo je sljedeće ocjene:

Tablica 1.

Ocjena atraktivnosti ruralne turističke destinacije Istre

Redni broj	Atraktivni elementi	Prosječna ocjena (više je bolje)
1.	Zdrava klima (temperatura zraka, količina padalina i insolacija)	4,5
2.	Nezagađenost zraka i vode (udaljenost od industrijskih i ostalih zagađivača zraka i vode)	4,0
3.	Odsutnost buke i vibracije, opasnosti od eksplozija, poplava, radijacija (izvori: kamenolom, autoceste, željeznice, aerodromi opasne životinje, blizina rijeka, jezera )	4,0
4.	Očuvana priroda i slikovit krajolik (poštivanje propisanih pravila, djelovanje ljudskog faktora, stupanj zaštićenosti biljnog i životinjskog svijeta)	4,5

5.	Očuvano graditeljsko nasljeđe i očuvane socio-kulturne značajke (spomenici, arhitektonska djela, urbanistički ambijenti, tradicija i običaji)	3,5
6.	Mogućnost slobodnog kretanja po okolini i uvjeti za zabavu, sport i rekreaciju	4,0
7.	Izgrađeni ugostiteljski objekti po tradicijskoj arhitekturi s ponudom regionalnih jela i pića	4,0
8.	Dobra cestovna i telekomunikacijska povezanost (udaljenost do ambulante, pošte, trgovine, ugostiteljskog objekta)	4,0
9.	Zainteresiranost stanovništva za bavljenje turizmom (broj članova, poznavanje stranih jezika, animacija, gostoljubivost)	3,0
	Prosječna ocjena	3,9

*Izvor: Ružić, P. (2011.), Ruralni turizam Istre, str. 13.*

Prosječna ocjena opće atraktivnosti ruralne turističke destinacije Istre iznosi 3,9 od 5,0. S obzirom na mogućnosti s kojima ruralna Istra raspolaže i koliko pruža turistima, prosječna je ocjena (3,9) realna, ali se može očekivati da će se u perspektivi popravljati.

Atraktivnost ruralne turističke destinacije Istre upotpunjena je koristeći socio-semiotički pristup koji istražuje znakove i njihov socijalni kontakt (Lukić, Zupanc, 2009.; Ružić, Medica, 2010a). U tu svrhu uspoređuju se fotografije iz promidžbenih materijala s mogućim stvarnim fotografijama.



Tablica 2.

## Slika ruralne turističke destinacije Istre prema stvarnim fotografijama i fotografijama iz promidžbenih materijala

R. br.	Motivi slike	Denotativno značenje slike ruralne Istre prema mogućim stvarnim motivima		Denotativno značenje slike ruralne Istre prema motivima iz promidžbenih materijala		Konotativno značenje slike ruralne Istre prema sloganima (mitovi i teme) iz promidžbenih materijala	
		Broj slika	%	Broj slika	%	Broj slogana	%
1.	<b>Baština, kultura i umjetnost:</b> arhitektura, spomenici, umjetničke radionice, muzeji i galerije	198	40,3	361	53,7	233	35,3
2.	<b>Priroda i okoliš:</b> pejsaž, flora i fauna	48	9,8	97	14,4	148	22,4
3.	<b>Zajednica:</b> ljudi i obitelj, običaji	50	10,2	44	6,5	81	12,4
4.	<b>Enogastronomski doživljaji</b>	25	5,1	59	8,8	79	12,1
5.	<b>Doživljaj mjesta:</b> manifestacije, sport, rekreacija	160	32,6	105	15,6	113	17,2
6.	<b>Poljoprivreda i suveniri</b>	10	2,0	6	0,9	5	0,6
	<b>Ukupno</b>	491	100	672	100	659	100

Izvor: Ružić, P., *Ruralni turizam, drugo prošireno izdanje, 2009.*, str. 150.-226.; Lukić i Zupanc, rad u pdf-u dostupan na [bib.irb.hr/datoteka-ruralni-prostor-kaoproizvod-nova-slika-unutarnje-istre](http://bib.irb.hr/datoteka-ruralni-prostor-kaoproizvod-nova-slika-unutarnje-istre).

Za prikaz ruralne turističke destinacije Istre uzete su fotografije po slobodnom izboru i prema raspoloživosti (ukupno 491), dok su u drugom slučaju uzimane iz promidžbenih materijala (brošura, prospekata - ukupno 672). Treća slika sastavljena je po konotativnom pristupu tumačeći značenje slike ruralne Istre koristeći slogane (mitove, teme - ukupno 659) iz promidžbenih materijala.

Slika „baštine, kulture i umjetnosti“ ruralne Istre predstavljena je brojnim motivima. U nastavku se navode samo neki, kao što su: središta istarskih sela s placom (trg), crkvom, zvonikom, polja s građevinama *kažuni i dvori*, istarska kamena kuća i dr.

Spomenici i artefakti Istre prikazani su na 115 fotografija. Ruralni prostor Istre odlikuje se brojnim spomenicima, sakralnim i profalnim. Prostor unutrašnjosti Istre krasi stari gradići, srednjovjekovne crkvice, sela, kuće te ostaci starih srednjovjekovnih utvrda i kaštela.

„Priroda i okoliš“ ruralne Istre prikazana je na brojnim slikama, a neki od motiva koji na slikama prevladavaju su kotlovi – izdubine koje je voda iskopala u riječnom koritu, Mlini – selo sa sačuvanom vodenicom, Pazinski i Zarečki krov – izdubljena jezerca u koritu Pazinčice, slap Sopot, izvor ljekovite vode Sv. Stjepan i umjetno jezero Butoniga. Nadalje, čest su motiv i geomorfološke pojave, kao što su planinski vijenac Ćićarije i Učke, ponori Rašpor (najdublji u Istri - 365 m), Krkuž i Gragorinčići, špilje Nogljanska peć i Fetištinsko kraljestvo, Pazinska i Marfanska jama (duboka 273 m, duga 2045 m) i pećina Novačka (dugačka 445 m). Flora je prikazana rijetkim biljnim vrstama karakterističnima za ruralnu Istru, a to su: hrast lužnjak, poljski jasen, crnika, gljive tartufi, tomazinijev zvončić, kraški runolist, cvjetovi perunike, božura, visibabe, ciklame, šparoge i brojne vrste gljiva. Faunu predstavljaju zec, jarebica, srna, divlja svinja i autohtone pasmine domaćih životinja, kao što su istarsko govedo, koza, ovca pramenka, magarac i pas istarski gonič.

„Zajednica“ u slici ruralne Istre prikazana je motivima koji označavaju način rada i vještine na selu. Način odijevanja u istarskom selu sačuvan je u često viđenoj tradicijskoj odjeći i obući koja se danas prikazuje na smotrama i priredbama. U motive preko kojih se prikazuju ljudi i zajednica svakako spada i način odmora, zabave, hobiji i običaji na selu. Primjerice, na takvim se slikama prikazuje odmaranje i druženje seljana na kamenim klupama (škrilama) koje su bile postavljene uz svaku kuću. Zanimljive su pučke igre (boćanje, kartanje), tradicijski plesovi (balun, setepasi, polka, spitz polka, mazurka, rašpa), tradicijska odjeća i glazbala (roženice, sopele, mišnica, vidalica, triještinka, bajs). Hobiji u istarskom selu uglavnom supovezani s prirodom ( primjerice, to je lov, branje gljiva, šparoga i sl. ).

Za prikaz enogastronomske ponude korištene su fotografije jela koja se nude u ugostiteljskim objektima diljem ruralne Istre i na seoskim manifestacijama organiziranim na tu temu.

„Doživljaj mjesta“ ruralne Istre prikazan je na fotografijama brojnih kulturnih, gospodarskih, gastronomskih i sportsko-rekreacijskih priredbi.

Motivi „poljoprivrede i suvenira“ nalaze na na 10 fotografija koje prikazuju tradicijsku obradu tla, oranje uz zaprežnu vuču boškarina (istarskog goveda), stare slike žetve sa srpom ili kosom. U novije se vrijeme u promidžbenim materijalima pojavljuju slike berbe maslina, grožđa i sl. Također se pojavljuju i slike suvenira, kao što su minijature istarske kuće i kažuni od kamena, zatim minijature tradicijskih alata - vile, grablje od drva te kosir u kombinaciji drva i željeza.

Konotativno značenje slike ruralne Istre analizira slogane koji evociraju šest tema. Teme podsjećaju na najmanje osamnaest mitova, (identitet, prošlost, edukacija, krajolici, sjećanja, duhovnost, idilični krajolik, izazov, izvornost, avantura, obitelj, prijateljstvo, druženje, zdravlje, mističnost, jedinstvenost, idila, dostupnost i dobrodošlica).

„Baština, kultura i umjetnost“ jedna je od najzastupljenijih tema u sloganima. U ovu skupinu svrstano je 35,3% analiziranih fotografija koje govore kako ruralna Istra svoj identitet temelji na stoljetnim talozima ljudske kulture. U analiziranim fotografijama dominira mit prošlosti. U samom spoju povijesti i sadašnjosti naglašen je motiv duhovnosti.

Tema „priroda i okoliš“ zastupljena je na 22,4% slika. Turiste u ruralnu Istru poziva raskoš pitome divljine prirodnih ambijenta u kojima je ruralno označeno kao idilični krajolik koji nudi izazov divljine. Idila se više povezuje s motivom izvornosti, a priroda i ruralni okoliš predstavljeni su kao djevičanski, ekološki očuvan atraktivni i nezagađeni okoliš, s blago naglašenim pozivom na izazov i avanturu.

U kategoriju „doživljaj mjesta“ smješteno je 17,2% fotografija, na kojima prevladavaju brojna akropolska naselja i mističnost i idila srednjovjekovnih gradića prikazanih u jutarnjoj izmaglici ili obojanih nezaboravnim vatrometom s pučke veselice.

„Enogastronomskoj“ temi posvećeno je 12,1% fotografija. Ovu temu obilježavaju autohtoni proizvodi, kojima se pridodaju slogani kao „grad tartufa“, „carstvo muškata“ i sl. Kroz gastronomsku ponudu nudi se jednostavnost i izvornost. S ponudom tradicijskih domaćih proizvoda turist se može nakratko vratiti u prošlost i u njoj sudjelovati. Fotografije iz ove kategorije najčešće prikazuju istarski pršut, vino, tartufe, fritule i kroštule.

Tema „zajednica“ prikazana je na 12,4% slika. Najznačajniji motiv ove teme je druženje na koje se turisti pozivaju putem brojnih fotografija, seoskih i gradskih manifestacija, ali i sportskih i rekreativnih aktivnosti.

Tema „poljoprivrede i suvenira“ prikazana je na najmanje fotografija, svega 0,6%. Najčešći je motiv ovih fotografija seljak u polju s tradicijskim altom. Neke su od tih fotografija snimljene davno, čime se želi naglasiti duga poljodjelska tradicija ruralne Istre.

Sve navedeno turistima prikazuje ruralnu Istru kao idiličan i jedinstven prostor povezan s prošlošću, izvrsnošću i ljudskim kontaktom s okruženjem. Navedeno ne samo da odgovara na pitanje kakva je razina atraktivnosti ruralne Istre kao turističke destinacije već ukazuje i na posebnosti ruralnog turizma koje iz toga proizlaze.

#### **4.2. Posebnosti ruralnog turizma Istre s gledišta atraktivnosti objekata i njihove ponude**

Osim turističkog razvoja obalnog dijela Istre, turizam se širi i u unutrašnjost poluotoka. Dosadašnji razvoj turizma na ruralnom području Istre može se ilustrirati pokazateljima o broju objekata i kapaciteta ponude.

Tablica 3.

## Objekti i kapaciteti ponude u ruralnom turizmu Istre 2009. godine

Vrste turizma	Vrsta objekta	Broj objekta	Kapacitet
Agroturizam	Ukupno	291	2 371
	Agroturističko gospodarstvo	26	kreveta
	<i>Bed and breakfast</i>	25	170 kreveta
	Odmor na vinskoj cesti	5	221 kreveta
	Ruralna kuća za odmor	140	28 kreveta
	Ruralni obiteljski hotel	10	960 kreveta
	Sobe i apartmani	40	247 kreveta
	Stancija (vila)	45	345 kreveta 400 kreveta
Rezidencijalni i zavičajni	Rezidencije zavičajne vile i kuće za odmor	6 129	24 520 kreveta
Boravišni	Hoteli	3	224 kreveta
Kamping	Kamp odmorišta	1	4 mjesta
	Kampovi	1	30 mjesta
Sportsko-avanturistički	Pješačke staze	10	100 km
	Biciklističke staze	60	
	Paragliding uzletišta	8	2 600 km
	Konjički centri i klubovi	4	
	Staze za slobodno penjanje	9	
	Motorcross i enduro staze	2	
Uređene jame i spilje za posjet	3		
Zdravstveni	Hotel	1	360 kreveta
Lovno-ribolovni	Lovišta	46	366 000 ha
	Ribolovne lokacije	6	
Kulturno-vjerski	Kulturno-vjerski spomenici	83	
Enogastro-nomski	Ugostiteljski objekti	87	10 285 stolaca
	Vinske ceste	4	
	Ceste maslinovog ulja	7	116 vinara
	Medne točke	8	138 maslinara

Izvor: Ružić, P. (2011.) *Ruralni turizam Istre*, str. 108.

U ruralnoj Istri osiguran je smještaj na 291 obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, s mogućnošću noćenja 2 371 turista. Izvan obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva u ruralnoj Istri smještaj je moguć u 6 129 kuća za odmor (rezidencije i zavičajne vile) i u tri hotela. Za smještaj turista na raspolaganju je još i kamper odmorište s četiri mjesta i robinzonski kamp Raspadalica, na grebenu Ćićarije iznad Buzeta u sklopu centra za sportove na otvorenom: paragliding, zmajarenje, alpinizam, speleologiju i *mountain-biking*.

U ruralnoj Istri postoje mnogobrojne mogućnosti za aktivan odmor. Ljubiteljima biciklizma na raspolaganju stoji 60 ucrtanih biciklističkih staza (2 600 km), ljubiteljima jahanja u središnjoj Istri su na raspolaganju četiri konjička centra. Sportsko penjanje nudi se u devet uređenih penjališta, a za ljubitelje paraglidinga u sjevernom djelu središnje Istre uređeno je sedam startnih i sletnih mjesta za sve smjerove leta. U posljednjih deset godina na području Buzeta, Učke i Ćićarije za ljubitelje zmajaranja uređeno je osam uzletišta na kojima se mogu organizirati velika natjecanja s preletima po cijeloj središnjoj Istri – na zapadu do Buja, na jugu do Žminja, sjeverno do slovenske granice te istočno sve do vrha Vojaka.

Gastronomska ponuda u ruralnoj Istri nudi se u 87 restorana s 10 825 stolaca, 4 vinske ceste, 7 cesta maslinovog ulja te 8 mednih točaka. Gastronomska ponuda Istre obiluje specifičnim, tradicionalnim jelima i pićima koja otkrivaju tipične okuse Istre.

Objekti u kojima se turistima pružaju usluge smještaja i prehrane čine posebnost ruralnog turizma Istre. Tu posebnost čini uređenje i osposobljavanje objekata za prihvata turista na ruralnom prostoru, a uređenje je podređeno najboljem mogućem načinu pružanja usluga turistima, tradicijskoj gradnji i opremanju.

Tablica 4.

Ocjena atraktivnosti agroturističkog i ostalih objekata ruralnog turizma Istre

Redni broj	Elementi atraktivnosti	Prosječna ocjena (više je bolje)
1.	Posjed poljoprivrednog zemljišta (u vlasništvu ili najmu)	3,0
2.	Posjed gospodarskih objekata uz stambeni (uz uvjet da navedeni objekti nisu prazni).	3,0
3.	Posjedovanje životinja	2,5
4.	Mogućnost uvida u proizvodnju	2,0
5.	Atraktivnost lokacije stambenog objekta	4,0
6.	Pristup agroturističkim i drugim objektima, (parkiralište, uređenje pristupa, broj parkirališnih mjesta u hladu, na otvorenom i zatvorenom)	4,0
7.	Priključci za vodu, struju i sl. (postoje li i koja je njihova kvaliteta)	4,5
8.	Zainteresiranost članova na gospodarstvima za bavljenje turizmom (poznavanje stranih jezika, animacija, gostoljubivost)	4,0
	Prosječna ocjena	3,4

Izvor: Ružić, P. (2011.) *Ruralni turizam Istre*, str. 23.

Ocjene su dobivene prema okviru za ocjenu pri čemu je svaki element atraktivnosti razrađen na pet razina intenziteta atraktivnosti, kojima korespondiraju ocijene od 1 do 5. Polazeći od navedenog okvira za ocjenu opća je atraktivnost objekata ruralnog turizma Istre 3,4. Važno je naglasiti da su bolje ocijene dobivala obiteljska poljoprivredna turistička gospodarstva (OPTG), koja imaju poljodjelske značajke, tj. poljoprivredno zemljište, stambenu i gospodarsku zgradu, životinje, poljoprivrednu proizvodnju i ona s više članova obitelji koji čine poljodjelsku gospodarsku jedinicu.

Turisti na ruralnom prostoru traže brojne usluge, a najčešće:

- spavanje (noćenje)
- prehranu i piće
- kupnju poljoprivrednih proizvoda, prerađevina i suvenira
- sportsko - zabavnu ponudu i ostalo.

Navedene usluge turisti traže u raznim varijantama kao, primjerice, spavanje i prehranu ili samo jelo i piće, odnosno samo kupnju poljoprivrednih proizvoda i prerađevina. Pored navedenih osnovnih usluga turisti traže i druge, kao što su mogućnost uključivanja u poljoprivredne poslove gospodarstva (berba grožđa, maslina, krumpira, žetva), korištenje dvorišta ili imanja za sportske i druge aktivnost i sl. Ponuda je u ruralnom turizmu kvalitetnija ukoliko se posjetiteljima omogućuje što bolji kontakt s prirodom, tj. ako iz sobe mogu odmah u šumu ili polje.

Izjašnjavanje ruralnih turista o atraktivnosti elementa ponude u ruralnom prostoru Istre izraženo ocjenama od 1 do 5 prikazano je u tablici 5.

Tablica 5.

Ocjena nekih od elemenata ponude u ruralnom turizmu istre

Elementi ponude	Prosječna ocjena (više je bolje)
Opremljenost soba	2,9
Kvaliteta i izbor hrane	4,4
Ponuda dodatnih aktivnosti	3,6
Kvaliteta usluga	4,9
Čistoća okoliša	4,3
Čistoća i opći izgled OPTG-a	4,3
Mir i tišina u lokaciji (mjestu boravka)	4,5
Prosječna ocjena	4,1

*Izvor: Ocjene prema anketnom istraživanju ruralnih turista Istre, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, 2007.*

Prema prikazanim ocjenama turisti ruralne Istre najviše su zadovoljni uslugama (4,9), zatim mirom i tišinom u lokaciji (4,5), kvalitetom i izborom hrane (4,4), dok je najmanju ocjenu dobila opremljenost soba (2,9). Opći dojam o atraktivnosti ponude ruralnog turizma Istre ocijenjen je s 4,1 što znači da je ona prihvaćena i da je kao takva zanimljiva turistima.

### 4.3. Percepcija ruralnog turizma Istre

Osim turističkog razvoja obalnog dijela Istre turizam se širi i na njen ruralni prostor, za koji ima interes sve veći broj turista. Povećani interes za ruralnim turizmom vidljiv iz povećanog broja posjetitelja i ostvarenih noćenja.

Tablica 6.

Ostvareni posjeti (dolasci) u ruralnom turizmu Istre 2009.- 2011. godine

Posjetitelji	2009.	2010.	2011.	Indeks 2010./09.	Indeks 2011./10.
Ukupni posjetitelji Istarske županije	2 813 810	2 716 008	3 012 204	96,6	110,9
<b>Posjetitelji ruralnog turizma Istre</b>	<b>221 741</b>	<b>222 692</b>	<b>249 549</b>	<b>100,4</b>	<b>112,1</b>
<b>Domaći posjetitelji ruralnog turizma</b>	<b>24 568</b>	<b>21 152</b>	<b>24 113</b>	<b>86,1</b>	<b>114,0</b>
<b>Strani posjetitelji ruralnog turizma</b>	<b>197 173</b>	<b>201 540</b>	<b>225 436</b>	<b>102,2</b>	<b>111,8</b>
postotak sudjelovanja domaćih ruralnih turista	11,1	9,5	9,7	-	-
postotak sudjelovanja stranih ruralnih turista	88,9	90,5	90,3	-	-
postotak sudjelovanja ruralnih turista u ukupnim	7,8	8,2	8,3	-	-

*Izvor: Obrada prema podacima Turističke zajednice Istarske županije na dan 7. ožujka 2012.*

Potražnja u ruralnom turizmu Istre porasla je od 221 741 posjetitelja 2009. na 249 549 posjetitelja u 2011. godini. Od ukupne potražnje u ruralnom turizmu Istre 9,5 do 11,1% čine domaći turisti, a 88,9 do 90,5% strani turisti. Najveće zanimanje za ruralnu turističku destinaciju Istre pokazuju posjetitelji iz Njemačke (28,2%), na drugom su mjestu posjetitelji iz Italije (12,1%), a slijede posjetitelji iz Austrije (10,8%), Nizozemske (8,7%), Češke (3,4%), Poljske (2,0%), Velike Britanije (1,6%), Francuske (1,4%) i ostali<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Turistička zajednica Istarske županije na dan 7. ožujka 2012.

Tablica 7.

Ostvarena noćenja turista na ruralnom području Istre za razdoblje 2009. – 2011.

Turistička zajednica	2009.	2010.	2011.	Indeks 2010/09.	Indeks 2011./10.
Bale	139 633	146 183	191 355	105	131
Barban	19 439	22 041	36 299	113	165
Brtonigla	342 884	363 414	357 894	106	98
Buje	156 090	158 719	169 598	102	107
Buzet	13 463	18 027	24 445	134	136
Grožnjan	5 812	8 600	9 762	148	114
Kanfanar	22 086	23 004	25 409	104	110
Kaštelir-Labinci	34 180	37 154	35 287	109	95
Kršan	21 421	24 080	29 609	112	123
Ližnjan	33 738	41 451	58 386	123	141
Marčana	185 546	181 185	226 584	98	125
Motovun	8 279	10 410	17 289	126	166
Oprtalj	55 874	44 222	58 525	79	132
Pazin	52 691	70 576	82 496	134	117
Raša	152 962	168 233	167 650	110	100
Sveti vičenat	20 172	23 211	37 641	115	162
Višnjan	14 560	15 745	25 400	108	161
Vižinada	7 648	10 341	11 617	135	112
Vodnjan	296 559	288 286	358 659	97	124
Žminj	21 341	22 870	30 647	107	134
<b>Ukupno ruralna Istra</b>	<b>1 604 378</b>	<b>1 677 752</b>	<b>1 954 552</b>	<b>105</b>	<b>116</b>
<b>Ukupno priobalje</b>	<b>17 377 087</b>	<b>17 212 640</b>	<b>18 692 176</b>	<b>99</b>	<b>109</b>
<b>Sveukupno Istra</b>	<b>18 981 465</b>	<b>18 890 392</b>	<b>20 646 728</b>	<b>100</b>	<b>109</b>
<b>postotak ruralne Istre u ukupnom</b>	<b>8,4</b>	<b>8,9</b>	<b>9,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Izvor: Obrada prema podacima Turističke zajednice Istarske županije na dan 7. ožujka 2012.

U ruralnom turizmu u Istri u razdoblju od 2009. do 2011. godine ostvaren je rast noćenja od 1 604 378 na 1 954 552 ili za 22%. Navedenim podacima obuhvaćeni su ostvareni posjetitelji i noćenja u 20 ruralnih općina Istre. Nadalje, može se uočiti da udio noćenja ruralnih turista u ukupnim broju noćenja u Istri od 8,4 % u 2009. raste na 9,5 % u 2011. godini.

Važno je napomenuti da posjetitelje ruralnog turizma Istre na dolazak motivira, između ostalog, intenzivni užitak, aktivnost u prirodi, naglašena potreba za doživljajima, rekreacija i zdravlje. Poseban poticaj dolasku u ruralnu Istru



predstavlja inovativnost i inscenacija, koja pored osnovnih standarda omogućuje neobična iskustva, iznenađenja i poticaje. Turisti dobivaju atmosfersku ili emocionalnu dodatnu korist (ambijent, doživljaj, zabavu, avanturu, kontakt s drugim gostima i sl.). Kao odgovor na brzi ritam života suvremenog urbanog turista, raste potražnja za ekološki čistim područjima Istre. I na kraju treba istaknuti osobnu sigurnost, koja postaje jedan od glavnih kriterija odluke, i sve veću brigu za zdravlje. Tijekom turističke sezone 2008. godine Institut za poljoprivredu i turizam Poreč istraživao je stavove i preferencije turista Istre o sportsko-rekreacijskim sadržajima. Podatci o tome iskazani su u tablici.

Tablica 8.

## Zainteresiranost turista Istre za sportsko-rekreacijske sadržaje

Rang	Sportske aktivnosti	Broj ispitanika	
		Frekvencija	%
1.	Pješačenje	529	46,5
2.	Špiljarenje	260	22,8
3.	Biciklizam	134	11,8
4.	Tenis	40	3,5
5.	Jahanje	35	3,1
6.	Lov i ribolov	18	1,6
7.	Penjanje u prirodi	13	1,1
8.	Golf	11	1,0

*Izvor: Podatci iz anketnog istraživanja Instituta za poljoprivredu i turizam Poreč, 2008.*

Turisti koji posjećuju Istru najviše su zainteresirani za pješačenje, za što se izjasnilo 46,5% posjetitelja, zatim špiljarenje, za što se izjasnilo 22,8%, te biciklističke ture, za što se izjasnilo 11,8% anketiranih. Valja istaknuti da turiste u Istri najviše zanimaju oni sportsko-rekreacijske sadržaji koji se najviše nude i mogu doživjeti u ruralnom prostoru Istre.

## 5. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

U sklopu provedenog istraživanja u ovom radu identificirane su posebnosti ruralnog turizma Istre i njegova percepcija. Ruralnom turizmu Istre posebnosti osigurava atrakcijsko-motivacijska osnova, a rast posjeta i ostvarenih noćenja pokazuje razinu njegove percepcije.

Provedenim istraživanjem u radu je potvrđena visoka razina atraktivnosti prirodne i kulturne baštine koja ruralnom turizmu Istre osigurava posebnost. Također, slika ruralne Istre kao turističke destinacije pokazuje kako se zapravo radi o idiličnom i jedinstvenom prostoru povezanom s prošlošću, izvrsnošću i ljudskim kontaktom s okruženjem, što ne doprinosi samo posebnosti ruralnog turizma Istre već i njegovoj percepciji i prihvaćanju od sve većeg broja turista.

Nadalje, istraživanjem je utvrđeno da je u Istri oblikovan tržišno zanimljiv ruralni turistički proizvod, temeljen na uključivanju elementa ekologije i gastronomije, materijalne i nematerijalne kulturne i prirodne baštine. Tako je u ruralni turistički proizvod Istre uključena ponuda smještaja turista u tipičnim kamenim kućama, opremljenima tradicijskim namještajem te ponuda hrane i pića koja se pripremaju po receptima i namirnicama proizvedenima prema tradicijskoj praksi. Nudi se zabava, sport, rekreacija prema tradicijskoj seoskoj praksi, a suveniri iz palete proizvoda tradicijskih zanata.

Na kraju se može preporučiti da identificirane posebnosti ruralnog turizma Istre treba bolje istaknuti kako bi ih prepoznali turisti i kako bi se uspostavilo zajedničko razumijevanje svega onoga što čini destinaciju ili turistički proizvod posebnim. Nadalje, preporučuje se da se posebnosti ruralnog turizma Istre vide i u postojećim planovima, strategijama, politikama, promidžbenim i drugim pisanim materijalima.

## LITERATURA

Butler, R. W., Hall, C. M. i Jenkins, J. M. (1998.). *Community and Change in Rural Tourism- Introduction*, u: Butler, R., Hall, C. M; Jenkins, J. (ur) *Tourism and recreation in Rural Areas*, John Wiley and Sons, Chichester, str. 3.-16.

Cha, S., MaCleary, M., Uysual, M. (1995.). *Travel motivations of Japanese overseas travelers: a factor-cluster segmentation approach*, *Journal of Travel Research*, 33/2, str. 33.-39.

Demonja, D., Ružić, P. (2010.). *Ruralni turizam u Hrvatskoj s primjerima dobre prakse i europskim iskustvima*, Zagreb: Meridijani Samobor.

Duk-Byeong, P., Yoo-Shik Y. (2008.). *Segmentation by Motivation in Rural Tourism: A Korean case study*, *Tourism Management*, 30/1, str. 99.-108.

Hall, D., Mitchell, M., Roberts, L. (2003). *New directions in rural tourism*, Ashgate Publishing Company, Burling VT, str. 3-5.

Hall, D., Kirckpatrick, I., Mitchbell, M. (2005.). *Rural Tourism Sustainable Business*, Toronto: Channel View Publications.

Halfacree, K. (1997.). *Contrasting roles for the post-productivist countryside*, u: Cloke, P. i Little, J. (ur.): *Contested countryside cultures*, Routledge, London i New York, str. 70.-93.

Hopkins, J. (1998.). *Commodifying the countryside: marketing myths of rurality*, u: Butler, R., Hall, C. M.; Jenkins, J. (ur.): *Tourism and recreation in Rural Areas*, John Wiley and Sons, Chichester, str. 139.-156.

Lee, C., Lee, Y., Wicks, B. E. (2004.). Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction, *Tourism Management*, 25 (2004) str. 61.-70.

Lukić i Zupanc, rad u pdf dostupan 15. 11. 2009. na [bib.irb.hr/datoteka-ruralni-prostor—kao-proizvod-nova-slika-unutarnje-istre..](http://bib.irb.hr/datoteka-ruralni-prostor—kao-proizvod-nova-slika-unutarnje-istre..)

Jang, S., Cai, L. (2002.). Travel motivations and destination choice: a study of British outbound market, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 13/3, str. 111.-133.

Jang, S., Wu C.-M. E. (2006). Seniors travel motivation and the influential factors: an examination of Taiwanese seniors, *Tourism Management*, 27 (2006.), str. 306.-316.

Johnston, R. J., Gregory, D., Pratt, G., Watts, M. (2000.). *The Dictionary of Human Geography*, Blackwell Publishers, Oxford.

Goeldner, C.R., Ritchie, J.R. (2003.). *Tourism: principles, practices, philosophies*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Mowl, G. (2001.). *Leisure and identity of place*, u: Pain, R., Barke, M., Fuller, D., Gough, J., Macfarlane, R., Mowl, G.: *Introducing Social Geographies*, Arnold, London, str. 53.-55.

Ružić, P. (2009.). *Ruralni turizam drugo prošireno izdanje*, Pula: Institut za poljoprivredu i turizam Poreč.

Ružić, P. (2011.). *Ruralni turizam Istre*, Pula: Institut za poljoprivredu i turizam Poreč.

Ružić, P., Dropulić, M. (2007.). Okvir za ocjenu ambijentalnosti i izvornosti u agroturizmu, Prvi hrvatski kongres, perspektive razvoja ruralnog turizma, zbornik radova s međunarodnim sudjelovanjem, 17.-21. 10., Hvar.

Ružić, P., Medica, I. (2010a). Analiza slike središnje Istre kao ruralne turističke destinacije, *Hrvatski farmer d.d.*, Zbornik radova s 2. kongresa ruralnog turizma Hrvatske, 21.-25. travnja, str. 225.-233.

Ružić, P., Medica, I. (2010b). Tradicijski seoski identitet Istre-njegovo prepoznavanje i uključivanje u turistički proizvod. *Sociologija i prostor*, 188 (3), 479.-504.

Shurmer-Smith, P., Hannam, K. (1994.). *Worlds of Desire, Realms of Power: A cultural geography*, Edward Arnold, London.

Valentine, G. (2001.). *Social geographies*, Prentice Hall-Pearson Education, Harlow.

Weber, S., Mikačić, V. (1995.) *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb.

Yoon, Y., Uysal, M.(2005.). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty structural model, *Tourism Management*, 26/2005. str. 45.-56.

***Pavlo Ružić, Ph. D.***

Senior research associate  
Institute of Agriculture and Tourism Poreč,  
K. Hugues 8, 52440 Poreč,  
E-mail: pavlo@iptpo.hr

**ANALYSIS OF SPECIFIC QUALITIES AND PERCEPTION  
OF RURAL TOURISM OF ISTRIA**

***Abstract***

*This paper deals with the rural tourism in Istria in terms of its uniqueness and the perception of tourists. It is tourism outside the urban center, characterized by an abundance of natural and social features, with a small number of inhabitants and a dominant land use for agricultural production and with the social structure and customs partly preserved. The fundamental goals of the research are the detection of specific qualities and perception of tourism in the rural areas of Istria. In relation to the stated goals, a hypothesis has been set that the rural tourist product consisting of natural and social specific qualities is interesting and acceptable to tourists. A socio-semiotic approach was used for the analysis of the specific qualities of rural tourism of Istria. In the paper the survey method and ranking was used. The hypothesis was proven on the example of rural Istria.*

***Key words: rural tourism of Istria, tourist product, rural area, competitiveness, perception.***

***JEL classification: E51, L83***



## **Prof. dr. sc. Lorena Škuflić**

Izvanredni profesor  
Ekonomski fakultet Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb  
E-mail: lskuflic@efzg.hr

## **Mladen Turuk, univ. spec. oec.**

Znanstveni novak  
Ekonomski fakultet Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb  
E-mail: mturuk@efzg.hr

## **Petra Rkman, dipl. ing. math.**

Znanstveni novak  
Ekonomski fakultet Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb  
E-mail: prkman@efzg.hr

# **USPJEŠNOST BOLONJSKOG PROCESA U IZVOĐENJU KOLEGIJA TEORIJSKE EKONOMIJE<sup>1</sup>**

UDK / UDC: 378.14

JEL klasifikacija / JEL classification: I20

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 30. ožujka 2012. / March 30, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

## ***Sažetak***

*Implementacija bolonjskog procesa u visokoškolskom obrazovnom sustavu značajnije je utjecala na nastavne planove i programe, ali i samu strukturu izvođenja nastave, poput promjene satnice kolegija, načina izvođenja nastave te provjere znanja. U skladu s ciljevima Bolonje kolegiji su postali jednosemestralni, što stvara poseban problem kod složenijih kolegija kao što su predmeti iz teorijske ekonomije, koji su svojim sadržajem i opsegom u prethodnom razdoblju bili dizajnirani za dvosemestralno izvođenje. S obzirom na njihovu važnost za vertikalnu obrazovanja, reduciranje sadržaja značilo bi smanjivanje kvalitete studiranja na ekonomskim fakultetima. Kako je cjelokupna reforma na hrvatskim sveučilištima provedena na različite načine, istraživanjem provedenim na sveučilištima u Zagrebu, Splitu, Rijeci i Puli ispituje se koji je*

---

<sup>1</sup> Rad je izložen na Četvrtoj interkatedarskoj konferenciji katedri za ekonomsku teoriju i sličnih katedri na fakultetima društvenih znanosti u Republici Hrvatskoj pod nazivom „Uloga teorijske ekonomije u obrazovanju ekonomista, pravnika i politologa – Iskustva i prijedlozi reforme bolonjskog sustava visokoškolskog obrazovanja“, održanoj u Zagrebu od 28. do 29. 11. 2011.

*način efikasniji i je li uvođenje Bolonje općenito povećalo kvalitetu studija u odnosu na predbolonjski program po pitanju predmeta teorijske ekonomije.*

**Ključne riječi:** *Bolonjski proces, sustav visokog obrazovanja, teorijska ekonomija.*

## 1. UVOD

Bolonjski proces, nastao kao posljedica zajedničkog stava oko štetnosti i zastarjelosti razdijeljenog Europskog prostora visokog obrazovanja, po mnogim je aspektima bio revolucionaran u pogledu suradnje u Europskom prostoru visokog obrazovanja. Implementacija bolonjskog procesa u visokoškolskom obrazovnom sustavu zbog toga je značajnije utjecala na nastavne planove i programe, ali i samu strukturu izvođenja nastave, poput promjene satnice kolegija, načina izvođenja nastave te provjere znanja. Hrvatska je Bolonjsku deklaraciju potpisala 2001. godine na Ministarskoj konferenciji u Pragu, čime je vlastitom voljom preuzela međunarodnu obvezu da će svoje visoko školstvo prilagoditi njezinim načelima i zahtjevima.<sup>2</sup> Glavni cilj bolonjskoga procesa, od njegova pokretanja 1999. godine, bio je stvaranje usporedivog, kompatibilnog i koherentnog sustava visokoga obrazovanja unutar Europskoga prostora visokog obrazovanja. Svi studijski programi usklađeni su 2005. godine sa zahtjevima bolonjskoga procesa, a svi studenti koji u Republici Hrvatskoj završavaju bolonjske studije dobivaju ECTS bodove te imaju pravo na dopunsku ispravu o studijima.<sup>3</sup> U skladu s ciljevima Bolonje kolegiji postaju jednosemestralni, što stvara poseban problem kod teorijskih predmeta koji su svojim sadržajem i opsegom u prethodnom razdoblju bili dizajnirani za dvosemestralno izvođenje, a njihova težina i kompleksnost nisu primjereni za jedan semestar.

## 2. DESKRIPTIVNA ANALIZA

Istraživanjem je ukupno prikupljena i obrađena 341 anketa, od čega 31 anketa studenata koji su diplomirali po sustavu prije Bolonje i 310 anketa studenata koji su stekli najmanje titulu prvostupnika po bolonjskom sustavu. Od studenata koji su studirali po Bolonji, njih 124 studira ili je studiralo na Sveučilištu u Zagrebu, 53 na Sveučilištu u Splitu, 76 na Sveučilištu u Rijeci i 57 na Sveučilištu u Puli.

Prikupljene su informacije o motiviranosti za studiranjem koja je potaknuta pojedinim kolegijem, koristima od stečenih znanja u daljnjem obrazovanju, poticajnosti kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje, količini zadataka za samostalni rad (zadaću), korisnosti obveznih zadataka u praćenju nastave, količini nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija,

<sup>2</sup> Polić Bobić, M., ur. (2005.)

<sup>3</sup> Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa: <http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=2268>



količini nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija, ocjeni s kojom je položen kolegij te broju izlazaka na pojedini ispit. Na pitanja se odgovaralo odabirom broja na skali od 1 do 5, osim na pitanje o korisnosti obveznih zadaća na koje se odgovaralo s DA i NE te pitanje u kojem su se tražili glavni nedostaci, odnosno kvalitete i prijedlozi u načinu izvođenja pojedinih kolegija i polaganja ispita.

Kolegij Osnove ekonomije na svim se Sveučilištima izvodi kao jednosemestralni predmet. U tablici 1. dan je pregled prosječnih odgovora na pitanja vezana uz Osnove ekonomije ukupno prije Bolonje, ukupno po Bolonji te pojedinačno na četiri promatrana sveučilišta. Odgovori na sva pitanja, osim količine zadataka za samostalni rad (zadaću) i korisnosti obveznih zadaća u praćenju nastave, bili su prosječno veći za sustav prije Bolonje.

Na Sveučilištu u Rijeci vlada najveće zadovoljstvo izvedbom kolegija Osnove ekonomije, dok na Sveučilištu u Zagrebu vlada najmanje zadovoljstvo. Navedeno se može dovesti u vezu s prosječnim brojem izlazaka na ispit jer se u Zagrebu prosječno najviše puta izlazi na ispit, dok u Rijeci najmanje, te s prosječnom ocjenom s kojom je kolegij položen. Ovi odgovori trebaju se promatrati i u kontekstu ispitivača s obzirom da u Zagrebu postoji veći broj ispitivača i relativna neujednačenost u načinu ispitivanja u odnosu na Rijeku gdje postoji jedinstvenost u načinu ispitivanja.

Tablica 1.

Pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Osnove ekonomije

Kol.	Pitanja	UK. PR. BOL.	Zagreb	Split	Rijeka	Pula	UK. BOL.
		prosjeck	prosjeck	prosjeck	prosjeck	prosjeck	prosjeck
Osnove ekonomije	Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	3,81	2,89	3,15	4,21	3,14	3,35
	Korist od stečenih znanja u savladavanju kolegija Mikroekonomija i Makroekonomija	4,13	3,36	3,49	3,92	3,21	3,50
	Korist od stečenih znanja u cjelokupnom daljnjem obrazovanju	4,13	3,44	3,34	4,00	3,47	3,56
	Poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	3,69	2,63	2,62	3,76	3,07	3,02
	Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	3,09	2,96	3,06	3,61	3,30	3,23
	Korisnost obveznih zadaća u praćenju nastave	3,10	3,01	3,28	3,36	3,15	3,20
	Mislite li da bi obvezne zadaće pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?	3,91	3,35	3,36	3,37	3,44	3,38

Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?	DA (20) NE (12)	DA (113) NE (11)	DA (48) NE (5)	DA (51) NE (25)	DA (46) NE (11)	DA (258) NE (52)
Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	4,06	2,98	3,91	4,20	3,82	3,73
Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	4,00	3,06	3,26	4,32	3,84	3,62
Ocjena s kojom ste položili kolegij:	4,25	3,08	3,68	4,20	3,49	3,61
Kolegij sam položio/la iz ____ pokušaja:	1,22	1,93	1,32	1,07	1,30	1,40

Izvor: autori

Kolegij Mikroekonomija po Bolonji se izvodi na Sveučilištu u Zagrebu i Puli, dok se na Sveučilištu u Splitu i Rijeci izvodi kao Mikroekonomija I i Mikroekonomija II. U tablici 2. dan je pregled prosječnih ocjena na pitanja vezana uz kolegij Mikroekonomija. Na Sveučilištu u Zagrebu vlada veće zadovoljstvo izvedbom kolegija Mikroekonomija, unatoč prosječno nižoj ocjeni s kojom je kolegij položen te unatoč tome što je ispit položen iz većeg broja pokušaja. Ovaj podatak vezan uz broj pokušaja treba sagledati i u kontekstu pravilnika o studiranju. Naime, na Sveučilištu u Zagrebu maksimalni mogući broj izlazaka bio je 8, a u iznimnim situacijama i 9, dok je broj izlazaka u Rijeci sveden na 4.

Tablica 2.

Pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Mikroekonomija

Kol.	Pitanja	UK. PR. BOL.	Zagreb	Pula	UK. BOL.
		prosjeak	prosjeak	prosjeak	prosjeak
Mikroekonomija	Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	3,44	2,85	2,74	2,80
	Korist od stečenih znanja u cjelokupnom daljnjem obrazovanju	3,59	2,90	2,67	2,78
	Poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	3,13	2,69	2,33	2,51
	Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	2,71	2,95	2,18	2,56
	Korisnost obveznih zadata u praćenju nastave	3,22	3,06	2,45	2,76
	Mislite li da bi obvezne zadatke pomogle u boljem	3,94	3,48	3,30	3,39

razumijevanju i praćenju kolegija?				
Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?	DA (22) NE (10)	DA (114) NE (10)	DA (44) NE (13)	DA (148) NE (23)
Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	3,44	3,27	3,42	3,34
Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	3,41	3,27	3,21	3,24
Ocjena s kojom ste položili kolegij:	4,09	3,06	3,68	3,37
Kolegij sam položio/la iz pokušaja:	1,22	1,49	1,23	1,36

*Izvor: autori*

U tablici 3. dan je pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Mikroekonomija I. Studenti Sveučilišta u Splitu iskazali su u prosjeku veće zadovoljstvo izvedbom kolegija od kolega sa Sveučilišta u Rijeci. Kolegij su položili s višom prosječnom ocjenom, ali i iz prosječno većeg broja pokušaja. Od ekstremnijih vrijednosti valja izdvojiti malu poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje na Sveučilištima u Splitu i Rijeci te nisku korisnost obveznih zadaća u praćenju nastave na Sveučilištu u Rijeci, što je ujedno i najniže prosječno ocijenjeno pitanje. Slična je situacija i s kolegijem Mikroekonomija II.

Tablica 3.

Pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Mikroekonomija I

Kol	Pitanja	Split	Rijeka	UK. BOL.
		prosjek	prosjek	prosjek
Mikroekonomija I	Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	3,28	3,09	3,19
	Korist od stečenih znanja u cjelokupnom daljnjem obrazovanju	3,38	3,41	3,39
	Poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	3,00	2,97	2,99
	Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	3,57	3,28	3,42
	Korisnost obveznih zadaća u praćenju nastave	3,53	2,97	3,25

Mislite li da bi obvezne zadaće pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?	3,51	3,24	3,37
Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?	DA (49) NE (4)	DA (49) NE (27)	DA (98) NE (31)
Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	4,00	3,99	3,99
Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	3,51	3,91	3,71
Ocjena s kojom ste položili kolegij:	3,55	3,47	3,51
Kolegij sam položio/la iz pokušaja:	1,94	1,28	1,61

Izvor: autori

U tablici 4. dan je pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Mikroekonomija II. Studenti Sveučilišta u Splitu iskazali su u prosjeku veće zadovoljstvo izvedbom kolegija od kolega sa Sveučilišta u Rijeci. Kolegij su položili s višom prosječnom ocjenom, ali i iz prosječno većeg broja pokušaja. Ponovno se javlja niska poticajnost na razmišljanje i istraživanje u Splitu i Rijeci te niska korisnost obveznih zadaća u praćenju nastave u Rijeci.

Tablica 4.

Pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Mikroekonomija II

Kol.	Pitanja	Split	Rijeka	UK. BOL.
		prosjeck	prosjeck	prosjeck
Mikroekonomija II	Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	3,21	3,24	3,22
	Korist od stečenih znanja u cjelokupnom daljnjem obrazovanju	3,47	3,39	3,43
	Poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	2,96	3,01	2,99
	Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	3,42	3,22	3,32
	Korisnost obveznih zadaća u praćenju nastave	3,85	2,96	3,41
	Mislite li da bi obvezne zadaće pomogle u boljem razumijevanju i	3,53	3,42	3,47

	praćenju kolegija?			
	Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?	DA (48) NE (5)	DA (49) NE (27)	DA (97) NE (32)
	Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	4,04	4,00	4,02
	Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	3,49	3,91	3,70
	Ocjena s kojom ste položili kolegij:	3,49	3,47	3,48
	Kolegij sam položio/la iz ___ pokušaja:	1,83	1,20	1,51

Izvor: autori

Kolegij Makroekonomija po Bolonji se izvodi na Sveučilištu u Zagrebu i Puli, dok se na Sveučilištu u Splitu i Rijeci izvodi kao Makroekonomija I i Makroekonomija II. U tablici 5. dan je pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Makroekonomija. Na Sveučilištu u Zagrebu vlada veće zadovoljstvo izvedbom kolegija Mikroekonomija, što je u skladu s prosječnom visinom ocjene i pokušaju iz kojeg je ispit položen. Ukoliko kompariramo rezultate prije i poslije Bolonje, vidljivo je da je vladalo veće zadovoljstvo izvedbom kolegija po starom programu.

Tablica 5.

Pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Makroekonomija

Kol.	Pitanja	UK. PR. BOL.	Zagreb	Pula	UK. BOL.
		prosjek	prosjek	prosjek	prosjek
Makroekonomija	Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	3,84	3,30	3,05	3,18
	Korist od stečenih znanja u cjelokupnom daljnjem obrazovanju	4,00	3,48	3,33	3,41
	Poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	3,63	3,35	3,07	3,21
	Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	2,91	3,06	2,82	2,94
	Korisnost obveznih zadataka u praćenju nastave	3,17	3,40	3,24	3,32
	Mislite li da bi obvezne zadatke pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?	3,93	3,56	3,65	3,61

Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?	DA (24) NE (8)	DA (117) NE (7)	DA (42) NE (15)	DA (183) NE (22)
Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	3,34	3,33	3,77	3,55
Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	3,44	3,31	3,56	3,43
Ocjena s kojom ste položili kolegij:	4,19	3,69	3,09	3,39
Kolegij sam položio/la iz _____ pokušaja:	1,16	1,27	1,75	1,51

*Izvor: autori*

U tablici 6. dan je pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Makroekonomija I. Studenti Sveučilišta u Rijeci iskazali su u prosjeku veće zadovoljstvo izvedbom kolegija od kolega sa Sveučilišta u Splitu. Kolegij su položili s višom prosječnom ocjenom i iz prosječno manjeg broja pokušaja. Od ekstremnijih vrijednosti valja izdvojiti nisku motiviranost za studiranjem potaknutu kolegijem u Splitu, nisku korist od stečenih znanja u cjelokupnom obrazovanju te nisku poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje. Spomenute se kategorije značajnije razlikuju od istih kategorija Sveučilišta u Rijeci.

Tablica 6.

Pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Makroekonomija I

Kol.	Pitanja	Split	Rijeka	UK. BOL.
		prosjek	prosjek	prosjek
Makroekonomija I	Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	2,53	3,62	3,07
	Korist od stečenih znanja u cjelokupnom daljnjem obrazovanju	2,98	3,71	3,35
	Poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	2,64	3,41	3,02
	Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	2,91	3,08	2,99
	Korisnost obveznih zadataka u praćenju nastave	3,21	3,08	3,14
	Mislite li da bi obvezne zadatke pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?	3,21	3,38	3,29

	Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?	DA (48) NE (5)	DA (51) NE (25)	DA (99) NE (30)
	Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	3,77	4,13	3,95
	Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	3,34	4,08	3,71
	Ocjena s kojom ste položili kolegij:	3,25	3,53	3,39
	Kolegij sam položio/la iz ___ pokušaja:	1,74	1,17	1,45

Izvor: autori

U tablici 7. dan je pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Makroekonomija II. Kao i kod kolegija Makroekonomija I, veće je zadovoljstvo studenata Sveučilišta u Rijeci od studenata Sveučilišta u Splitu. Najnižim prosječnim ocjenama ocijenjena je motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem te poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje na Sveučilištu u Splitu.

Tablica 7. – Pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Makroekonomija II

Kol.	Pitanja	Split	Rijeka	UK. BOL.
		prosjek	prosjek	prosjek
Makroekonomija II	Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	2,58	3,53	3,06
	Korist od stečenih znanja u cjelokupnom daljnjem obrazovanju	3,09	3,59	3,34
	Poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	2,64	3,28	2,96
	Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	3,00	3,01	3,01
	Korisnost obveznih zadataka u praćenju nastave	3,48	3,06	3,27
	Mislite li da bi obvezne zadatke pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?	3,30	3,45	3,37
	Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?	DA (46) NE (7)	DA (52) NE (24)	DA (98) NE (31)
	Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na	3,79	4,13	3,96

	zadani nastavni plan kolegija			
	Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	3,36	4,01	3,69
	Ocjena s kojom ste položili kolegij:	3,11	3,41	3,26
	Kolegij sam položio/la iz _____ pokušaja:	1,62	1,17	1,40

Izvor: autori

Kolegij Međunarodna ekonomija izvodi se na Sveučilištima u Zagrebu, Rijeci i Puli kao jednosemestralan predmet, dok se ne izvodi na Sveučilištu u Splitu. U tablici 8. dan je pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij Međunarodna ekonomija. Najveće je zadovoljstvo izvedbom kolegija po Bolonji prisutno kod studenata Sveučilišta u Puli, što je obrnuto proporcionalno ocjenama s kojima su položili kolegij. Također, ispit su položili iz prosječno najvećeg broja pokušaja.

Tablica 8.

Pregled prosječnih ocjena iz anketnog upitnika za kolegij  
Međunarodna ekonomija

Kol.	Pitanja	UK. PR. BOL.	Zagreb	Rijeka	Pula	UK. BOL.
		prosjeck	prosjeck	prosjeck	prosjeck	prosjeck
Međunarodna ekonomija	Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	3,38	3,36	3,01	3,68	3,35
	Korist od stečenih znanja u cjelokupnom daljnjem obrazovanju	3,38	3,44	3,34	4,00	3,60
	Poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	3,41	3,25	2,95	3,88	3,36
	Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	2,78	3,10	2,70	4,09	3,29
	Korisnost obveznih zadataka u praćenju nastave	3,06	3,32	2,56	4,02	3,30
	Mislite li da bi obvezne zadatke pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?	3,75	3,54	3,24	3,79	3,52
	Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?	DA (23) NE (9)	DA (113) NE (11)	DA (52) NE (24)	DA (43) NE (14)	DA (208) NE (49)
	Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na	3,59	3,52	4,12	4,28	3,97



zadani nastavni plan kolegija					
Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	3,63	3,48	4,12	4,23	3,94
Ocjena s kojom ste položili kolegij:	4,16	3,59	3,29	2,96	3,28
Kolegij sam položio/la iz pokušaja:	1,03	1,50	1,39	2,40	1,77

*Izvor: autori*

Studenti Sveučilišta u Zagrebu, Splitu, Rijeci i Puli koji su diplomirali po sustavu prije Bolonje smatraju da je činjenica da su se kolegiji izvodili dva semestra značila detaljnija objašnjenja, optimalnu količinu gradiva i kvalitetniju nastavu s kvalitetnijim ishodom. Ističu velik broj studenata i ex cathedra način predavanja, odnosno premalo uključivanje studenata u rasprave, kao i premalo zadaća i praktičnog dijela nastave.

Studenti Sveučilišta u Zagrebu, koji su stekli najmanje titulu prvostupnika po novom sustavu, ističu potrebu smanjenja predavačkih i seminarskih grupa radi ostvarivanja individualnijeg pristupa, previše gradiva koje nije moguće adekvatno savladati u jednom semestru zbog premalenog fonda sati, nužnost konkretnih primjera koji povezuju teoriju s praksom, potrebu poticanja studenata na samostalan rad i istraživanje, kao i nedostatak rasprava i interaktivnosti.

Studenti Sveučilišta u Splitu, koji su stekli najmanje titulu prvostupnika po novom sustavu, ističu potrebu za uvođenjem više zadaća, samostalnih ili radova i zadataka, istraživanja i primjera iz prakse te studija slučajeva. Česta je sugestija za potrebom smanjivanja obuhvata gradiva te stavljanje fokusa na najbitnije u skladu s fondom sati. Kao nedostatak ističe se „teret prošlosti“, odnosno pristup koji ne uključuje interaktivnost, tj. ne stavlja naglasak na aktivno sudjelovanje studenata prilikom izvođenja nastave.

Studenti Sveučilišta u Rijeci, koji su stekli najmanje titulu prvostupnika po novom sustavu, ističu prevelik broj studenata, preveliku količinu gradiva, premalo vremena, nepostojanje zadaća čije bi bodovanje doprinijelo boljem razumijevanju, a samim time i boljim ocjenama te premalo praktične nastave. Također, ističe se da bolonjski sustav svaki profesor tumači individualno i pridržava se svojih pravila zbog čega dolazi do nedosljednosti provođenja bolonjskog procesa, umjesto standardizacije na razini fakulteta.

Studenti Sveučilišta u Puli, koji su stekli najmanje titulu prvostupnika po novom sustavu, ističe da većina profesora ne primjenjuje kolokvije kao što bolonjski proces zahtijeva te da nema standardizacije, odnosno da svatko provodi „svoju Bolonju“. Naglašavaju potrebu veće interaktivnosti umjesto pasivnih predavanja te osnaživanje praktičnog dijela nastave zbog stvaranja interesa za kolegije i bolje razumijevanje. Sugerira se i samostalna obrada pojedinih tema zbog poticanja kritičkog razmišljanja. Često se spominje i prevelika količina

gradiva u odnosu na satnicu te se naglašava da inzistiranje na manje bitnim stvarima, koje zbog preopsežnog gradiva, a premalenog fonda sati nije moguće svladati, djeluje nemotivirajuće.

### 3. ANALIZA OMEĐIVANJA PODATAKA

Analiza omeđivanja podataka neparametarska je metoda linearnog programiranja koja se koristi radi određivanja efikasnosti promatranih donositelja odluke (DO) na temelju empirijskih podataka o njihovim inputima i outputima. Metodu uvode 1978. Charnes, Cooper i Rhodes te ona postaje jednom od centralnih metoda u analizi produktivnosti i efikasnosti organizacija, tvrtki, regija i zemalja. Razvijeno je nekoliko modela koji se razlikuju po prinosu na opseg (konstantni ili varijabilni), input ili output orijentaciji itd.

Razlozi odabira ove metode za analizu efikasnosti provođenja bolonjskog programa su sljedeći:

- ne zahtijeva poznavanje eksplicitne funkcionalne veze između inputa i outputa
- simultano barata s višestrukim inputima i outputima
- ne zahtijeva unaprijed fiksirane težine dodijeljene pojedinim inputima i outputima, već se one određuju za svakog DO na način da su najbolje za njega
- karakterizira svakog DO jedinstvenim rezultatom relativne efikasnosti
- identificira izvore i količine neefikasnosti svakog inputa i outputa pojedinog DO
- predlaže promjene (poboljšanja) za neefikasne DO u odnosu na rezultate efikasnih DO.

Kako je anketa provedena na studentima koji su završili četverogodišnji studij te studentima koji su završili trogodišnji/četverogodišnji bolonjski studij promatrane su sljedeće karakteristike bolonjskog programa.

Prelaskom na bolonjski program dvosemestralni kolegiji su reorganizirani u jednosemestralne, što je provedeno na nekoliko načina, ovisno o odluci pojedinog fakulteta. Na primjeru kolegija Mikroekonomije i Makroekonomije, dvosemestralni predmet sada je ili podijeljen na dva jednosemestralna, Mikroekonomiju 1 i 2, odnosno Makroekonomiju 1 i 2, ili je postao jednosemestralni. Prirodno se postavlja pitanje koji je način efikasniji, odnosno kvalitetniji u odnosu na količinu gradiva i broj sati izvođenja kolegija. Stoga su kao faktor analize anketom obuhvaćena studentska zapažanja o eventualnom neskladu količine gradiva i nastavnih sati predavanja i seminara.

Prije uvođenja bolonjskog programa zadaće nisu bile obvezne, dok je cilj Bolonje poticanje studenata na redovito učenje, a time i uključivanje zadaća u proces polaganja kolegija.

Kao treći faktor analize nameću se ocjene položenih kolegija, a i samog prosjeka pri završetku studija. Ako se pretpostavi da ocjene jesu pokazatelj kvalitete znanja, potrebno se zapitati je li se kvaliteta narušila Bolonjom. Tu je potrebno nadovezati i nova pravila o broju mogućih izlazaka na ispit, odnosno polaganju ispita putem testova i/ili jednog ispravka te mogućnosti dodatnih izlazaka na ispit koje se razlikuju ovisno o fakultetu.

Reorganizacijom kolegija, smanjenjem mogućeg broja ispita, polaganjem putem kolokvija te uvođenjem zadaća došlo je do promjena u strukturi studijskog programa.

Analiza se provodi CCR input orijentiranim modelom koji je građen na pretpostavci konstantnih prinosa na opseg jer analiza BCC modelom koji pretpostavlja varijabilne prinose na opseg nije dala bitno različite rezultate. Model je input orijentiran jer je pretpostavka da je moguće utjecati samo na inpute, odnosno usklađivanje količine gradiva i zadaća s brojem sati izvođenja kolegija. Cilj je smanjiti nezadovoljstvo prevelikom količinom gradiva u odnosu na satnicu i povećati količinu zadaća.

Inputi su sljedeći:

1. predavanja = količina gradiva u odnosu na danu satnicu predavanja
2. seminari = količina gradiva u odnosu na danu satnicu seminara
3. zadaće = količina zadaća za samostalni rad.

Outputi su sljedeći:

1. ocjena = ocjena s kojom je položen kolegij
2. izlasci = broj izlazaka na ispit
3. studiranje = relativna duljina studija
4. prosjek = prosjek ocjena po završetku studija.

Tablica 9.

DO s obzirom na dane inpute i outpute

1	PU B OE	Osnove ekonomije, bolonjski program, Pula
2	RI B OE	Osnove ekonomije, bolonjski program, Rijeka
3	ST B OE	Osnove ekonomije, bolonjski program, Split
4	ZG B OE	Osnove ekonomije, bolonjski program, Zagreb
5	PB OE	Osnove ekonomije, predbolonjski program, Pula, Rijeka, Split i Zagreb
6	PU B MI	Mikroekonomija, bolonjski program, Pula
7	ZG B MI	Mikroekonomija, bolonjski program, Zagreb
8	PB MI	Mikroekonomija, predbolonjski program, Pula, Rijeka, Split i Zagreb
9	RI B MI1	Mikroekonomija 1, bolonjski program, Rijeka
10	ST B MI1	Mikroekonomija 1, bolonjski program, Split
11	RI B MI2	Mikroekonomija , bolonjski program, Rijeka
12	ST B MI2	Mikroekonomija 2, bolonjski program, Split
13	PU B MA	Makroekonomija, bolonjski program, Pula
14	ZG B MA	Makroekonomija, bolonjski program, Zagreb

15	PB_MA	Makroekonomija, predbolonjski program, Pu, Ri, St i Zg
16	RI_B_MA1	Makroekonomija 1, bolonjski program, Rijeka
17	ST_B_MA1	Makroekonomija 1, bolonjski program, Split
18	RI_B_MA2	Makroekonomija 1, bolonjski program, Rijeka
19	ST_B_MA2	Makroekonomija 1, bolonjski program, Split
20	PU_B_ME	Međunarodna ekonomija, bolonjski program, Pula
21	RI_B_ME	Međunarodna ekonomija, bolonjski program, Rijeka
22	ZG_B_ME	Međunarodna ekonomija, bolonjski program, Zagreb
23	PB_ME	Međunarodna ekonomija, predbolonjski program, Pula, Rijeka, Split i Zagreb

Izvor: autori

Rezultati relativne efikasnosti dobiveni su korištenjem programa DEA-Solver za ulazne podatke iz tablice 3.1. Efikasni su Međunarodna ekonomija u Puli te Osnove ekonomije u Rijeci i predbolonjski studiji.

Tablica 10.

### Rezultati relativne efikasnosti

DMU	Efikasnost	Rang	Referentni skup (lambda)		
RI_B_OE	1	1	RI_B_OE		
PB_OE	1	1	PB_OE		
PU_B_ME	1	1	PU_B_ME		
RI_B_MA1	0,956523	4	RI_B_OE	PB_OE	
RI_B_MA2	0,956523	4	RI_B_OE	PB_OE	
PB_MA	0,939394	6	PB_OE		
RI_B_ME	0,932391	7	RI_B_OE	PB_OE	
ST_B_MI1	0,908357	8	RI_B_OE	PB_OE	PU_B_ME
PB_ME	0,902913	9	PB_OE		
RI_B_MI2	0,891663	10	RI_B_OE	PB_OE	
RI_B_MI1	0,880518	11	RI_B_OE	PB_OE	PU_B_ME
ST_B_MI2	0,87824	12	RI_B_OE	PB_OE	PU_B_ME
PB_MI	0,853211	13	PB_OE		
PU_B_OE	0,847888	14	RI_B_OE	PU_B_ME	
ST_B_OE	0,838936	15	RI_B_OE	PB_OE	
ST_B_MA2	0,78129	16	RI_B_OE	PB_OE	PU_B_ME
ZG_B_MA	0,772133	17	RI_B_OE	PU_B_ME	
ST_B_MA1	0,764275	18	RI_B_OE	PB_OE	PU_B_ME
ZG_B_ME	0,760137	19	RI_B_OE	PU_B_ME	
PU_B_MA	0,749866	20	RI_B_OE	PB_OE	
ZG_B_MI	0,717781	21	RI_B_OE	PU_B_ME	
PU_B_MI	0,684683	22	RI_B_OE		
ZG_B_OE	0,674368	23	PU_B_ME		

Izvor: autori

Prema dobivenim rezultatima prosječna je efikasnost kolegija jednaka 0,856134 što znači da prosječni kolegij treba koristiti samo 85,61% svojih inputa i postići trenutnu razinu svojih outputa. To znači povećanje broja nastavnih sati u odnosu na količinu gradiva i povećanje količine zadaća uz zadržavanje ocjene polaganja kolegija, prosjeka ocjena studija te duljine studiranja. Minimalna razina efikasnosti od 0,6743 postignuta je na Osnovama ekonomije u Zagrebu, dok je uz nju još 9 kolegija ispodprosječno efikasno.

Tablica 11.

## Efikasni kolegiji

Efikasni kolegij	Frekvencija
RI_B_OE	16
PB_OE	14
PU_B_ME	10

*Izvor: autori*

Tri su se kolegija pokazala efikasnim, što je 13,04% od ukupnog broja. Kolegiji koji su ocijenjeni efikasnim pojavljuju se u referentnim skupovima neefikasnih kolegija, a frekvencija je pojavljivanja pokazatelj je li kolegij uzor koji bi ostali trebali slijediti. Prethodna tablica pokazuje frekvenciju pojavljivanja efikasnog kolegija u referentnom skupovima neefikasnih. Kolegij Osnove ekonomije u Rijeci smatra se efikasnim u odnosu na većinu kolegija, njih 16, a kolegij predbolonjske Osnove ekonomije o odnosu na njih 14. Gledano po fakultetima može se primijetiti da je Fakultet u Rijeci u prosjeku najefikasniji. Prosječna je efikasnost fakulteta 0,849216551, što znači da su ispodprosječno efikasni fakulteti u Splitu, Puli i Zagrebu.

Tablica 12.

## Prosječna efikasnost fakulteta

Fakultet	Prosječna efikasnost
Rijeka	0,936269583
Predbolonjski	0,923879392
Split	0,83421952
Pula	0,820609355
Zagreb	0,731104903

*Izvor: autori*

Još jedan od dobivenih rezultata su projekcije svih kolegija na granicu efikasnosti, odnosno promjene u inputima i outputima potrebne da se postigne relativna efikasnost. Izvor neefikasnosti za sve fakultete nedovoljna je količina

zadaća. Uz taj problem u Zagrebu je prisutan i nesklad količine gradiva i sa satnicom predavanja i sa satnicom seminara, što u oba slučaja iznosi u prosjeku 30%. Isti je problem prisutan u prosjeku 26% i kod Splita i Pule, 22% kod predbolonje, dok je kod Rijeke prisutan u znatno manjoj mjeri od 11%. U Rijeci je potrebno povećanje prosjeka ocjena, dok je u Zagrebu i Puli duljina studiranja relativno velik izvor neefikasnosti, u Zagrebu prosječno čak 66%.

Tablica 13.

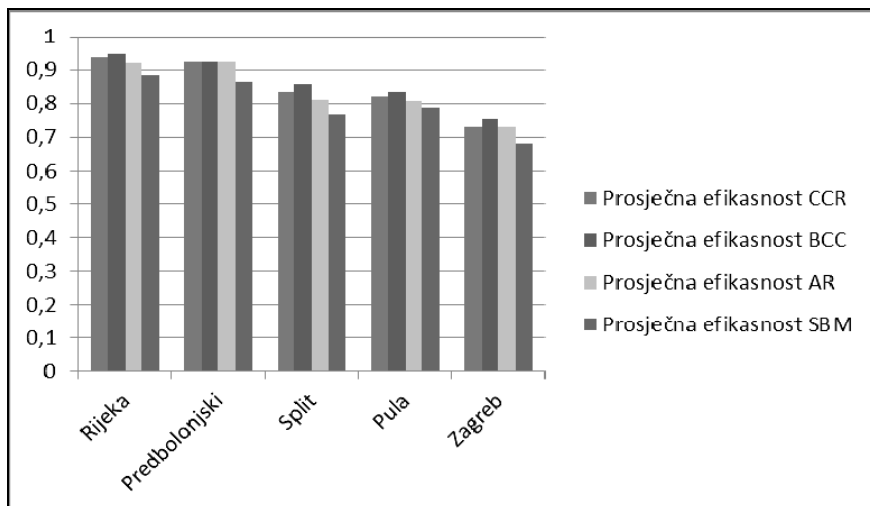
## Projekcija kolegija na granicu efikasnosti

	predavanja	seminari	zadaće	ocjena	izlasci	studiranje	prosjeak
PU_B_OE	-15,21%	-16,84%	-15,21%	10,25%	0,00%	21,43%	7,42%
ST_B_OE	-16,11%	-39,28%	-19,54%	10,47%	0,00%	4,36%	0,00%
ZG_B_OE	-39,05%	-35,46%	-32,56%	3,19%	0,00%	55,50%	2,79%
PU_B_MI	-31,53%	-40,86%	-38,67%	11,60%	0,00%	25,28%	2,93%
ZG_B_MI	-29,60%	-28,22%	-28,22%	12,63%	0,00%	66,42%	7,35%
PB_MI	-24,39%	-22,89%	-14,68%	3,82%	2,81%	0,00%	0,00%
RI_B_MI1	-11,95%	-19,54%	-11,95%	17,61%	0,00%	5,01%	0,00%
ST_B_MI1	-12,99%	-30,38%	-9,16%	0,00%	1,10%	0,00%	0,00%
RI_B_MI2	-10,83%	-19,56%	-13,61%	18,87%	0,00%	3,29%	0,00%
ST_B_MI2	-12,18%	-31,97%	-12,18%	4,50%	0,00%	5,45%	0,00%
PU_B_MA	-25,01%	-34,39%	-27,96%	24,26%	0,00%	31,48%	0,00%
ZG_B_MA	-28,05%	-28,77%	-22,79%	0,00%	0,00%	73,73%	7,18%
PB_MA	-27,06%	-21,95%	-6,06%	1,49%	1,99%	0,00%	0,00%
RI_B_MA1	-4,35%	-12,38%	-17,92%	17,49%	0,00%	2,63%	0,00%
ST_B_MA1	-23,57%	-37,46%	-23,57%	17,99%	0,00%	13,34%	0,00%
RI_B_MA2	-4,35%	-15,28%	-19,72%	21,57%	0,00%	2,63%	0,00%
ST_B_MA2	-21,87%	-36,66%	-21,87%	24,10%	0,00%	8,57%	0,00%
RI_B_ME	-6,76%	-10,66%	-27,21%	22,43%	0,00%	8,22%	0,00%
ZG_B_ME	-24,99%	-26,30%	-23,99%	0,00%	0,00%	68,70%	3,98%
PB_ME	-19,48%	-15,79%	-9,71%	2,26%	0,39%	0,00%	0,00%
Prosjeak	-19,47%	-26,23%	-19,83%	11,23%	0,31%	19,80%	1,58%

Izvor: autori

Što se tiče težina pridruženih inputima i outputima postavlja se pitanje eventualnog problema kod dobivenih rezultata zbog težine 0 pridružene svim DO za input seminari, osim za njih četiri. Međutim, provođenje AR modela uz pretpostavku ograničenja na odnos težine inputa predavanja  $v_1$  i težine inputa

seminara  $v_2$  danu s  $0,3 \leq v_1/v_2 \leq 3$ , ne daje bitno drugačije rezultate od onih dobivenih provođenjem CCR ili BCC modela, što je prikazano donjim grafikonom.



Izvor: obrada autora

Grafikon 1. Prosječna efikasnost primjenom različitih modela

#### 4. ZAKLJUČAK

Uvođenje jednosemestralnih predmeta, što je bio cilj bolonjskog procesa, zahtijevalo je studiozniji pristup reformi u segmentu predmeta teorijske ekonomije od pukog skraćivanja fonda sati i djelomičnog reduciranja programa. Ovaj pristup vodi k smanjivanju značaja teorijske ekonomije i usmjeravanja prema poslovnoj ekonomiji, što je opravdano isključivo ukoliko se paralelno razvija i jača teorijski segment unutar sveučilišta. Općenito se može zaključiti kako je cjelokupna reforma provedena na hrvatskim sveučilištima na različite načine pa su se nametnule dileme koji je način efikasniji i je li uvođenje Bolonje općenito povećalo kvalitetu studija u odnosu na predbolonjski program po pitanju predmeta teorijske ekonomije.

Iz rada je uočeno da je reforma išla u dva pravca. Prvi je jednostavno smanjivanje broja sati i zadržavanje postojećeg nastavnog programa kolegija uz veći naglasak na samostalnom radu, a drugi se odnosi na „razbijanje“ dvosemestralnog predmeta na dva dijela, I i II, i zadržavanje cjelokupnog fonda sati. Usporedbom ova dva načina došlo se do gotovo podjednakih rezultata, osim što je kod sveučilišta na kojima se predmet razdvojio na dva dijela uočen veći broj izlazaka na ispite, dok je prosječna ocjena podjednaka. Prema rezultatima statističke analize nužno je smanjiti broj predavačkih i seminarskih grupa te je

potrebno uskladiti količinu gradiva i satnicu. Najviše se sugestija odnosilo na potrebu povećanja interakcije i između nastavnika i studenata, povećanje zadaća i samostalnog istraživačkog rada te potrebu većeg povezivanja teorije s praksom, što nužno zahtijeva manje predavačke grupe.

Dobiveni rezultati DEA metodom iskazali su efikasnost izvođenja kolegija Osnove ekonomije u Rijeci (po Bolonji), Osnova ekonomije po predbolonjskom programu te kolegija Međunarodna ekonomija u Puli, dok se kod ostalih kolegija u vidu povećanja efikasnosti predlaže povećanje nastavnih sati u odnosu na količinu gradiva i povećanje količine zadaća, uz zadržavanje prosječne ocjene polaganja kolegija, prosjeka ocjena studija te duljine studiranja.

Gledano po fakultetima, u prosjeku je najefikasnije proveden bolonjski program u Rijeci, a odmah zatim predbolonjski studijski program (93,63% i 92,39%). Izvor neefikasnosti za sve fakultete i predbolonjski program studija nedovoljna količina zadaća, dok je nesklad količine gradiva sa satnicom predavanja i seminara prisutan u Zagrebu te u nešto manjoj mjeri u Splitu i Puli. U Rijeci je potrebno povećanje prosjeka ocjena, za što je moguće objašnjenje manji broj dozvoljenih izlazaka na ispit. U Zagrebu je dozvoljeni broj izlazaka na ispite više nego dvostruko veći nego u Rijeci, što je mogući uzrok znatno većoj prosječnoj duljini studiranja u Zagrebu (čak 66%).

Na kraju se zaključuje da bolonjski proces nije na svim sveučilištima u Hrvatskoj jednako efikasno proveden. Upravo su na najvećem sveučilištu izostali pozitivni rezultati u domeni teorijske ekonomije, kao i na najmlađem sveučilištu u Puli, a istraživanje je pokazalo da je uzrok tome činjenica da se reformi pristupilo djelomično te da nisu respektirani elementi i ciljevi reforme u potpunosti. Smanjen je broj sati, a nije reduciran program, nisu smanjene grupe, nije uvedeno kontinuirano praćenje rada studenata, zadržan je prijašnji način ispitivanja i dozvoljeni broj izlazaka. Značajni faktori efikasnosti provedbe iskristalizirani ovom analizom su usklađivanje količine gradiva sa sada izmijenjenom satnicom, zatim zadaće i broj mogućih izlazaka na ispite, o čemu će se morati voditi računa na navedenim sveučilištima u budućnosti jer je zadovoljstvo studenata bilo daleko veće organiziranjem predmeta teorijske ekonomije na predbolonjski način.

## LITERATURA

Charnes, A., Cooper, W. W., Lewin, A. Y., Seiford, L. M. (1995.) *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Applications*, Springer

Cooper, W. W., Seiford, L., Tone, K. (2006.) *Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses: With DEA-Solver Software and References*, New York: Springer

Cooper, W. W., Seiford, L., Zhu, J. (2011.) *Handbook on Data Envelopment Analysis*, Springer



Emrouznejad, A., Parker, B. R. and Tavares, G. (2008.) "Evaluation of research in efficiency and productivity: A survey and analysis of the first 30 years of scholarly literature in DEA", *Journal of Socio-Economic Planning Sciences*, Vol. 42, No. 3, pp. 151.–157.

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa: *Bolonjski proces i Europski prostor visokog obrazovanja* [online]. Dostupno na: <http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=2268> [22. studenog 2011.]

Polić Bobić M., ur. (2005.) *Prvi koraci u Bolonjskom procesu*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu

***Lorena Škuflić, Ph. D.***

Associate Professor  
Faculty of Economics and Business Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb  
E-mail: lskuflic@efzg.hr

***Mladen Turuk, MA***

Teaching and Research Assistant  
Faculty of Economics and Business Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb  
E-mail: mturuk@efzg.hr

***Petra Rkman, BSc***

Teaching and Research Assistant  
Faculty of Economics and Business Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb  
E-mail: prkman@efzg.hr

**PERFORMANCE OF THE BOLOGNA PROCESS IN THE THEORETICAL ECONOMICS COURSE DELIVERY**

***Abstract***

*Implementation of the Bologna process in higher education system significantly influenced the syllabuses as well as the structure of course delivery, such as changing the schedule of courses, teaching methods and assessment. In accordance with the objectives of Bologna, courses are designed to be performed in one semester, which makes a special problem for more complex courses such as theoretical economics courses, which by their content and extent were designed to be performed in two semesters in the previous period. Given their importance for the education vertical, reduction of the content would mean reduction of the quality of studying on faculties of economics. As the reform was on the Croatian universities applied in different ways, the research conducted on the universities of Zagreb, Split, Rijeka and Pula examines the most efficient one, as well as whether the implementation of the Bologna generally improved the quality of studies in relation to the pre-Bologna programs, considering courses of theoretical economics.*

***Key words: Bologna process, higher education system, theoretical economics***

***JEL classification: I20***

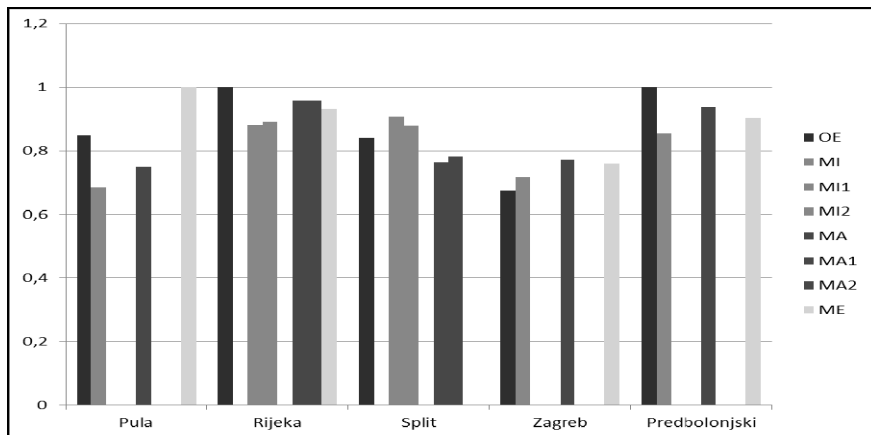
## Prilozi

## Tablica P1.

## Ulazni podatci

DO	(I) predavanja	(I) seminari	(I) zadaje	(O) ocjena	(O) izlasci	(O) studiranje	(O) prosjek
PU_B_OE	2,175439	2,157895	2,701754	3,491228	7,701754	0,555556	3,45614
RI_B_OE	1,802632	1,684211	2,394737	4,197368	7,934211	0,710526	3,631579
ST_B_OE	2,09434	2,735849	2,943396	3,679245	7,679245	0,698113	3,584906
ZG_B_OE	3,024194	2,943548	3,040323	3,080645	7,072581	0,383065	3,604839
PB_OE	1,9375	2	2,90625	4,25	8	1,114583	4,34375
PU_B_MI	2,578947	2,789474	3,824561	3,684211	7,77193	0,555556	3,45614
ZG_B_MI	2,733871	2,733871	3,048387	3,064516	7,508065	0,383065	3,604839
PB_MI	2,5625	2,59375	3,40625	4,09375	7,78125	1,114583	4,34375
RI_B_MI1	2,013158	2,092105	2,723684	3,473684	7,723684	0,710526	3,631579
ST_B_MI1	2	2,490566	2,433962	3,54717	7,056604	0,698113	3,584906
RI_B_MI2	2	2,092105	2,776316	3,473684	7,802632	0,710526	3,631579
ST_B_MI2	1,962264	2,509434	2,584906	3,490566	7,169811	0,698113	3,584906
PU_B_MA	2,22807	2,438596	3,175439	3,087719	7,245614	0,555556	3,45614
ZG_B_MA	2,669355	2,693548	2,943548	3,693548	7,725806	0,383065	3,604839
PB_MA	2,65625	2,5625	3,09375	4,1875	7,84375	1,114583	4,34375
RI_B_MA1	1,868421	1,921053	2,921053	3,526316	7,828947	0,710526	3,631579
ST_B_MA1	2,226415	2,660377	3,09434	3,245283	7,264151	0,698113	3,584906
RI_B_MA2	1,868421	1,986842	2,986842	3,407895	7,828947	0,710526	3,631579
ST_B_MA2	2,207547	2,641509	3	3,113208	7,377358	0,698113	3,584906
PU_B_ME	1,719298	1,77193	1,912281	2,964912	6,596491	0,555556	3,45614
RI_B_ME	1,881579	1,881579	3,302632	3,289474	7,605263	0,710526	3,631579
ZG_B_ME	2,483871	2,524194	2,903226	3,58871	7,5	0,383065	3,604839
PB_ME	2,40625	2,375	3,21875	4,15625	7,96875	1,114583	4,34375

Izvor: autori



*Izvor: autori*

Grafikon P1: Prikaz efikasnosti DO

## Anketa



Implementacija bolonjskog procesa u visokoškolskom obrazovnom sustavu utjecala je na nastavne planove i programe, ali i samu strukturu izvođenja nastave, poput promjene satnice kolegija, načina izvođenja nastave, te provjere znanja. U skladu s ciljevima Bolonje kolegiji postaju jednosemestralni, što stvara poseban problem kod teorijskih predmeta koji su svojim sadržajem i opsegom u prethodnom razdoblju bili dizajnirani za dvosemestralno izvođenje. U većini slučajeva sadržaj kolegija nije promijenjen, te je stavljen veći naglasak na samostalni rad studenta. Kako je glavnina predmeta ekonomske teorije na prvoj godini, prevelik ponder samostalnog rada studenta vezan je uz njihovu motivaciju, koja je na početku studiranja vrlo niska. U ovom istraživanju će se deskriptivnom statističkom metodom i metodom omeđivanja podataka provesti mjerenje efikasnosti uvedenog bolonjskog procesa u komparaciji s načinom izvođenja temeljnih kolegija ekonomske teorije (osnove ekonomije, mikroekonomija, makroekonomija, međunarodna ekonomija) u prethodnom obrazovnom sustavu.

Istraživanjem će se ocijeniti u kojoj mjeri je Bolonja ostvarila postavljene joj ciljeve u pogledu kraćeg vremena studiranja i veće fluktuacije, te zadovoljstvo studenata njenom implementacijom. Istraživanjem će se obuhvatiti sedam sveučilišta u Republici Hrvatskoj na kojima će biti provedena anketa. Povodom toga, molimo Vas da se priključite ispunjavanjem anketnog lista. Istraživanje je potpuno anonimno, a rezultati će se u agregiranoj formi prezentirati na konferenciji "Uloga teorijske ekonomije u obrazovanju ekonomista, pravnika i politologa" u svrhu poboljšanja kvalitete nastave kolegija ekonomske teorije unutar bolonjskog procesa. Nadamo se da ćete nam svojim iskrenim odgovorima pomoći u provođenju ovog istraživanja. Za detaljnije informacije molimo kontaktirajte: Mladen Turuk e-mail: [mturuk@efzg.hr](mailto:mturuk@efzg.hr)



## Section A: Opći podaci o studentu

A1. Kojeg ste spola?

Female

Male

A2. Sveučilište

Dubrovnik

Osijek

Pula

Rijeka

Split

Zadar

Zagreb



**A3. Godina upisa na studij:**

2010.	<input type="checkbox"/>
2009.	<input type="checkbox"/>
2008.	<input type="checkbox"/>
2007.	<input type="checkbox"/>
2006.	<input type="checkbox"/>
2005.	<input type="checkbox"/>
2004.	<input type="checkbox"/>
2003.	<input type="checkbox"/>
2002.	<input type="checkbox"/>
2001.	<input type="checkbox"/>
2000.	<input type="checkbox"/>
1999.	<input type="checkbox"/>
1998.	<input type="checkbox"/>
1997.	<input type="checkbox"/>
1996.	<input type="checkbox"/>
1995.	<input type="checkbox"/>
1994.	<input type="checkbox"/>
1993.	<input type="checkbox"/>
1992.	<input type="checkbox"/>
1991.	<input type="checkbox"/>
1990.	<input type="checkbox"/>



**A4. Godina završetka studija:**

- 2010.
- 2009.
- 2008.
- 2007.
- 2006.
- 2005.
- 2004.
- 2003.
- 2002.
- 2001.
- 2000.
- 1999.
- 1998.
- 1997.
- 1996.
- 1995.
- 1994.
- 1993.
- 1992.
- 1991.
- 1990.

**A5. Prosjek ocjena po završetku studija:**

- odličan (5)
- vrlo dobar (4)
- dobar (3)
- dovoljan (2)





**A6. Smjer studija:**


**A7. Označiti koje kolegije od navedenih ste polagali:**

Osnove ekonomije (Počela ekonomije)

Mikroekonomija

Mikroekonomija 1

Mikroekonomija 2

Makroekonomija

Makroekonomija 1

Makroekonomija 2

Međunarodna ekonomija

**Section B: Osnove ekonomije (Počela ekonomije)**

**B1.**

	(u potpunosti i neznačajna) 0 1	2	3	4	(iznimno značajna) 5
Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korist od stečenih znanja u savladavanju kolegija Mikroekonomija i Makroekonomija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korist od stečenih znanja u cjelokupnom daljnjem obrazovanju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B2.**

	(sasvim nepoticažno) 0 1	2	3	4	(iznimno poticažno) 5
Poticažnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**B3.**

(sasvim nedovoljna) 1 2 3 4 (u potpunosti dovoljna) 5

Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)  1  2  3  4  5

---

**B4.**

*Ispunjavaju samo studenti koji su imali obavezne zadatke.*

(sasvim nekorisno) 1 2 3 4 (iznimno korisno) 5

Korisnost obaveznih zadataka u praćenju nastave.  1  2  3  4  5

---

**B5.**

(ne, nimalo) 1 2 3 4 (da, u potpunosti) 5

Mislite li da bi obavezne zadatke pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?  1  2  3  4  5

---

**B6. Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?**

DA

NE

---

**B7.**

(premalno) 1 2 3 4 (sasvim dovoljno) 5

Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija  1  2  3  4  5

Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija  1  2  3  4  5

---

**B8. Ocjena s kojom ste položili kolegij:**

odličan (5)

vrlo dobar (4)

dobar (3)

dovoljan (2)

---

**B9. Kolegij sam položio/la iz \_\_\_ pokušaja:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.



## Section C: Mikroekonomija

C1.

	(u potpunosti i neznačajna)	1	2	3	4	(iznimno značajna)	5
Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korist od stečenih znanja u daljnjem obrazovanju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2.

	(sasvim nepoticažno)	1	2	3	4	(iznimno poticažno)	5
Poticažnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C3.

	(sasvim nedovoljna)	1	2	3	4	(u potpunosti dovoljna)	5
Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C4.

*Ispunjavaju samo studenti koji su imali obavezne zadatke.*

	(sasvim nekorisno)	1	2	3	4	(iznimno korisno)	5
Korisnost obaveznih zadata u praćenju nastave.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C5.

	(ne, nimalo)	1	2	3	4	(da, u potpunosti)	5
Mislite li da bi obavezne zadatke pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C6. **Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?**

DA

NE

C7.

	(premao)	1	2	3	4	(sasvim dovoljno)	5
Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C8. **Ocjena s kojom ste položili kolegij:**

odličan (5)

vrlo dobar (4)

dobar (3)

dovoljan (2)



**C9. Kolegij sam položio/la iz \_\_\_ pokušaja:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

**Section D: Mikroekonomija 1**

**D1.**

(u potpunosti ili značajna)  1      2      3      4      (iznimno značajna)  5

Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem  —  —  —  —

Korist od stečenih znanja u daljnjem obrazovanju  —  —  —  —

**D2.**

(sasvim nepoticažno)  1      2      3      4      (iznimno poticažno)  5

Poticažnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje  —  —  —  —

**D3.**

(sasvim nedovoljna)  1      2      3      4      (u potpunosti dovoljna)  5

Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)  —  —  —  —

**D4.**

*Ispunjavaju samo studenti koji su imali obavezne zadatke.*

(sasvim nekorisno)  1      2      3      4      (iznimno korisno)  5

Korisnost obaveznih zadata u praćenju nastave.  —  —  —  —

**D5.**

(ne, nimalo)  1      2      3      4      (da, u potpunosti)  5

Mislite li da bi obavezne zadatke pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?  —  —  —  —

**D6. Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?**

DA

NE



**D7.**

	(premalno)					(sasvim dovoljno)
	1	2	3	4	5	
Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**D8. Ocjena s kojom ste položili kolegij:**

odličan (5)

vrlo dobar (4)

dobar (3)

dovoljan (2)

**D9. Kolegij sam položio/la iz \_\_\_ pokušaja:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

**Section E: Mikroekonomija 2**

**E1.**

	(u potpunosti neznačajna)					(iznimno značajna)
	1	2	3	4	5	
Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Korist od stečenih znanja u daljnjem obrazovanju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**E2.**

	(sasvim nepoticažno)					(iznimno poticajno)
	1	2	3	4	5	
Poticajnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**E3.**

	(sasvim nedovoljna)					(u potpunosti dovoljna)
	1	2	3	4	5	
Količina zadataka za samostalni rad (zadacu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



**E4.**

*Ispunjavaju samo studenti koji su imali obavezne zadaće.*

(sasvim nekorisno) 0 1 2 3 4 5 (iznimno korisno)

Korisnost obaveznih zadaća u praćenju nastave.  1  2  3  4  5

---

**E5.**

(ne, nimalo) 1 2 3 4 5 (da, u potpunosti)

Mislite li da bi obavezne zadaće pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?  1  2  3  4  5

---

**E6. Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?**

DA

NE

---

**E7.**

(premalno) 0 1 2 3 4 5 (sasvim dovoljno)

Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija  1  2  3  4  5

Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija  1  2  3  4  5

---

**E8. Ocjena s kojom ste položili kolegij:**

odličan (5)

vrlo dobar (4)

dobar (3)

dovoljan (2)

---

**E9. Kolegij sam položio/la iz \_\_\_ pokušaja:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.



## Section F: Makroekonomija

F1.

	(u potpunosti i neznajna)					(iznimno značajna)
	□ 1	2	3	4	5	□
Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	□	□	□	□	□	□
Korist od stečenih znanja u daljnjem obrazovanju	□	□	□	□	□	□

F2.

	(sasvim nepoticažno)					(iznimno poticažno)
	□ 1	2	3	4	5	□
Poticažnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	□	□	□	□	□	□

F3.

	(sasvim nedovoljna)					(u potpunosti dovoljna)
	□ 1	2	3	4	5	□
Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	□	□	□	□	□	□

F4.

*Ispunjavaju samo studenti koji su imali obavezne zadaće.*

	(sasvim nekorisno)					(iznimno korisno)
	□ 1	2	3	4	5	□
Korisnost obaveznih zadaća u praćenju nastave.	□	□	□	□	□	□

F5.

	(ne, nimalo)					(da, u potpunosti)
	□ 1	2	3	4	5	□
Mislite li da bi obavezne zadaće pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?	□	□	□	□	□	□

F6. **Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?**

DA

NE

F7.

	(premalno)					(sasvim dovoljno)
	□ 1	2	3	4	5	□
Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	□	□	□	□	□	□
Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	□	□	□	□	□	□

F8. **Ocjena s kojom ste položili kolegij:**

odličan (5)

vrlo dobar (4)

dobar (3)

dovoljan (2)



**F9. Kolegij sam položio/la iz \_\_\_ pokušaja:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

**Section G: Makroekonomija 1**

**G1.**

(u potpunosti neznačajna) 1 2 3 4 5 (iznimno značajna)

Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem

Korist od stečenih znanja u daljnjem obrazovanju

**G2.**

(sasvim nepoticažno) 1 2 3 4 5 (iznimno poticažno)

Poticažnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje

**G3.**

(sasvim nedovoljna) 1 2 3 4 5 (u potpunosti dovoljna)

Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)

**G4.**

*Ispunjavaju samo studenti koji su imali obavezne zadatke.*

(sasvim nekorisno) 1 2 3 4 5 (iznimno korisno)

Korisnost obaveznih zadata u praćenju nastave.

**G5.**

(ne, nimalo) 1 2 3 4 5 (da, u potpunosti)

Mislite li da bi obavezne zadatke pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?

**G6. Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?**

DA

NE





**G7.**

	(prema)				(sasvim dovoljno)
	1	2	3	4	5
Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**G8. Ocjena s kojom ste položili kolegij:**

odličan (5)

vrlo dobar (4)

dobar (3)

dovoljan (2)

**G9. Kolegij sam položio/la iz \_\_\_ pokušaja:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

**Section H: Makroekonomija 2**

**H1.**

	(u potpunosti neznatna)				(iznimno znatna)
	1	2	3	4	5
Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korist od stečenih znanja u daljnjem obrazovanju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**H2.**

	(sasvim nepoticažno)				(iznimno poticajno)
	1	2	3	4	5
Poticažnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**H3.**

	(sasvim nedovoljna)				(u potpunosti dovoljna)
	1	2	3	4	5
Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



H4.

*Ispunjavaju samo studenti koji su imali obavezne zadaće.*

(sasvim nekorisno) □ 1 2 3 4 5 (iznimno korisno)

Korisnost obaveznih zadaća u praćenju nastave.

□ □ □ □ □

H5.

(ne, nimalo) □ 1 2 3 4 5 (da, u potpunosti)

Mislite li da bi obavezne zadaće pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?

□ □ □ □ □

H6. **Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?**

DA

NE

H7.

(premallo) □ 1 2 3 4 5 (sasvim dovoljno)

Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija

□ □ □ □ □

Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija

□ □ □ □ □

H8. **Ocjena s kojom ste položili kolegij:**

odličan (5)

vrlo dobar (4)

dobar (3)

dovoljan (2)

H9. **Kolegij sam položio/la iz \_\_\_ pokušaja:**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.



## Section I: Međunarodna ekonomija

11.

	(u potpunosti i neznačajna)	1	2	3	4	(iznimno značajna)	5
Motiviranost za studiranjem potaknuta kolegijem	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>
Korist od stečenih znanja u daljnjem obrazovanju	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>

12.

	(sasvim nepoticažno)	1	2	3	4	(iznimno poticažno)	5
Poticažnost kolegija na razmišljanje i samostalno istraživanje	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>

13.

	(sasvim nedovoljna)	1	2	3	4	(u potpunosti dovoljna)	5
Količina zadataka za samostalni rad (zadaću)	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>

14.

*Ispunjavaju samo studenti koji su imali obavezne zadatke.*

	(sasvim nekorisno)	1	2	3	4	(iznimno korisno)	5
Korisnost obaveznih zadataka u praćenju nastave.	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>

15.

	(ne, nimalo)	1	2	3	4	(da, u potpunosti)	5
Mislite li da bi obavezne zadatke pomogle u boljem razumijevanju i praćenju kolegija?	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>

16. **Mislite li da je polaganje putem testova efikasnije od polaganja putem ispita?**

DA

NE

17.

	(premao)	1	2	3	4	(sasvim dovoljno)	5
Količina nastavnih sati predavanja u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>
Količina nastavnih sati seminara u odnosu na zadani nastavni plan kolegija	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>

18. **Ocjena s kojom ste položili kolegij:**

odličan (5)

vrlo dobar (4)

dobar (3)

dovoljan (2)



19. Kolegij sam položio/la iz \_\_\_ pokušaja:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

### Section J: Komentar

J1. Što biste izdvojili kao glavne nedostatke, odnosno kvalitete u načinu izvođenja kolegija i polaganja ispita? Navedite prijedloge.

**STRUČNI RAD**

***PROFESSIONAL PAPER***



## **Diana Eerma, MA**

Predavač  
Sveučilište Tartu  
Fakultet ekonomije i poslovne administracije  
Narva Road 4, 51 009 Tartu, Estonia  
E-mail: diana.eerma@ut.ee

## **Prof. dr. h.c. Peter Friedrich**

Viši znanstveni suradnik  
Sveučilište Tartu  
Fakultet ekonomije i poslovne administracije  
Narva Road 4, 51 009 Tartu, Estonia  
E-mail: Peter@mtk.ut.ee

## **Prof. dr. sc. Lorena Mošnja-Škare**

Redoviti profesor  
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,  
Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković"  
Preradovičeva 1/1, 52 100 Pula  
E-mail: lmosnja(pri)efpu.hr

# **STANDARDNI OKVIR DRUŠTVENO ODGOVORNOG RAČUNOVODSTVA – MOGUĆNOSTI INTEGRACIJE U TRADICIONALNI RAČUNOVODSTVENI SUSTAV INSTITUCIJA VISOKOG OBRAZOVANJA\***

UDK / UDC: 657.4:378

JEL klasifikacija / JEL classification: M14, M41

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 26. srpnja 2011. / July 26, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

## ***Sažetak***

*U radu se obrađuju teorijski pristupi društveno odgovornom računovodstvu kroz pregled njihovog razvojnog tijeka, obilježja i ograničenja. Informacije tradicionalnog računovodstvenog sustava nedostatne su za obuhvat društvenih koristi i društvenih troškova proizašlih iz djelovanja poslovnih subjekata u privatnom i javnom sektoru. Njihovim obuhvatom, procjenom, priznavanjem i prezentiranjem dobivaju se vrijedne informacije koje su od značajne koristi u efikasnoj alokaciji i upravljanju resursima te podizanju razine blagostanja u*

---

\*Ovaj je rad rezultat istraživanja na projektu broj TMJRI 0107 "Strategije održivog i uravnoteženog razvoja Estonije u procesu pridruživanja Europskoj uniji" sufinanciranog od strane Ministarstva znanosti i obrazovanja Estonije te EU strukturnih fondova (Sveučilište Tartu).

*društvenoj zajednici, stoga je u ovom radu predložen okvir sustava društveno odgovornog računovodstva te mogućnosti njegove integracije u tradicionalni sustav računovodstva i izvještavanja. Predložene su njegove mogućnosti implementacije u računovodstveni sustav institucija visokog obrazovanja kao proračunskih korisnika, čime su ujedno prezentirane mogućnosti uvođenja i integracije sustava društveno odgovornog računovodstva s tradicionalnim proračunskim računovodstvom.*

***Ključni pojmovi: društveno odgovorno računovodstvo, financijski izvještaji, društveni troškovi, društvene koristi.***

## 1. UVOD

Uobičajeno je pratiti i analizirati uspješnost poslovnih subjekata s aspekta njihove profitabilnosti, pripremom i korištenjem pri odlučivanju informacija sadržanih u tradicionalnim financijskim izvještajima, poput izvještaja o dobiti. Međutim, koliko je određeni poslovni subjekt, institucija, javno ili privatno poduzeće zaista društveno uspješno, tj. kolika je njegova društvena uspješnost u određenom razdoblju, predmet je kojim se bavi društveno računovodstvo, odnosno društveno odgovorno računovodstvo. Radi toga potrebno je razviti odgovarajući računovodstveni sustav koji se u ovom radu vezuje uz djelatnost visokog obrazovanja, nadovezujući se na prethodne slučajeve njegove primjene u domovima za starije osobe (Schmitz, 1980.), u distribuciji energije (Tsimopoulos, 1989.), konferencijskim centrima (Friedrich, Jahn, Valjak, Wonnemann, 1993.), turističkim objektima (Friedrich, Feng, Jahn, Valjak, Wonnemann, 2000.), ekološkim bankama (Friedrich, Kosiński, Türk, 2003.) i institucijama za invalidne osobe (Friedrich, Popescu 2004.) te s mogućnošću široke primjene u drugim djelatnostima.

S jedne strane djeluju subjekti čiste profitne orijentacije, s druge se osnivaju neprofitne, razne javne institucije namijenjene isključivo ispunjavanju društvenih potreba i javnih ciljeva, dok bi, primjerice, javna poduzeća trebala profitno djelovati kako bi ispunila javne ciljeve. Sve donedavno nisu bili raspoloživi instrumenti valorizacije ispunjavanja javnih ciljeva aktivnostima određenog subjekta pa je bilo otežano procjenjivanje i izvještavanje o njihovoj društvenoj uspješnosti. S tim ciljem pokušat će se odgovoriti na sljedeća pitanja:

- 1.) koja su bila prethodna istraživanja i pokušaji razvoja takvog računovodstvenog sustava
- 2.) koja su osnovna obilježja takvog računovodstvenog okvira za javna poduzeća i institucije
- 3.) kako bi računovodstveni okvir trebao izgledati i kako bi se trebao primjenjivati
- 4.) koje su njegove prednosti i ograničenja
- 5.) koje su mogućnosti primjene u Hrvatskoj?



## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO RAČUNOVODSTVO

U razvojnom tijeku društveno odgovornog računovodstva, izdvojili su se pojedini pristupi u okviru okolišnog računovodstva (1), kao i oni usmjereni prema obuhvatu širih društvenih učinaka i koristi; u okviru društvenog računovodstva (2), usredotočeni su na određenu djelatnost, poput zdravstva (3) ili obrazovanja (4).

1) S obzirom da se začetci društveno odgovornog poslovanja vezuju ponajprije uz eko-problematiku, slijedi pregled razvoja društveno odgovornog računovodstva u području računovodstva okoliša. Tijekom protekla dva desetljeća računovodstvo okoliša razvija se kao društveno računovodstvo usredotočeno na problematiku zaštite okoliša. Neki se autori usredotočuju na interne učinke centra odgovornosti na okoliš (Müller-Wenk, 1978.; Schlagetter, Sturm, 1992.; Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen, 1997.), dok se drugi pristupi temelje na eksternim učincima aktivnosti poslovnog subjekta ili segmenta (Liedtke, Orbach, Rhon, 1997.), a postoje i projektno orijentirani računovodstveni sustavi - interni, eksterni ili kombinirani (BSO-Origin, Environmental 1993.; Stahlmann, 1999.) te se razvijaju pristupi utemeljeni na obračunskom razdoblju (Stahlmann, 1999.). Polazeći od identifikacije koristi i troškova, razvijaju se metode zasnovane na analizi neto koristi (Marggraf, Streb, 1996.; Stephan, Ahlheim, 1997.; Japan Agency, 2000.), analizi troškova i efektivnosti (Schlagetter, Sturm, 1992.) te analizi korisnosti (Etterlin, Hürsch, Topf, 1992.; Stahlmann, 1994.; Corino, 1995.; Stahlmann, 1999.). Neki pristupi objedinjuju društveno i ekološko računovodstvo (Seidel, Heupel, 2003.), neki se dalje razvijaju u okviru okolišnog računovodstva (Seidel, Heupel, 2003.), a neki u okviru šireg društvenog računovodstva (Eichhorn, 1974.; Ziehm, 1974.; Tsimoupolos, 1989.; Schellhorn, 1997.).

Neki se usredotočuju na dokumentaciju u okviru eko-revizije (Schimmelpfeng, Machner, 1996.; Schellhorn, 1997.) ili na ISO standard 14001 (Schimmelpfeng, Machner, 1996.), eko-kontroling (Seidel, 1998.; Schaltegger, Sturm, 1995.; Stoltenberg, Funke, 1996.) ili na upravljanje okolišem (Freimann, 1999.; Seifert, 1999.; Stahlmann, 1999.). Poneki se bave identifikacijom procijenjenih učinaka, neki se usredotočuju na okolišno orijentirano planiranje (Seidel, 1998.; Seidel, Seifert, Clausen, 1998.) i na integraciju u eko-reviziju (Schellhorn, 1997.; Stahlmann, 1999.).

Razvijaju se pristupi okolišnog troškovnog računovodstva – obračun po ukupnim troškovima (Fleischmann, Paudtke, 1977.; Verein Deutscher Ingenieure, 1979.; Umweltbundesamt, 1996., pp. 43.-67.; Seidel, Zenus, 1990.; Neumann-Szyszka, 1994.; Fichtner, Loew, Seidel, 1997.; Seidel, Heupel, 2003.) i obračun po direktnim troškovima (Schreiner, 1990.; Roth, 1992.; Lange, Fischer, 1998.), koji se razrađuje s aspekta minimizacije troškova, profitnih ciljeva itd. (Umweltbundesamt, 1996., pp. 68.). Računovodstvo troškova okoliša razvija se obuhvatom troškova po vrstama, troškovnim centrima i procesima (Herbst, 2001.; Umweltbundesamt, 1996.; Seidel, 2003.). Definišu se različiti tipovi troškova okruženja, poput internih troškova pa do društvenih troškova (Käpp,

1963.; Stephan, Ahlheim, 1996.), razvijaju se sofisticirani pristupi troškovom računovodstvu iako rijetko prilagođeni pojedinim djelatnostima. Osnovna im je prednost što utvrđuju smjernice prevođenja okolišnih troškova i koristi u vrijednosni iskaz troškova i njihovih ušteda (Seidel, Heupel, 2003.), ukazujući na to kako procijeniti utjecaj ekoloških posljedica na obuhvat u poslovnom računovodstvu te gdje se troškovi okruženja pojavljuju u proizvodnim procesima. Međutim, navedeni računovodstveni postupci ne dijele troškove koje je prouzročio određeni centar odgovornosti od onih koji uključuju i druge segmente.

Eko-bilance izravno se apliciraju na centre odgovornosti (Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen, 1997.; Association for Environmental Management in Banks, Savings Banks and Insurance Companies, Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety, 1998.), obuhvaćajući fizičke učinke ulaganja inputa u proizvodni proces te one povezane s outputima, kao i fizičke učinke odlaganja, držanja zaliha. Razvijaju se smjernice za strukturiranje pokazatelja te tzv. računi iako su pokazatelji tek parcijalni kao, primjerice, potrošnja energije. S eko-bilancama, analiza korisnosti zaostaje, ne identificiraju se učinci financijskih aktivnosti, ulaganja u odnosu na ekološku uspješnost drugih centara odgovornosti, podjela računa na inpute i outpute nije povezana s pozitivnim i negativnim stranama djelovanja promatranog centra odgovornosti te se ne provode razgraničenja doprinosa uspješnosti drugih centara odgovornosti. O ekološkim se aktivnostima uglavnom pozitivno izvještava kao *win-win* situaciji (Seidel, Heupel, 2003.) iako su pozitivni ekološki učinci često povezani s drugim negativnim ekološkim ili društvenim učincima. S obzirom na načelo izražavanja u novcu, ekološki i drugi društveni učinci moraju biti novčano izraženi. To omogućuje povezivanje okolišnog računovodstva, računovodstva tokova i stanja (bilanciranje) i društvenog računovodstva (Azuma, K., 2007.).

2) Poput pristupa u okvirima okolišnog računovodstva, razvio se niz pristupa u okvirima društvenog računovodstva. Neki su od njih samo projektno orijentirani, drugi obuhvaćaju više od jednog razdoblja, ali su isključivo usredotočeni na izvještavanje o povoljnim i nepovoljnim društvenim učincima, poput društvene revizije (Schmitz, 1980.), dok su neki usredotočeni na specifične aspekte društvenog života ili proizvodnih faktora, poput računovodstva ljudskih resursa šezdesetih godina prošlog stoljeća (Hermanson, 1964.; Brummert, 1969.; Flamholtz, 1971.; Neubauer, 1974.; Conrads, 1976.). Neki se pak usredotočuju na doprinos poslovnog subjekta društvenoj uspješnosti, poput korporativnog društvenog računovodstva (Linowes, 1968.; Abt, 1972.; Monsen, 1972.; Elliott-Jones, 1973.). Osobito je značajan pristup Petera Eichhorna (1974.) koji je primijenio *cost-benefit* analizu, na čijim je osnovama razvijen sustav društvenog računovodstva (Schmitz, 1980., Friedrich, 1991.). Neki se usmjeravaju na analizu društvenih pokazatelja koji ukazuju na društvenu relevantnost i vrijednost (Dierkes, 1974.; 1976.; Mintrop, 1976.; Fischer-Winkelmann, 1980.; v. Wysocki, 1981.).

3) Slični su pristupi primijenjeni u području ekonomike zdravstva (Müller-Bohn, Ulrich, 2000.; Schöffski, Graf von der Schulenburg, 2002.), gdje se računovodstveni sustavi usredotočuju na interne učinke centra odgovornosti na zdravlje, primjerice bolnica (Helmig, 2005.), bolničkih ljekarni (Kämmerer, 1998.), farmaceutske industrije (Ontario Ministry of Health, 1994.; Oberender, 1995.; Glaser, 1998.), liječničkog djelovanja (Kossow, 1998.) ili eksterne učinke zdravlju orijentiranih aktivnosti centara odgovornosti (Bestehorn, 1998.; Konsensgruppe Gesundheitsökonomie, 1998.) na obračune po pojedinim bolestima (Schöffski, 1998.) ili po razdobljima (Claes, Uber, Greiner, 1998.). Identifikacija pozitivnih i negativnih strana provodi se kroz analizu neto koristi (Greiner, Uber, Schulenburg, 1996.; Wille, 1996.; Greiner, 1998.; Brent, 2004.), analizu troškova i efektivnosti (Tengs, Adams, Pliskin i dr., 1995.; Weinstein, 1990.; Wille, 1996.; Schöffski, Uber, 1998.; Rychlik, 1999.; Brent, 2004.) te analizu korisnosti (Schöffski, 1990.; Birch, Gafni, 1994.; Brent, 2004.). I u području računovodstva zdravstva neki se pristupi temelje na troškovnom računovodstvu (Henke, 1986.; Statistisches Bundesamt, 1998.), društvenom računovodstvu (Schöffski, Glaser, Graf von der Schulenburg, 1998.), dokumentaciji u okviru revizije zdravstva (Sachverständigenrat für die konzertierte Aktion im Gesundheitswesen, 1998.) ili na smjernicama (Genduso, Kotsanos, 1996.; Rychlik, 1999.) te menadžmentu zdravlja (Hunter, Fairfield, 1997.; Graf von Stillfried, Glaske, 1998.), s identifikacijom procijenjenih učinaka (Bullinger, 1998.; Claes, 1998.) i planiranjem u zdravstvu (Brünger, 1974.; Hunter, Fairfield, 1997.; Breyer, Leidl, 1997.). Računovodstvo obuhvaća pojedine subjekte u zdravstvenom sektoru ili cjelinu gospodarstva i šire (Holfelder, 1998.). Primjenjuju se pristupi troškovnog računovodstva, obračun po ukupnim troškovima (Schöffski, Uber, 1998., pp.70.-72.; Greiner, Schöffski, 1998.), obračun po direktnim troškovima (Schöffski, Uber, 1998.) te troškovima pojedinih bolesti (Hartunian, Smart, Thompson, 1980.; Rice, 1994.; Graf von der Schulenburg, 1995.). Razlikuju se direktni i indirektni troškovi (Henke, 1986.; Oberender, 1991.) i definiraju se granični troškovi (Greiner, Schöffski, 1998., pp. 84.-87.). Uspostavlja se računovodstvo po troškovnim centrima, primjerice, po bolnicama i segmentima (Greiner, Schöffski, 1998.) kao i procesima u zdravstvu (Herbst, 2001.), definiraju se interni, društveni troškovi (Kapp, 1963.; Stephan, Ahlheim, 1996.), donose se smjernice iskazivanja troškova i njihovih ušteda, obuhvata u proračunskom računovodstvu, s problemom razgraničenja troškova koje su izazvali različiti segmenti. Razrađuju se tehnike utvrđivanja i mjerenja učinaka bolesti i liječenja na kvalitetu života i zdravlje (Hoffmann, 1998.), indikatori učinaka liječenja i skrbi kao parcijalni pokazatelji, primjerice, "sickness impact profile" (Bergner, Bobbit, Pollard i dr., 1976.), SF-36 profile (Ware, 1993., Bullinger, 1998.) i Nottingham Health Profile (Hunt, McEvan, McKenna, 1986.), razvijaju se indeksi korisnosti, primjerice, Karnowsky-Index (Karnowsky, Burchenal, 1949.), EuroQuol (EuroQuol Group, 1990.; Claes, Uber, Greiner, 1998.) te Quality of Well-Being Seale (Office of Health Economics, 1985.; Kaplan, Anderson,

Ganiats, 1993.). Takve se smjernice uspostavljaju u Australiji (1992.), Kanadi (1994.), Engleskoj i Welsu (1994.) te u Njemačkoj (Konsensgruppe, 1996.). Analiza korisnosti integrirana je u tzv. *Qaly-koncept* (Schöffki, Greiner, 1998.), gdje se kvaliteta života prati do smrti, njenom usporedbom s i bez liječenja te s troškovima liječenja. Računovodstvo je prvenstveno orijentirano na obuhvat zdravstvenih učinaka referirajući na involvirane centre odgovornosti, a drugi centri odgovornosti ne provode razgraničenja doprinosa. Podjela računa na inpute i outpute nije povezana s obuhvatom širih društvenih troškova i koristi djelovanja promatrane institucije.

4) Slično zdravstvu, i u obrazovanju se primjenjuju cost-benefit analize (Psachaopoulos 1987a), osobito pri procjeni neto koristi različitih tipova obrazovanja (Spraul, pp. 56.) ili institucija (Spraul, pp. 220.), uglavnom kroz mjerenja društvene uspješnosti projekata i politika. Utvrđuju se stope povrata pri čemu je obrazovanje tretirano kao ulaganje. Riječ je o ljudskom kapitalu i računovodstvu ljudskih resursa (Schultz 1961., 1971., Mincer 1974., Blaug 1976.) i njegovom utjecaju na rast (Psachaopoulos 1987b, Ammermüller, Dohmen 2004., Westlund 2006.). Uglavnom se pri utvrđivanju tzv. privatne stope povrata na obrazovanje uzimaju u obzir prihodi studenata koje ostvare uslijed stečenog obrazovanja te se odbijaju troškovi i izgubljeni prihodi za vrijeme školovanja (Belfield, 2000.). Neki pristupi utvrđivanju stope povrata na obrazovanje uključuju učinke na tržište rada (Weisbrod, 1964.), učinke na inovacije (Thurow, 1999.), utjecaje na vladu (Ederer, Schuller, 1999., Ammermüller, Dohmen), ostale eksterne obiteljske učinke (Cohn, Geske 1992.), učinke na potrošnju (Haveman, Wolfe 1984.), a sve uz uporabu ekonometrijskih metoda i metoda računovodstva ulaganja (Psachaopoulos 1995., Belfried 2000.). Rjeđe su analize cjeline sveučilišnih usluga uključujući i istraživanja – tzv. impact studije po sveučilištima (Wonnemann 1989., Leslie, Lewis 2003.), koje se ne odnose na sveukupnu društvenu uspješnost, već na postizanje specifičnih ciljeva. Cost-benefit analize u ekonomici obrazovanja obično se ne zaokružuju kroz računovodstveni sustav.

Gore navedeni sustav ima niz slabosti jer nedostatno razmatra (Friedrich, Feng, Jahn, Valjak, Wonnemann, 2000.):

- društvenu uspješnost fakulteta unutar godine dana
- cjeloviti obuhvat transakcija
- set tehnika za izbor i evaluaciju transakcija
- konvencije oko istovjetne primjene na sve involvirane institucije
- razgraničavanje društvene (ne)uspješnosti na pojedine institucije
- konvencije, u slučaju potrebne verifikacije transakcija
- periodični obuhvat transakcija
- unilateralno dimenzioniranje koristi i troškova
- opće i posebne postupke i klasifikacijski sustav

- periodično knjiženje promjena uspješnosti i stanja u financijskom računovodstvu
- računovodstveni sustav
- efikasne poveznice s drugim sustavima računovodstva.

Vodeći se namjerom ublažavanja ovih slabosti, osmišljen je sustav društveno odgovornog računovodstva primjenjiv u visokom obrazovanju te je prikazan primjer njegove provedene aplikacije na jednoj visokoškolskoj instituciji. Sveučilišta (fakulteti) u Hrvatskoj, kao proračunski korisnici, primjenjuju proračunsko računovodstvo u računovodstvenom praćenju i proučavanju poslovnih promjena te su nastavno utvrđena osnovna obilježja i analitički okvir proračunskog računovodstva u Hrvatskoj, a potom su razmotrene mogućnosti njegove modifikacije uvođenjem sustava društveno odgovornog računovodstva.

### **3. PRORAČUNSKO RAČUNOVODSTVO U HRVATSKOJ**

Proračunsko računovodstvo u Hrvatskoj zasnovano je na modificiranom načelu nastanka događaja od 2002. godine kada se prestalo primjenjivati načelo novčanog tijeka. Naime, Statistika državnih financija GFS (Government Finance Statistics) 2001. te Europski sustav nacionalnih i regionalnih računa ESA (European System of Accounts) 95 temelje se na načelu nastanka događaja. Modificirano načelo nastanka događaja podrazumijeva priznavanje prihoda na temelju primitaka novčanih sredstava, a rashoda na temelju nastanka poslovnog događaja, odnosno obveze, neovisno o nastanku izdatka. Slijedom istog načela ne iskazuje se rashod amortizacije nefinancijske dugotrajne imovine, već se u trenutku nabave iskazuju rashodi za nabavu u visini ukupne nabavne vrijednosti imovine, a ispravak vrijednosti imovine evidentira se bilančno. Ne iskazuju se prihodi i rashodi uslijed promjena vrijednosti nefinancijske imovine, a za donacije nefinancijske imovine iskazuju se prihodi i rashodi, ukoliko nije riječ o donacijama između proračuna i proračunskih korisnika. Rashodi kratkotrajne nefinancijske imovine priznaju se u trenutku nabave u visini nabavne vrijednosti, osim u zdravstvu te vlastitoj trgovačkoj i proizvođačkoj djelatnosti gdje se oni iskazuju u trenutku utroška ili prodaje takve imovine.

Primjenjuju se općeprihvaćena računovodstvena načela točnosti, istinitosti, pouzdanosti i pojedinačnog iskazivanja pozicija.

Proračunsko računovodstvo regulirano je Zakonom o proračunu (NN 87/08, 36/09, 46/09) te Pravilnikom o proračunskom računovodstvu i računskom planu (NN 114/10), kao i Pravilnikom o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu (NN 27/05, 2/07), kojima se uređuju poslovne knjige, knjigovodstvene isprave, financijski izvještaji, računski plan, procjena bilančnih pozicija, priznavanje prihoda, rashoda, primitaka i izdataka. Obvezno se

vode dnevnik, glavna knjiga i pomoćne knjige. Obvezno je vođenje analitičke evidencije dugotrajne nefinancijske imovine, kratkotrajne nefinancijske imovine, financijske imovine i obveza, knjige blagajni, evidencije danih i primljenih jamstava i garancija, evidencije putnih naloga i korištenja službenih vozila, knjige izlaznih računa, knjige ulaznih računa, ostalih pomoćnih evidencija ili se raščlambom stavki glavne knjige osiguravaju svi potrebni podatci. Unos podataka u poslovne knjige zasniva se na urednim, vjerodostojnim i kontroliranim ispravama s formalne, računске i materijalne strane. Primjenjuje se načelo dvojnog knjigovodstva te propisani računski plan (do pete razine razrade – odnosno do razine osnovnog računa, a subanalitičke račune proračuni i proračunski korisnici utvrđuju prema vlastitoj potrebi). Sami računi u računskom planu najvećim su dijelom usklađeni sa zahtjevima Europskog sustava nacionalnih i regionalnih računa ESA 95, slijedom ekonomske klasifikacije pri čemu su ESA i GFS u osnovi usklađeni, uz postojanje manjih razlika.

Struktura je računskog plana u hrvatskom proračunskom računovodstvu (prema Pravilniku o proračunskom računovodstvu i računskom planu) sljedeća:

Razred 0 – Nefinancijska imovina
Razred 1 – Financijska imovina
Razred 2 – Obveze
Razred 3 – Rashodi poslovanja
Razred 4 – Rashodi za nabavu nefinancijske imovine
Razred 5 – Izdatci za financijsku imovinu i otplate zajmova
Razred 6 – Prihodi poslovanja
Razred 7 – Prihodi od prodaje nefinancijske imovine
Razred 8 – Primitci od financijske imovine i zaduživanja
Razred 9 – Vlastiti izvori

*Izvor: Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu (NN 114/10).*

Slika 1. Računski plan u proračunskom računovodstvu u Hrvatskoj

Nastavno je prikazan analitički okvir financijskog izvještavanja u hrvatskom proračunskom računovodstvu.

<b>Početna bilanca</b>				<b>Završna bilanca</b>
AKTIVA	PRIHODI	- RASHODI	= OPERATIVNI So	AKTIVA
Imovina	INVESTICIJSKE	FINANCIJSKE	EKONOMSKE	Imovina
0 nefinancijska	AKTIVNOSTI	AKTIVNOSTI	AKTIVNOSTI	0 nefinan
1 financijska	PRIHODI	PRIMICI		1 financ.
PASIVA			ISPRAVAK VR.	PASIVA
2 obveze	RASHODI	IZDACI	REVALORIZACIJA	2 obveze
9 izvori			OTPIS	9 izvori
NETO	NETO	NETO		NETO
VRIJEDNOST	IZVJEŠTAJ O PRIHODIMA	+	IZVJEŠTAJ O	VRIJED.
	I RASHODIMA, PRIMICIMA		PROMJENAMA	
	I IZDACIMA		U VRIJED. I OBUJ.	
			IMOVINE I OBEZA	

*Izvor: Vašiček, D.; Vašiček, V. "Osnove računovodstva proračuna" u "Primjena računskog plana proračuna", RIF, Riznica, HZRFD, 2009., str. 18.*

Slika 2. Analitički okvir financijskog izvještavanja u hrvatskom proračunskom računovodstvu

U obračunskom razdoblju između početne i završne bilance obuhvaćaju se prihodi i rashodi iz poslovnih i investicijskih aktivnosti te primitci i izdatci iz financijskih aktivnosti kroz izvještaj o poslovanju (izvještaj o prihodima i rashodima, primitcima i izdatcima), dok se obuhvat ostale ekonomske aktivnosti iskazuje kroz izvještaj o promjenama vrijednosti i obujma imovine i obveza.

Slikom 3. predložena je modifikacija analitičkog okvira proračunskog računovodstva u Hrvatskoj uvođenjem suplementarnog sustava društveno odgovornog računovodstva koji informacije temeljnih financijskih izvještaja proračunskog računovodstva i dodatne informacije o ostvarenim društvenim troškovima i koristima (tekućim i dugoročnim) objedinjuje u konačnoj ukupnoj bilanci. Početkom obračunskog razdoblja preuzimaju se stanja iz zaključne bilance prethodnog razdoblja te se tijekom obračunskog razdoblja obuhvaćaju transakcije u proračunskom računovodstvu i procjenjuju društvene koristi i troškovi, imovina i obveze u okviru suplementarnog društveno odgovornog računovodstva. Sučeljavanjem društvenih koristi i troškova kroz izvještaj o društvenoj uspješnosti, utvrđena razlika (tekuća društvena neto korist) uključuje se u suplementarnu društvenu bilancu koja se zajedno s tradicionalnom bilancom integrira u ukupnu bilancu čime se zaključuje obračunski proces.

Slika 3 Analitički okvir financijskog izvještavanja u hrvatskom proračunskom računovodstvu uz implementaciju suplementarnog sustava društveno odgovornog računovodstva

Početa bilanca					Završna bilanca
AKTIVA	PRIHODI - RASHODI = OPERATIVNI So				AKTIVA
Imovina društvena	INVESTICIJSKE AKTIV. FINACIJSKE AKTIV. EKONOMSKE AKTIV.			DRUŠTVENA ODGOVORNOST	Imovina društvena
nefinanc. financijska PASIVA		PRIMICI	ISPRAVAK VR.		nefinanc. financijska PASIVA
obveze društvene	PRIHODI			društvene koristi	obveze društvene
obveze izvori	RASHODI	IZDACI	REVALORIZACIJA OTPIS	društvene obveze	obveze izvori
NETO VRJED. ukupna društvena neto korist	NETO IZVJEŠTAJ O PRIHODIMA I RASHODIMA I IZDACIMA	NETO +	IZVJEŠTAJ O PROMJENAMA U VRIJEDNOSTI I OBUIJMU IMOVINE I OBVEZA		NETO VRJED. ukupna društvena neto korist
početna društvena bilanca					završna društvena bilanca
početna ukupna bilanca					završna ukupna bilanca

Izvor: prilagođeno prema Vašiček, D.; Vašiček, V. "Osnove računovodstva proračuna" u "Primjena računskog plana proračuna", RIF, Rizinica, HZRPD, 2009, str. 18.



Kako bi se predložena modifikacija postojećeg proračunskog računovodstvenog sustava mogla provesti, uvođenjem sustava društveno odgovornog računovodstva u visoko obrazovanje nastavno su razloženi njegovi osnovni elementi primjene.

#### **4. OSNOVNI ELEMENTI PRIMJENE SUSTAVA DRUŠTVENO ODGOVORNOG RAČUNOVODSTVA U INSTITUCIJAMA VISOKOG OBRAZOVANJA**

S obzirom da ne postoji izvedena funkcija društvenog blagostanja za fakultet, takav računovodstveni sustav mora se temeljiti na cost-benefit analizi (koja je primijenjena u našem istraživanju), analizi troškova efektivnosti ili analizi korisnosti gdje je korisnost mjerena društvenim pokazateljima.

Troškovi i koristi mogu se izraziti u novčanoj, vremenskoj ili drugim dimenzijama, poput broja studenata i realiziranih događanja. S obzirom na primjenu načela izražavanja u novcu, računovodstveni sustav i računi obuhvaćaju procjenu društvene vrijednosti fakultetskih aktivnosti u novcu.

Apliciran je pristup "sklonosti plaćanju" kako bi se identificirale društvene vrijednosti. Direktna društvene koristi mjere se izravno potrošačkim viškom i obrtajem ostvarenim kroz fakultetske aktivnosti. Neke se društvene koristi mjere indirektno. Porast prihoda, ušteda vremena, smanjenje troškova, primjerice, samoobrazovanja, manja plaćanja drugih institucija ili veće cijene u sjeni (odraz realne ograničenosti proizvodnih faktora ili dobara), porast vrijednosti temeljem hipotetičnih funkcija potražnje (Inter-Agency Committee on Water Resources 1958.; Friedrich, 1969.; Parta, Sen, Marglin, 1972.; Hanusch, 1987.; Stephan, Ahlheim, 1997.; Marggraf, Streb, 1997., Flores, 2003.), porast vrijednosti nekretnina i veće najamnine ukazuju na veću sklonost plaćanja za eksterne učinke fakultetskih aktivnosti uslijed unaprijeđenih usluga fakulteta. Društveni troškovi koje ostvaruje fakultet određuju se troškovima i proizvođačkim viškom, uz uporabu istih metoda mjerenja eksternih društvenih troškova, kao i za identifikaciju društvenih koristi.

Kako bi se obuhvatili dugoročni učinci i povezane društvene koristi i troškovi, definiraju se računi stanja: dugoročne društvene koristi - društvena imovina (aktiva) i dugoročni društveni troškovi - društvene obveze (pasiva).

Uzima se u obzir vremenski horizont generacija obuhvaćenih fakultetskom aktivnošću, no evaluacija se provodi kroz tekuću generaciju.

Utvrđivanje grupe osoba čiju je sklonost plaćanju potrebno evaluirati, prilično je težak zadatak (Friedrich, Jutila, 2001.). Kako su fakultetske aktivnosti regionalno usredotočene, potrebno je maksimizirati blagostanje stanovnika te regije, a ne blagostanje na europskoj ili globalnoj razini. Međutim, europska tržišta kapitala, tržišta inputa, postaju sve više integrirana i cijene se utvrđuju na nacionalnoj i europskoj razini. Kada govorimo o konceptu sklonosti plaćanju, mislimo na osobe na čije djelovanje utječu postojeće cijene.

Štoviše, sve je navedeno uključeno u obuhvat promjena u društvenoj vrijednosti koje rezultiraju iz promjena u djelovanju fakulteta, u skladu s primjenom metoda utemeljenih na konceptu sklonosti plaćanju<sup>1</sup>, stoga se obuhvaća ona regija u kojoj se pojavljuju promjene razine blagostanja. To je uglavnom regija u središtu koje djeluje fakultet kroz svoje nabavne aktivnosti, isporuku svojih usluga, odnosno gdje se uočavaju učinci njegova djelovanja.

Usljed problema raspoloživosti informacija, obuhvaća se slijed onih transakcija i učinaka, izravno povezanih s fakultetom, čime se automatski ograničava broj ljudi i veličina razmatrane regije u sustavu društveno odgovornog računovodstva.

Društvene koristi, društveni troškovi, društvena imovina i obveze grupiraju se ovisno o društvenim učincima različitih aktivnosti fakulteta. Kada je riječ o društvenoj imovini i obvezama, grupiranje se provodi prema dugoročnim učincima. Grupiranje se primarno provodi po aktivnostima, primjerice, istraživanjima, nastavnim aktivnostima, konferencijama, znanstvenoj suradnji, tečajevima i konzultantskim uslugama.

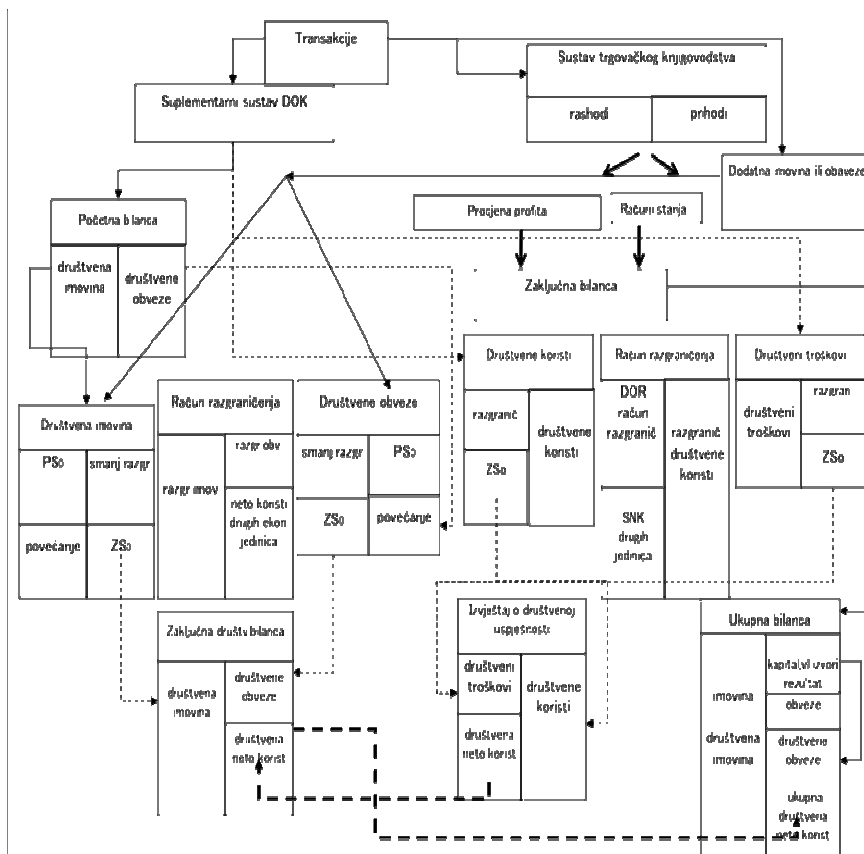
Kako bi se izbjegao dvostruki obračun, alociraju se društvene koristi i društveni troškovi, kao i stanja na institucije koje su, kroz suradnju i zajedničke aktivnosti, pridonijele društvenim učincima. Pri tome se javljaju značajni problemi pri definiranju kriterija njihove identifikacije. Razvijaju se kriteriji razgraničenja kako bi se izuzele društvene koristi i društveni troškovi koje nije uzrokovala aktivnost konkretnog fakulteta. Potrebno je ustrojiti društvene račune koji obuhvaćaju sve segmente uključene u izvedbu aktivnosti ili su pod njihovim utjecajem. Radi izbjegavanja različitih zakonskih, društvenih, političkih i ekonomskih poteškoća, računski je okvir usredotočen na fakultet. On obuhvaća druge segmente do razine njihova doprinosa društvenim koristima ili troškovima.

Tzv. alternativna situacija važna je za mjerenje blagostanja (Friedrich, 1991., pp. 202.). To je prilično značajno s obzirom da u sustavu računovodstva trgovačkih društava alternativna situacija znači nepostojanje trgovačkog društva. Za veličinu profita kao internog indikatora uspješnosti nije relevantno je li drugo trgovačko društvo isporučuje usluge. Međutim, u slučaju fakulteta, druga institucija može preuzeti njegove zadaće. I dalje mogu postojati razgraničene društvene koristi i troškovi. Međutim, pridonosi li fakultet ostvarenju neto koristi? Stvarni bi se doprinos sastojao od razlike neto koristi u odnosu na sljedeće organizacijsko rješenje manjih ostvarenih koristi. Postoji nekoliko načela oblikovanja računovodstvenog okvira. Primjenom nekih od njih omogućuje se uvid u proizvodne procese, tj. ukazuje se kako i gdje nastaju društveni gubitci, dok su druga načela su usmjerena prema

---

<sup>1</sup> Ovo nije zadovoljavajuće jer su neke nacionalne ili regionalne vlasti zainteresirane za dobrobit samo njihovih vlastitih stanovnika, ne uzimajući u obzir društvene koristi i troškove koji se pojavljuju u drugim regijama. To je djelomično zbog regionalne konkurencije (Friedrich, Jutila, 2001.). Odgovarajuće metode za regionalne cost-benefit analize su u zaostatku.





Izvor: Friedrich, P., Eerman, D.

Slika 4. Sustav društveno odgovornog računovodstva

U okviru suplementarnog društveno odgovornog računovodstva te pripreme suplementarnog izvještaja o društvenoj uspješnosti, tijekom se obračunavaju kroz račune tekućih društvenih koristi i tekućih društvenih troškova. Posebni računi razgraničenja omogućuju razlučivanje društvenih koristi i troškova koji ne proizlaze iz aktivnosti fakulteta.

Stanja se odnose na društvenu imovinu i društvene obaveze. Društvena imovina obuhvaća društvene koristi koje traju dulje od jednog obračunskog razdoblja. Društvene obaveze iskazuju društvene troškove koji također prevazilaze jedno obračunsko razdoblje, stoga računi stanja obuhvaćaju dugoročnije društvene koristi i troškove. Zasebni su računi razgraničenja za društvenu imovinu i obaveze koje ne proizlaze iz aktivnosti fakulteta.

Društvena imovina u prvom redu proizlazi iz usavršavanja znanja i kompetencija, poboljšavanja mogućnosti zapošljavanja itd.

Primjeri društvenih obveza su gubitci uslijed ekoloških utjecaja, opterećenja javnog duga financiranjem aktivnosti fakulteta, društveni gubitci uslijed alokacije financijskih sredstava u aktivnosti fakulteta i druge obveze neobuhvaćene tradicionalnim računovodstvom.

Društvene koristi proizlaze iz aktivnosti fakulteta, njihovih osnovnih zadaća, a kako se utvrđuju temeljem sklonosti plaćanju za rezultate tih aktivnosti, društvene koristi se djelomično odražavaju u prihodima fakulteta. To se odnosi na prihode iz proračuna i na prihode od raznih institucija, gradova, poslovnih subjekata i roditelja. Dodatni računi društvenih koristi obuhvaćaju učinke koji nisu obuhvaćeni klasičnim računovodstvenim sustavom, poput učinaka na domaćinstva – studente, njihovu obitelj i rodbinu, na poslovne subjekte u mnogim sektorima, infrastrukturu, osiguranje, javne službe i druge javne institucije. Povezani gradski prihodi od poreza obuhvaćaju se izravno i neizravno.

Društveni troškovi ukazuju na sklonost plaćanja za inpute, obuhvaćajući troškove financiranja, nastave, istraživanja itd. te su dijelom sadržani u rashodima koji se obuhvaćaju u postojećem računovodstvenom sustavu, poput amortizacije, rashoda na teret proračuna ili sveučilišta. Pomoću pristupa sklonosti plaćanju procjenjuje se “deprecijacija” znanja, dodatni putni troškovi i gubitci vremena, a sve to predstavlja društvene troškove. Sponzorstva također dovode do dodatnih društvenih koristi i troškova. Potom, postoje i dodatni troškovi koji nisu obuhvaćeni u postojećem računovodstvenom sustavu, poput amortizacije imovine koja nije u vlasništvu fakulteta.

Navedene kategorije obuhvaćaju se primjenom računskog plana čija je moguća struktura predložena kroz 10 razreda. U računskom planu (tablica 2.), razredi od 0. do 2. odnose se na (suplementarnu) društvenu imovinu - aktivnu, a 3. i 4. razredi obuhvaćaju pasivu. Tekuće društvene koristi i troškovi knjiže se u 5. i 6. razredu. Razred 7. obuhvaća obračunske i prijelazne račune. Računi razgraničenja, koja se odnose na račune stanja, nalaze se u 8. razredu, a računi razgraničenja koja se odnose na račune tokova (uspješnosti) u 9. su razredu.

Tablica 2.

## Računski plan u sustavu društveno odgovornog računovodstva

Aktiva	}	Klasifikacija	0: materijalna društvena imovina, ljudski potencijali
		“	1: društveni novac
		“	2: društvena potraživanja
Pasiva	}	“	3: društveni vlastiti izvori, usklađenja
		“	4: društvene obveze i društvena neto korist
Društvene koristi	}	“	5: društvene koristi
Društveni troškovi	}	“	6: društveni materijalni troškovi i troškovi rada
Tehnički računi	}	“	7: obračunski, prijelazni računi
		“	8: razgraničenja – računi stanja
		“	9: razgraničenja – računi uspješnosti

Izvor: Friedrich, P. Eerman, D.

Računski plan koji primjenjuju obveznici primjene proračunskog računovodstva u Hrvatskoj je propisan, no računski plan koji bi se primjenjivao za potrebe suplementarnog sustava društveno odgovornog računovodstva, s obzirom na to da ono nije regulirano normativnim aktima, već je njegova implementacija na dobrovoljnoj osnovi, može se strukturirati prema vlastitim potrebama. Navedeno se može provesti slijedom predloženog računskog plana u tablici 2. ili prilagodbom postojećeg propisanog računskog plana u tablici 1., koji se ne može mijenjati za potrebe priređivanja obveznih financijskih izvještaja, ali se može dodatnim slovnim i brojčanim oznakama korigirati za potrebe implementacije suplementarnog sustava društveno odgovornog računovodstva. Takav bi ‘prilagođeni’ računski plan mogao izgledati ovako:

Tablica 3.

Prilagođeni računski plan (integracija propisanog računskog plana i računa DOR sustava)

Razred 0. – Nefinancijska imovina + materijalna društvena imovina, ljudski potencijali
Razred 1. – Financijska imovina + društveni novac, društvena potraživanja
Razred 2. – Obveze + društvene obveze i društvena neto korist
Razred 3. – Rashodi poslovanja + društveni troškovi
Razred 4. – Rashodi za nabavu nefinancijske imovine
Razred 5. – Izdatci za financijsku imovinu i otplate zajmova
Razred 6. – Prihodi poslovanja + društvene koristi
Razred 7. – Prihodi od prodaje nefinancijske imovine
Razred 8. – Primitci od financijske imovine i zaduživanja
Razred 9. – Vlastiti izvori + društveni vlastiti izvori, usklađenja, obračunski računi, razgraničenja (u odnosu na ostale centre odgovornosti)

Pri tome se propisanim računima do pete razine u svakom razredu mogu pridodati računi za pojedine računovodstvene kategorije u DOR sustavu i tako konstruirati sintetička, analitička i subanalitička konta koja će obuhvaćati društvenu imovinu, obveze, koristi, troškove te vlastite izvore uz razgraničenja među pojedinim centrima odgovornosti. Primjerice, društvena imovina obuhvaća se u razredima u kojima se propisanim planom obuhvaća nefinancijska i financijska imovina (razredi 0. i 1.), uz početnu slovnu ili brojčanu oznaku (primjerice, rimski broj) u konstrukciji samog računa, kako bi bilo prepoznatljivo da pripada skupini društvenih računa. Primjerice, račun II02123 (zgrade) – rimski broj označava da se radi o sustavu društvenih računa, a peteroznamenasti je račun osnovni konto. Računu se može dodati šesta znamenka koja će označavati odnose li se troškovi i koristi samo na promatrani centar odgovornosti (1) ili se razgraničavaju na druge centre odgovornosti (2).

Mogućnosti primjene opisanog modela predočene su u sljedećem poglavlju.

## 5. MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG RAČUNOVODSTVA U SUSTAV VISOKOG OBRAZOVANJA

### 5.1. Primjer integracije izvještaja društveno odgovornog računovodstva i financijskih izvještaja

Predloženi modalitet provedbe integracije tradicionalnog sustava izvještavanja te društveno odgovornog izvještavanja razrađen u prethodnom poglavlju utjelovljen je na primjeru jedne visokoškolske institucije.

Riječ je o fakultetu unutar sveučilišta koji djeluje kao pravna osoba, koji pruža usluge visokog obrazovanja, istraživanja i razvoja, djelomično se financira

proračunskim sredstvima te obuhvaća akademske i administrativne centre odgovornosti. Sveučilište ima pet kompanija – kćeri u izdavaštvu, tehnologiji, farmaciji, knjižaru te 20-50% udjela u još tri kompanije u području visoke tehnologije.

Stoga postoji velik broj međuodnosa i aktivnosti među pojedinim centrima odgovornosti. Promatrani fakultet osobito ima naglašene veze s tri koledža unutar sveučilišta, sveučilišnom knjižnicom te tzv. otvorenim sveučilištem. Financijski izvori obuhvaćaju školarine, proračunska sredstva, donacije, sredstva znanstvenih i komercijalnih projekata i konzultantskih usluga. Zadaće fakulteta grupiraju se u sljedeća područja: nastava (1), istraživanja (2), savjetodavne usluge – *consulting* (3), menadžment (4), ostalo (5).

Ostvarivanje navedenih zadata predstavlja društvenu uspješnost – društvene koristi, dok se u društvene gubitke uvrštavaju neuspješni nastavni programi, nedovršeni projekti, neuspjela istraživanja, odljev kadrova, neuspješne konzultantske usluge, zatvaranje koledža, političke reperkusije na lokalnoj razini, emisije i sl. Tradicionalni računovodstveni sustav ne obuhvaća ove koristi i gubitke, već obuhvaća klasične računovodstvene kategorije prihoda, rashoda, imovine, obveza, vlastitih izvora te primitaka i izdataka. Takav sustav usredotočuje se na internu uspješnost promatranog centra odgovornosti i ne obuhvaća društvenu dimenziju uspješnosti. Financijsko stanje i uspješnost poslovanja prezentirani su u redovnim financijskim izvještajima fakulteta, dok je društvena uspješnost obuhvaćena dodatnim izvještajima u sustavu društveno odgovornog računovodstva. U izvještaju o društvenoj uspješnosti sučeljene su društvene koristi i društveni troškovi (*cost-benefit*), procijenjeni primjenom pristupa sklonosti plaćanju (*willingness to pay approach*), kako je navedeno u prethodnom poglavlju.

Tablica 4.

Dodatni izvještaj o društvenoj uspješnosti (u tisućama n.j.)

<b>Društveni troškovi</b>		<b>Društvene koristi</b>	
<i>Nastava</i>		<i>Nastava</i>	
- preddiplomski studij	1.822	- preddiplomski studij	4.858
- postdiplomski studij (magisterij)	0.018	- postdiplomski studij (magisterij)	2.418
- postdiplomski doktorski studij	0.183	- postdiplomski doktorski studij	5.547
- stjecanje kvalifikacija	0.324	- stjecanje kvalifikacija	0.513
- otvoreno sveučilište	0.928	- otvoreno sveučilište	11.775
- objava nastavnih materijala	0.048	- objava nastavnih materijala	0.924
<i>Istraživanja</i>		<i>Istraživanja</i>	
- objava rezultata istraživanja	0.004	- objava rezultata istraživanja	0.008
- prikupljanje fondova	0.298	- prikupljanje fondova	0.658
- priprema prijedloga	0.365	- priprema prijedloga	0.609



projekata		projekata	
- pisanje članaka, knjiga	0.496	- pisanje članaka, knjiga	1.548
- organizacija konferencija	0.139	- organizacija konferencija	0.148
<i>Consulting</i>		<i>Consulting</i>	
- kompanija	0.636	- kompanija	1.060
- javnih institucija	0.541	- javnih institucija	1.351
- saborskih tijela	0.030	- saborskih tijela	0.360
- EU tijela	0.019	- EU tijela	0.060
- znanstvenih tijela	0.023	- znanstvenih tijela	0.046
<i>Menadžment</i>		<i>Menadžment</i>	
- monitoring, kontrola	0.015	- monitoring, kontrola	0.231
- financijski menadžment	0.015	- financijski menadžment	0.219
- upravljanje ljudskim resursima	0.024	- upravljanje ljudskim resursima	0.285
- odlučivanje	0.043	- odlučivanje	0.642
- upravljanje laboratorijima	0.003	- upravljanje laboratorijima	0.041
- poslovni odnosi s drugim fakultetima i institucijama	0.096	- poslovni odnosi s drugim fakultetima	0.027
- reprezentacija	0.012	- reprezentacija	0.024
<i>Ostale aktivnosti</i>		<i>Ostale aktivnosti</i>	
- poslovni odnosi sa školama	0.002	- poslovni odnosi sa školama	0.003
- privlačenje posjetitelja	0.154	- privlačenje posjetitelja	0.456
- odnosi s javnošću	0.001	- odnosi s javnošću	0.840
- oglašavanje	0.004	- oglašavanje	0.108
- fiskalni društveni troškovi	0	- fiskalne društvene koristi	6.773
- ostali društveni troškovi	0.200	- ostale društvene koristi	0
- deprecijacija	10.170	- aprecijacija	0.147
<b>Dotatna društvena neto korist</b>	<b>25.084</b>		
<i>Ukupno</i>	<i>41.679</i>	<i>Ukupno</i>	<i>41.679</i>

*Izvor: izvorni podatci visokoškolske institucije i procjene autora.*

Sučeljavanjem društvenih koristi i troškova utvrđena je društvena neto korist te je unesena u društvenu bilancu.

Tablica 5.

## Dodatna društvena bilanca (u tisućama n.j.)

Aktiva		Pasiva	
Zgrade (neobuhvaćene u bilanci)*	0	Zadržana neto korist	0
Tekuća imovina (neobuhvaćena u bilanci)	36.328	Nezgode	0
Znanje – preddiplomski studij	3.238	Emisije, zagađenje okoliša	0.710
Znanje – poslijediplomski studij (magistri)	1.093	Buduće financijske obaveze	0
Znanje – doktorski studij	0.544	Zatvaranje institucija za <i>consulting</i>	0
Znanje – otvoreno sveučilište	6.615	Odljev kadrova	0
Znanje – stjecanje kvalifikacija	0.354	Odljev resursa uslijed političkih aktivnosti	0.020
Znanje – obuka osoblja	0.031	Smanjenje zaposlenosti	0
Znanje - znanstvenici	0.030	Gubitci na infrastrukturi	0
Trajni istraživački rezultati	11.400	Društveni kapital	42.387
Poboljšana međunarodna suradnja	0.603	Vrijednosna usklađenja zgrada	0
Poboljšani istraživački resursi: osoblje	1.426	Vrijednosna usklađenja tekuće imovine (neobuhvaćene bilancom)	3.756
Poboljšani istraživački resursi: oprema	0.160	Vrijednosna usklađenja – znanje preddiplomski studij	0.648
Poboljšani istraživački resursi: zgrade	0	Vrijednosna usklađenja – znanje poslijediplomski studij (magistri)	0.110
Poboljšani istraživački resursi: knjižna građa	0.094	Vrijednosna usklađenja – znanje doktorski studij	0.054
Doprinos istraživačkim centrima	0	Vrijednosna usklađenja – otvoreno sveučilište	1.654
Resursi za <i>consulting</i> kompanija	1.060	Vrijednosna usklađenja – znanje stjecanje kvalifikacija	0.071
Resursi za <i>consulting</i> državnih tijela	0.901	Vrijednosna usklađenja – znanje obuka osoblja	0.003
Europski fondovi	0.060	Vrijednosna usklađenja – znanje znanstvenici	0.002
Razvoj službenog jezika	1.915	Vrijednosna usklađenja - trajni istraživački rezultati	1.140
Porast zaposlenosti	2.724	Vrijednosna usklađenja – poboljšana međunarodna suradnja	0.121
Poboljšanje infrastrukture	3.500	Vrijednosna usklađenja - poboljšani istraživački resursi:	0.285

		osoblje	
Promjene dobitaka drugih kompanija	1.554	Vrijednosna usklađenja - poboljšani istraživački resursi: oprema	0.032
Porast poreznih prihoda	4.594	Vrijednosna usklađenja - poboljšani istraživački resursi: zgrade	0
Vrijednosna usklađenja zadržanih neto koristi	0	Vrijednosna usklađenja - poboljšani istraživački resursi: knjižna građa	0.002
Ostala vrijednosna usklađenja (nezgode, emisije, buduće financijske obaveze, odljev kadrova, pad zaposlenosti i sl.)	0.147	Vrijednosna usklađenja – doprinosi istraživačkim centrima	0
		Vrijednosna usklađenja – resursi za <i>consulting</i> kompanija	0.353
		Vrijednosna usklađenja – resursi za <i>consulting</i> državnih tijela	0.300
		Vrijednosna usklađenja – europski fondovi	0.020
		Vrijednosna usklađenja – razvoj službenog jezika	0.383
		Vrijednosna usklađenja – porast zaposlenosti	0.272
		Vrijednosna usklađenja – poboljšanje infrastrukture	0.350
		Vrijednosna usklađenja – promjene dobitaka drugih kompanija	0.155
		Vrijednosna usklađenja – porast poreznih prihoda	0.459
		<i>Dodatna društvena neto korist</i>	<i>25.084</i>
<b>Ukupna aktiva</b>	<b>78.371</b>	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>78.371</b>

*Izvor: izvorni podatci visokoškolske institucije i procjene autora.*

\* primjerice, zgrada u upotrebi koja nije u vlasništvu fakulteta, nije obuhvaćena klasičnom bilancom, ali je njena vrijednost uvrštena u dodatnu društvenu bilancu.

Sumiranjem vrijednosnog iskaza aktive (pasive) dodatne društvene bilance i aktive (pasive) tradicionalne bilance (koja iznosi prema podacima izvornih financijskih izvještaja 75.737.000 n.j.), izvodi se ukupna, integrirana bilanca:

Tablica 6.

## Ukupna bilanca (u tisućama n.j.)

Aktiva	75.737	Pasiva	75.737
Dodatna društvena aktiva	78.371	Dodatna društvena pasiva	78.371
<b>Ukupna aktiva</b>	<b>154.108</b>	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>154.108</b>

Izvor: tablica 5. i financijski izvještaji visokoškolske institucije.

Na ovaj način izvedena je integrirana bilanca koja obuhvaća uz računovodstvene kategorije redovnih financijskih izvještaja dodatne kategorije društveno odgovornog računovodstva ukazujući na sveukupnu društvenu uspješnost institucije i time opravdanost djelovanja fakultetskih aktivnosti. Međutim, u ovoj su razvojnoj fazi prisutna značajna ograničenja modela društveno odgovornog računovodstva u visokom obrazovanju:

- 1) osnova modela je individualistička teorija blagostanja (van Graaf, 1963., Ahlheim, Rose, 1989.) koja ne mora odražavati i realnu evaluaciju u društvu
- 2) slabosti evaluacijskih metoda utemeljenih na analizi troškova i koristi ne mogu se prevazići sve dok se sustav društvenog računovodstva zasniva na evaluaciji u novčanom iskazu
- 3) predloženi bi se model trebao aplicirati na nekoliko fakulteta i sveučilišta kako bi se poboljšale metode procjene društvenih troškova i koristi
- 4) potrebna je daljnja razrada računskog plana za potrebe procjene društvene neto koristi za pojedine grupe korisnika (primjerice, studenata, istraživača-suradnika itd.)
- 5) česti su prigovori da društveno odgovorno računovodstvo na osnovi analize troškova i koristi pokušava objediniti previše procjena te da stoga nije pogodno za ukazivanje na društvene implikacije fakultetskih aktivnosti
- 6) do sada primijenjivani pristupi računovodstvu u obrazovanju prilično su plitki i većina se evaluacija u obrazovanju sastoji u fizičkim i troškovnim pokazateljima bez povezivanja s postizanjem društvenih ciljeva te doprinosom pojedinih centara odgovornosti u tom pravcu
- 7) sofisticiraniji su sustavi društveno odgovornog računovodstva u visokom obrazovanju skupi i osiguravaju bolji uvid u fakultetske aktivnosti, no fakulteti se time izlažu mogućnosti otkrivanja svojih slabosti javnosti ili konkurenciji
- 8) neophodni su daljnji naponi u razvoju sofisticiranih kriterija razgraničenja društvenih troškova i koristi pojedinih centara odgovornosti.

Kada je riječ o implementaciji sustava društveno odgovornog

računovodstva, zasigurno su među najznačajnijim ograničenjima troškovi primjene, problem subjektivnosti procjene društvenih koristi i troškova, problem razgraničenja doprinosa ostvarenim društvenim koristima i troškovima među pojedinim centrima odgovornosti, ali i nerijetko prisutna nesklonost uprave da prezentira informacije o društvenim troškovima i koristima javnosti. Postojeći računovodstveni i izvještajni sustav uvjerit će javnost da subjekt ispunjava ciljeve svoga postojanja i djelovanja, no sustav društveno odgovornog računovodstva i izvještavanja može ukazati jesu li društvene koristi veće od društvenih troškova djelovanja određenog subjekta, stoga je upravo društveno odgovorno računovodstvo instrument menadžmenta orijentiranog društvenom blagostanju koji kroz postizanje pozitivnog odnosa društvenih koristi i troškova pridonosi podizanju njegove razine. Kao takav iskoristiv je i potreban ne samo u visokoobrazovnim institucijama već i u ostalim institucijama javnog sektora i područjima djelovanja suvremenog javnog menadžmenta.

U tom pravcu, osim predloženog modela, razvijaju se smjernice društveno odgovornog izvještavanja na međunarodnoj razini te se tzv. "zlatnim standardom" izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju nazivaju smjernice (guidelines) G3, GRI (Global Reporting Initiative) ukratko predstavljene u sljedećem paragrafu.

## **5.2. GRI smjernice izvještavanja – mogućnosti primjene u visokom obrazovanju**

Razvoj društveno odgovornog računovodstva započinje 1970-ih godina. Izvještavanje o održivosti, nefinancijsko izvještavanje, trobilančno izvještavanje i društveno odgovorno izvještavanje razvija se kasnih devedesetih godina prošlog stoljeća u SAD-u i Europi.

„Kao takva, financijska performansa nije više isključiva vodilja poslovanja. Ekonomski, okolišni i društveni čimbenici se sada također smatraju izuzetno značajnima. Posljedično, konkurentno međunarodno tržište sve više nagrađuje one koji prevazilaze granice zakonskih zahtjeva u pogledu upravljanja njihovim ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima. Takvo je priznanje ohrabrilu kompanije, od strane njihovih internih i eksternih dionika, da prezentiraju svoju uspješnost u tim područjima, što je dovelo do pojave društveno odgovornog izvještavanja.” (Miles Hill K.)

U tom su pravcu oformljene mnoge inicijative i organizacije, poduzete su projektne aktivnosti, donijeti su standardi u području društveno odgovornog poslovanja i smjernice izvještavanja o održivosti, među kojima izdvajamo GRI (Global Reporting Initiative) smjernice kao "zlatni standard" izvještavanja o održivosti. Kao međunarodna neprofitna organizacija, osnovana radi dostizanja izvrsnosti u društveno odgovornom izvještavanju (osnovao je Coalition of Environmentally Aware Economies - CERES i United Nations Environment Program - UNEP, 1997.), GRI osigurava okvir društveno odgovornog izvještavanja, izvještavanja o održivosti svim subjektima i organizacijama bez obzira na djelatnost i veličinu, obuhvaćajući subjekte u privatnom sektoru, javnoj

upravi i neprofitnom sektoru kako bi procijenili uspješnost svog društveno odgovornog poslovanja te prikazali dostignute rezultate, kao što to čine kroz tradicionalno financijsko izvještavanje. U primjeni su G3 smjernice (G3.1., ožujak 2011.), a u svibnju 2011. godine pokrenut je proces razvoja nove generacije smjernica, G4 smjernica, koje će se objaviti 2013. Implementaciji ovih smjernica u Hrvatskoj osobito pridonose aktivnosti Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR), koji ih je predstavio na sljedeći način. Radi se o globalnom standardu izvještavanja o održivosti temeljenom na praktičnim iskustvima i stručnosti koji već 10 godina (2007. g., op.a.) uspješno primjenjuje preko 1 000 organizacija svih veličina i vrsta koje posluju na svim kontinentima, pa tako i u Hrvatskoj. GRI okvir usklađen je s drugim standardima izvještavanja, posebice sa standardom UN Global Compact, dok je ISO 26000 standardu za društvenu odgovornost jedan od ciljeva operacionalizacija GRI-a. GRI okvir predstavlja najdalje što se moglo zasad doći u pogledu globalnog konsenzusa svih dionika - poslovne zajednice, civilnog društva i javnog sektora - o tome kako mjeriti i pratiti utjecaj poslovnih i drugih organizacija na održivost. (HRPSOR, HGK, GRI, predstavljanje G3 smjernica, priopćenje, 2007.)

Cilj je takvo izvještavanje usvojiti kao standardnu praksu. Iako ove smjernice trenutno implementira tek nekolicina pretežito velikih kompanija u Hrvatskoj, cilj bi trebao biti ne samo intenzivirati njihovu primjenu u privatnom sektoru već njome obuhvatiti i javni sektor.

Međutim, osim suplementarnih izvještaja o društveno odgovornom poslovanju kao outputa primjene ovih smjernica, njihovim razvojem otišlo se korak dalje te je u kolovozu 2010. oformljen International Integrated Reporting Committee (IIRC) sa zadaćom razvoja okvira za *integralno* izvještavanje: financijsko izvještavanje integrirano s izvještavanjem o društveno odgovornom poslovanju (ESG performance: Environmental, Social, Governance). Kako same GRI smjernice nalaze široku primjenu u svim sektorima i djelatnostima, za očekivati je da će i budući integralni okvir izvještavanja imati takvu širinu primjene, pa tako i pri proračunskim korisnicima poput sveučilišta (fakulteta). Stoga je u tom pravcu moguće očekivati daljnje tijekove razvoja integralnog izvještavanja i u hrvatskom proračunskom računovodstvu u primjeni pri institucijama visokog obrazovanja te drugim institucijama.

Kako bi se izvještajni sustav što bolje prilagodio specifičnostima pojedinih djelatnosti i sektora, uz osnovnu strukturu smjernica G3, GRI razvija i sektorske dodatke. Do sada još uvijek nije razvijen sektorski dodatak za obrazovanje, no pilot verzija 1.0 sektorskog dodatka za javni sektor (javne agencije) iz 2005. najbliže odražava izvještajne potrebe ove djelatnosti u odnosu na ostale sektorske dodatke namijenjene privatnom sektoru te nevladinim neprofitnim organizacijama. Nedostatak je ovog sektorskog dodatka (GRI Reporting in Government Agencies, str. 9) nedovoljno jasna definicija "javnih agencija" kao korisnika predloženih smjernica, koje primjenjuju subjekti u javnom sektoru, čak i javna poduzeća te se stoga ovaj sektorski dodatak smatra preopćenitim za složene oblike ustanova, tijela i drugih subjekata u javnom sektoru koji

zahtijevaju specifične izvještajne varijable. Izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju u javnom je sektoru još uvijek u začetcima u usporedbi s ostalim sektorima te obuhvaća svega 1,7% GRI izvještaja objavljenih u 2009. g. (GRI Reporting in Government Agencies, str. 12.).

Tablica 7.

## Pokazatelji sektorskog dodatka uz G3 za javni sektor

	Organizacijski profil
PA1	Opisati odnos prema ostalim subjektima u javnom sektoru te poziciju vlastite institucije
	Politike i mjere
PA2	Definirati politiku održivog razvoja institucije te utvrditi usvojena načela razvojne politike
PA3	Utvrditi za koje je aspekte poslovanja institucija uspostavila politike održivog razvoja
PA4	Utvrditi specifične ciljeve institucije po svakom od navedenih aspekata (PA3)
PA5	Opisati procese usmjerene realizaciji ciljeva (PA3) po pojedinim aspektima poslovanja (PA4)
PA6	Za svaki cilj izvijestiti o: implementacijskim mjerama, rezultatima procjene efektivnosti mjera prije same provedbe, definiranim ciljevima i ključnim pokazateljima praćenja njihove realizacije, s usredotočenjem na ishode, dostignuću ciljeva u izvještajnom razdoblju, uključujući ključne pokazatelje, aktivnostima kontinuiranog unapređivanja poslovanja do postizanja postavljenih ciljeva, post-implementacijskoj ocjeni i postavljenim ciljevima za sljedeće izvještajno razdoblje.
PA7	Opisati ulogu i način uključivanja dionika s aspekta izvještajnih elemenata navedenih pod PA6.
	Rashodi
PA8	Bruto-rashodi po vrsti plaćanja
PA9	Bruto-rashodi po financijskoj klasifikaciji
PA10	Kapitalni izdatci po financijskoj klasifikaciji
PA11	Opisati politiku javne nabave u području održivog razvoja
PA12	Opisati ekonomske, okolišne i društvene kriterije koji se primjenjuju pri nastanku rashoda i financijskih obaveza
	Nabava
PA13	Opisati poveznice provedene nabave te javno utvrđenih prioriteta
PA14	Naveći udio ekoloških i drugih društveno korisnih dobara u ukupnoj vrijednosti nabave
	Efikasnost
	Opisati rezultate ocjene efikasnosti i efektivnosti pruženih usluga, uključujući aktivnosti njihova unapređenja

Izvor: GRI Reporting in Government Agencies, str. 11.

Usprkos navedenim nedostacima pilot-verzije, ovaj sektorski dodatak može se na međunarodnoj razini smatrati polaznim modelom izvještavanja u okviru društveno odgovornog računovodstva pri subjektima javnog sektora, pa tako i u visokom obrazovanju, koji će se postupno razviti u submodele s obzirom na specifičnosti pojedinih grupacija subjekata u javnom sektoru.

## 6. ZAKLJUČAK

Sukladno rezultatima projekta “Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja u novim zemljama članicama EU i zemljama kandidatkinjama kao sredstvo usklađivanja, konkurentnosti i društvene kohezije u EU” (UNDP Hrvatska, ožujak-svibanj 2007.), oko 200 poslovnih subjekata integriralo je koncept društveno odgovornog poslovanja u svoju stratešku orijentaciju, i to većinom veliki subjekti u stranom vlasništvu, listani na burzi, izvoznici, financijski sektor i telekomunikacije. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, prema zaključcima istog projekta, treba promatrati u svjetlu tranzicije, razvoja tržišta i ulaska u EU. Implementacija koncepta DOP-a dovodi do razvoja izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju (najprije kroz izvješća o okolišu, potom kroz razne oblike socijalnih izvješća i izvješća o održivosti) te aplikacije sve zastupljenijih GRI smjernica izvještavanja o održivosti primjenjivih kako u privatnom, tako i javnom sektoru. Kako izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju ne bi poslužilo tek kao nerijetko korišten marketinški instrument, potrebno je osmisliti i cjelovito implementirati sustav društveno odgovornog računovodstva koji će obradom i prezentiranjem informacija o ostvarenim društvenim koristima i troškovima pridonositi efikasnijoj alokaciji i upravljanju resursima pridonoseći time podizanju razine društvenog blagostanja. EU deklaracije, poput one o javnom menadžmentu, specificirane aktivnosti od općeg javnog interesa (Ambrosius, Schmitt-Egner 2006.) kroz europske institucije poput Europske komisije, Europskog visokog suda, razne politike poput europske strukturne politike, politike istraživanja i tehnološkog razvoja, politike javnih usluga, politike zaštite potrošača, politike zaštite okoliša, mnoge uredbe, direktive, nacionalne regulative i fiskalne pritiske lokalnih zajednica, zahtijevaju upravljanje orijentirano k podizanju razine društvenog blagostanja, stoga je potreban razvoj efikasnog sustava društveno odgovornog računovodstva. U ovom je radu iznesen jedan takav prijedlog te su sagledane njegove mogućnosti implementacije.

Kako bi se prevazišle poteškoće oko prikupljanja potrebnih vrsta informacija, njihovog grupiranja i obrade te usvajanja standarda za sve subjekte proračunskog računovodstva, potrebna je adekvatna regulativa za područje društveno odgovornog računovodstva. Teško je za sada očekivati harmoniziranost takve regulative i standarda, dok su još u tijeku naponi harmonizacijskih i integracijskih procesa diljem EU u području financijskog (tradicionalnog) računovodstvenog sustava te prvotno treba razviti takav sustav u nacionalnim



okvirima. Pri tome je upitno koliko će biti prepoznata njegova korisnost kao instrumenta (javnog) menadžmenta orijentiranog prema podizanju razine blagostanja. Očekivana je i bojazan razotkrivanja inače dobro čuvanih informacija konkurentnim subjektima. Meutim, obvezatnost objave odnosila bi se samo na agregiranu verziju suplementarnog izvještaja o društvenoj uspješnosti, suplementarne društvene bilance i ukupne bilance. S tako postavljenim i razvijenim sustavom društveno odgovornog računovodstva, u Hrvatskoj bi se novom, inovativnom menadžmentu stavio na raspolaganje instrument koji bi pridonio usmjeravanju oskudnih financijskih resursa na aktivnosti pozitivnih neto učinaka na društvenu zajednicu, kako u području visokog obrazovanja tako i u cijelom javnom sektoru.

## LITERATURA

*Abt, C.C. (1972.), Social Audits: The State of the Art, New York.*

*Ambrosius, G., Schmitt-Egner, P. (2006.), Europäisches Gemeinwohl - Historische Dimension und aktuelle Bedeutung, Wissenschaftliche Konferenz, Universität Siegen, 24. - 25. Juni 2004., 278 S., Broschiert.*

*Ammermüller, A., Dohmen, D. (2004.), Individuelle und soziale Erträge von Bildungsinvestitionen, Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 1-2004, Berlin, Köln.*

*Association (1998.), Association for Environmental Management in Banks, Saving Banks and Insurance Companies, Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety, Environmental Management in Financial Institutions, Bonn.*

*Azuma, K. (2007.), Ökobilanzierung und Periodisierung, Berlin.*

*Belfield, C.R. (2000.), Economic Principles for Education, Cheltenham, Northampton.*

*Bergner, M., Bobbit, R.A., Pollard, W. E. et al. (1976.), The Sickness Impact Profile: Validation of a Health Status Measure, Medical Care, Vol. 14, S.57-67.*

*Birch, S., Gafni, A. (1992.), Cost Effectiveness/Utility Analysis - Do Current Decision Rules Lead Us to where We Want to Be?, Journal of Health Economica, Vol. 11, S.279-296.*

*Blaug, M. (1976.), The Empirical Status of Human Capital Theory, in: Journal of Economic Literature, Vol. 14, S. 827-855.*

*Brent, R.J. (2004.), Cost-Benefit Analysis and Health Care Evaluations, Cheltenham.*

*Breyer, F., Leidl, R. (1997.), Wozu dient Evaluation im Gesundheitswesen?. In: Knappe, E. (Hrsg.), Managed Care, Baden-Baden, S. 121-138.*

*Brünger, H. (1974.), Die Nutzen-Kosten-Analyse als Instrument der Planung im Gesundheitswesen, Zürich.*

*Brummert, L.R. (1969.), An Overview, in: L.R. Brummert, E.G. Flarnhotz, W.C. Pyle (Hrsg.), Human resource Accounting, Development and Implementation in Industry, Foundation for Research in Human Behavior, Ann Arbor, S. 11-21.*

*Bullinger, M. (1998.), Der SF-36 Health Survey als krankheitsübergreifendes Profilinstrument, in: Schöffki, O., Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg, J.M. (Hrsg.) Gesundheitsökonomische Evaluationen, Berlin, et al., S.177-187.*

*BSO-Origin (1993.), Annual Report 1992., Utrecht.*

*Claes, C. (1998.), Möglichkeiten und Grenzen der Datenerfassung, in: Schöffki, O., Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg, J.M. (Hrsg.) Gesundheitsökonomische Evaluationen, Berlin, et al., S. 99-114.*

*Claes, C, Uber, A., Greiner, W. (1998), Der EuroQol als krankheitsspezifisches Indexinstrument, in: Schöffki, O., Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg, J.M. (Hrsg.) Gesundheitsökonomische Evaluationen, Berlin, et al., S. 193-201.*

*Cohn E., T.J. Geske (1992.), Private Nonmonetary Returns to Investment in Higher Education, in: The Economics of American Higher Education, W.E. Becker, D.R. Lewis, Norwell, S. 173-196.*

*Conrads, M. (1976.) Human Resource Accounting, Wiesbaden.*

*Corino, C. (1995.), Ökobilanzen, Düsseldorf.*

*Dierkes, M. (1974.), Die Sozialbilanz, Frankfurt.*

*Ederer, P, Schuller, Ph. (1999.), Geschäftsbericht Deutschland AG, Stuttgart.*

*Eichhorn, P. (1974.), Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung, Göttingen.*

*Elliott-Jones, M. F. (1973.), Matrix Methods in Corporate Accounting, in: M. Dierkes, R.A. Bauer (Hrsg.) Corporate Social Accounting, New York, Washington, London, S. 351-36.*

*Etterlin, G., Hürsch, P., Topf, M. (1992.), Ökobilanzen, Mannheim.*

*EuroQol Group (1990), Euroqol —A New Facility for the Measurement of Health-Related Quality of Life, Health Policy, Vol. 16, S. 199-208.*

*Fichtner, K., Loew, T., Seidel E. (1997.), Betriebliche Umweltkostenrechnung, Berlin.*

*Fischer-Winkelmann, W.F. (1980.), Gesellschaftsorientierte Unternehmensrechnung, München.*

*Flamholtz, E.G. (1971.), A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards, The Accounting Review, Vol. 46, S. 253-267.*

*Fleischmann, E., Paudtke, H. (1977.), Rechnungswesen. Kosten des Umweltschutzes, in: Handbuch des Umweltschutzes, Vogl, J., Heigi, A., Schäfer K. (Hrsg.), Loseblattsammlung, Grundwerk, Landsberg, part M/III-7.*

*Flores, N. E.(2003), Conceptional Framework for Nonmarket Valuation, in: A Primer on Nonmarket Valuation, P.A. Champ, K.J. Boyle,Th. C. Browns (Hrsg.), Dordrecht, S. 27-58.*

*Freese, E., Kloock, J. (1989.), Internes Rechnungswesen und Organisation aus der Sicht des Umweltschutzes, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre, Vol. 41, S. 1-29.*

*Friedrich, P. (1969.), Volkswirtschaftliche Investitionskriterien für Gemeindeunternehmen, Tübingen 1969.*

*Friedrich, P. (1991.), Problematik des Kontenrahmens eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens, in: Dienstprinzip und Erwerbsprinzip, Faller, P., Witt D. (Hrsg.), Baden-Baden, S. 139-235.*

*Friedrich, P., Jutila, S. (2001.), Aspects of Policies of Regional Competition, in: Policies of Regional Competition, Friedrich, P., Jutila, S. (Hrsg.) Baden-Baden, S. 13-60.*

*Friedrich, P., Jahn, K., Valjak, G., Wonnemann, H.G. (1993.), Ein gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen am Beispiel der Stadthalle Osnabrück, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinnützige Unternehmen, Vol. 16, S. 245-247.*

*Friedrich, P., Feng, X., Jahn, K., Valjak, G., Wonnemann, H.G. (2000.), Economic Effects of Locating Tourist Facilities, in: Tourism Sustainability and Territorial Organisation, APDR (Hrsg.), Coimbra, S. 143-174.*

*Friedrich, P., Kosiński, J.A., Türk I. (2003.), A Standard Chart of Social Accounts for Ecological Banks, in: Finance and Natural Environment, L. Dziawgo, D. Dziawgo (Hrsg.), Torun, S. 281-322.*

*Genduso, L. A., Kotsanos J.G. (1996),Review of Health Economic Guidelines in the Form of Regulations, Principles, Policies, Drug Information Journal, Vol. 30, S. 1003-1016.*

*Graaff, J.de V. (1963), Theoretical Welfare Economics, Cambridge.*

*Graf von der Schulenburg, J.M. (1995.) Kostenanalyse Modelle und Methoden der ökonomischen Bewertung, Der Kassenarzt in der gesetzlichen Krankenkasse, Der Kassenarzt, Vol. 27/28, S. 40-41.*

*Graf von Stillfried, D., Glaske, G. (1998.), Ökonomische Evaluation der medizinischen Versorgung - Standortbestimmung aus Sicht der Barmer Ersatzkasse, in: O. Schöffski, P. Glaser, J.-M. Graf von der Schulenburg, J.M.*

(Hrsg.), *Gesundheitsökonomische Evaluationen*, Berlin, Heidelberg et al., S. 285-306.

Greiner, W. (1998.), *Die Berechnung von Kosten und Nutzen im Gesundheitswesen*, in: Schöffki, O., Glaser, P., Graf von der Schulenburg, J.M., *Gesundheitsökonomische Evaluationen*, Berlin, et al., S. 55-68.

Greiner, W., Schöffki, O (1998.), *Grundprinzipien einer Wirtschaftlichkeitsrechnung*, in: *Gesundheitsökonomische Evaluationen*, Schöffki, O., Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg (Hrsg.), Berlin, et al, S. 79-98.

Greiner, W., Uber, A., Graf von der Schulenburg, J.-M. (1996.), *Ökonomische Bewertung von Leistungen im Gesundheitswesen*, in: Walter, U., Paris, W. (Hrsg.), *Public Health - Gesundheit im Mittelpunkt*, Meran, S. 70-77.

*GRI Reporting in Government Agencies.*

Hanusch, H. (1987), *Nutzen-Kosten-Analyse*, München.

Hartunian, N. S., Smart, C.N., Thompson, M.S. (1980.), *The Incidence and Economic Costs of Cancer, Motor Vehicle Injuries, Coronary Heart Disease and Stroke: A Comparative Analysis*, *American Journal of Public Health*, Vol. 70, S.1249-1260.

Haveman, R.H., Wolfe, B.L. (1984.), *Schooling and Economic Well-Being: The Role of Nonmarket Effects*, in: *The Journal of Human Resources*, Vol. 19, S.377-407.

Helmig, B. (2005.), *Ökonomischer Erfolg in öffentlichen Krankenhäusern*, Berlin.

Henke, K.D. (1986.), *Die direkten und indirekten Kosten von Krankheiten in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1980*, in: Henke, K.D.; I. Metze (Hrsg.), *Finanzierung im Gesundheitswesen*, Stuttgart, S. 213-262.

Herbst, S. (2001.), *Umweltorientiertes Kostenmanagement durch Target Costing und Prozesskostenrechnung in der Automobilindustrie*, Lohmar.

Hermanson, R.H. (1964.), *Accounting for Human Assets*, Michigan State University, Bureau of Business and Economic Research, Occasional Paper No. 14, East Lansing.

Holfelder, G. (1998.), *Standortbestimmung zu gesundheitsökonomischen Evaluationen aus der Sicht Fachärztlicher Berufsverbände*, in: *Gesundheitsökonomische Evaluationen*, Schöffki, O., Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg, J.M., *Gesundheitsökonomische Evaluationen*, Berlin, et al., S..371-384.

HRPSOR, HGK, GRI, *predstavljanje G3 smjernica, priopćenje*, 2007.

Hunt, S.M., McEvan, J., McKenna, S.P. (1986.), *Measuring Health Status*, London.

*Hunter, D.J., Fairfield, G.(1997.), Disease Management, British Medical Journal, Vol. 315, S. 50-53.*

*Inter-Agency Committee on Water-resources (1958.), Proposed Practices for Economic Analysis of River Basin Projects prepared by the Subcommittee, Washington.*

*Japan Environmental Agency (2000.), Developing an Environmental Accounting System, Year 2000 Report, Tokyo.*

*Kämmerer, W. (1998.), Standortbestimmung und Ausblick aus Sicht der Krankenhausapotheken, in: Gesundheitsökonomische Evaluationen, Schöffki, O., Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg, J.M., Gesundheitsökonomische Evaluationen, Berlin, et al., S. 401-414.*

*GRI Guidelines, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).*

*Kaplan, R.M., Anderson, J.P., Ganiats, T.G. (1993.), The Quality of Well-being Scale: Rationale for a Single Quality of Life Index, in: Walker, S.R., Rosser, R.M. (Hrsg.), Quality of Life Assessment, Key Issues in the 1990s, Lancaster, S. 65-94.*

*Kapp, K.W. (1963), Social Costs of Business Enterprise, Bombay, London.*

*Karnowsky, D.J., Burchenal, J.H. (1949.), The Clinical Evaluation of Chemotherapeutic Agents in Cancer, in: McLeod, CM. (Hrsg.), Evaluation of Chemotherapeutic Agents, New York, S.191-205.*

*Konsensgruppe „Gesundheitsökonomie“ (1996.), Empfehlungen zur gesundheitsökonomischen Evaluation – Hannoveraner Konsens -, Zeitschrift für Allgemeinmedizin, Vol. 72, S. 485-490.*

*Kossow, K.-D. (1998.), Gesundheitsökonomische Evaluationen aus hausärztlicher Sicht., in: Gesundheitsökonomische Evaluationen, Schöffki, O. Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg, J.M. (Hrsg.) Gesundheitsökonomische Evaluationen, Berlin, et al., S. 351-370.*

*Lange, Ch., Fischer, R. (1998.), Umweltschutzbezogene Kostenrechnung auf Basis der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung als Instrument des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Supplementary Vol. 1, S. 107-122.*

*Leslie, L, Lewies , D. R. (2003.), Economic Magnet and Multiplier Effects of the University of Minnesota, in: The Public Research University, L.R. Darell, J.C. Hearn (Hrsg.) Lanham, New York, Oxford, S. 125-149.*

*Liedtke, C, Orbach, T., Rhon, H. (1997.), Betriebliche Kosten- und Massenrechnung, Wuppertal.*

*Linowes, D.F. (1968), Socio Economic Accounting, Journal of Accountancy, Vol. 14, S. 37-42.*

Marggraf, R., Streb, S. (1997.), *Ökonomische Bewertung der natürlichen Umwelt*, Heidelberg, Berlin.

Miles Hill, K. *The Pakistani Perspective on Sustainability Reporting*, p.2., [www.triplebottomline.com.pk](http://www.triplebottomline.com.pk)

Mincer, J. (1974), *Schooling, Experience and Earning*, New York.

Mintrop, A. (1976.), *Gesellschaftsbezogene Rechenschaftslegung*, Zürich.

Monsen, R. J. (1972.), *Social Responsibility and the Corporation, Alternatives for the Future of Capitalism*, *Journal of Economic Issues*, Vol. 6, S. 125-141.

Müller-Bohn, Th., Ulrich, V. (2000.), *Pharmaökonomie*, Stuttgart.

Müller-Wenk, R. (1978.), *Die ökologische Buchhaltung*, Frankfurt.

Neubauer, F.F. (1974.), *Neuere Entwicklungen im amerikanischen Rechnungswesen: Das Human Resource Accounting*, *Die Unternehmung*, Vol. 28, S. 261-280.

Neumann-Szyszka, J. (1994.), *Kostenrechnung und umweltorientiertes Controlling. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes eines traditionellen Controllinginstrumentes im umweltorientierten Controlling*, Wiesbaden.

Oberender, P. (Hrsg.) (1995.), *Kosten-Nutzen-Analysen in der Pharmaökonomie, Möglichkeiten und Grenzen*, Gräfelfing.

*Office of Health Economics* (1985.), *Measurement of Health*, London.

*Ontario Ministry of Health* (1994.), *Ontario Guidelines for Economic Analysis of Pharmaceutical Products*, Toronto.

Parta, D., Sen, A., Marglin, St. (1972.), *Guidelines for Project Evaluation*, New York.

Petermann F., Emmermann, A. (1998.), *Der Fragebogen zur Lebensqualität bei Asthma (FLA) - ein krankheitsspezifisches Profilinstrument*, in: *Gesundheitsökonomische Evaluationen*, Schöffski, O. Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg, J.M. (Hrsg.) *Gesundheitsökonomische Evaluationen*, Berlin, et al, S. 161-187.

*Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu* (NN 114/10).

*Pravilnik o financijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu* (NN 27/05, 2/07).

Psacharopoulos, G. (1987a), *The Cost-Benefit Model*, in: *Economics of Education – Research and Studies*, G. Psacharopoulos (Hrsg.), Oxford et al., S. 342-347.

Psacharopoulos, G. (1987b), *Economics of Education*, Oxford et al.

Psacharopoulos, G. (1995.), *The profitability of Investment in*

*Education, HCO Working Paper, No.63, Washington D.C.*

Rice, D.P. (1994.), *Cost-of-Illness Studies: Factor of Fiction, The Lancet, Vol. 344, S. 1519-1520.*

Roth, U. (1992.), *Umweltkostenrechnung, Wiesbaden.*

Rychlik, R. (1999.), *Gesundheitsökonomie, Stuttgart.*

Sachverständigenrat für die konzertierte Aktion im Gesundheitswesen (1998), *Gesundheitswesen in Deutschland, Sondergutachten, Kostenfaktor und Zukunftsbranche, Band I, Baden-Baden.*

Schaltegger, St., Sturm, A. (1992.), *Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung. Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte, Bern.*

Schaltegger, St., Sturm, A. (1995.), *Öko-Effizienz durch Öko-Controlling, Zürich.*

Schimmelpfeng, L., Machmer, D. (1996.), *Öko-Audit und Öko-Controlling, Tausenstein.*

Schellhorn, M. (1997.), *Umweltrechnungslegung, Wiesbaden.*

Schmitz, B. (1980.), *Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung für Altenpflegeheime, Baden-Baden.*

Schöffski, O. (1990.), *Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen von Arzneimitteln, Prinzipien, Methoden und Grenzen der Gesundheitsökonomie, Hannover.*

Schöffski, O. (1998.) *Nutzentheoretische Lebensqualitätsmessung, in: Gesundheitsökonomische Evaluationen, Schöffski, O., Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg, J.M. (Hrsg.), Berlin, et al, S. 129-159.*

Schöffski, O., Graf von der Schulenburg, J.M. (2002.), *Gesundheitsökonomische Evaluationen, Berlin et al.*

Schöffski, O., Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg, J.M. (Hrsg.) (1998.), *Gesundheitsökonomische Evaluationen, Berlin et al.*

Schöffski, O., Uber, A. (1998.), *Grundformen gesundheitsökonomischer Evaluation, in: Gesundheitsökonomische Evaluationen, Schöffski, O., Glaser, P., Graf v. d. Schulenburg, J.M. (Hrsg.), Berlin, et al, S. 69-78.*

Schultz, Th. (1961.), *Education and Economic Growth, in: Social Forces Influencing American Education, N. B. Henry (Hrsg.), S. 46-88.*

Schultz, Th. (1971.), *Investment in Human Capital, New York 1971.*

Schwalbach, J., Schwark, A. (2008), *Corporate Governance and Corporate Citizenship, in: Handbuch Corporate Citizenship, Habich, A., Schmidpeter, R., Neureiter, M. (Hrsg.), Berlin, S. 71-85.*

Seidel, E. (1998.), *Umweltorientierte Kennzahlensysteme – Leistungsmöglichkeiten und Leistungsgrenzen, Entwicklungsstand und*

*Entwicklungsaussichten, in: Umweltkennzahlen. Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgrößen für ein umweltorientiertes Management, Seidel, E., Clausen, J., Seifert, E.K. (Hrsg.), München, S. 9-31.*

*Seidel, E., Heupel, Th. (2003.), Umweltkostenrechnung, Siegen.*

*Seidel, E., Zenus, St. (1990.), Ökologisches Rechnungswesen, Literaturstudie für den VDI e.V., Manuskript, Düsseldorf.*

*Seidel, E., Clausen, J. Seifert, K. (1998.), Umweltkennzahlen. Planungs- und Kontrollgrößen für ein umweltorientiertes Management, München.*

*Seifert, E. (1999.), „Sustainable Enterprise“ - wie alles anfing, in: Betriebliches Rechnungswesen im 21. Jahrhundert, Seidel, E. (Hrsg.), Berlin et al., S. 167-178.*

*Spraul, K.(2006.), Bildungsrendite als Zielgröße für das Hochschulmanagement, Berlin.*

*Stahlmann, V. (1994.), Umweltverantwortliche Unternehmensführung. Aufbau und Nutzen eines Öko-Controlling, München.*

*Stahlmann, V. (1999.), Unterstützung des Umweltmanagements durch Umweltrechnung, in: Betriebliches Rechnungswesen im 21. Jahrhundert, Seidel, E. (Hrsg.), Berlin et al.*

*Statistisches Bundesamt (1998.), Gesundheitsbericht für Deutschland, Stuttgart.*

*Stephan, G., Ahlheim M. (1996.), Ökonomische Ökologie, Berlin et al.*

*Stoltenberg, U., Funke, M. (1996.), Betriebliches Ökocontrolling, Wiesbaden.*

*Thurow, L.C. (1999), Building Wealth, New York.*

*Tengs, T.O., Adams, M.E., Pliskin, J.E. et al. (1995.), Five-Hundred Life-Saving Interventions and their Cost-Effectiveness, Risk Analysis, Vol. 15, S. 369-390.*

*Tsimopoulos, T. (1989.), Gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen für Energieversorgungsunternehmen, Frankfurt.*

*UNDP Hrvatska, (2007.), Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja u novim zemljama članicama EU i zemljama kandidatkinjama kao sredstvo usklađivanja, konkurentnosti i društvene kohezije u EU, ožujak-svibanj 2007.*

*Vašiček, D.; Vašiček, V. “Osnove računovodstva proračuna” u “Primjena računskog plana proračuna”, RIF, Riznica, HZRFD, 2009.*

*Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen (1997), Bilanzierungsgrundsätze und -richtlinien für betriebliche Umweltbilanzen der Finanzdienstleister mit Standardkontenrahmen, Bonn.*



*Ware, J.E. (1993.), SF-36 Health Survey: Manual Survey, Manual and Interpretation Guide, Boston.*

*Weinstein, M.C. (1990.), Principles of Cost-Effective Resource Allocation in Health Care Organisations, International Journal of Technology Assessment in Health Care, Vol. 6, S. 93-103.*

*Weisbrod, B.A..(1964.), External Benefits of Public Education, Princeton 1964.*

*Westlund, H. (2006.), Social Capital in the Knowledge Economy, Berlin, Heidelberg, New York.*

*Wille, E. (1996.), Anliegen und Charakteristika einer Kosten-Nutzen-Analyse, in: Ökonomie in der Medizin, Graf von der Schulenburg, J.-M. (Hrsg.), Stuttgart, New York, 1-16.*

*Wonnemann, H.G. (1989.), Budgeteffekte der Standortwahl von Verwaltungen, Baden-Baden.*

*Wysocki, K. (1981.), Sozialbilanzen, Stuttgart, New York.*

*Ziehm, F. (1974.), Die Sozialbilanz - notwendiges Führungsinstrument oder modische Neuheit, in: Der Betrieb, Vol. 27, S. 1489-1494.*

*Zakon o proračunu (NN 87/08, 36/09, 46/09).*

### ***Diana Eerma, MA***

Lecturer  
University of Tartu,  
Faculty of Economics and Business Administration,  
Narva Road 4, 51009 Tartu, Estonia  
E-mail: diana.eerma@ut.ee

### ***Peter Friedrich, Ph. D.***

Senior Researcher  
University of Tartu,  
Faculty of Economics and Business Administration,  
Narva Road 4, 51009 Tartu, Estonia  
E-mail: Peter@mtk.ut.ee

### ***Lorena Mošnja-Škare, Ph. D***

Professor  
Juraj Dobrila University of Pula,  
Department of Economics and Tourism «Dr. Mijo Mirković»  
Preradovićeve 1/1, 52100 Pula, Croatia.  
E-mail: lmosnja(pri)efpu.hr

## **A STANDARD FRAMEWORK OF SOCIAL ACCOUNTING – THE POSSIBILITIES OF INTEGRATION INTO TRADITIONAL ACCOUNTING SYSTEM OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS\***

### ***Abstract***

*The paper provides an overview of theoretical approaches to social accounting, discussing its developments, features and limitations. The traditional accounting information is not sufficient to cover social benefits and social costs made by private or public entities. Their measurement, recognition and disclosure provide valuable information significant for efficient allocation and management of resources, contributing in such a way to the social wealth growth. That is why this paper provides the social accounting framework exploring the possibilities of its integration into the traditional accounting and reporting system. These possibilities are discussed through the high education institutions' accounting system, thus suggesting how the social accounting system could become integrated in the governmental accounting system which is applied by those institutions.*

***Key words: social accounting, financial reports, social costs, social benefits***

***JEL classification: M14, M41***

---

\* This paper is the result of work on the research within the project No TMJRI 0107 "Strategies of the Sustainable and Balanced Development of Estonia in Joining the European Union" co-financed by the Estonian Ministry of Education and Research and EU structural funds (University of Tartu).

**Pavle Jakovac, B. Sc.**

Assistant

Faculty of Economics, University of Rijeka

E-mail: pjakovac@efri.hr

## **ELECTRICITY DIRECTIVES AND EVOLUTION OF THE EU INTERNAL ELECTRICITY MARKET<sup>1</sup>**

UDK / UDC: 621.31(4-67 EU:497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L94

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 13. svibnja 2011. / May 13, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Abstract***

*The liberalization of the electricity market in the EU is aimed at creating a competitive market in order to increase economic efficiency and reduce the role of the state. For a long period of time, the electricity sector in the EU member states was organized in the form of a natural vertically integrated state-owned monopoly. It proved to be ineffective in terms of ensuring the (competitive) market price of electricity. With technological advances in electricity generation and transmission, the reform of the electricity sector became possible and unavoidable. Namely, all production and development activities rely on the use of energy, i.e. electricity in most cases, which makes this type of energy irreplaceable by other energy sources. Given the increased level of electricity usage and the interconnectedness of economic growth and electric power system development, it is important to stress the need for a consistent liberalization of the EU electricity market within the context of Electricity Directives. The reason lies in the fact that a mere enforcement of Electricity Directives, together with other supporting regulations, represents a means towards creating a fully functional internal electricity market. The same applies in the case of the Croatian electricity market.*

***Key words: electricity market, liberalization, electricity directives, European Union, Croatia***

---

<sup>1</sup> This article is the result of the scientific project "Economic impacts of regulatory reforms in electricity sector" n° 081-0361557-1455, financed by Croatian Ministry of Science, Education and Sports.

## **1. INTRODUCTION**

Liberalization of the electricity supply industry is a process consisting of several measures (restructuring of the sector, introduction of competition, establishment of an independent regulator, market regulation, and privatisation) which need to be properly implemented in order to successfully reform this vertically integrated industry into a competitive one. The reason lies in the fact that competition leads to increased innovation, flexibility and efficiency in the production as well as price reduction.

In context of the European Union, this implies creating an efficient and cost-effective electricity sector followed by a fully opened, competitive and interest-balanced market structure. The EU itself, from the very beginnings of the electricity market liberalization, believes that competition will result in lower electricity prices for both industrial and residential consumers. Moreover, it is anticipated that it will increase the quality of service leading to a more efficient usage of natural resources. The three energy packages and their pertaining electricity directives are all about creating a uniformed electricity market, increasing competition and efficiency as well as ensuring secure electricity supply. The last EU energy package aims to take this ongoing process even further and finally improve the functioning of the internal electricity market and to put a close to what appears to be one of the important economic and political objectives. However, it still remains to be determined and analysed to what extent and whether the implementation of the third Electricity Directive will lead to a possible convergence of the electricity market in terms of benefits for every single EU citizen (greater choice and improved consumer rights, fairer prices, cleaner energy and security of supply). Therefore, the aim of this paper is to define the past and present efforts regarding the establishment of a competitive electricity market in the European Union. An overview regarding Croatia's efforts in liberalizing the electricity market is also given within this paper.

The paper is structured as follows. After the introduction comes the second part which thoroughly studies the liberalization of the EU electricity market through the elaboration of the past and present electricity directives. The third part describes previous efforts and new implications regarding electricity sector reform in Croatia. The last part draws the conclusions which have been identified in this paper.

## **2. EU ELECTRICITY DIRECTIVES: IMPLEMENTATION AND EVALUATION**

The very creation of the internal electricity market in the EU began in the early 1990's in an atmosphere of reduced political concern over energy supply security (Jamash and Pollitt, 2005) and with the Directive on the Transit of Electricity through Transmission Grids whose main goal was to assure that the network operator in one member state does not interfere with the exchange of

electricity between other member states (Tominov, 2008). At that time, the EU member states started to organize their electricity sectors in accordance with the political and economic developments resulting thus in a large variety of the overall sector organizations (Udovičić, 2005) in which the common rules for the electricity market in a form of directives were still not adopted.

## 2.1. Directive 96/92/EC

Although the first draft of the Electricity Directive, with clearly stated principles of free electricity trade between member states and third-party network access, was issued in 1992, it was not until 1996 when the first Electricity Directive (96/92/EC<sup>2</sup>) was passed. It created the necessary preconditions for the liberalization of the electricity sector within the EU and the abandoning of the idea of national sovereignty over electrical energy. This electricity directive gives the absolute advantage to competition and free trade. At the same time, electricity industry is regarded as any other activity in which competition encouragement promotes efficiency, lower electricity prices and increased security of electricity supply, as it stimulates private investments in the electricity sector together with the reduction of state's involvement via independent regulatory agencies (Višković, 2005; Tešnjak, Banovac and Kuzle, 2009).

According to Jamasb and Pollitt (2005, p. 6), the European electricity sector liberalization was pursued at two parallel levels. The first one was under Electricity Directives which were designed to enable electricity companies from across the EU member states to compete with the so-called national incumbents. The second level of electricity sector liberalization dealt with improving interconnections between member states by improving cross-border trading rules and expanding cross-border transmission links which will ultimately reduce cross-border transport costs and increase competition.

As it was stated earlier, today's internal electricity market of the European Union was established by the Directive 96/92/EC which was passed after five years of negotiation, opposition and compromises among member states. The Directive went into force in February 1997 and the member states were required to include its provisions in their national law by February 1999.<sup>3</sup> Only Belgium, Greece and Ireland were given longer deadlines due to the specific technical features of their electricity sector (small sectors with few international interconnections). Tominov (2008) and Teodorović, Aralica and Redžepagić (2006) argue that the main goal of this Directive was to establish rules for electricity production, transmission, distribution and supply as well to establish rules regarding the organization and operation of the electricity sector, market access, criteria and procedures for public tenders together with issuing authorization for the construction of new generating facilities. Thomas (2006)

---

<sup>2</sup> Original name of the directive: Directive 96/92/EC of the European Parliament and of the Council of 19 December 1996 concerning common rules for the internal market in electricity.

<sup>3</sup> For more details see Official Journal of the European Union L 027, 1997.

gives a deeper analysis regarding these interest areas. In terms of constructing new generating capacities, member states were given two options. On one hand, they can authorize constructors of new generating capacities in compliance with national planning law for any industrial facility or on the other, announce tenders where an official authority determines the needed generating capacities and allocates the construction through an open, non-discriminatory process.

The Directive 96/92/EC also required the unbundling of previously vertically integrated monopolistic companies and the creation of new market participants, especially in terms of Transmission and Distribution System Operators which had to be separate from the competitive parts of the electricity sector. In terms of retail competition, the electricity consumers (manly large and medium) got the opportunity to choose or change their suppliers. According to Tešnjak, Banovac and Kuzle (2009) as well as Vlahinić-Dizdarević, Host and Galović (2009), electricity market opening began in 1999 enabling those consumers using over 40 GWh per year to choose the electricity supplier. This resulted in an opening of approximately 26.5% of the European Union electricity market to foreign suppliers. Additionally, in the year 2000, the level for achieving the preferred consumer status was lowered to 20 GWh of the overall annual electricity consumption resulting in an opening up to 28%. Finally, in the year 2003, all electricity consumers with annual electricity consumption greater than 9 GWh had the preferred consumer status (33% market opening).

Regarding retail competition, it is worth mentioning that although this Directive required the member states to encourage competition as the basic criterion that will enable the functioning of the electricity market, it did not impose a completely opened market due to protection of national or local solidarity through various forms of state intervention (Višković, 2005, p. 30). However, it provided the possibility of achieving fully effective electricity market within nine years of the Directive's entry into force. The last area dealt within the Directive 96/92/EC dealt with network access requiring the Transmission and Distribution System Operators to grant non-discriminatory network access under either negotiated third party access (generators and retail suppliers negotiate network access with the system operator), regulated third party access (generators and retail suppliers are allowed to access the network at previously published tariffs) or under the "single buyer" option where, as the name implies, a single buyer previously designated by the member state would be responsible for purchasing electricity for overall country's needs as would determine which power plants were to be used.

The introduction of Directive 96/92/EC had created many serious problems because of the asymmetry among the member countries. The main inequality in gaining access to the national market refers to the degree of market openness and the type of network access (Višković, 2005, p. 33). The reason lies in the fact that the unbundling requirements did not guarantee independence of network access whereas the negotiated third party access option offered the incumbent companies a way of keeping out the competitors. Thomas (2005)

states that there was nothing that required countries to create a competitive field of companies in generation or retail. This resulted in a concentrated retail sector and restricted retail competition. Although the Directive tried to ensure an indiscriminate network access (even with three different access options) it did not require a wholesale market to be set up. In other words, there were no provisions and possibilities for competitive producers to find a market for their electricity, especially in a country with a dominant generator/retailer. This, unfortunately, led to minimal chances of entering the market.

Regarding retail market opening, the provisions on that matter were very limited with no more than a few thousand of the very largest consumers being able to choose their electricity supplier. General criticism of this Directive refers to the fact that member states were given too much leeway when it comes to complying with the provisions aimed at creating new market structures. Integrated companies needed to do no more than make an accounting separation between their network, retail and production activities while at the same time the negotiated third party access option allowed to refuse network access on the grounds of system security.

If the Directive sets out the minimal rules and conditions under which competition can develop in a fair and transparent way without the violation of defined objectives and economic results (Vlahinić-Dizdarević, Host and Galović, 2009, p. 9), it must be stated that the first Electricity Directive did not set any requirements for an independent sector regulator, meaning that there was no constant sector surveillance nor an “independent eye” to ensure that the rules were followed.

From the practical point of view, most countries opened their retail market much further and more rapidly than it was required. According to Tešnjak, Banovac and Kuzle (2009), in the year 2000, around 56% of the EU electricity market was already opened. Thomas (2005; 2006) states that by 2001 the European Commission was willing to introduce new directives in order to accelerate market opening even further and to correct the imperfections of the first Directive and firmly and decisively respond to the criticisms regarding network access and sector regulation.

## **2.2. Directive 2003/54/EC**

The second Electricity Directive (2003/54/EC<sup>4</sup>), which represented a step forward in completing the internal electricity market, was passed in June 2003. EU member states were required to implement its provisions into their national law by 1 July 2004. The idea behind this new directive was in further strengthening of EU’s energy policy, in ensuring electricity supply to all

---

<sup>4</sup> Original name of the directive: Directive 2003/54/EC of the European Parliament and of the Council of 26 June 2003 concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 96/92/EC.

consumers, in full market opening, in higher service standard and business efficiency as well as in security of supply and lower electricity prices. Also, this Directive further promoted market competition by stronger network access regulation and by requiring the establishment of an independent regulatory body together with environmental protection and promotion of renewable resources in line with the protection of consumers' fundamental interests. In additional explanation why the Directive 96/92/EC was amended with the second Electricity Directive, Udovičić (2005, p. 294) argues, in accordance with the very text of the second Directive, that specific provisions were needed to ensure equal competition in the production segment and to reduce the risk of both market dominance and predatory behaviour as well as to guarantee non-discriminatory tariffs for transmission and distribution through network access based on the tariffs published prior to their entry into force.

Further analysis of the second Electricity Directive<sup>5</sup> shows which new requirements were added and/or changed in order to fully cover the areas of interest previously set in the first Electricity Directive. In the area of constructing new electricity generation capacities, authorization was determined to be the rule under which new capacities should be constructed while tendering should only be used if authorization procedure would not result in sufficient generating capacity. Authorization procedures, which are publicly announced and have a goal of easing the market entry, must not become an administrative burden and the reason why one's permission (authorization) is refused has to be objective, non-discriminatory, well founded and substantiated by adequate evidence.

In terms of retail competition it was stated that from 1 July 2007, electricity market must be fully opened meaning that all electricity consumers (non-residential and residential) have the right to choose their electricity suppliers, regardless of national boundaries. In order for competition to work, access to networks should be non-discriminatory, transparent and under fair (market) prices. Non-discriminatory network access granted by the Transmission or Distribution System Operator is of a paramount importance for the final formation of the internal electricity market. Therefore, the distribution and transmission systems must be conducted by legally separated entities. Respectively, it means that Distribution and Transmission System Operators must be established as independent entities in relation to those subjects engaged in electricity production and supply. As stated in Thomas (2006, p. 791), the Transmission and Distribution System Operators could be under the same corporate ownership as a company active in generation and/or retail, but they have to be legally distinct companies.

In the matter of network access, the negotiated third party access and the single buyer option were withdrawn since they had not been adopted to any significant extent. As mentioned earlier, the provisions on regulation were much stronger and member states were required to appoint an independent sector

---

<sup>5</sup> For more details see Official Journal of the European Union L 176, 2003.



regulator that had to have a minimum set of competences but enough power and authority to ensure non-discriminatory playing field for all market participants in order to promote competition and functioning of the electricity market in a transparent, effective and efficient manner.

The Directive 2003/54/EC was passed in order to eliminate deficiencies of the previous Electricity Directive in the areas on network access, unbundling and especially regulation, but it still was not explicit on breaking up dominant companies and introducing wholesale electricity markets. Although nearly all member states have chosen to ensure competition in the electricity generation through a transparent authorisation procedure, there were still no means to sell the produced electricity. While electricity generators were able to construct new power plants and to access the network, without a competitive and liquid wholesale market it is pointless for the electricity generators to even enter the market. The second problem refers to Transmission and Distribution System Operators and their distinction from companies involved in electricity generation and retail. As it was previously mentioned, the operation of the network must be carried out by a legally distinct company. However, the problem lies in a fact that this very company can still be owned by an entity involved in electricity generation and/or electricity retail. The third and the most serious problem refers to the fact that there were no specific measures for breaking up dominant companies. Although the second Electricity Directive speaks of a need to reduce the risks of market dominance and predatory behaviour, it seemed that member states and the European Commission were not committed in breaking up the control of dominant companies and that they preferred to maintain or allow the emergence of the so-called national champions in the electricity sector (Thomas, 2006).

The second Electricity Directive also required that member states must provide the European Commission with a report on market dominance and anti-competitive behaviour together with a review of any changes in ownership patterns as well as practical measures put in motion in order to enhance competition and variety of non-dominant market actors. The European Commission also required submission of an annual report to the European Parliament on the overall progress in creating a complete and fully operational internal electricity market. Moreover, it was not quite clear to what extent member states (which should be more active in this area) and the European Commission are required to break up dominant companies and their positions. It looks like that, although the provisions of the Directive seem strong, a lack of will exists among member states and the European Commission when it comes to reducing market power and breaking up dominant companies as well as ensuring a competitive playing field for all market participants.

Although previously described Electricity Directives had the role of key legislation acts, there are others that also set the rules in the electricity sector. For

instance, Directive 2001/77/EC<sup>6</sup> is all about promoting electricity produced from renewable resources and increasing the share of renewable sources in electricity production. This Directive<sup>7</sup> explicitly emphasizes that the promotion of renewable energy represents a high priority for the EU due to security and diversification of energy supply, environmental protection, economic and social cohesion. Regulation 1228/2003/EC<sup>8</sup> on the other hand was adopted in order to regulate transmission of electricity between member states and to establish the mechanisms for the compensation of the inter-transmission system operator, the principles for its collection as well as for the use of the available interconnection capacities among national transmission systems<sup>9</sup>. There is also the Directive 2005/89/EC<sup>10</sup> which establishes measures aimed at safeguarding security of electricity supply and ensuring proper functioning of the internal electricity market in terms of adequate level of interconnection between member states and adequate level of generation capacity and balance between supply and demand. This Directive<sup>11</sup> in turn requires network operators to set and meet quality of supply and network security performance objectives while member states need to encourage the establishment of wholesale electricity markets.

### **2.3. Overview on the effects of the EU electricity market liberalization process**

The overall liberalization process has been progressing rather slowly and unevenly across the EU (Vlahinić-Dizdarević, Host and Galović, 2009, p. 8), and is still far from being completed, resulting in low level of competition, increased market concentration, differences in electricity prices and modest cross-border interconnection capacities which represent a barrier to cross-border electricity trade.

The availability of electricity network capacity for cross-border transactions is not satisfactory both in terms of new investments and the way in which the existing capacities are allocated. Due to insufficient interconnection capacity between member states, certain regions such as the Baltic States, the Iberian Peninsula, United Kingdom and Ireland remain isolated. In 2002, the European Council set the target for all Member States to have a level of electricity interconnections equivalent to at least 10% of their installed production

---

<sup>6</sup> Original name of the directive: Directive 2001/77/EC of the European Parliament and of the Council of 27 September 2001 on the promotion of electricity from renewable energy sources in the internal electricity market.

<sup>7</sup> For more details see Official Journal of the European Union L 283, 2001.

<sup>8</sup> Original name of the regulation: Regulation (EC) No 1228/2003 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2003 on conditions for access to the network for cross-border exchanges in electricity.

<sup>9</sup> For more details see Official Journal of the European Union L 176, 2003.

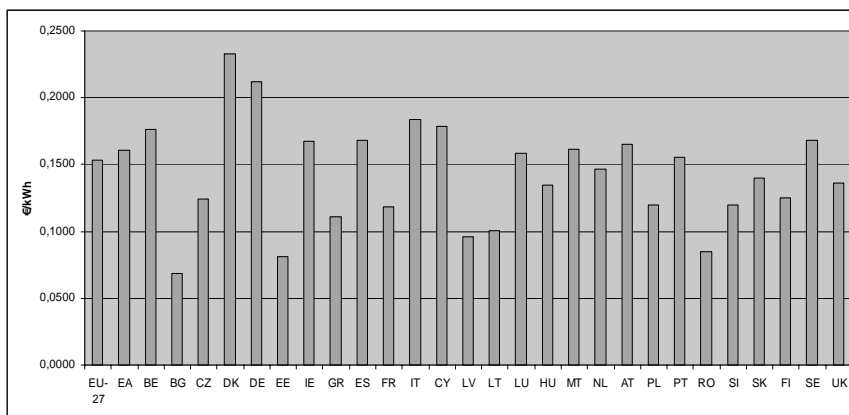
<sup>10</sup> Original name of the directive: Directive 2005/89/EC of the European Parliament and of the Council of 18 January 2006 concerning measures to safeguard security of electricity supply and infrastructure investment.

<sup>11</sup> For more details see Official Journal of the European Union L 33, 2006.

capacity by 2005. In 2010, nine member states still did not meet this target (Prša, 2009; Granić et.al 2008).

Electricity consumers, according to Anderson (2009), have not received the promised lower prices which are above relevant generation costs (due to increase in prices of oil and gas and especially due to lack of competition where the latter is a result of high market concentration). Also, great disparities (Figure 1 and 2) still exist in electricity price levels among member states for both households and industrial consumers.

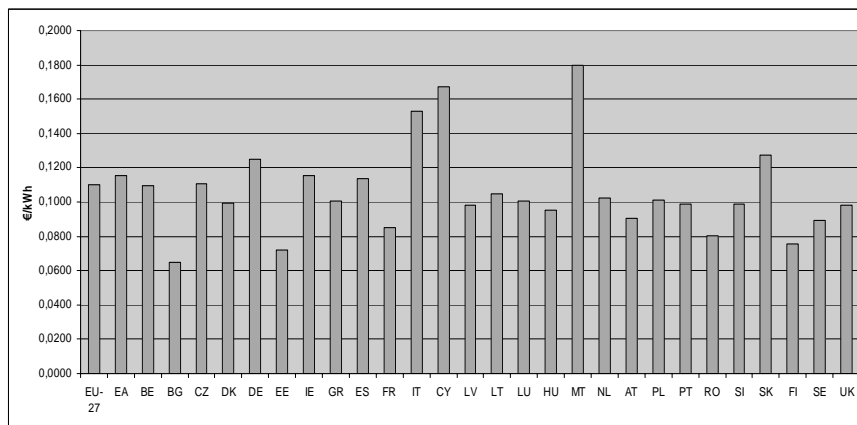
Regarding household electricity prices, Denmark, Germany, Cyprus and Italy had the highest price levels in the first half of 2011 while the lowest electricity prices in this consumer category were registered in Bulgaria, Estonia and Romania. According to the data available on Eurostat, the total price level for households ranged from 0.0688 €/kWh in Bulgaria to 0.2327 €/kWh in Denmark.



Source: Eurostat, 2011

Figure 1: Electricity half-yearly prices for households (in €/kWh), excluding VAT, first half of 2011<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Consumer band DC (household consumers with an annual consumption between 2.500 and 5.000 kWh) was taken into consideration.



Source: Eurostat, 2011

Figure 2: Electricity half-yearly prices for industry (in €/kWh), excluding VAT, first half of 2011<sup>13</sup>

When it comes to electricity price levels among member states for industrial consumers it can be noted that the highest electricity prices are present in Malta, Cyprus and Italy where, on the other hand, Bulgaria, Estonia, France, Finland and Romania have the lowest prices of electricity for industry. In the first half of 2011, the lowest level of electricity price paid by industrial consumers was 0.0648 €/kWh in Bulgaria and the highest was 0.1800 €/kWh in Malta.

High level of concentration on the electricity market can be evidenced by the fact that in only seven EU member states (Finland, Poland, United Kingdom, Germany, Italy, Netherlands and Austria) market concentration in the year 2009, in terms of Herfindahl-Hirschman Index, was reported as moderate (European Commission, 2011). This, in turn, constitutes entry barriers especially for small, independent suppliers.

Artificially-low regulated prices (as opposed to free-market prices) that are below market prices hamper competition especially if these regulated prices are not well targeted and/or set at a level that does not allow costs to recuperate. In the year 2009, end-user price regulation continued to exist in 19 countries for households. Regulated prices for non-households were registered in 16 countries. The share of households supplied at regulated electricity prices was around 57% while the share of non-household consumers with regulated prices was 17%.

The majority of electricity consumers still use the services of those suppliers who hold strong monopoly on the national market. According to the European Commission (2010; 2011), the average wholesale market share of 3

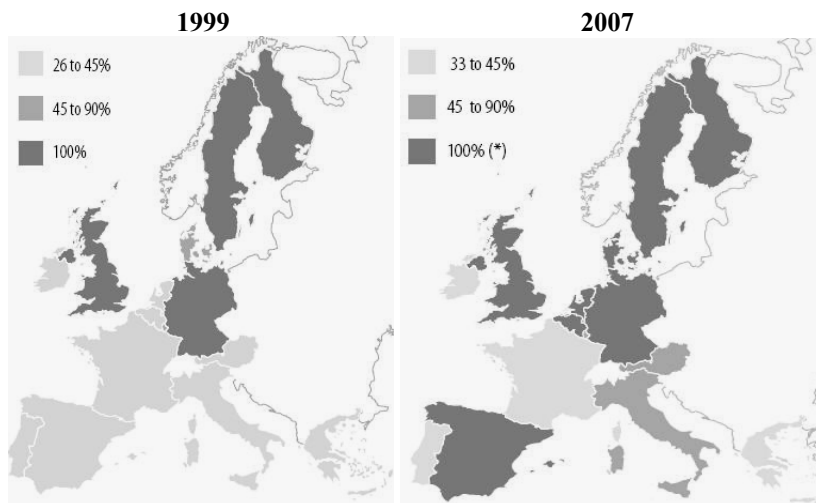
<sup>13</sup> Consumer band IC (industrial consumers with an annual consumption between 500 and 2.000 kWh) was taken into consideration. Electricity prices for industrial consumers in Austria refer to the second half of 2008.

biggest companies (by capacity) was around 76% while the total number of electricity generators with more than 5% share of generation capacity was 90 (or 96 if Norway is included). In the electricity retail market, the market share of three largest companies was around 80% with the total number of nationwide suppliers of 1155 (namely, 1181 if Norway is included). Also, a large majority of electricity consumers did not embrace the possibility to select (switch to) another electricity supplier due to either lack of interest or absence of real competition in the supply segment. Even the European Commission (2010, p. 11) indicates that “it is difficult (...) to gain an overall picture of switching across member states” and that “switching levels vary considerably across Member States, with some mature markets – such as the UK – experiencing relatively high rates and a number of others showing little or no activity.” Specifically, the annual switching rates in United Kingdom are around 19% while, for instance, Bulgaria, Latvia, Lithuania, Romania, Slovakia and Slovenia are dealing with switching rates that amount to no more than 1% on a yearly basis.

Although the electricity market liberalization process is still far from being completed, we can draw several conclusions regarding electricity market achievements (Majstrovic, 2008, p. 546):

- there is no single vision for development of electricity market in the EU with sufficiently strong mechanisms for its implementation (the strategy for introduction of an internal electricity market did not achieve the expected results and sanctions for non-implementation have been practically absent until recently)
- national monopolies were replaced by new private megamonopolies – oligopolies
- since market opening, cumulatively speaking, less than 20% of all buyers on average by country have changed their electricity supplier due to reasons such as the lack of interest (due to relatively low electricity costs) or due to absence of real competition in supply activity
- differences in organization and operation of markets between member states are significant and the functioning of an internal European market is still unrealistic
- institutional relations between member states are still unresolved which makes it difficult to implement an open electricity market
- the question of supply security has not been raised seriously until recently
- so far ownership relations and their impact on market development have not been regarded as a problem
- there is a big disproportion between long periods of return on investments in the system and dependence of project profitability

on everyday market risks (this results in the absence of necessary activities and delay in construction of minimally required transmission and production capacities)



Source: Vlahinić-Dizdarević and Žiković (2011, p. 94)

Figure 3: Electricity market liberalization upon the implementation of the Electricity Directive

Probably the best overview on the development of the internal electricity market (Figure 3) was given by the European Commission (2010, p. 2) where it states that it is essential to correctly implement the rules of the current Electricity Directives in order to make market opening fully effective in terms of lowest possible electricity prices, security of supply and sustainability. However, due to improper implementation of the required legislation, in June 2009 the European Commission initiated infringement procedures against 25 member states for electricity (and against 21 member states for gas; this currently makes over 60 infringement proceedings underway on the Second energy package alone)<sup>14</sup> where “key violations identified lack of transparency, insufficient coordination efforts by transmission system operators to make maximum interconnection capacity available, absence of regional cooperation, lack of enforcement action by the competent authorities in member states and the lack of adequate dispute settlement procedures.”

After analysing the replies to the Letters of Formal Notice of the member states, the European Commission concluded that Denmark, Estonia Finland and Latvia had undertaken measures to align with the requirements of the Community

<sup>14</sup> The first infringement procedures were initiated in 2006 against 20 member states but unfortunately the results were not too successful since in 2007 only few more countries achieved full electricity market liberalization as shown on Figure 3 (Vlahinić-Dizdarević and Žiković, 2011, p. 94).

law. For the rest of the member states, the Commission's assessment pointed out only few violations had been properly addressed and decided in June 2010 to pursue the infringement procedures further and sent 35 Reasoned Opinions to the following member states: Austria, Belgium, Bulgaria, Czech Republic, Germany, Spain, France, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovenia, Slovakia, Sweden and United Kingdom (European Commission, 2011).

#### **2.4. Introductory remarks on Directive 2009/72/EC**

Aforementioned first and second Electricity Directives were a part of the so-called first and second energy liberalization package of electricity (and gas) markets. In April 2009, a third package of legislative proposal seeking to further and finally liberalize the internal market of electricity (and gas), resolve structural failings, promote infrastructure investments, enhance competitiveness and protect the consumer has been adopted amending the second package. The third package focused on the issues related to the new unbundling regime, improving the functionality of the internal electricity (and gas) market, regulatory oversight and cooperation (namely, establishing the Agency for the Cooperation of Energy Regulators), enhancing the powers and independence of national regulators, measures to reinforce security of supply, efficient network cooperation, transparency and record keeping. March 2011, was set as a deadline when this new legislative proposals will have to be implemented in the EU member states (Bukša, 2010).

The new Directive on electricity (Directive 2009/72/EC)<sup>15</sup> by its definition establishes common rules for the generation, transmission, distribution and supply of electricity. Together with consumer protection provisions, it represents a way of improving and integrating competitive electricity markets in the Community. It lays down the rules related to the organisation and functioning of the electricity sector as well as open access to the market. It sets the criteria and procedures applicable to calls for tenders and the granting of authorisations and the operation of systems. It also lays down universal service obligations and the rights of electricity consumers as well as it clarifies competition requirements. In addition, it has been recognized that a secure supply of electricity is of vital importance for the development of European society, for the implementation of a sustainable climate change policy and for the fostering of competitiveness within the internal market. Also, cross-border interconnections should be further developed in order to secure the supply of all energy sources at the most competitive prices to household and industry consumers within the Community.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Original name of the directive: Directive 2009/72/EC of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 2003/54/EC.

<sup>16</sup> For more details see Official Journal of the European Union L 211/55, 2009.

One of the most important features is the new Transmission System Operator (TSO) unbundling regime due to the fact that up to now legal and functional unbundling have not led to effective unbundling of the TSO's. Effective TSO unbundling determines the overall result in constructing the electricity market since they manage key and vital facilities. There are three possible solutions: full ownership unbundling, independent system operator (ISO) and independent transmission operator (ITO). The full ownership unbundling model refers to the situation where transmission system operator and network owner must be completely separated from the vertically integrated company. In the independent system operator model the ISO is responsible for the maintenance of the networks. The ISO is separated and not subjected to the control of vertically integrated company and the network owner, it accepts full responsibility of a transmission system operator but its assets remain the property of the integrated company. Finally, the independent transmission operator (ITO) model is designed as a system where the transmission system operator remains within the vertically integrated company but with the related asset in its own possession. Under this regime the transmission system operator must not have shared services with the parent company nor should it transfer confidential and sensitive information to the generation and supply branches of the integrated company. In conclusion, it is expected that TSO's will establish further cooperation which includes regional solidarity, reporting, development of commercial and grid codes, coordination of grid operation, investment planning as well as the expansion of the cross-border capacities in the EU (Bukša, 2010, p. 785; Glanchant and Lévêque, 2006).

The Directive 2009/72/EC will also ensure more effective regulatory supervision from truly independent national energy regulators. This will be done through strengthening and harmonising the competences and the independence of national regulators in order to ensure an effective and non-discriminatory access to the transmission networks. European Agency for the Cooperation of Energy Regulators (ACER) is being established according to Regulation EC/713/2009<sup>17</sup> as a new body which will complement the regulatory task of the national level and which is completely independent from the European Commission, national governments and energy companies. The reason for ACER being established goes in hand with the strengthening of the above mentioned regulatory powers as well with solving the gaps in cross-border projects regulation. Also, the Agency<sup>18</sup> will be responsible for ensuring and promoting effective cooperation between national regulatory authorities at regional and Community level and to take decisions on cross-border issues if national regulators cannot agree or ask ACER to intervene. It will have to review the implementation of the EU network development plans and monitor the functioning of the internal market, including retail prices. Available network access, especially for electricity produced from renewable

---

<sup>17</sup> Original name of the regulation: Regulation (EC) No 713/2009 of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 establishing an Agency for the Cooperation of Energy Regulators.

<sup>18</sup> For more details see Official Journal of the European Union L 211, 2009



energy sources and compliance with the consumer rights is also within ACER's jurisdiction (European Parliament, 2009; ERGEG, 2009).

Possible final convergence towards united and uniform internal electricity market still remains to be seen and thoroughly analysed since the implementation deadline for Directives and Regulations of the Third energy package was not until March 2011. According to the European Commission (2011, p. 3) in 2010, member states were actively engaged in preparing the transposition of the Directives of the Third energy package into their national laws and the Commission had consistently underlined the importance of a timely and correct transposition. In particular, the rules on unbundling of networks and especially the new rules on the independence and powers of national regulators are indispensable for a proper market functioning. So far the results of the transposition have not been reassuring. By 1 June 2011, not a single EU member state had yet notified its transposition measures to the European Commission although 4 member states had filed partial notification.<sup>19</sup> The fact that the implementation deadline for TSO unbundling is not until March 2012 still does not allow us to give a possible (and final) passing grade regarding the internal electricity market creation.

This comprehensive project still remains far from complete with many open infringements under the Second package, with the deliberate state interference motivated by a desire to support the so-called national champions and with disappointing levels of internal market legislation implementation at national level.<sup>20</sup>

### **3. ELECTRICITY MARKET IN CROATIA: REVIEW OF PAST EFFORTS AND NEW IMPLICATIONS**

When it comes to Croatian electricity market, it can be stated that complete transmission, distribution, supply and the majority of electricity production (as well as production, distribution and supply of thermal energy) are organized within the HEP Group, consisting of HEP d.d. as a leading, parent company and several subsidiaries or daughter-companies, which is fully owned by the Republic of Croatia.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> See further: The internal energy market – time to switch to higher gear, [http://ec.europa.eu/energy/gas\\_electricity/legislation/doc/20110224\\_non\\_paper\\_internal\\_nerger\\_market.pdf](http://ec.europa.eu/energy/gas_electricity/legislation/doc/20110224_non_paper_internal_nerger_market.pdf) (retrieved on April 28, 2011)

<sup>20</sup> For more details on the Community acquis regarding electricity sector restructuring see also Vlahinić-Dizdarević and Žiković (2011).

<sup>21</sup> According to the Croatian Energy Regulatory Agency (2008), the electricity generating facilities, mainly hydro and thermal power plants, are administrated by HEP Proizvodnja d.o.o. (89% of the overall capacity) which is one of subsidiary companies fully owned by HEP Group. This daughter-company also has by far the largest share (86%) in the overall electrical energy generated in Croatia while a small number of facilities (with the share of 6% regarding the overall generating capacities and 1% of total electricity generated) are privately owned power plants that use wind power, photo

Energy sector reform started at the end of June in the year 2000 when the Croatian Government adopted the Energy Sector Reform Program. This Program determined the unbundling of fundamental activities, separation of complementary activities, formation of energy market and privatization of energy companies. One year later (in July 2001) a package of five energy legislations was passed in accordance with the European directives concerning common rules for the internal market in electricity (and gas) which were valid at that time, in particular Directive 96/92/EC (Udovičić, 2004). Three out of five of these laws (namely, Energy Act, Electricity Market Act and Regulation of Energy Operations Act<sup>22</sup>) defined the anticipated changes in the electricity sector. Rounding out the first phase of defining normative requirements for the electricity sector reform was completed in March 2002 with the adoption of the Privatization of HEP Act.<sup>23</sup> The Energy Sector Development Strategy of the Republic of Croatia was adopted in April 2002 which, in terms of electricity sector, aimed to create a competitive and sustainable electricity system with high security of electricity supply starting from the fact that only independent, regulated and opened electricity market represents the most efficient and cost-advantageous way in carrying out previously outlined objectives.<sup>24</sup>

At the end of the 2004, Electricity Market Act and Regulation of Energy Operations Act were re-adopted together with the amended Energy Act<sup>25</sup>. This was done in accordance with the Second energy package, namely Directive 2003/54/EC. Also, the new Energy Development Strategy of the Republic of Croatia was adopted in October 2009.<sup>26</sup> This legal compliance enabled the creation of the Croatian Energy Regulatory Agency. Moreover, a new dynamics related to electricity market opening was defined through a definition of the so-called preferred customer. The Electricity Market Act stipulated that from the day of its effect all customers with annual electricity consumption greater than 20 GWh and all customers who are connected directly to the transmission network

---

voltaic and small hydro power. Regarding electricity distribution and supply, although there are several licensed traders (for instance, Korlea d.o.o.), these services are also generally provided only by HEP Group.

<sup>22</sup> For more details regarding energy legislations see Official Gazette (2001), No. 68/01.

<sup>23</sup> For more details on the Privatization of HEP Act see Official Gazette (2002), No. 32/02 and HEP Annual report 2008. In the meantime, in February 2010, the Privatization of HEP Act was repealed because the privatization process was never initiated and because the third legislative package of EU energy directives (according to which organizational restructuring does not include questions of ownership or privatization) will result in new changes of energy laws in Croatia. The justification for such a move lies in a fact that in times of economic crisis the energy system should be held stable in terms of supply and avoiding price shocks.

<sup>24</sup> For more details on Energy Sector Development Strategy of the Republic of Croatia see Official Gazette (2002), No. 38/02 and Boromisa (2003).

<sup>25</sup> For more details on these amendments see Official Gazette (2004), No. 177/04.

<sup>26</sup> For more details regarding the new Energy Strategy of the Republic of Croatia see Official Gazette (2009), No. 130/09.

will obtain the status of preferred customer.<sup>27</sup> The dynamics of electricity market opening was the following (Tominov, 2008, p. 283):

- on July 1, 2006, the market was opened for customers with electricity consumption greater than 9 GWh which signified the possibility of choosing electricity suppliers for 106 entrepreneurs (they consumed approximately a billion kWh of electrical energy in the year 2006) and resulted in electricity market being opened at 25%
- on July 1, 2007, the market was opened for all customers in the category of entrepreneurs (i.e. for over 200.000 customers) whose consumption in the year 2006 amounted up to 8.5 billion kWh of electrical energy or 57% of total electricity consumption
- on July 1, 2008, household customers obtained the preferred customer status as well which meant that electricity market became open for all electricity customers in Croatia

After taking into account the progress in recent years regarding electricity market liberalization and having in mind the fact that it is formally harmonized with the requirements of the First and Second energy package, Croatia is still dealing with undeveloped market liberalization and a strictly government regulated market (Radulović, 2009, p. 518).

However, the third Electricity Directive and its implementation will once again bring changes of the so-called energy laws (namely, the Electricity Market Act, the Regulation of Energy Operations Act and the Energy Act) since one of the most important features of the new electricity directive is the new Transmission System Operator unbundling regime combined with effective regulatory supervision. From the practical point of view, harmonization with the latest electricity directive implies the following (HEP Vjesnik, 2010):

- introduction of market conditions in the electricity sector – electricity prices are to be determined by market mechanisms while setting the tariffs for regulated activities lies within the scope of an independent regulator<sup>28</sup>

<sup>27</sup> As stated in Tešnjak, Banovac and Kuzle (2009), the effective date of the new Electricity Market Act was December 23, 2004, and by that date the limit that ensured the status of preferred customer was set to 40 GWh. There were only 14 customers eligible for the preferred customer status and, at that time, electricity market was opened only up to 9%. Setting down the limit to 20 GWh resulted in 39 preferred customers with the market opening of 14%.

<sup>28</sup> When it comes to comparing the electricity prices paid by households in the EU and Croatia, according to Vlahinić-Dizdarević and Žiković (2011), the price of electricity in Croatia is considerably lower than the EU-27 average and still has an important social dimension. Although declaratively prices are formed on the market, the Government is the one that approves the final rates. The situation regarding electricity prices for industrial consumers is quite opposite. Electricity prices for industry in Croatia have reached the levels paid by industrial consumers in the European Union. This, in turn, is the result of the so-called cross-subsidies. This relic of the past refers to a situation when lower prices for households were compensated with higher energy prices for industry. This, in

- increased authority, responsibility, competence and independence of the Croatian Energy Regulatory Agency and cooperation with the European Agency for the Cooperation of Energy Regulators
- definition of “energy poverty”, consumer protection and the establishment of a new system of social support<sup>29</sup>
- separation of the transmission system operator from commercial activities according to either ISO, TSO or ITO concept<sup>30</sup>
- distribution system operator must be independent from other activities within the vertically integrated company (legally, organizationally, in terms of accounting and management) while ownership separation has not yet been conditioned<sup>31</sup>
- efficient and transparent application of laws and regulations at all levels
- increased investment in infrastructure due to power plants deterioration and the need for new generating capacities<sup>32</sup>

Restructuring of the electricity sector is an imperative but it has to be implemented in accordance with the degree of market development, sector’s history, national energy sources and the overall economic interests.

---

turn, hinders the competitive position of Croatian companies in comparison with those coming from the EU.

<sup>29</sup> Especially when it comes to neutralizing the negative economic impact of cost-reflective energy (electricity) prices on socially vulnerable households (Vlahinić-Dizdarević and Žiković, 2010, p. 51).

<sup>30</sup> The Study on harmonization of the Croatian energy sector and energy legislation with the energy regulations of the European Union (EKONERG, 2010) prefers the TSO model due to reasons such as the operator being fully independent, easier regulatory supervision, correct electricity prices due to market competition, increasing number of competing suppliers which allows customers better and wider choice, protection of socially vulnerable consumers etc. HEP, however, as one of the key energy companies suggests that the restructuring of the transmission system operator should be done according to the ITO model. The arguments for this type of unbundling concept are grounded in the following: smallest impact on the financial-economic status of HEP Group, mildest possible effects in regards to social aspects of employment protection, least compromised system security while the level of investment will not be worsened.

<sup>31</sup> Implementation of the third Electricity Directive also applies to other activities in the electricity sector, namely electricity generation, supply and trade. See Bukša (2011, p. 302) for more details regarding the possible restructuring pattern of the HEP Group.

<sup>32</sup> In the period 2013 – 2020, approximately 30% of previously installed capacity will be shut down which rises the need for new production capacities. Regarding hydroelectric power plants, it is expected that newly built facilities by 2020 will amount to 300 MW. In the matter of thermal power plants, additional 2400 MW of new capacity must be build by 2020. Also, cogeneration units with the power of at least 300 MW will be constructed by 2020. According to the Energy Development Strategy of the Republic of Croatia (see Official Gazette, 2009), it is estimated that the overall investments in the Croatian energy sector will amount to 15 billion €. The most demanding investments are and will be the ones directed to electricity sector. Their share in total investments is about 60% or 9 billion €.

According to some authors<sup>33</sup>, Croatian electricity sector even after the restructuring process must remain a bearer of economic growth and development as well as employment in the forthcoming period. Privatization of HEP, although postponed until Croatia's entry in the EU, should be gradual with the intention of attracting private capital in the segment of electricity generation (either on co-ownership or concession basis) in order to diversify electricity supply, to increase competition and to maintain price stability.

#### 4. CONCLUSION

Motivation for the reform of the electricity supply industry and the related regulatory regime vary from country to country but, generally speaking, it is guided by a desire to make the electricity sector more efficient through the introduction of competition among market participants. Improved productivity, as a result of market competition, includes better rationalization of labour and fuel costs in electricity production and supply, top investment decisions and allocation of risk as well as improved quality of services for electricity consumers.

The development of electricity market in the European Union, however, can be described as a long and diversified process that has not yet been fully completed. This can only partly be attributed to different organizational, ownership, technological, historical, geographical and the overall social and legal heritage in EU member states. The main reason lies in a fact that every country in these restructuring and market opening processes seeks maximum protection of their own economic interests. Even directives regarding the liberalization of electricity markets still do not result with all of the expected outcomes and benefits.

Regular and timely transposition of the third Electricity Directive comes as a precondition for the final development of an open, integrated and competitive electricity market. Together with the gas market, this constitutes a priority in achieving competitive energy prices, energy security and sustainability. In particular, electricity supply industry significantly contributes to the gross domestic product through increased investment, exports and construction of new production capacity which somewhat justifies the maximum protection of economic interests. However, the implementation of the rules on unbundling of networks and the ones regarding the independence and powers of national regulators are of significant importance for a proper functioning of the internal electricity market.

Therefore, the Third energy package and the accompanying Electricity Directive should lead to the achievement of the proclaimed goals and benefits for all market participants. This, in turn, can only be achieved with a collective effort

---

<sup>33</sup> For instance, Bukša (2010; 2011), Vlahinić-Dizdarević and Žiković (2011), Vlahinić-Dizdarević and Galović (2007).

starting from national legislative and competition authorities, energy regulators, producers and suppliers together with consumer organizations. At the end of the day, only joint activities and balanced interests can make the entire EU and Croatia (as the 28th member state) more competitive and resilient to shocks.

## LITERATURE

Anderson, J.A., (2009): Electricity restructuring: A Review of Efforts around the World and the Consumer Response, *The Electricity Journal*, 22 (3): 70-86

Boromisa, A.M., (2003): Energy in the European Union and in Croatia, <http://www.ijf.hr/eng/EU/boromisa.pdf> (retrieved on December 18, 2011)

Bukša, D., (2010): Restrukturiranje i tržišna transformacija Hrvatske elektroprivrede, *Ekonomski pregled*, 61 (12): 769-792

Bukša, D., (2011): Proces deregulacije hrvatskog tržišta električne energije, *Ekonomski pregled*, 62 (5-6): 286-310

Croatian Energy Regulatory Agency, (2008): Report on the Work of the Croatian Energy Regulatory Agency for the Year 2008, [http://www.hera.hr/hrvatski/dokumenti/pdf/HERA\\_izvjesce\\_2008.pdf](http://www.hera.hr/hrvatski/dokumenti/pdf/HERA_izvjesce_2008.pdf) (retrieved on December 18, 2011)

Directive 96/92/EC of the European Parliament and of the Council of 19 December 1996 concerning common rules for the internal market in electricity, *Official Journal of the European Union L 027*, 1997

Directive 2001/77/EC of the European Parliament and of the Council of 27 September 2001 on the promotion of electricity produced from renewable energy sources in the internal electricity market, *Official Journal of the European Union L 283*, 2001

Directive 2003/54/EC of the European Parliament and of the Council of 26 June 2003 concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 96/92/EC, *Official Journal of the European Union L 176*, 2003

Directive 2005/89/EC of the European Parliament and of the Council of 18 January 2006 concerning measures to safeguard security of electricity supply and infrastructure investment, *Official Journal of the European Union L 33*, 2006

Directive 2009/72/EC of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 2003/54/EC, *Official Journal of the European Union L 211/55*, 2009

EKOENERG, Institut za elektroprivredu i energetiku, Odvjetnički ured Tilošanec, (2010): Studija usklađivanja hrvatskog energetskeg sektora i energetskeg zakonodavstva s energetskeg propisima Europske unije, Ministarstvo gospodarstvu, rada i poduzetništva Republike Hrvatske, Zagreb

European Commission, (2010): Report on progress in creating internal gas and electricity market, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, Brussels

European Commission, (2011): 2009-2010 Report on progress in creating internal gas and electricity market, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, Brussels

European Parliament, (2009): Fact Sheets on the European Union – Internal Energy Market, [http://www.europarl.europa.eu/parliament/expert/displayFtu.do?language=en&id=74&ftuId=FTU\\_4.13.2.html](http://www.europarl.europa.eu/parliament/expert/displayFtu.do?language=en&id=74&ftuId=FTU_4.13.2.html) (retrieved on February 2, 2011)

European Regulators Group for Electricity and Gas, (2008): Annual Report of the European Energy Regulators

European Regulators Group for Electricity and Gas, (2009): Annual Report of the European Energy Regulators

Eurostat, (2011), [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database) (retrieved on November 28, 2011)

Glanchant, J.M., Lévêque, F., (2006): Electricity Internal Market in the European Union: What to do Next?, Cambridge Working Papers in Economics, No. 0623, March 2006

Granić, G. et.al, (2008): Does the energy sector reform call for reform, Nafta Scientific journal, 59 (12): 595-601

HEP, (2008): Annual report 2008, <http://www.hep.hr/hep/publikacije/godisnje/2008godisnje.pdf> (retrieved on December 18, 2011)

HEP, (2010): Što Hrvatskoj donosi Treći paket propisa EU-a?, Vjesnik broj 238-239 / 278-279, studeni / prosinac 2010, Zagreb

Jamasb, T., Pollitt, M., (2005): Electricity Market Reform in the European Union: Review of Progress toward Liberalization & Integration, Center for Energy and Environmental Policy Research Working Paper No. 05-003, March 2005

Majstrovčić, G., (2008): Implementation and Perspectives of Electricity Market, Nafta, 59 (11): 539-548

Official Gazette, (2001): Energy Act, Electricity Market Act, Regulation of Energy Operations Act, No. 68/01, Zagreb

Official Gazette, (2002): Privatization of HEP Act, No. 32/02, Zagreb

Official Gazette, (2002): Energy Sector Development Strategy of the Republic of Croatia, No.38/02, Zagreb

Official Gazette, (2004): Act on Amendments to the Energy Act, Electricity Market Act, Regulation of Energy Operations Act, No. 177/04, Zagreb

Official Gazette, (2009): Energy Development Strategy of the Republic of Croatia, No. 130/09, Zagreb

Prša, V., (2009): Liberalizacija elektroenergetskog sektora u Bosni i Hercegovini i zemljama jugoistočne Europe, magistarski znanstveni rad, poslijediplomski znanstveni studij Međunarodna ekonomija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka

Radulović, D., (2009): Energy companies within the process of the energy market liberalization, *Economic Review*, 60 (9-10): 507-525

Regulation (EC) No 1228/2003 of the European Parliament and the Council of 26 June 2003 on conditions for access to the network for cross-border exchanges in electricity, *Official Journal of the European Union L 176*, 2003

Regulation (EC) No 713/2009 of the European Parliament and the Council of 13 July 2009 establishing an Agency for the Cooperation of Energy Regulators, *Official Journal of the European Union L 211*, 2009

Teodorović, I., Aralica, Z., Redžepagić, D., (2006): Energetska politika EU i hrvatske perspektive, *Ekonomija*, 13 (1): 195-220

Tešnjak, S., Banovac, E., Kuzle, I., (2009): Tržište električne energije, *Graphis*, Zagreb

Thomas, S.D., (2005): The European Union Gas and Electricity Directives, September 2005, [http://gala.gre.ac.uk/3629/1/PSIRU\\_9600\\_-\\_2005-10-E-EUDirective.pdf](http://gala.gre.ac.uk/3629/1/PSIRU_9600_-_2005-10-E-EUDirective.pdf) (retrieved on December 13, 2010)

Thomas, S.D., (2006): Electricity industry reforms in smaller European countries and the Nordic experience, *Energy*, 13: 788-801

Tominov, I., (2008): Liberalization of the electricity market – is it meeting expectations?, *Journal of Energy*, 57 (3): 256-299

Udovičić, B., (2004): Neodrživost održivog razvoja: energetske resursi u globalizaciji i slobodnom tržištu, *Kigen*, Zagreb

Udovičić, B., (2005): Elektroenergetski sustav, *Kigen*, Zagreb

Višković, A., (2005): Elektroenergetika zemalja Europske Unije u devedesetima – uloga države u eri privatizaciji, *Kigen*, Zagreb



Vlahinić-Dizdarević, N., Galović, T., (2007): Macroeconomic context of economic reforms in electricity sector of transition countries, The Proceedings of Rijeka Faculty of Economics – Journal of Economics and Business, 25 (2): 347-371

Vlahinić-Dizdarević, N., Host, A., Galović, T., (2009): The Genesis of EU Electricity Market Opening: Liberalization Effects and Obstacles, paper presented at the 7th international conference on Economic integration, competition and cooperation, 2-3 April 2009, Opatija, Croatia

Vlahinić-Dizdarević, N., Žiković, S., (2011): Ekonomija energetskeg sektora – izabrane teme, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Solution d.o.o., Rijeka

[http://ec.europa.eu/energy/gas\\_electricity/legislation/doc/20110224\\_non\\_paper\\_internal\\_nergy\\_market.pdf](http://ec.europa.eu/energy/gas_electricity/legislation/doc/20110224_non_paper_internal_nergy_market.pdf) (retrieved on April 28, 2011)

***Pavle Jakovac, dipl. oec.***

Asistent  
Ekonomski fakultet Rijeka  
E-mail: pjakovac@efri.hr

## **DIREKTIVE O ELEKTRIČNOJ ENERGIJI I RAZVOJ UNUTARNJEG TRŽIŠTA ELEKTRIČNE ENERGIJE U EU<sup>34</sup>**

### ***Sažetak***

*Liberalizacija elektroenergetskog tržišta u EU služi stvaranju konkurentnog tržišta ne bi li se povećala ekonomska efikasnost i smanjila uloga države. U zemljama članicama EU godinama je elektroenergetski sektor bio organiziran kao prirodni vertikalno integrirani monopol u državnome vlasništvu. To se pokazalo neučinkovitim u smislu osiguranja (konkurentne) tržišne cijene električne energije. Uz tehnološki napredak u proizvodnji i prijenosu električne energije, reforma elektroenergetskog sektora postala je moguća i neizbježna. Naime, sve proizvodne i razvojne aktivnosti oslanjaju se na energiju, tj. električnu energiju, čime ovaj oblik energije postaje nezamjenjiv u odnosu na druge energente. S obzirom na porast stupnja korištenja električne energije te na međupovezanost ekonomskog rasta i razvoja elektroenergetskog sektora, važno je detaljno elaborirati dosljednost tog procesa u EU unutar konteksta samih direktiva o električnoj energiji. Razlog se, naime, nalazi u činjenici da upravo provedba tih direktiva o električnoj energiji, zajedno s ostalim popratnim propisima, predstavlja sredstvo stvaranja potpuno funkcionalnog unutarnjeg tržišta električne energije. Spomenuto vrijedi i u slučaju hrvatskog tržišta električne energije.*

***Ključne riječi: tržište električne energije, liberalizacija, direktive o električnoj energiji, Europska unija, Hrvatska.***

***JEL klasifikacija: L94***

---

<sup>34</sup> Rad je nastao u okviru znanstvenog projekta "Ekonomski učinci regulatornih reformi elektroenergetskog sektora", br. 081-0361557-1455, koji se provodi uz potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske.

## **Dr. sc. Danijela Martinović**

Docent  
Ekonomski fakultet u Sarajevu  
E-mail: danijela.martinovic@efsa.unsa.ba

## **Dr. sc. Mira Šunjić-Beus**

Redovni profesor  
Ekonomski fakultet u Sarajevu  
E-mail: mira.sunjic-beus@efsa.unsa.ba

## **Mr. sc. Jasmina Karišik**

Viši asistent  
Ekonomski fakultet u Sarajevu  
E-mail: jasmina.mangafic@efsa.unsa.ba

# **POTENCIJALI I OGRANIČENJA U RAZVITKU PODUZETNIŠTVA U BIH S POSEBNIM OSVRTOM NA SEKTOR MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

UDK / UDC: 65.017.2/.3(497.6)

JEL klasifikacija / JEL classification: M13

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 13. ožujka 2012. / March 13, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Sažetak***

*Premda je sektor malih i srednjih poduzeća po svojoj prirodi jedan od nositelja razvitka nacionalnih gospodarstava, godinama je bio zanemaran na prostoru bivše države. Gospodarski razvitak se temeljio na sustavu umreženih velikih kompanija, komplementarnih industrija planski osmišljenih. Rat i raspad Jugoslavije su poremetile navedeni koncept i izazvale niz dilema u smislu u kojem smjeru krenuti i razvijati nacionalnu ekonomiju. Premda su se javljale ideje o obnovi nekadašnjih velikih poslovnih sustava, činjenično stanje – uništeni ili tehnološki zastarjeli poslovni kompleksi, nestanak razvojnih instituta, nedostatak stručne radne snage te gubitak ranijih tržišta - je stvorilo uvjerenje da je potrebno razvijati i jačati sektor malih i srednjih poduzeća. Jačanje i umrežavanje malih kompanija je trebalo rezultirati nastankom velikih i jakih proizvodnih sustava, sličnim onim prijeratnim.*

*Cilj ovog rada je istražiti koliko je BiH do sada uspjela u ovom svom naumu i koliko je konzistentna bila gospodarska politika. Isto tako, kroz rad će biti dati osvrt na legislativu, poslovnu praksu te potencijale klasterizacije i internacionalizacije poslovanja malih i srednjih poduzeća.*

***Ključne riječi: mala i srednja preduzeća, klasterizacija, internacionalizacija, Bosna i Hercegovina.***

## 1. GOSPODARSKA POLITIKA I STANJE NAKON RATA

Nakon nestanka zajedničkog tržišta i planski osmišljenih komplementarnih industrija koje su povezivale gospodarstva bivših jugoslavenskih republika, nastala je potreba redefiniranja strategija gospodarskog razvitka u BiH. Uništena industrija, naročito predratni poslovni giganti, zastarjela tehnologija u postojećim „preživjelim“ kompanijama i odljev stručne radne snage, gubitak nekadašnjeg tržišta, neuspješna privatizacija – sve navedeno predstavljalo je značajnu prepreku razvitku kompanija i stvorilo stav da se poslijeratno gospodarstvo BiH treba bazirati na malim i srednjim poduzećima u granama kao što su poljoprivreda, drvoprerađivačka i metaloprerađivačka industrija, turizam i sl.

Obnova nekadašnjih velikih poslovnih sustava činila se nemogućom iz više razloga, djelomično gore već navedenih. Ratna razaranja fizički su uništila većinu velikih kompanija ili njihovih dijelova koji su činili jedinstvenu cjelinu. BiH je zbog ratnih razaranja izgubila i istraživačke i razvojne institute koji su nerijetko bili sastavni dio samih kompanija, a predstavljali su generator razvitka cijelih industrijskih sektora. Također je izgubila i stručnu radnu snagu, svjetski priznate stručnjake koji su nepovratno otišli iz BiH. Četverogodišnji je rat izazvao i stagnaciju u kompanijama koje nisu bile uništene. One su iz rata izašle tehnološki zastarjele i nespremljene na turbulentne zahtjeve globaliziranog tržišta.

Proces privatizacije, umjesto da potakne svojevrsni gospodarski zamah putem investiranja svježeg kapitala, nije polučio željene rezultate. Pristupilo se prodaji pojedinih dijelova velikih poslovnih sustava, što je praktično predstavljalo njihovo raspačavanje. Investitori su često kupovali samo profitabilne dijelove kompanija, kao što je, primjerice, bio slučaj sa Željezarnom Zenica. Isto tako, financiranja su išla u smjeru profitabilnih sektora – finansijskog i energetskog te telekomunikacija. Rezultat je svega da je danas više od 90% finansijskog sektora u vlasništvu stranaca, a jedini telekomunikacijski operater u Republici Srpskoj u potpunosti je privatiziran. Sklapanje nepovoljnih privatizacijskih ugovora kojih se novi vlasnici ne pridržavaju, barem u onom dijelu koji se tiče modernizacije, preuzimanje ranijih finansijskih obveza i obveza prema radnicima, kao i činjenica postojanja veoma dugačke i komplicirane procedure raskidanja privatizacijskih ugovora, dovelo je do toga da se sa sigurnošću može reći da je privatizacija bila neuspješna. Velike kompanije u BiH nisu dobile svježi kapital potreban za modernizaciju i dalji rast i razvitak. Ono malo uspješnih, velikih kompanija, kao što su telekomunikacijski operateri i elektroprivreda u Federaciji BiH, Aluminij i Fabrika duhana Sarajevo, još se uvijek nalazi u većinskom vlasništvu entiteta ili države. Najavljene revizije privatizacije ipak ne mogu vratiti izgubljeno vrijeme, izgubljeni kapital i vrijednost kompanija, pa i da dođe do izmjene cijele procedure i zakonodavnog okvira za privatizaciju, kao i do bržeg raskidanja nepovoljnih privatizacijskih ugovora. Povratak na „predratno stanje“ kao i revitalizacija cijelih velikih sustava čini se kao nemoguća misija.

Zbog navedenih činjenica, većina ekonomskih stručnjaka u BiH inzistira na jačanju malih i srednjih poduzeća koja bi trebala postati nositelj razvitka cijele ekonomije. Smatra se da će država izgradnjom poslovnih inkubatora, istraživačkih centara i tehnoloških parkova dati neophodnu inovacijsku podršku malim i srednjim poduzećima. U sljedećoj se fazi računa na klasterizaciju i horizontalno i vertikalno povezivanje malih i srednjih poduzeća, što bi bio put k stvaranju budućih velikih sustava. Naravno, neophodna je i adekvatna legislativa za navedene mjere.

Međutim, koliko zaista možemo biti optimistični?

Kao odgovor na postavljeno pitanje, u nastavku ćemo rada razmotriti potencijale i prepreke u ostvarivanju navedene misije. Analiza će obuhvatiti legislativu i dosadašnja iskustva i praksu s kojom su se mala i srednja poduzeća susretala. Naglasak će biti stavljen i na mogućnosti koje pružaju IPA projekti prekogranične suradnje, klasterizacija kao i (ne)mogućnost internacionalizacije sektora malih i srednjih poduzeća u BiH.

## **2. LEGISLATIVA I POSLOVNA PRAKSA – USPOREDNA ANALIZA BIH I EU**

Mala i srednja poduzeća smatraju se generatorima razvitka svakog gospodarstva. U zemljama EU postoji 23 milijuna malih i srednjih kompanija koje zapošljavaju 67% radne snage u privatnom sektoru, a čine više od 99% poduzeća. EU je nastojala adekvatnom legislativom osigurati okvir za njihovo uspješno poslovanje. Europski zakon o malim poduzećima, tj. Akt o malim i srednjim poduzećima (SBA – Small Business Act), kao i Povelja za mala poduzeća, stvorili su mogućnost osnivanja preko 100 000 poduzeća te smanjivanja troškova i vremena potrebnog za njihovu registraciju. U prosjeku je potrebno samo sedam dana za pokretanje biznisa i ulaganje od 399 eura. Svakako, i malim i srednjim poduzećima u korist, tijekom poslovanja ide i sveukupni uređeni pravni okvir i poduzetničke regulative.

Kada je riječ o malim i srednjim poduzećima u BiH, jedina paralela koja se može povući sa zemljama EU ogleda se u njihovom značaju. Kompanije ove veličine u BiH čine preko 97% kompanija (od 29 000 kompanija) i stvaraju preko 60% GDP-a te bi, prema tome, kao i u EU, trebale postati generator razvitka gospodarstva.

Međutim, BiH nije stvorila pravne pretpostavke za navedeno. Zakoni o malim i srednjim poduzećima, kao i strategije poticaja navedenog sektora, usvojeni su na entitetskim nivoima. Vlada je tek nedavno usvojila državnu strategiju za mala i srednja poduzeća, a prijedlog zakona o promociji istih nije prošao cjelokupnu zakonodavnu proceduru u Parlamentu BiH. Stručnjaci zamjeraju strategiji da ne uključuje akcijski plan koji bi omogućio operacionalizaciju aktivnosti s rokovima. Također, nepostojanje adekvatnih

državnih tijela – Agencije i Fonda za mala i srednja poduzeća – otežava mogućnost primjene zakona i strategije. Isto tako, kada je o zakonskom okviru riječ, BiH još nije usvojila Zakon o državnoj pomoći. Navedeni zakon predstavlja jednu od obveza BiH koju mora hitno donijeti u cilju apliciranja za članicu EU. Nepostojanje Zakona o državnoj pomoći predstavlja grubo kršenje Zakona o konkurenciji od same države. Naime, nepostojanje zakona znači nedostatak baze za transparentnu raspodjelu sredstava poduzećima u BiH. Dakle, država kao i njeni entiteti, nema utvrđene kriterije za dodjelu budžetskih sredstava. Utvrđivanje egzaktnih kriterija rezultiralo bi manjom novčanom podrškom javnim poduzećima te preusmjeravanjem velikog dijela sredstava malim i srednjim kompanijama.

Zbog nepostojanja regulative, novčana su se sredstva za različite sektore (poljoprivredu, turizam i sl.), odnosno za privatni sektor, dakle mala i srednja poduzeća, izdvajala paušalno i to i do deset puta manje nego javnim poduzećima. Tako je prije ekonomske krize 2008. godine u Federaciji BiH izdvojeno 100 milijuna KM (50 milijuna eura) kao pomoć javnim, a samo 10 milijuna kao pomoć malim i srednjim kompanijama. Naravno, ovakav je tretman dovodio neprofitabilne i loše vođene javne kompanije u povoljniji položaj u odnosu na privatni sektor. Također, davanje poticaja samo nekim kompanijama stavljalo ih je u povlašteni položaj u odnosu na druge. Navedena dodjela grantova, kao povoljni krediti koje je davala Razvojna banka FBiH, izvršena je bez plana alokacije i kontrole svrsishodnosti plasiranih sredstava. Navedene mnogobrojne, isparcelirane mikro-intervencije bez jasne strategije nisu ni mogle dati rezultata.

Drugi problem, kada je o legislativi riječ, predstavljaju komplicirane, duge i skupe procedure za osnivanje kompanija. Dok je poduzetniku u EU potrebno sedam dana i 399 eura, dotle je našem poduzetniku za osnivanje društva s ograničenom odgovornošću potrebno u prosjeku 55 dana i osnivački kapital od 2 000 KM.

Premda je smanjen broj procedura i zakona na različitim nivoima vlasti koji reguliraju osnivanje i rad poduzeća te je započela implementacija projekata e-uprave i e-biznisa (BRIS sustav), još smo daleko od procedure osnivanja koji je uobičajen u EU. Navedeni pojednostavljeni sustav znači smanjenu birokratizaciju slanjem elektronskog formulara u sudski registar. Zahvaljujući povezanosti sustava dokumentacija se prikuplja, a podatci istovremeno kontroliraju u registru, odnosno na sudu, poreznoj upravi i uredima za socijalno i zdravstveno osiguranje. Nažalost, trenutno imamo samo djelomičnu povezanost sustava po uzoru na europski, i to u Sarajevu i Banja Luci.

Direktor Svjetske banke u BiH, Marco Mantovanelli, ističe da u BiH u zadnjih godinu dana nije došlo do bitnih promjena propisa, nego samo do njihove efikasnije provedbe. Veća efikasnost tako je ostvarena u proceduri registriranja imovine i plaćanja poreza, no napretka nema u procedurama pribavljanja poreznog broja i dobivanja dozvola od županijskih ministarstava gospodarstva i industrije. Dakle, nema napretka u legislativi vezanoj za pokretanje biznisa, kao i

rada kompanija. Zbog navedenih činjenica BiH je po svojoj kompetitivnosti zauzela 110 mjesto od 183 svjetske ekonomije.<sup>1</sup>

Pored toga, mala i srednja poduzeća u BiH nemaju regulativama stvorene pretpostavke za povoljnije poslovanje. Naime, u Europskoj uniji mala i srednja poduzeća imaju olakšan pristup javnim nabavama, a dobivaju i značajne financijske poticaje putem Okvirnog sporazuma za konkurentnost i inovacije. Pored toga, EU je skratila vrijeme plaćanja faktura za dane kompanije na mjesec dana.

Navedene mjere rezultirale su rastom likvidnosti malih i srednjih poduzeća, kao i dostatnim sredstvima za njihov rast i razvitak. Zahvaljujući Okvirnom sporazumu kompanije mogu prijaviti istraživačke i razvojne projekte. U BiH male i srednje kompanije nemaju pretpostavke za uspješan rad na domaćem, lokalnom tržištu, a posebice nemaju kapacitet za internacionalizaciju.

Glavni problem kompanija u BiH predstavlja nelojalna konkurencija i neuređeno stanje na domaćem tržištu. Sporazum o slobodnoj trgovini otvorio je tržište stranoj robi i uslugama, a sve bez prethodnih mjera jačanja i adekvatne zaštite domaćeg gospodarstva. Zbog neusklađenosti aktivnosti BiH je više puta kršila odredbe CEFTA-e, odnosno kršila je Sporazum korištenjem nedozvoljenih protekcionističkih mjera. Zakon o zaštiti domaće proizvodnje zbog navedenog je razloga pao na Ustavnom sudu. Posebno je kritiziran i Zakon o unutrašnjoj trgovini koji je kao jednu od mjera „zaštite“ predvidio odredbu u vidu obveze da veliki trgovački centri moraju imati minimalno 50% domaćih proizvoda na policama. Nakon toga uslijedili su problemi jer je bilo veoma teško naći tako mnogo domaćih proizvoda, a i s pravom se postavilo pitanje što pojam „domaći“ predstavlja. Krajnji je rezultat bio da je i kava, pržena i pakirana u zemlji, tretirana kao domaći proizvod. Dok se na prilično nespretne načine pokušavala zaštititi domaća proizvodnja, mjere zaštite koje je Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju predvidio (potpisivanje bilateralnih ugovora u slučaju prekomjernog uvoza pojedinih proizvoda) dosad su korištene samo nekoliko puta. Naime, u zemlji koja je prije rata imala značajne potencijale u proizvodnji hrane, metala, drveta i tekstila, a u koju se danas pretjerano uvozi hrana, voda, piće, odjeća i sl. (u vrijednosti od preko milijardu KM godišnje), postavilo se pitanje kada imamo situaciju prekomjernog uvoza i tko će biti taj tko će prosuditi navedeno i pokrenuti proceduru aktiviranja zaštitnog mehanizma. Zbog neiskordiniranosti državnih instanci, uspješne zaštite nije bilo.

Navedene činjenice uzrok su toga da kompanije u BiH gube bitku protiv jeftine i/ili kvalitetnije uvezene robe na „domaćem terenu“.

Poseban pak problem predstavlja izvoz naših proizvoda. Država ne daje adekvatne poticaje za izvoz te se na taj način smanjuje konkurentnost robe. Uz to se kompanije susreću s nizom barijera nekarinske prirode prilikom izvoza. Zbog

---

<sup>1</sup>Lagumdžija, Zlatko, MIT Centar i Regionalni gospodarski forum, Kompetitivnost Bosne i Hercegovine 2010.-2011., Sarajevo, 2010. godina

nepostojanja državne Agencije za certificiranje, kao i zbog tehničke zastarjelosti velikog broja laboratorija koji izdaju certifikate o kvaliteti, paralelnoj uporabi bosanskih BAS i JUS standarda, kompanije u BiH moraju certificirati proizvode na tržištu na koji žele izvesti proizvode. Navedeno stvara značajne troškove i produžuje proceduru izvoza, što djeluje destimulativno, posebice na mala i srednja poduzeća koja ionako imaju mali i ograničeni finansijski potencijal. Naravno, nisu rijetkost ni neopravdana zadržavanja domaćih proizvoda na granicama susjednih zemalja i dodatne kontrole koje mogu trajati i više dana.

U jednom takvom nesređenom legislativnom i proceduralnom okviru, poslovanje bilo koje kompanije nije lako. Uz to, mala i srednja poduzeća zbog svoje veličine imaju problem u privlačenju investicija i dobivanju kredita. Također, smatra se da značajan problem navedenim kompanijama predstavlja i značajna koncentracija poduzeća u industrijama s niskom dodatnom vrijednošću, kao i ljudski čimbenik - nedostatak stručne radne snage, nedovoljna obučenosť menadžera te neadekvatna specijalistička znanja. Poduzećima se zamjera i slaba mobilnosť rada, sredstava i kapitala.

Neadekvatna mobilnosť i fleksibilnosť malih i srednjih kompanija značajan je problem. Fleksibilnosť se uvijek ističe kao velika prednosť malih kompanija u odnosu na velike i „okoštale“ poslovne sustave. Međutim, veliki broj malih i srednjih poduzeća ima problema s brzinom ulaska i izlaska iz poslovnih djelatnosťi i spor prijenos resursa iz jedne branše u drugu. Uzrok tome komplicirani su administrativni zahtjevi, duge procedure, značajna dodatna finansijska ulaganja i nepostojanje državne podrške. Novi, dodatni zahtjevi tipa fiskalizacije, koji su imali za cilj uvođenje reda u poslovanje i suzbijanje sive ekonomije i utjecaja svjetske ekonomske krize koji je još više unazadio uvjete poslovanja, doveli su do toga da je u BiH zbog nepodmirivanja poreznih i drugih obveza blokirano na tisuće računa (točnije 40 000 računa), a u stečaju je trenutačno više od 1 000 poduzeća. Većinu njih čine mala i srednja poduzeća. Država nema adekvatne mehanizme pomoći kompanijama u takvoj situaciji. Samo se provede stečajni postupak, a on rezultira gašenjem kompanija i novim nezaposlenima.

Neadekvatna uloga države, nedostatak strateški usmjerene državne pomoći, pasivnosť i nepovezanosť institucija rezultira lošim poslovnim ambijentom koji se ogleda u malom razvojnom potencijalu malih i srednjih poduzeća, kao i njihovoj slaboj konkurentnosťi na domaćem i stranom tržištu.

Što se može učiniti da se uvjeti poslovanja poboljšaju? Svakako, potrebno je otkloniti uočene manjkavosťi i poteškoće. Isto tako, značajan potencijal može predstavljati povezivanje malih i srednjih poduzeća u klastere, prekogranična suradnja istih u okviru IPA projekata te poduzimanje različitih mjera internacionalizacije strateški bitnih malih i srednje velikih kompanija.

U nastavku teksta pažnja će biti posvećena mogućnosťima i potencijalima lokalne i regionalne klasterizacije te umrežavanju kompanija, kao i mogućnosťima internacionalizacije malih i srednjih poduzeća.



Govoreći o navedenim pojmovima treba istaknuti da horizontalno i vertikalno povezivanje i umrežavanje malih i srednjih poduzeća predstavlja način prevladavanja internih i eksternih slabosti navedenih kompanija i jačanja njihovog potencijala kada je riječ o projektima međunarodne suradnje te samoj internacionalizaciji aktivnosti. Zato klasterizaciju, prekograničnu suradnju i internacionalizaciju trebamo promatrati kao komponentne jedinstvene cjeline.

### 3. KLASERIZACIJA U BIH

Klasterizacija malih i srednjih kompanija predstavlja jednu od mogućnosti jačanja gospodarstva u BiH. Govoreći o klasterima, treba istaknuti da postoji niz definicija navedenog pojma. Većina ekonomskih teoretičara poziva se na Porterovu definiciju koja klaster označava kao „geografski usmjerene grupe međusobno povezanih poduzeća i institucija u određenom sektoru, koje povezuje zajedništvo i komplementarnost“.<sup>2</sup>

Premda se u zadnjih desetak godina mnogo govori o klasterizaciji, u BiH je razvitak navedenog koncepta na samom početku. Zahvaljujući podršci USAID-a i regionalnim razvojnim agencijama, mnogo se učinilo na umrežavanju kompanija iz područja turizma, drvoprerađivačke industrije te agrobiznisa. O tome svjedoči i porast udjela navedenih grana u vanjskotrgovinskoj razmjeni BiH. Međutim, stručnjaci smatraju kako bi se u tom smjeru trebalo krenuti kada je riječ i o drugim područjima, kao što su obrada drveta, plastike i metala, proizvodnja prehrambenih artikala - sokova, piva i mineralnih voda, industrija mlijeka, autoindustrija i sl.

Studija pod nazivom „Defining and Strengthening Sector Specific Sources of Competitiveness in the Western Balkans – Recommendation for a Regional Investment Strategy“ iz 2007. koju su osmislili OECD, Europska komisija i Europsko vijeće za regionalnu suradnju zemalja jugoistočne Europe te OECD-ov prikaz „Trade in intermediate Goods and Value Chains in CEFTA“ iz 2006 godine daju detaljan pregled stanja gospodarstava zemalja jugoistočne Europe te kompetitivnih snaga istih u jačanju lanaca vrijednosti. Iz navedenih analiza moguće je utvrditi da BiH ima regionalne komparativne prednosti u automobilskoj industriji (proizvodnja motora), metalnoj industriji (proizvodnja bazičnih metala), tekstilnoj, drvo-prerađivačkoj i drvnoj industriji. Udjel navedenih proizvoda u ukupnoj vrijednosti izvoza potvrđuje navedene konstatacije. Daljnja detaljna analiza pojedinih područja i intermedijarnih dobara koja nose komparativne prednosti, tj. gdje postoje potencijali za iste, po pojedinim zemljama, može pomoći BiH, ali i zemljama regije da povežu svoju proizvodnju. Povezivanje aktivnosti mogući je put u klasterizaciju i internacionalizaciju. Nadalje, povezane komplementarne proizvodnje mogu pomoći u jačanju nacionalnih gospodarstava i razvitaku područja koj dosad nisu

---

<sup>2</sup> Porter M, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1990., str. 8.

bila dovoljno razvijena u regiji, a to su visoko tehnološki intenzivna područja. Klasterizacija bi mogla nadvladati slabosti investiranja koje su do sada postojale i kada je riječ o izravnim stranim investicijama. Naime, izravne strane investicije u zemljama regije nisu povećale komparativne prednosti novih sektora, nego su ili djelomično ojačale postojeće kapacitete i tradicionalna područja srednjeg i niskog tehnološkog intenziteta ili su bile usmjerene k tercijarnim područjima kao što su bile financije, telekomunikacija, trgovina i usluge.<sup>3</sup> Klasterizacija bi mogla pomoći u ispravljanju navedenih manjkavosti te priljevu svježeg kapitala u članice klastera – većinom mala i srednja poduzeća.

D. Hasić smatra da klasterizacija malih i srednjih poduzeća u BiH može značajno pomoći i u prevladavanju njihovih internih i eksternih slabosti. Interne slabosti odnose se na sama mala i srednja poduzeća, a eksterne na probleme koji proizlaze iz poslovnog okruženja i pravnog okvira.

Moguće je složiti se s navedenim autorom koji navodi da su interne barijere u razvitku malih i srednjih poduzeća zastarjela tehnologija, snažna usmjerenost na tradicionalne grane koje odlikuje niska proizvodnost, nizak nivo znanja i vještina u području novih tehnologija te samim tim, kao posljedica niske konkurentnosti, usmjerenost na lokalna tržišta. Eksterni okvir odnosio bi se na nepostojanje zakonskog okvira za razvitak malih i srednjih poduzeća na državnom nivou, nepostojanje fonda te agencije za razvitak koja bi koordinirala aktivnosti vezane za navedeni sektor. Naravno, i nepostojanje Zakona o državnoj pomoći u velikoj mjeri otežava razvitak malih i srednjih poduzeća. Nema operacionalizirane strategije za razvitak i konkretnih mjera i programa za podršku. Isti autor kao problem ističe i nedovoljne investicije u perspektivne sektore koji se temelje na znanju, nedovoljno razvijeno gospodarstvo i industrijske grane na koje bi se „vezala“ mala i srednja poduzeća, predimenzioniranu i birokratiziranu administraciju, izraženu korupciju i gospodarski kriminal, neadekvatni sustav zaštite privatnog vlasništva, kao i loše koncipiran obrazovni sustav i sustav dokvalifikacije, prekvalifikacije i cjeloživotnog učenja.<sup>4</sup>

Klasterizacija može pomoći u savladavanju niza navedenih nedostataka i prepreka putem jačanja potencijala udruženih kompanija. Također, jedino udružena mala i srednja poduzeća mogu konkurirati internacionalnim kompanijama kod prijave na međunarodne tendere.

Detaljna analiza stanja nacionalne ekonomije i SWOT analiza iste te pojedinih sektora stvara pretpostavku za donošenje odluka. Razvitak adekvatne strategije i akcijskog plana s detaljno navedenim mjerama, sudionicima i rokovima neophodna je osnova.

---

<sup>3</sup> Vidjeti više u studijama: Defining and Strengthening Sector Specific Sources of Competitiveness in the Western Balkans – Recommendation for a Regional Investment Strategy“, „Trade in intermediate Goods and Value Chains in CEFTA“ iz 2006. godine

<sup>4</sup> Vidjeti više u: Hasić, Duljko, Potencijali malih i srednjih poduzeća, Izvor ekonomskog progressa Bosne i Hercegovine, Gospodarski pregled, 57 (3-4), Zagreb, str. 243.-269., 2006. godina

Kada je riječ o analizi sadašnje situacije, smjernice mogu postaviti analize strateške kompetitivnosti BiH, *doing business*, analize WB-a, Zavoda za statistiku te razvojnih strategija koje je usvojilo Vijeće ministara i Parlament.

Kompetitivnost zemlje definira se kao „skup indikatora, politika, institucija i čimbenika koji određuju nivo produktivnosti jedne države i uspostavljaju održiv tekući i srednjoročno nivo ekonomskog prosperiteta“.<sup>5</sup> Svjetski gospodarski forum iz Davosa (WEF) razvio je Indeks globalne kompetitivnosti, tj. indeks koji daje sveobuhvatan prikaz kompetitivnosti jedne zemlje na temelju praćenja niza indikatora. Indikatori su grupirani u 12 grupa i pokazuju u kojoj se fazi razvitka kompetitivnosti nalazi neko gospodarstvo. Tako razlikujemo faktorski vođene ekonomije niskog dohotka, ekonomije bazirane na investiraju te ekonomije bazirane na inovacijama. BiH se nalazi u drugoj fazi, onoj baziranoj na investicijama. Navedeno znači da je za trenutni razvitak BiH od izuzetnog značaja pet grupa, tzv. stupova kompetitivnosti, specifičnih za navedenu fazu razvitka. Dakle, temelj razvitka čine kvalitetni obrazovni sustav s naglaskom na visokom obrazovanju i usavršavanju, učinkovito tržište rada, razvijen financijski sustav, adekvatna veličina tržišta te tehnološka spremnost.<sup>6</sup>

Prelazak iz druge u treću fazu zahtijeva sofisticirano poslovanje u svim segmentima te gospodarstvo bazirano na znanju i inovacijama. Premda se BiH nalazi u drugoj fazi razvitka i spada u zemlje sa srednje visokim dohotkom, ipak nije ohrabrujuća činjenica da od 131 promatrane ekonomije ona zauzima 102. mjesto prema kvaliteti i razvijenosti svih 12 indikatora (GCI rang, 2010./11.). Najlošije smo ocijenjeni u području razvijenosti institucija (126. mjesto), infrastrukture (98.), efikasnosti tržišta roba (127.), sofisticiranosti financijskog tržišta (113.) i, naravno, u faktorima trećeg stupa – poslovnoj sofisticiranosti (115.) i inovativnosti (120.). Najproblematičniji čimbenici za poslovanje kompanija, po mišljenju ispitanika iz poslovne zajednice, vezani su prvenstveno za otežani pristup financiranju, visoke porezne stope, neadekvatne porezne regulative, neefikasan birokratski aparat, neadekvatnu infrastrukturu, nestabilnost vlade i politika, kao i korupciju i kriminal.<sup>7</sup>

Navedeni prikaz stanja nacionalne kompetitivnosti predstavlja koristan putokaz za korištenje adekvatnog instrumentarija radi otklanjanja slabosti. Jasno je da navedeno zahtijeva prvenstveno jaku ulogu države u otklanjanju slabosti navedenih u prvom i drugom stupu. Država je ta koja treba stvoriti adekvatan pravni okvir za poticaj i zaštitu poslovnih subjekata u zemlji. Ona treba aktivno djelovati na stvaranju ukupne infrastrukture, razvojnih i istraživačkih potencijala, zajedno s akterima iz poslovne zajednice. Jedino se zajedničkim djelovanjem mogu ostvariti sinergijski efekti.

<sup>5</sup>Lagumdžija, Zlatko, MIT Centar i Regionalni gospodarski forum, *Kompetitivnost Bosne i Hercegovine 2010.-2011.*, Sarajevo, 2010., str. 24.

<sup>6</sup>op. cit., str. 25.-26.

<sup>7</sup>op. cit., str. 41.

U navedenom smjeru koncipirana je i Strategija razvitka BiH za razdoblje od 2010. do 2014. godine.

Razvojne strategije entiteta, kantona i Distrikta Brčko imaju zajedničke, dodirne točke - održivi razvitak, jačanje konkurentnosti, povećanje zaposlenosti i EU integracije. Politika ekonomskog razvitka BiH temelji se na „stvaranju konkurentne ekonomije usmjerene k većem zapošljavanju, prateći pri tome načela održivog i makrogospodarski stabilnog razvitka uz veću socijalnu pravičnost“.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Vijeće ministara, Direkcija za ekonomsko planiranje, Strategija razvitka Bosne i Hercegovine, Sarajevo, svibanj 2010., str. 4.

Bazu za izradu strategije predstavljala je i SWOT analiza:

Tablica 1.

SWOT analiza razvitka ekonomije – integrirana.

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. relativno stabilan makrogospodarski ambijent (stabilna unutarnja i vanjska vrijednost valute)</li> <li>2. stabilan bankarski sektor</li> <li>3. geo-položaj (blizina EU i mediteranskih tržišta);</li> <li>4. industrijska tradicija</li> <li>5. dobro postavljena osnovna prometna i energetska mreža</li> <li>6. diverzificiranost proizvodnje energije i sigurnost opskrbe</li> <li>7. izvrsni prirodni resursi (nezagađeno zemljište, klima itd.)</li> <li>8. zakoni iz područja rada i zapošljavanja usklađeni su sa standardima za ravnopravnost spolova i drugim standardima MOR-a.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nestabilan poslovni ambijent (uz visoku razinu neformalne ekonomije i korupcije)</li> <li>2. relativno visoka razina javnih rashoda</li> <li>3. slab pristup financijama, posebice za mikro i mala poduzeća (zbog nedovoljnog i fragmentiranog okvira za razvitak nebankarskih institucija)</li> <li>4. obrazovni sustav nedovoljno uključuje populaciju i nedovoljno je prilagođen potrebama tržišta, uz prisutnost rodne diskriminacije i nepostojanje politika uskladjivanja obiteljskog, privatnog i javnog života</li> <li>5. nedovoljno razvijeno jedinstveno tržište unutar BiH (uvjeti za registraciju, porezi na dobit, doprinosi, itd.)</li> <li>6. nerazvijenost infrastrukture (fizičke, poslovne, znanstvene) i niska razina njenih usluga</li> <li>7. tehnološki usmjeren a inozemna poduzeća već napuštaju (umjesto da što više dolaze) BiH zbog nedostatka tehnološki visokokvalificirane radne i istraživačke radne snage</li> <li>8. ogromno neracionalno korištenje energije, posebice kućanstava</li> <li>9. nedostatak institucija (tijela, laboratorija itd.), zakona i dokumenata (strategija, pravilnika, investicijskih programa) te sporo prihvaćanje globalnih i EU standarda</li> <li>• velike površine potencijalno obradivog zemljišta pod minama.</li> </ol>
PRIJEDNOSTI:	PRIJETNJE:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. znatni neiskorišteni resursi (zemlja, radna snaga, istraživački kadar dijaspore)</li> <li>2. razvitak energetskog sektora i uslužnih djelatnosti (turizam, financijske usluge itd.)</li> <li>3. uspostava tržišta i institucija na razini regije Jugoistočne Europe (primjerice regionalna investicijska banka i središte, zajedničko djelovanje burzi)</li> <li>4. mogućnost vojne konverzije i regionalne specijalizacije</li> <li>5. mogućnost uključivanja u EU programe (FP7, COST itd.) i korištenje predpristupnih fondova</li> <li>6. intermodalni promet, razvitak luka na rijeci Savi i bolja veza s Lukom Ploče</li> <li>7. mogućnost zadovoljenja vlastitih potreba hranom i ostvarivanje izvoza</li> <li>8. energetska potencijal (hidropotencijal među vodećima u Europi)</li> <li>9. razvitak ruralnog poduzetništva (organska poljoprivrede, ruralni turizam, prerada drveta i bio mase)</li> <li>10. strana ulaganja (nova radna mjesta i moderne tehnologije i stvaranje nove poduzetničke i radne kulture).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. razvitak političke situacije u BiH i regiji te globalne ekonomske situacije</li> <li>2. pogoršanje platnobilančne situacije i veličine deviznih pričuva</li> <li>3. potencijalna financijska neodrživost mirovinskih i drugih sustava</li> <li>4. slabo integriranje u internacionalne sustave financijskog nadzora</li> <li>5. nedovoljno razumijevanje modernih procesa razvitka (neuvažavanje globalnih trendova među ključnim nositeljima odluka; nepoduzimanje mjera za poboljšanje poslovnog okruženja; nepoduzimanje treninga radne snage; nepostojanje sposobnosti procjene velikih investicijskih programa)</li> <li>6. brži razvitak okruženja u odnosu na BiH, posebice suočavanje s konkurentnošću tvrtki zemalja članica EU uz neadekvatne mehanizme zaštite domaće proizvodnje</li> <li>7. odljev kadrova (odlazak inteligencije i mladih)</li> <li>8. prevelik socijalni pritisak na javni proračun</li> <li>9. neispunjavanje preuzetih međunarodnih obveza, primjerice WTO (TBT, SPS, TRIPS...), mogućnost tužbe</li> <li>10. nedovoljna svijest o očuvanju okoliša i resursa</li> <li>11. širenje zaraznih stočnih i biljnih bolesti</li> <li>12. nezainteresiranost internacionalnih fondova za deminiranje šuma i obradivih površina</li> </ol> <p>genetski modificirana hrana - nema kontrole i regulative u uvozu i proizvodnji.</p>

Izvor: Strategija razvitka Bosne i Hercegovine, str. 8.-9

Koncentrirajući se na potencijale razvitka, Strategija ističe kao drugi strateški cilj poboljšanje konkurentnosti. Kao prva mjera za ostvarivanje navedenog cilja istaknuta je klasterizacija.

Među prioritetima u postupku stvaranja klastera istaknuta je potreba restrukturiranja i modernizacije poslovanja, fiskalnog rasterećenja i stimuliranja poslovanja, jačanje poslovnih lanaca što podrazumijeva potrebu mapiranja vodećih poslovnih lanaca i financijsku i stručnu podršku razvojnim i izvoznim aktivnostima istih, zatim jačanje klasterske inicijative i infrastrukturne podrške. Dalje, kao sljedeća se mjera navodi razvitak adekvatnih politika za usmjeravanje investicija, naročito izravnih stranih investicija u klusterske inicijative te vršenje stalnog, sveobuhvatnog *benchmarkinga* domaćih klastera s klasterima izabranih zemalja.

Isto tako, navode se smjernice u postupku podrške nastanku i jačanju klastera, ciljevi nastanka i načini mjerenja njihove efikasnosti:

„Na postojećem stupnju razvitka BiH kriteriji za selekciju izbora klaster-inicijativa (KI) trebaju biti: liderstvo klastera, vizija i strategija klastera, gospodarski učinak na ekonomiju regije i zemlje. Ciljevi uspostave KI trebaju biti: povećanje dodane vrijednosti, izvoza, zaposlenosti i komercijalizacija inovativnog rada. Glavne aktivnosti kojima se trebaju baviti KI su: istraživanja (tržišta, tehnologija) i razvitak, zajednička nabava, proizvodnja i/ili prodaja, poslovno okruženje (razvitak infrastrukture, lobiranje za promjene politike i regulative) te usavršavanje kadrova. Učinak KI se treba mjeriti preko sljedećih mjera: zaposlenost, opseg proizvodnje, izvoz, broj tvrtki, poslovno okruženje, uvoz, strane izravne investicije - SDI, plaće, inovacije, cijene/dodana vrijednost, vladino financiranje/subvencije.“<sup>9</sup>

Druge mjere za povećanje konkurentnosti odnose se na stvaranje jedinstvenog ekonomskog prostora, jačanje kompetentnosti ljudskih resursa, razvitak znanstveno-tehnološke i poslovne infrastrukture s naglaskom na podršku jačanju kapaciteta, umrežavanje obrazovnih institucija i gospodarstva i brži protok i razmjenu informacija između istih. Naravno, istaknute su i druge neophodne mjere, ali gore navedene od ključne su važnosti za razvitak koncepta klastera.<sup>10</sup>

Na temelju navedene strategije razvitka BiH moguće je utvrditi smjernice u izboru modela, tj. metode klasterizacije. Mnogi klasteri nastaju bez inicijative države. Rezultat su poduzetničke inicijative većeg broja kompanija koje u umrežavanju nalaze poslovni interes. Pojedini klasteri nastaju na temelju inicijative jedne vodeće, jake kompanije koje okuplja niz manjih i/ili srednjih

---

<sup>9</sup> op. cit., str. 20.

<sup>10</sup> Strategijom su definirana ključna područja razvitka gospodarstva, no probleme predstavljaju akcijski planovi države i nižih nivoa, tj. neiskordiniranost i nepostojanje rokova i konkretnih planova za akciju. Utvrđene se mjere i planovi ne poštuju u velikoj mjeri i zbog političkih nesuglasica.

kompanija iz iste ili komplementarnih branši. Također je veoma značajna uloga je istraživačkih, razvojnih, obrazovnih i znanstvenih instituta. Svakako, značajna je i uloga države koja, bez obzira što ne daje početni impuls za razvitak, pruža adekvatnu regulatornu podršku stvarajući povoljne uvjete za poslovanje. Naravno, postoje i situacije kada država putem gospodarske politike ciljano inicira nastanak klastera u izabranim branšama u kojima pronalazi potencijale za stjecanje komparativnih prednosti. Isto tako, država nastoji privući izravne strane investicije radi podrške razvojnim programima zemlje.

Analizom prezentirane Strategije razvitka BiH uočljivo je da država nastoji koristiti metode i modele klasterizacije koje su usmjerene na jačanje postojećih klastera i davanje podrške područjima gdje postoji značajan potencijal za klasterizaciju. Jedna od mogućnosti je i ta da država kreira klasterne, ali nema detaljnih planova u željenom smjeru. Dakle, država se odlučila za metode davanje podrške i jačanja postojećih i potencijalnih klastera, tj. tzv. metode *leveraged clusters* i *strengthening clusters*.

Korištenje metode *creating clusters*, tj. kreiranja (novih) klastera zahtijeva veoma detaljne analize lokalnog, regionalnog i globalnog tržišta i pažljivo promišljanje donositelja odluka u državi. Zbog činjenice da se često kreće od novih područja koja tek treba razviti – infrastrukturno, tehnološki i regulatorno - te zbog činjenice da država nije najbolji „domaćin“ i da ne poznaje dovoljno ekonomske zakonitosti i događaje u poslovnoj praksi, preporučljivo je da se u postupku klasterizacije krene s jednom od prve dvije metode. Dakle, razvitak postojećih snaga i prednosti te razvitak postojećih potencijala trebaju biti dominantni u cijelom postupku. Međutim, u svakom slučaju, bez obzira na izbor metode klasterizacije, treba voditi računa o osmišljenosti postupaka.

U literaturi se navodi da se mogući problemi koji mogu nastati u procesu klasterizacije – nedefinirani ciljevi, lokacije i tržišni segmenti, nedefinirana uloga sudionika, preklapanja nadležnosti i interna konkurencija među agencijama za podršku, nedostatak koordinacije među upravnim nivoima, preveliko fokusiranje na fiksnu imovinu i materijalnu infrastrukturu umjesto nematerijalne imovine i sl. – mogu izbjeći pravilnim mapiranjem i analizom te akcijskim planom s detaljno osmišljenim i propisanim ulogama svih pojedinačnih sudionika.

Ističe se da posebnu pažnju sve zemlje, a pogotovo tranzicijske kao što je BiH, moraju obratiti na četiri ključna područja:

- privlačenje izravnih stranih investicija
- financijsku, regulatornu, tehničku i drugu pomoć malim i srednjim poduzećima
- razvitak poslovnih zona i tehnoloških parkova te znanstveno-istraživačkih institucija
- razvitak potrebnih znanja i vještina.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Vidjeti više u: Ketels, H. M. Christian, Memedović, Olga, From clusters to cluster-based economic development, Int. J. Technological Learning, Innovation and Development, Vol. 1, No 3, 2008.

#### **4. PRIVLAČENJE STRANIH INVESTICIJA, KORIŠTENJE PREDPRISTUPNIH FONDOVA I INTERNACIONALIZACIJA**

Kada je riječ o privlačenju stranih investicija, BiH je u 2010. godini imala izravnih stranih ulaganja u vrijednosti od 135,4 milijuna KM. U odnosu na 2009. godinu strana su ulaganja manja za čak 71%. I u prethodnim godinama, zabilježen je pad zbog svjetske ekonomske krize i konsolidacije bankarskog i financijskog sektora. Naravno, za razvitak BiH bitna je i priroda ulaganja – većina se ulaganja odnosi na dokapitalizaciju postojećih kompanija i aktivnosti (54%), a mali je dio vezan za ulaganje u nove projekte i kompanije. Što se strukture ulaganja tiče, 50,5 % odnosi se na investiranje u bankarski i financijski sektor, a na proizvodnju otpada samo 25,56%. Ulaganje u usluge iznosi 23,9%.<sup>12</sup>

Iz navedenog pregleda visine i prirode ulaganja jasno je da BiH mora poraditi na stvaranju boljih uvjeta za privlačenje izravnih stranih investicija, tj. razvitak snaga i potencijala te otklanjanju slabosti i prijetnji koje su navedene u SWOT analizi Strategije razvitka BiH. Otklanjanju administrativnih barijera pridonosi i pojednostavljivanje procesa registracije koji je implementiran u 2010. godini. Svakako, u daljim koracima trebalo bi konzultirati preporuke iz „Bijele knjige“ koju izdaje Vijeće stranih investitora u BiH.

Pored izravnih stranih investicija, ovdje treba istaknuti i mogućnost korištenja predpristupne pomoći Europske unije u okviru IPA projekata. BiH je za razdoblje od 2007. do 2012. odobreno preko 500 milijuna eura, pri čemu je, zbog nepostojanja adekvatnih projekata i znanja u izradi istih te dugotrajnosti same procedure apliciranja i odobravanja sredstava, iskoristila samo manji dio novca koji joj je bio na raspolaganju. Do sada je zemlji na raspolaganju stajalo 200 milijuna eura u okviru programa IPA I (pomoć tranziciji i jačanju izgradnje institucija) te IPA II (prekogranična suradnja) za koju je odobreno 14 milijuna eura.

BiH stoje na raspolaganju značajna sredstva vezana za programe prekogranične suradnje. Trenutno su aktualni programi prekogranične suradnje sa susjednim državama, odnosno prekograničnim susjednim regijama. IPA III upravo za cilj ima podršku regionalnom razvitku.

Regije BiH, ali i klasteri, mogu ostvariti niz koristi od aktualnih programa - Jadranskog programa, Mediteranskog transnacionalnog programa, SEES (South-east European Space) programa te programa prekogranične suradnje sa susjednim zemljama – Hrvatskom, Srbijom i Crnom Gorom. Navedeni tipovi suradnje podržani sredstvima iz EU daju značajan potencijal za lokalni razvitak klastera, ali i njihovu interregionalizaciju te internacionalizaciju

---

<sup>12</sup> Vijeće ministara, Direkcija za ekonomsko planiranje, Bosna i Hercegovina - Gospodarski trendovi, , siječanj-lipanj 2010., Sarajevo, rujan 2010., str. 59.-60.



poslovanja. Navedeno posebice vrijedi ako se sjetimo činjenice da su gospodarstva bivših jugoslavenskih republika bila komplementarno povezana.

Za korištenje IPA projekata faze III, IV i V bit će neophodno uvesti NUTS klasterizaciju. Projekt, odnosno studija statističke (NUTS) regionalizacije prema pravilima EUROSTAT-a završena je već 2009. godine, ali zbog prvenstveno političkih razloga nije došlo do njene operacionalizacije. Navedena studija predviđa postojanje tri klastera s bruto društvenim dohotkom po glavi stanovnika od 19%, 9% i 7% prosjeka Europske unije te grad Sarajevo s GDP-om od 13 600 KM, što predstavlja 30% europskog prosjeka. „Problem“ za političare leži u činjenici da su navedeni klasteri utvrđeni na temelju gospodarskih, a ne političkih kriterija, tj. obuhvaćaju područja koja pripadaju različitim administrativnim jedinicama, tj. županijama te „zadiru“ u granice Federacije i Republike Srpske.

No, bez obzira na politiziranje, NUTS kategorizaciju moramo učiniti operativnom kako bismo povlačili sredstva iz IPA fondova.

## **5. FINANCIJSKA, REGULATORNA, TEHNIČKA I DRUGA POMOĆ MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Svakako, potrebno je dati inicijalnu snagu klasterizaciji putem adekvatne financijske, regulatorne i tehničke pomoći. Značajnu tehničku i stručnu pomoć dosad su pružale i pružaju regionalne razvojne agencije, entitetske i Vanjskotrgovinska komora te ministarstva zadužena za gospodarsku politiku na svim nivoima. Naravno, ne treba zaboraviti ni na pomoć WB-a, EBRD-a, USAID-a, GTZ-a i mnogih drugih stranih agencija i vlada, koje su pružile kako savjetodavnu, stručnu i tehničku pomoć, tako i onu financijske prirode. Svakako, na državi i entitetima je osmišljavanje adekvatnog regulatornog okvira koji će poticajno djelovati na razvitak poduzetništva i klasterizaciju. Otklanjanje niza tehničkih barijera u pokretanju i vođenju biznisa prioritet je u razvitku potencijala klasterizacije. Slijedi i dokapitalizacija razvojnih banaka i redefiniranje njihove uloge radi efikasnije i svrsishodnije pomoći malim i srednjim kompanijama.

## **6. RAZVITAK POSLOVNIH ZONA I TEHNOLOŠKIH PARKOVA TE ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKIH INSTITUCIJA**

U BiH je oformljeno više poslovnih zona i tehnoloških parkova, no dosadašnji rezultati nisu obećavajući. Parkovi i poslovne zone u većini su slučajeva postali sami sebi svrhom, pružajući više tehničku nego stručnu i savjetodavnu pomoć zainteresiranim kompanijama i onima u fazi osnivanja. Znanstveno-istraživačkim institucijama nedostaje kadrova i financijske snage,

tako da se ne može govoriti puno o njihovoj ulozi kao nositeljima razvitka i inovativnog potencijala zemlje.

Bez jače koordinacije te bez državne pomoći u regulatornom smislu i adekvatnog financijskog izdvajanja u jačanje znanja i ljudskog kapitala, tj. znanstveno-istraživačke projekte i institute za razvoj, predstoji nam i dalje tehnološko zaostajanje za kompanijama zemalja iz regije.

## 7. RAZVITAK POTREBNIH ZNANJA I VJEŠTINA

Razvitak potrebnih znanja i vještina moramo promatrati u sklopu cijelog obrazovnog sustava. Prilagođavanje obrazovne politike potrebama tržišta rada, školovanjem kadrova za deficitarna zanimanja te osmišljavanjem fleksibilnog sustava školovanja koji će omogućiti lakšu prekvalifikaciju i dokvalifikaciju uz stjecanje temeljnih znanja (pogotovo informatičkih i jezičnih znanja), neophodni su preduvjeti za budućnost.

Uz uvažavanje gore navedena četiri područja - privlačenje izravnih stranih investicija, financijska, regulatorna, tehnička i druga pomoć, razvitak poslovnih zona, tehnoloških parkova i znanstveno-istraživačkih institucija te razvitak potrebnih znanja i vještina - nakon donošenja odluke o metodama klasterizacije, koje se u osnovi svode na *top-down* ili *bottom-up* pristup (ili kombinaciju), slijedi način osmišljavanja odnosa subjekata u klasteru.

Cilj je postizanje sinergijskog efekta putem bliske suradnje većeg broja sudionika. Osmišljavanje uloge svakog sudionika u lancu od ključne je važnosti. Svakako, pojedinačni sudionici trebaju pronaći i vlastiti interes kao članovi klastera.

Na temelju dubinskog intervjua kojeg su autori ovog članka proveli s ključnim osobama iz Drvnog klastera BiH te voditeljima više inozemnih projekata u cilju jačanja klastera, evidentno je da su pojedini članovi istupali iz samog klastera zbog činjenice da nije postojala njihova jasno definirana uloga, s pravima i obvezama.<sup>13</sup>

Nejasno definirana uloga odnosila se i na nepostojanje vodeće osobe koja bi preuzela ulogu koordinatora između članova i njihovih aktivnosti. Nekoordiniranost vezana za podjelu posla rezultirala je nepovezanim djelovanjem i parcijalnim donošenjem pojedinačnih odluka sudionika. Povlačenje sredstava također je u velikoj mjeri bilo nekordinirano. Kao rezultat svega, nije bilo sinergijskih efekata u smislu jačanja zajedničkog lanca vrijednosti i generiranja uvećanog profita. Smisao je klasterizacije u velikoj mjeri objedinjavanje niza sudionika – od dobavljača sirovina, proizvođača poluproizvoda i dijelova do proizvođača finalnog proizvoda ali i distributera i prodajnih agenata. U Njemačkoj je stvoren klaster automobilske industrije u koji su uključeni

---

<sup>13</sup> Pogledati Prilog - pitanja postavljena na dubinskom intervjuu.

proizvođači iz metaloprerađivačke-industrije, proizvođači ugradbenih i finalnih dijelova, kao i proizvođači automobila i opreme za automobile. Bitnu kariku čine i distributeri, trgovci i prodajni agenti u inozemstvu.<sup>14</sup> Dakle, cijeli sklop subjekata koji su pronašli zajednički interes u klasteru. Nažalost, u BiH u postojećim klasterima nema tolikog broja sudionika u lancu vrijednosti. Neadekvatna izgrađenost ili nedovoljna veličina samog klastera utječe na veličinu generiranog, zajedničkog profita. Međutim, prema dosadašnjim iskustvima iz BiH, najveći je problem u neodgovarajućoj osmišljenosti uloge sudionika – nepostojanja analitičke mape klastera te nepostojanja klaster-menadžera. Svakako, prilikom osmišljavanje klastera trebalo bi uvažiti preporuke specijaliziranih institucija za klastere. Tako, primjerice, Nacionalni centar za klastere Republike Hrvatske ističe da postoji logički put u upravljanju procesom izgradnje klastera.

Navodi se šest koraka procesa:

1. konstituiranje/strukturiranje klastera
2. izbor/vrednovanje i edukacija klaster menadžera
3. analitička mapa klastera
4. strategijski plan klaster inicijative
5. pravni oblik klastera
6. izvođenje, mjerenje, analiza i poboljšanje.

U postupku nastanka klastera postoje i moguće interakcije i preklapanja aktivnosti između ključnih aktera prilikom izgradnje povjerenja, započinjanja novih poslova, u zajedničkim projektima te prilikom sufinanciranja i podjele rizika.<sup>15</sup>

Pravilno osmišljavanje i provedba svih šest koraka kao rezultat ima generiranje većeg profita za sve sudionike, kao i jačanje razvojnih potencijala pojedinih sudionika u klasteru. Cilj je osigurati ne samo povećanje profita za ključne subjekte, nego i vidljivu korist za sve sudionike u klasteru. Umrežavanjem aktivnosti, međusobnim podržavanjem te zajedničkim ulaganjima stvaraju se pretpostavke za dugoročni rast i razvitak i jačanje konkurentske pozicije. Sudionicima mora biti vidljiva konkretna korist od klastera.

Prvih pet koraka procesa odnosi se na potrebu pravilnog osmišljavanja ključnih karika i odnosa među njima. Pravilne postavke i osmišljeni akteri, međudnosi i procesi u okviru klastera pretpostavka su za uspjeh koraka br. 6. Svakako, potrebno je izabrati i načine mjerenja uspješnosti aktivnosti kao i njihovu analizu, dakle adekvatnu metriku, te prijedloge za poboljšanje pojedinačnih aktivnosti i jačanje najslabijih karika u lancu.

---

<sup>14</sup> Ali i istraživački instituti i tehnički fakulteti

<sup>15</sup> HUP Nacionalni centar za klastere, [www.hup.hr](http://www.hup.hr), datum posjeta 15. 7. 2011.

Međutim, analiza i korektivne mjere neće dati rezultate ako su napravljene sistemske greške u vidu neadekvatnog izbora načina strukturiranja klastera, izbora sudionika i klaster-menadžera, neadekvatne osmišljenosti uloge svakog sudionika u generiranju vrijednosti, predviđene koristi te strateški pravci djelovanja. U tim slučajevima, metrika i korektivne mjere mogu dati samo ograničene rezultate.

## 8. ZAKLJUČAK

Adekvatne pretpostavke te osmišljenost u procesu klasterizacije koja podrazumijeva skretanje posebne pažnje na izbor modela klasterizacije i jasno definiranje uloge pojedinih sudionika predstavlja jedan od načina postizanja uspjeha klasterizacije. Povezivanje kompanija, pogotovo onih male i srednje veličine, predstavlja korak u njihovom jačanju i osposobljavanju za tržišnu utakmicu, kako na nacionalnom tako i na globalnom tržištu. Klasterizacijom jačaju financijski, tehnički, konkurentski potencijali sektora malih i srednjih poduzeća, a zajedno s njima i cijele nacionalne ekonomije. Logičan korak predstavlja i internacionalizacija aktivnosti, kao i veći apsorpcijalni potencijali sektora u smislu efikasnijeg korištenja predpristupnih fondova.

Ratom uništeno gospodarstvo, neuspjela privatizacija te nesređen legislativni okvir otežavaju i ograničavaju razvojni potencijal BiH. U takvim uvjetima oživljavanje velikih kompanija nije moguće. Rješenje leži u razvitku sektora malih i srednjih poduzeća i u jačoj financijskoj, legislativnoj i tehničkoj podršci države. Klasterizacija i pronalaženje tržišnih niša na kojima bi se mogla ostvariti adekvatna konkurentnost kompanija u procesu internacionalizacije postaje izazov, ali i zadatak na koji se mora adekvatno odgovoriti ako želimo postati dio Europske unije.

## LITERATURA

Anastasakis, Othon, Bojičić-Dželilović, Vesna, *Balkan Regional Cooperation & European Integration, The Hellenic Observatory – The European Institute, The London School of Economics and Political Science, London, srpanj 2002.*

Dostić, Milenko, *Menadžment malih i srednjih poduzeća, Gospodarski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2002.*

Domljan, Vjekoslav, Domazet, Anto, Resić, Emina, *Komparativna analiza konkurentne pozicije BiH ekonomije s implikacijama za oblikovanje politika, Gospodarski institut, Sarajevo, 2009.*

Hasić, Duljko, *Potencijali malih i srednjih poduzeća, Izvor ekonomskog progresa Bosne i Hercegovine – Rezultati empirijskog istraživanja, Gospodarski pregled, 57 (3-4), 2006.*

Ketels, Christian, Memedović, Olga, From clusters to cluster-based economic development, Int. J. Technological Learning, Innovation and Development, Vol 1, No. 3, 2008.

Kolaković, Marko, Sisek, Boris, Morić Milanović, Bojan, Strateška povezanost i umreženost hrvatskih malih i srednjih poduzeća, Poslovna izvrsnost Zagreb, godina III., br. 2., Zagreb, 2009.

Lagumdžija, Zlatko, MIT Centar i Regionalni gospodarski forum, Kompetitivnost Bosne i Hercegovine 2010.-2011., Sarajevo, 2010.

Paunović, Zoran, Prebežac, Darko, Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća, Tržište, Vol. XXII, br. 1., 2010.

Perkić, Božo, Sektorska uporedna analiza stanja drvne, metalske i prhrambene industrije, Projekat CREDO – Konkurentni regionalni gospodarski razvitak u SI BiH, NERDA / SIDA, Tuzla, studeni 2009.

Porter Michael: The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press, 1990.

Porter, Michae, Konkurentska prednost, Masmedia Zagreb, 1990.

Sadžak, Mile: Europsko poduzeće, I. izdanje, Synopsis – Sarajevo, Sarajevo, 2000.

Croatian Institute of Finance and Accounting, Croatian Chamber of Economy, Facing the Future of South East Europe“, Zagreb, studeni 2010.

OECD, Europska komisija i Vijeće za regionalnu suradnju zemalja jugoistočne Europe:

Defining and Strengthening Sector Specific Sources of Competitiveness in the Western Balkans – Recommendation for a Regional Investment Strategy“, studija, 2007.

OECD, „Trade in intermediate Goods and Value Chains in CEFTA“, studija, 2006.

Vijeće ministara, Direkcija za ekonomsko planiranje, Bosna i Hercegovina - Gospodarski trendovi, , siječanj-lipanj 2010., Sarajevo, rujanj 2010.

Vijeće ministara, Direkcija za ekonomsko planiranje, Strategija razvitka Bosne i Hercegovine, Sarajevo, svibanj 2010.

Mrežne stranice:

HUP Nacionalni centar za klasterne, [www.hup.hr](http://www.hup.hr)

**Prilog:** Anketni upitnik s pitanjima postavljenima na dubinskom intervjuu

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Katedra za mikroekonomiju Ekonomskog fakulteta u Sarajevu provodi istraživanje problema poslovanja kompanija u BiH, s naglaskom na sektor drvne i drvoprerađivačke industrije i njene internacionalizacije. Internacionalizacija se prvenstveno odnosi na izvozne aktivnosti, ali i jače povezivanje naših kompanija sa srodnim kompanijama u inozemstvu.

Cilj je istraživanja utvrditi koji su aktualni problemi s kojima se kompanije u BiH susreću u poslovanju s inozemstvom radi razrade mjera i strategija za njihovo otklanjanje.

Pojedinačni podatci bit će tretirani kao poslovna tajna, a rezultati će biti obrađeni zbirno.

Rezultati ankete bit će Vam dostavljeni na uvid.

#### **1. Problemi u internacionalizaciji aktivnosti kompanije:**

Razlozi:	Uopće se ne slažem				U potpunosti se slažem
1. Nedostatak adekvatnih poduzetničkih vještina i znanja	1	2	3	4	5
2. Nedostatak marketinških vještina osoblja	1	2	3	4	5
3. Nepostojanje osposobljenog, stručnog osoblja u kompaniji – radnika u proizvodnji	1	2	3	4	5
4. Nepostojanje adekvatnog komercijalista	1	2	3	4	5
5. Neadekvatno znanje jezika – jezičke barijere	1	2	3	4	5
6. Nepostojanje mrežne stranice	1	2	3	4	5
7. Problem pronalaženja adekvatnih poslovnih partnera u inozemstvu	1	2	3	4	5

8. Problem pronalaženja prodajnih agenata	1	2	3	4	5
9. Visoki troškovi internacionalizacije	1	2	3	4	5
10. Visoki troškovi sudjelovanja na sajmovima	1	2	3	4	5
11. Visoki troškovi tiskanja i distribuiranja promotivnog materijala	1	2	3	4	5
12. Nedostatak informacija o stanju – konkurenciji i proizvodima na stranom tržištu	1	2	3	4	5
13. Slab pristup novim tehnologijama	1	2	3	4	5
14. Poteškoće u financiranju – nabavljanju kapitala	1	2	3	4	5
15. Visoki troškovi financiranja, visoke kamatne stope na kredite	1	2	3	4	5
16. Problemi u standardiziranju proizvoda – visoki troškovi standardizacije	1	2	3	4	5
17. Nepostojanje certifikata o kvaliteti proizvoda	1	2	3	4	5
18. Neadekvatna zaštita vlasničkih prava	1	2	3	4	5
19. KomPLICIRANA izvozna dokumentacija	1	2	3	4	5
20. Birokratske barijere	1	2	3	4	5
21. Carinske barijere	1	2	3	4	5
22. Necarinske barijere	1	2	3	4	5
23. Problemi u transportu – visoki gubici u transportu	1	2	3	4	5
24. Problemi nalaženja adekvatnih – kvalitetnih i pouzdanih špeditera	1	2	3	4	5
25. Visoki troškovi transporta	1	2	3	4	5
26. Kulturološke barijere (razlike) na inozemnom tržištu	1	2	3	4	5
27. Nepostojanje informacija o prodajnim rizicima	1	2	3	4	5
28. Nelojalna konkurencija poduzeća na inozemnom tržištu	1	2	3	4	5

29. Nepostojanje informacijama o željama i ukusima kupaca na inozemnom tržištu	1	2	3	4	5
30. Nepoznavanje procedura i potrebne dokumentacije za poslovanje na inozemnom tržištu	1	2	3	4	5
31. Nepostojanje inicijative i interesa države za aktivniju pomoć proizvođačima drvne industrije	1	2	3	4	5
32. Neadekvatna državna pomoć u stimuliranju izvoza općenito	1	2	3	4	5
33. Loša ekonomska diplomacija – stručna podrška BiH ambasada na ciljanim tržištima	1	2	3	4	5
34. Neadekvatna pomoć razvojnih agencija, Vanjskotrgovinske komore i drugih komora	1	2	3	4	5
35. Neadekvatna podrška od klastera drvne i drvoprerađivačke industrije	1	2	3	4	5
36. Nepostojanje navedenog klastera	1	2	3	4	5
37. Dodatni problemi – navesti:	1	2	3	4	5

I na kraju nekoliko podataka koji su nam bitni radi dokumentacije i statističke analize rezultata:

Broj zaposlenih	Vrijednost prometa u 2010.	Vrijednost izvoza u 2010.

Ukupni prihodi, rashodi i poslovni rezultati u zadnje tri godine:

Prihodi		Rashodi	
2008.		2008.	
2009.		2009.	
2010.		2010.	



## Struktura vlasništva:

1. u većinskom domaćem privatnom vlasništvu
2. u većinskom vlasništvu države
3. u većinskom inozemnom privatnom vlasništvu

## Tip organizacije

1. DOO
2. DD
3. AD

Zahvaljujemo na Vašem sudjelovanju u navedenoj anketi!

Naziv poduzeća	
Sjedište	
Djelatnost	
Direktor/generalni menadžer	
Ime i prezime osobe koja popunjava upitnik	
Funkcija osobe koja popunjava upitnik	
Kontakt detalji poduzeća	

***Danjela Martinović, Ph. D.***

Assistant professor  
School of Economics and Business, Sarajevo  
E-mail: danijela.martinovic@efsa.unsa.ba

***Mira Šunjić-Beus, Ph. D.***

Full professor  
School of Economics and Business, Sarajevo  
E-mail: mira.sunjic-beus@efsa.unsa.ba

***Jasmina Karišik, M. Sc.***

Senior assistant  
School of Economics and Business, Sarajevo  
E-mail: jasmina.mangafic@efsa.unsa.ba

**DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN BH:  
PROSPECTS AND LIMITATIONS, WITH SPECIAL  
REFERENCE TO SME SECTOR*****Abstract***

*Small and medium enterprises (SME) are one of the key factors in the development of national economies. However, they had been neglected in the former state. Previous economic growth was based on a system of networked large companies, i.e. planned development of complementary industries. War and the disintegration of Yugoslavia have disrupted this concept and sparked a series of dilemmas regarding the course of development of national economy. There were some ideas to restructure large businesses. But, with either destroyed or technologically obsolete businesses, disappearance of development institutes, lack of skilled workforce, loss of market shares, it is obvious that the development and strengthening of SME is necessary. Strengthening and networking of small companies should result in the emergence of large and heavy manufacturing systems, similar to the pre-war ones.*

*The aim of this paper is to investigate how the BH so far succeeded in this plan and how consistent BH economic policies were. Also, the work will give an overview of legislation, business practices and potential clustering and internationalization of small and medium enterprises.*

***Keywords: SMEs, clustering, internationalization, Bosnia and Herzegovina***

***JEL classification: M13***

**Ernes Oliva, B. Sc.**

University of Juraj Dobrila, Pula

**Marko Paliaga, Ph. D.**

Assistant professor

University of Juraj Dobrila, Pula

E-mail: marko.paliaga@rovinj.hr

## **RESEARCH OF INFLUENCE OF AUTOCHTHONOUS REGIONAL PRODUCTS ON REGIONAL BRAND- EXAMPLE OF THE ISTRIAN REGION**

UDK / UDC: 658.626(497.571)

JEL klasifikacija / JEL classification: O13, Q13, M31

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 20. siječnja 2012. / January 20, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Abstract***

*Development of regional brands has become increasingly important over the last years. The main distinctive elements of regional marketing are its autochthonous products. They enable regional differentiation and create premises for the development of regional brands of autochthonous products. Development of regional brands of autochthonous products makes it possible for the region to preserve its identity, at the same time generating a positive image of the region and creating a positive customers' perception of the region. Autochthonous products guarantee quality for customers and marketing promotion for the region. For this reason, we can say that development of regional brands of autochthonous products may create a positive image of the region used as a basis for establishing a regional brand. Preliminary research has been carried out for the needs of the present paper. It indicates particular autochthonous products that are specific for Istria and that make it recognisable, in addition to their significance for the image and identity of the region. Research sample included 181 respondents, through a standardised questionnaire distributed through Facebook and a specialised database created especially for these purposes.*

***Keywords: branding, regional branding, autochthonous products, agricultural products***

## **1. AUTOCHTHONOUS AGRICULTURAL PRODUCTS AND THEIR SIGNIFICANCE IN REGIONAL BRANDING**

Branding and marketing have always tended to differentiate. Therefore, building regional brands based on local and unique autochthonous products will be one of the possible future ways of regional branding. In today's global world, customers are looking for a unique brand which would offer more than its competitors, a brand that is clearly different and that cannot be bought just anywhere, in any country or city. Times when all customers wanted Coca-Cola and McDonald's are behind us. Over the last period, people who travel around the world keep running into brands-products they can buy at home. Considering the fact that branding and marketing always aim at being different from competitors and substitutes, it is crucial to build brands based on what is local, unique and recognisable. Quality product brands are always on the mind of potential customers and a part of their quality system.

By all means, before launching the process of branding a product or service, it is necessary to decide how innovative and unique the product or service actually is and how much it differs from other similar or same products or services. The same has to be done with the region and its regional identity.

The European Union countries and some other countries worldwide currently feel intense globalisation pressure. This means that, among other things, agricultural products lose their distinctive features and they are taken over by powerful global brands. Consequently, if agriculture of various countries is to resist these trends and the fierce competition of agricultural products in fast-moving consumer goods markets, it has to develop its own regional-autochthonous agricultural products whose quality can be competitive. Today's consumers increasingly require high-quality agricultural products with a clear geographical origin. Geographical indication and association to a particular location are at the heart of the need to merge the process of development of autochthonous products with branding a particular region. If these two separate processes are combined, it is actually possible to preserve a part of quality autochthonous agricultural production on one side, and, on the other side, it is possible to associate the image of a particular region and its recognisability to its own products as the basis of its branding.

Protection is the backbone of the above merging. Among other things, products are protected because of possible achievement of higher price category, creation of identity and recognisability. Also, a direct connection between a product and a particular geographical area endows it with extra value and recognisability and contributes to the rural development and establishment of interest associations, if they still do not exist, for purposes of joint market presence and joint promotion of foodstuffs.

There are two pillars of EU policies dealing with protection of products. One concerns organic products known under the abbreviation GI that denotes geographical indication, and the other pillar is designation of origin of rural products. Therefore, there is a distinction between geographical indications, registered designation of origin and traditional terms. With its particular geography, nature and climate, rich culture and tradition, the Republic of Croatia has a large number of autochthonous foodstuffs whose technological, nutritional and organoleptic characteristics, in addition to their quality and distinctiveness, make them successful competitors both in the Croatian and international market. Many of these products have become recognisable as geographic areas where they are produced.

Within the process of the accession of the Republic of Croatia to the European Union, in the part referring to compliance of laws in the area of agriculture, more precisely, quality policy, Croatia has passed the Act on Geographical Indications, Designations of Origin and Traditional Terms for Agricultural Products and Foodstuffs (the official gazette of the Republic of Croatia Narodne novine no. 84/08). The Act enables Croatian agricultural producers of autochthonous agricultural products to have the same protection enjoyed by their competitors from countries of the European Union. It officially opened the path towards registration of Croatian brands at the level of the European Union, which increases recognisability of products and the region where they are produced and whose name they bear, and finally, the recognisability of Croatia as such. This also increases their competitiveness in the market, which is one of the most important objectives of Croatian agricultural policy.

There are 15 manufacturers of autochthonous products and 16 associations (manufacturers) producing raw materials for autochthonous products currently registered in Croatia. So far, protection of geographic indications has been carried out by the State Institute of Intellectual Property. In conformity with its regulations, a total of 9 foodstuffs has been protected, namely Istrian prosciutto, olive oil Torkul, the Cetina cheese, the Pag cheese, Slavonian homemade kulen/kulin, aromatised crisp bread Paški baškotin, prosciutto from Driš, the Dingač wine and the Slavonian plum brandy "Slavonka". A diversity of landscape, climate and historic influences has produced a great number of similar characteristic products, both food and other products. At the moment, a relatively small number of Croatian products succeeded in overcoming local sentiments and the significance of local souvenirs and becoming economically interesting products.

We must not forget the fact that important economic effects may be achieved primarily through connecting the process of protection and production of autochthonous agricultural products on one side, and branding on the other side. A recognisable region - a branded region - will achieve significant economic progress through its image and perceived identity, particularly in terms of agriculture and catering and tourism industry.

Recognisable foodstuffs and other autochthonous traditional and local products may carry the message about regional and national identity. Among other things, they are not only economic, but also a significant tourist attraction of a particular tourist destination, and an important part of its tourist product. Autochthonous agricultural products should be an integral part of offer in restaurants, hotels, other high category catering facilities, specialised catering facilities and in rural tourism, especially at tourist rural households.

According to Denis Ivošević, the President of the Tourist Board of the Istrian Region, intense promotion and creation of Istria as a gastronomic brand contributed to making Istria increasingly more recognisable, whereas autochthonous Istrian products are the main reason for visits to central Istria in the post-season. In fact, wine cellars in Istria are annually visited by approximately 140.000 persons, olive itineraries have attracted 40.000 visitors, which makes a positive statement about the importance of development of autochthonous products and their role in regional branding. Another important segment in creating the Istrian brand and promoting autochthonous products is a tradition dating back to 1995 when Istria is annually visited by approximately 150 journalists covering tourism, in addition to gourmet journalists, opinion makers, opinion leaders, and experts in enogastronomy. They help Istria tell its story, point out its advantages, emphasise its autochthonous products, which is published in specialised magazines worldwide, on web portals and in the most renowned world gourmet guides representing the "ultimate criteria for product or destination evaluation"<sup>1</sup>.

Along with the above mentioned facts concerning valorisation of autochthonous agricultural products, if they are to be commercialised, they have to be protected. Protected geographical indication label is crucial for protection of products and for the process of regional branding towards its own autochthonous products. Such labels help customers identify a product. If it is protected with such a label, the market is protected too. As soon as one of such products which is autochthonous receives a protected geographical indication label, possibilities of its misuse and imitation are much lower. Protected geographical indication labels designate the quality of products. Protected autochthonous agricultural products may and do affect economic development of regions. In time, they become the most distinctive features of a region, backbones of its identity, and consequently, of its branding. Expansion of recognisability of regional autochthonous products increases their demand and causes a series of economic and business effects through their local production and commercialisation. Protected autochthonous agricultural products are created and recognised. It is crucial to determine their authenticity and their market power.

---

<sup>1</sup> [www.istra.hr](http://www.istra.hr), 12.12.2011

## 2. AUTOCHTHONOUS PRODUCTS AND REGIONAL IDENTITY

As stated earlier herein, autochthonous regional products can certainly be one of possible differentiating foundations of regional marketing as they enable regional differentiation. Development of regional brands of autochthonous products makes it possible for the region to preserve its identity in the increasingly more emphasised globalisation process and in the EU accession process. Autochthonous products are regional products manufactured in a particular area for a long time (Oliva, Paliaga, Marjanović 2011) and they are an important factor in preserving special features, tradition and culture, or the identity of the region of their origin. In other words, we may say that identity in a wider sense implies all values that make something unique and recognisable. From the standpoint of a city, its identity comprises all its assets that make it recognisable and unique, different from its competitors (Paliaga, 2007). Regional identity concerns differentiation of physical, cultural and historic characteristics distinguishing a particular region from other regions (Paasi 2002, 2003). Therefore, regional branding is marketing management of all qualities a given region has in a widest sense, such as landscape, nature, cultural heritage, regional products, regional gastronomy and traditional quality products (de Bruin, 2008), which comprises the overall regional identity. Considering the fact that regional identity concerns distinctive features that distinguish regions, we may conclude that autochthonous products as part of regional identity are one of cultural, historic and traditional distinctive features of the region.

In their work, Hashimoto and Telfer (2006) state that food may be used in the process of branding a destination, and that it may be considered an essential element of brand building, as it is frequently intertwined with social, cultural and natural characteristics of a particular region and it carries a large number of symbolic meanings (Lockie, 2001). As a result, food is strongly related to the area of its origin. Authors Oliva et al. (2011) show that the relation is reflected in geographical indication, manufacturing tradition, and culture. Therefore, autochthonous products are not only part of regional identity - they also share identity with the region of origin.

The distinctiveness of foodstuffs in relation to a particular place plays an important role in a destination identity (Everett and Aitchison, 2008). A vast number of empirical researches has shown that regional food attracts a large number of tourists due to their desire to have a unique experience (Reynolds 1993; Hall et al 2003; Cohen and Avieli 2004). In his research, Simon (2005) used the example the Waterland region in the Netherlands to prove that rural identity may be used for purposes of promoting local foodstuffs. These products are related to a series of regional characteristics bearing a positive connotation about the region and places where these foodstuffs are produced. In this manner, production of meat in the Waterland region has been presented as typical for the

region, despite the fact that there are no true historical relations. In other words, a completely new regional identity that had not existed before has been built.

Messely, Dessein and Lauwers (2009) discuss possibilities of regional identity as a force of mobilisation in rural development where they represent critical elements of success in developing regional identity. They state that regional identity may be used as a starting point for regional branding distinguishing it from other regions. In the process of regional branding, region as a whole becomes a product or brand that offers various regional products and services. Regional differences and particular regional features are increasingly emphasised, with more attention dedicated to regional products and cultural and historical heritage, which is used in the process of preserving and strengthening regional identity.

Autochthonous regional products play a very significant role in regional identity. Effects and benefits of autochthonous regional products are multifold. Research paper of authors Oliva, Paliaga and Marjanović (2011) proves that autochthonous regional products share a part of identity of the region of their origin and that they may serve as a basic and extended regional identity and the backbone of regional differentiation. In addition to their being some of cultural, historic and traditional distinctive regional features, autochthonous regional products are very significant for the process of preserving and strengthening regional identity. Identity of autochthonous regional products also has an enormous potential in creating new strategies of regional diversification. In light of this fact, their identity may be used as a strategy of added value in regional diversification. The role of autochthonous regional products is aimed at preserving culture, history and tradition, as well as regional identity, and they play a significant role in promoting the region and creating regional recognisability based on a very distinct identity (Sonneveld, 2007) used as a basis for regional brand with the objective of promoting the region.

### **3. CHANGES IN REGIONAL IDENTITY AND IMAGE AS A RESULT OF PROTECTION AND RECOGNITION OF REGIONAL AUTOCHTHONOUS PRODUCTS**

Particular regions have made a significant step forward with their marketing activities having recognised the importance of autochthonous regional products. Protection of autochthonous regional products has brought progress to the development of regional economy and tourism, the creation of added value for regional products and services and to rural development. Using autochthonous regional products in the region marketing implied certain positive changes in regional identity and image. French regions of Champagne and Bordeaux succeeded in creating their basic identity built on autochthonous regional



products, which generated changes in regional image considering the fact that image is created as a consequence of identity (Skoko, 2009).

Italy also has two good and successful examples of regions that successfully protected and valorised their autochthonous sorts and breeds, and eventually protected and valorised their autochthonous regional products. Owing to the valorisation of its autochthonous sorts and breeds, the Italian region of Tuscany has positioned itself worldwide as a region of quality wine and gourmet offer with a large number of typical autochthonous products. Protecting its autochthonous regional products, the region of Tuscany has made significant efforts to distinguish itself from other regions, strengthened its identity of “healthy”, ecological and tradition-oriented region. Successfully preserved tradition and culture make it a very strong Italian cultural centre and a globally renowned wine and gourmet destination. Autochthonous, traditional or typical Tuscan products have become the backbone of a distinct identity and a very recognisable image.

The region of Sicily is another Italian region that strengthened its position and successfully created a recognisable image through protection and valorisation of its autochthonous sorts and breeds and through protection of its autochthonous regional products. Apart from being world-renowned for its unique Sicilian red oranges, Sicily has distinguished itself for its production of oil, wine, cheese and other types of citrus fruits.

French regions of Champagne and Bordeaux have also undergone large changes in identity and image. The Champagne region has achieved world fame due to protection and valorisation of its autochthonous regional product – the sparkling wine Champagne. This achievement is successful because of uniqueness of the product and uniqueness of its production. Champagne has become the main product of the region that has strengthened regional identity and simultaneously generated recognisable image at the global level, which has elevated the Champagne region way beyond every other region and created its undoubted recognisability. The Champagne region holds the exclusive number one position in the world of sparkling wines. Champagne is the most successful example of a brand of autochthonous regional products that glorified the region and guaranteed uniqueness and prestige to it. The whole story about champagne production has been successfully completed with the establishment of hundreds of champagne houses, which very efficiently contributes to the identity and image of the Champagne region.

Bordeaux is a region in France that distinguished itself for wine manufacturing, so that the autochthonous wine of the same name has been used as a basis for the creation of its image. Due to protection and valorisation of regional wines, the brand bears the name of the capital of the region – Bordeaux. After the near collapse of French viticulture in the nineteenth and the twentieth century, several measures have been undertaken to restore production, quality and the dominant wine manufacturing position. From the almost complete collapse,

the Bordeaux region protected and valorised its production and introduced a system of stimulation of wines with denomination of controlled origin. The region adopted regulations that protect wine manufacturing and wine quality, and passed special laws regulating the wine manufacturing area. The Bordeaux region produces 25 percent of all wines with denomination of controlled origin, so that the region has the title of the largest manufacturer of wine with denomination of controlled origin.

In his research, Van Ham (2001) concludes that place branding is a promotional strategy that comprises all activities that increase attractiveness of the area as a place for work, life and holidays, and regional branding is aimed at creating a differentiated image and reputation, which contributes to the strengthening of regional competitiveness (Maessen et al., 2008). The region of Istria is known for its autochthonous/traditional products, which is its distinctive feature. It is perceived as a region of rich cultural heritage related to tradition, with specific wine and gourmet offer, primarily renowned for its olive oils, truffles and prosciutto, and for its wine.

The following section of the paper presents results of the undertaken preliminary research which attempted to indicate autochthonous products that make the region of Istria specific and recognisable, in addition to an assessment of their significance for regional image and identity.

#### **4. RESULTS OF PERFORMED RESEARCH OF INFLUENCE OF AUTOCHTHONOUS ISTRIAN PRODUCTS ON REGIONAL IDENTITY AND RECOGNISABILITY**

We have carried out a research of recognisability of autochthonous regional products. The products have been selected and used in this preliminary research according to the authors' experience and in conformity with the Tourist Board of the Istrian Region. The research has been carried out using an on-line questionnaire distributed to target respondents only in the territory of Croatia and Italy through the social networking website Facebook. The questionnaire was made using free software SurveyMonkey. Respondents could answer the questionnaire only once. We have analysed only those questionnaires/answers that were properly filled out by respondents. A total of 181 properly filled-out questionnaires has been taken into consideration. 48 % of women and 54 % of men took part in the questionnaire, of which 69 % are employed, 29 % are unemployed, and 2 % are retired. The last category probably indicates specific use of social networks in which retired persons are probably not as present as other categories.

For the needs of the present work and research, we have formulated the following hypotheses that are later analysed based on gathered preliminary research results, as follows

**H 1: Regional autochthonous products of Istria contribute to the preservation of identity of the region of Istria**

**H 2: Regional autochthonous products of Istria have a positive effect on recognisability of the region of Istria**

**1. Have you heard of traditional/autochthonous Istrian products?**

All respondents answered YES, that is, 100 % of respondents claim they have heard of traditional Istrian products.

**2. Asked to choose the most associative product of Istria, respondents answered as follows:**

Table 1.

Products associative of the region of Istria

<b>Product</b>	<b>Respondents – in %</b>
Wine	44,75
Olive oil	17,68
Truffles	17,13
Prosciutto	10,5
Beef (Ox)	8,84
Homemade brandy	1,1
Lavender	0
Cheese	0
Honey	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

*Source: authors, 2011*

The above results indicate wine to be the most associative product of Istria, followed by olive oil and truffles, while the Istrian prosciutto, so far the only Istrian product protected in conformity with the EU regulation, holds only fourth place. It reveals the fact that respondents mostly associate Istria with wine, while the following results show that the region of Istria is more renowned for olive oils and truffles than wine, that is, we may conclude that respondents do not consider Istria to be an exclusively "wine region". Consequently, it may be concluded that there is an imbalance between the "vision" of Istria and the actual state. The existing imbalance means that there is enough space for the development of appropriate marketing strategies.

3. **Respondents were asked, using grades 1 to 5 (1 meaning I totally disagree, and 5 meaning I totally agree), and based on given characteristics (See Figure 2), to evaluate associations of the word "Istrian..." in the name of the product. Mean values of grades are shown below:**

Table 2.

Associations to the word "Istrian" in the name of the product

	Mean	Std. Dev.
Uniqueness	4,828729282	0,503822101
Tradition	4,613259669	0,488354248
Quality	4,585635359	0,674630154
Reliability	4,392265193	0,671437807
Prestige	4,38121547	0,791258255
Safety	4,364640884	0,58658002
Happiness	3,762430939	0,991027891
Expensiveness	3,414364641	1,178328977

*Source: authors, 2011*

The results show that associations to the word "Istrian" in the name of the product, such as "Istrian prosciutto", "Istrian olive oil", or "Istrian malvasia" are very positive. First and foremost, the word "Istrian" associates respondents to uniqueness. This information is exceptionally important for purposes of building a strong and distinctive brand, because one of the most important premises for brand construction, especially concerning regional brands, is its uniqueness and differentiation from competitors. The second association is tradition, which is very significant, because brands of autochthonous regional products should be tradition-oriented. By the same token, it is also significant that the word "Istrian" carries associations to reliability, prestige and safety, and not to expensiveness, which is important for the creation of future marketing strategies and marketing mix of regional autochthonous agricultural products.

In the view of that fact and based on research results, we may conclude that the name of autochthonous regional products from Istria should contain the word "Istrian..." because it carries positive associations for respondents, and this is important for creating a recognisable and distinct regional brand.

4. Respondents were asked, using grades 1 to 5 (1 meaning I totally disagree, and 5 meaning I totally agree), and based on given characteristics (See Figure 3), to evaluate autochthonous Istrian products. Mean values of grades are shown below:

Table 3.

Characteristics of autochthonous/traditional products:

Given characteristics of autochthonous traditional products	Mean	Std. Dev.
Element of recognising the region	4,839779006	0,473483492
Part of cultural heritage	4,834254144	0,453551567
Closely related to the region	4,773480663	0,631192466
Best promotion method	4,701657459	0,657814153
They are quality	4,640883978	0,65683356
They are recognisable	4,624309392	0,660189529
I get "value for money"	4,464088398	0,859640023
They are excellent	4,419889503	0,894701681
Their quality is higher	4,270718232	1,048106246
They are one of motives to visit Istria	4,060773481	1,101341333
They are healthy	3,939226519	1,188676883
They are expensive	3,635359116	1,154541038
They are accessible	3,602209945	1,031070415

Source: authors, 2011

Respondents maintain that autochthonous Istrian products are primarily an element of recognising the region and part of its cultural heritage. The results indicate the fact that respondents maintain that autochthonous Istrian products are closely related to the region and that they are the best way to promote it.

Moreover, research results state that these are high quality products and recognisable for most respondents. By the same token, a vast majority of respondents thinks that when they buy autochthonous Istrian products, they get "value for money". According to a group of respondents, autochthonous Istrian products are also one of the reasons why people visit Istria. For the sake of development of future marketing strategy, it has to be noticed that respondents maintain that autochthonous Istrian products are not expensive, but that they are also not sufficiently accessible, which indicates the need to increase production and undertake corrections in their distribution network.

5. Respondents were asked, using grades 1 to 5 (1 meaning I totally disagree, and 5 meaning I totally agree), and based on offered characteristics (See Figure 4), to evaluate relation of the region of Istria to given statements concerning tradition, autochthonousness and agricultural products. Mean values of grades are shown below

Table 4.

## Characteristics of the region of Istria

Istria is :	Mean	Std. Dev.
Known for its olive oils	4,79558011	0,647372742
Known for autochthonous or traditional products	4,624309392	0,708884251
A region with rich cultural heritage	4,61878453	0,661211567
Specific wine and gourmet offer	4,61878453	0,68595486
Related to tradition	4,574585635	0,684117818
Known for truffles	4,552486188	0,694227713
A wine region	4,535911602	0,71108905
Known for prosciutto	4,508287293	0,793156735
A region with preserved nature	4,276243094	0,633280021

Source: authors, 2011

As shown in the above figure, respondents see and recognise Istria for its autochthonous regional products, most of all its olive oils, truffles, and finally, its prosciutto. There is a discrepancy between these results and the actual state, because we expected that Istria would be primarily recognised for wine and the Istrian prosciutto - a protected Istrian autochthonous product. We may conclude that past marketing strategies for Istria as a region have not been oriented towards construction of recognisability of autochthonous Istrian agricultural products, and that we ultimately have to define the policy of both stimulating and manufacturing these products at the regional level, in addition to defining the strategy of branding Istria as a region based on recognisable regional autochthonous products.

Respondents perceive Istria as a region with a rich cultural heritage and specific wine and gourmet offer rooted in tradition. These findings should be taken in consideration when creating a regional brand, so that marketers could

base a regional brand on real, deeply rooted values, and use them to successfully complete "the story about Istria".

Based on results shown in previous figures, we have confirmed the following hypotheses formulated for the needs of the present paper and research

**H 1: Regional autochthonous products of Istria contribute to the preservation of identity of the region of Istria**

Autochthonous regional products play a very important role in regional identity. Effects and benefits of autochthonous regional products are multifold. Autochthonous Istrian regional products share a part of their identity with the region of their origin, and they may be used as a basic and expanded regional identity in establishing regional differentiation. In addition to being one of cultural, historical and traditional distinctive features of the region, autochthonous regional products hold great significance for the process of preserving and strengthening regional identity. The present research shows that respondents perceive autochthonous Istrian regional products as part of Istrian cultural heritage (M: 4,834254144, SD: 0,453551567) that have a strong relation to the region of their origin (M: 4,773480663, SD: 0,631192466) in terms of cultural, historical and traditional distinctive characteristics of the region, which constitutes regional identity. To get a clearer view of the influence of autochthonous products on the region, autochthonous Istrian products are related to the following characteristics of the region of Istria recognisable for its autochthonous or traditional products (M: 4,624309392, SD: 0,708884251), a region with rich cultural heritage (M: 4,61878453, SD: 0,661211567), specific wine and gourmet offer (M: 4,61878453, SD: 0,68595486), and a lasting and firm relation to tradition (M: 4,574585635, SD: 0,684117818), which eventually constitutes the identity of a given region.

What may be expected in terms of marketing is the development of a brand of autochthonous Istrian regional products that would act as one of the "guardians" of regional identity, provided that it is given an appropriate name, sign and slogan.

**H 2: Regional autochthonous products of Istria have a positive effect on recognisability of the region of Istria**

According to research results, autochthonous Istrian regional products are the first element of recognising the region (M: 4,839779006, SD: 0,473483492), which is witnessed by the information that the region of Istria is recognisable for autochthonous or traditional products (M: 4,624309392, SD: 0,708884251). Autochthonous regional products are the best way to promote a region (M: 4,701657459, SD: 0,657814153) and respondents consider them recognisable in comparison with other regional products (M: 4,624309392, SD: 0,660189529). Recognisability of autochthonous Istrian regional products contributes to recognisability of the region, because, as stated earlier herein, the

region of origin and autochthonous products are strongly and closely related and they are used as one of the basic distinctive elements of the region.

The development of the brand of autochthonous Istrian regional products, using appropriate marketing strategies, may achieve greater recognisability of autochthonous products and the corresponding visibility of region of origin both domestically and internationally for purposes of achieving greater regional differentiation.

## 5. CONCLUSION

Research results lead us to conclude that autochthonous Istrian regional products are part of regional identity and that they contribute to the preservation of regional identity in terms of marketing. Autochthonous regional products secure regional recognisability in the domestic and international markets, which helps generate regional image, in addition to appropriate identity. Despite that fact, the region of Istria could be distinguished from other regions to a large extent through autochthonous Istrian regional products and through development of appropriate marketing strategies with the objectives of generating greater recognisability of autochthonous regional products both domestically and internationally.

Based on the above results, we may conclude that the brand of the region of Istria is not sufficiently well-rounded, which means that it is insufficiently related to wine and gourmet products and other regional autochthonous products. For this reason, there is a need to define the strategy of branding the region of Istria based on autochthonous products and the development of additional tourist offer, particularly itineraries such as wine and olive oil roads aimed at stimulating production and, even more importantly, at distributing researched products.

## REFERENCES

- Autohtono-radičijski proizvodi: <http://demo.multilink.hr/2005/eko-etno/Home.aspx?PageID=94>, 12.11.2011.
- Castells, M. (2002). *Moć Identiteta*, Zagreb, Golden Marketing, 2002.
- Cohen, E. and Avieli, N. (2004) Food in tourism: Attraction and impediment . *Annals of Tourism Research* 31 (4) : 755 – 778
- De Bruin, R. (2008), *Streekproducten en regionale herkomst: kansen voor het platteland*, Streekwijzer Oktober 2008.
- Everett, S. and Aitchison, C. (2008) The role of food tourism in sustaining regional identity: A case study of Cornwall, South West England . *Journal of Sustainable Tourism* 16 (2) : 150 – 167 .



Hall, C. M., Sharples, L., Mitchell, R., Macions, N. and Cambourne, B. (eds.) (2003) *Food Tourism around the World: Development, Management and Markets*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

Hashimoto, A. and Telfer, D. J. (2006) Selling Canadian culinary tourism: Branding the global and the regional product. *Tourism Geographies* 8 (1) : 31 – 55 .

Croatian Tourist Board, interview, Denis Ivošević, <http://croatia.hr/hr-HR/Otkrij-Hrvatsku/Newsletter-za-kulturni-turizam/Denis-Ivosevic-direktor-Turisticke-zajednice-Istre?Y2lcMjMzNg%3D%3D>, 14.11.2011.

<http://www.mps.hr/default.aspx?id=6078>

<http://www.mps.hr/default.aspx?id=6078>, 16.11.2011.

<http://www.surveymonkey.com/>, 01.07.2011.

Lockie, S. (2001) Food, place and identity: Consuming Australia's 'beef capital'. *Journal of Sociology* 37 (3) : 239 – 255 .

Maessen, R., Wilms, G. and Jones-Walters, L. (2008), *Branding our landscapes: Some practical experiences from the LIFESCAPE project*, Proceedings of the 8th European ISFA Symposium, 6 – 10 July 2008, Clermont-Ferrand, France.

Messely, Dessein and Lauwers: "Branding regional identity as a driver for rural development" - 113th EAAE Seminar "The role of knowledge, innovation and human capital in multifunctional agriculture and territorial rural development", Belgrade, Republic of Serbia December 9 – 11, 2009.

Oliva, Paliaga, Marjanović: Agricultural products of Istria used in regional branding – strategic concept, 22nd CROMAR Congress, University of Pula, Department of Economics and Tourism.

Paasi, A.: *Bounded spaces in the mobile world: Deconstructing 'Regional identity'*, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie 93 (2), 2002., (pp. 137–148)

Paasi, A.: *Region and place: regional identity in question*, Progress in Human Geography 27(4), 2003., (pp. 475 – 485)

Reynolds, P. C. (1993) Food and tourism: Towards an understanding of sustainable culture. *Journal of Sustainable Tourism* 1 (1) : 18 – 54 .

Simon, C.: Commodification of regional identities: The "Selling" of Waterland. In Ashworth, G.J., Graham, B. (editors) *Senses of Place: Senses of Time*. Burlington. Ashgate, 2005. (pp. 31 – 45).

Skoko B.: *Država kao brend, Matica hrvatska, Zagreb, 2009.*

Sonneveld, M. (2007), *Branding Het Groene Woud: een privaat regional initiatief op zoek naar samenwerking met de publieke sector*, Provincie Noord Brabant, 's Hertogenbosch.

Van Ham, P. (2001), *The rise of the brand state: the postmodern politics of image and reputation*, *Foreign Affairs* 80, 2 – 6.

***Ernes Oliva, dipl.oec***

Sveučilište Juraj Dobrila, Pula

***Dr. sc. Marko Paliaga***

Docent

Sveučilište Juraj Dobrila, Pula

E-mail: marko.paliaga@rovinj.hr

## **ISTRAŽIVANJE UTJECAJA AUTOHTONIH REGIONALNIH PROIZVODA NA REGIONALNI BREND – PRIMJER ISTRE**

### ***Sažetak***

*Razvoj regionalnih brendova postaje sve važniji tijekom proteklih godina. Glavni prepoznatljivi elementi regionalnog marketinga su autohtoni proizvodi. Oni omogućuju regionalnu prepoznatljivost i stvaraju preduvjete za razvoj regionalnih autohtonih brendova. Zahvaljujući razvoju regionalnih brendova autohtonih proizvoda regija čuva svoj identitet, a istovremeno stvara pozitivnu sliku i dojam u očima potrošača. Autohtoni proizvodi garantiraju kvalitetu za potrošače i marketinšku promidžbu za regiju. Stoga, možemo reći da razvoj regionalnih brendova autohtonih proizvoda može i pozitivnu sliku regije napraviti brendom. Preliminarno istraživanje je napravljeno za potrebe ovog rada. Ono upućuje ne samo na određene autohtone proizvode koji su tipični za Istru i koji ju čine prepoznatljivom, već i na njihovu važnost za sliku i identitet regije. Istraživanje je provedeno na uzorku od 181 ispitanika, putem standardiziranog upitnika distribuiranog Facebookom, a specijalizirana baza podataka je formirana posebno za tu svrhu.*

***Ključne riječi: brendiranje, regionalno brendiranje, autohtoni proizvodi, poljoprivredni proizvodi***

***JEL klasifikacija: O13, Q13, M31***



**Doc. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž**

Sveučilište u Dubrovniku  
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju  
Lapadska obala 7, 20 000 Dubrovnik, Hrvatska  
E-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

**Marijan Tolušić, mag. oec.<sup>1</sup>**

## **IMPLEMENTACIJA PORTEROVIH GENERIČKIH STRATEGIJA I POSTIZANJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI NA PRIMJERU AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE**

UDK / UDC: 339.137.2:629.33

JEL klasifikacija / JEL classification: L62

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 1. ožujka 2012. / March 1, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Sažetak***

*Predmet istraživanja ovog rada postizanje je konkurentske prednosti u automobilskoj industriji implementacijom Porterovih generičkih poslovnih strategija. Postizanje konkurentske prednosti nužno je ukoliko poduzeće želi dugoročno opstati na tržištu. Za odabir konkurentske strategije važan je relativni položaj poduzeća u industriji jer takvo pozicioniranje određuje hoće li profitabilnost poduzeća biti iznad ili ispod prosjeka industrije. Poduzeće u odnosu na konkurente primjenom Porterovih generičkih poslovnih strategija može na tri načina ostvariti konkurentsku prednost: diferencijacijom, niskim troškovima i fokusiranjem.*

*Svrha je rada istražiti i analizirati sve značajke Porterovih generičkih poslovnih strategija kojima se postiže konkurentska prednost. Cilj je rada prikazati kako poduzeća u automobilskoj industriji ostvaruju konkurentsku prednost primjenom Porterovih generičkih poslovnih strategija.*

***Ključne riječi: Porterove generičke poslovne strategije, konkurentska prednost, automobilska industrija.***

---

<sup>1</sup> Marijan Tolušić je student koji je diplomirao na Sveučilištu u Dubrovniku, na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju u siječnju 2012., uz mentorstvo doc. dr. sc. Ivone Vrdoljak Raguž

## 1. UVOD

U drugoj polovici 20. stoljeća sve je veći utjecaj vanjskog okruženja u procesu donošenja dugoročnih odluka. Naime, okruženje u kojem su poduzeća poslovala postajalo je sve dinamičnije, kompleksnije, heterogenije i neizvjesno tako da je njegov utjecaj za opstanak poduzeća imao krucijalno značenje. Orijehtacija menadžmenta isključivo na unutarnje aktivnosti nije bila primjerena takvim okolnostima. Stoga su organizacije svoju aktivnost morale usmjeriti i na utjecaje vanjskog okruženja (općeg i poslovnog), i to u smislu anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strategijskog odlučivanja. U tom je kontekstu vrhovni menadžment morao provoditi procese koji će osigurati optimalna rješenja s aspekta unutarnjeg i vanjskog okruženja. Taj zahtjev je postao osobito aktualan nakon Drugog svjetskog rata kada je okruženje postalo dramatično sofisticirano. Velika su poduzeća postala potpuno svjesna potrebe za novim pristupom koji je poslije nazvan strategijski menadžment. Tako su 1950-ih *Ford Foundation* i *Carnegie Corporation* sponzorirali istraživanje nastavnih planova poslovnih škola. Rezultat tog istraživanja (*Gordon - Howellov izvještaj*) bila je preporuka da poslovna izobrazba po prirodi bude šira i da uključi predmet pod nazivom poslovna politika. Taj je predmet još 1912. godine Harvard Business School nudila studentima kako bi se integrirala njihova funkcijska znanja stečena iz drugih predmeta.<sup>2</sup> Te su preporuke bile široko prihvaćene, tako da je već ranih 1970-ih najveći broj poslovnih škola u nastavnom programu imao predmet pod nazivom poslovna politika koji je s vremenom prerastao u pojam strategijski menadžment.

Strategijski menadžment povezivanjem teorije i prakse, razvojem menadžerskih alata i njihovih ograničenja te primjene tog razumijevanja rješava probleme pojedinih situacija.<sup>3</sup> U području strategijskog menadžmenta donositelj odluka može se koristiti različitim alatima. Menadžer koji može izabrati najprimjerenije alate za analizu i točno odrediti kako će ih upotrijebiti u pojedinoj situaciji, ima vrlo vrijednu i utrživu vještinu.

Strategijski menadžment se kao koncept razvio tijekom vremena i nastavit će se razvijati.<sup>4</sup> Međutim, zbog pomanjkanja konsenzusa o značenju tog pojma još uvijek vlada semantička zbrka. *Wheelen i Hunger* definiraju strategijski menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.<sup>5</sup> *Pearce i Robinson* opisuju strategijski menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća,<sup>6</sup> dok *Certo i Peter* definiraju strategijski menadžment kao kontinuirani, iterativni proces

<sup>2</sup> Prilagođeno prema Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 1.

<sup>3</sup> Prilagođeno prema Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*, third edition, South Western Cengage Learning, 2011., str. 6.

<sup>4</sup> Sadler, P., Craig, J., *Strategic management*, Kogan Page Ltd., 2003., str. 26.

<sup>5</sup> Wheelen, L. T. i Hunger, J. D., *Strategic Management and Business Policy*, Addison – Wesley, Reading Massachusetts, 1998., str. 3.

Strategy, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000., str. 3.

usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini.<sup>7</sup>

Iz navedenih definicija proizlazi zaključak kako se strategijski menadžment najjednostavnije i najčešće određuje kao proces formuliranja i primjene strategije. Definiranje dobre i održive strategije zahtijeva složen proces odlučivanja kroz koji organizacija treba dobiti odgovore na temeljna strategijska pitanja: gdje je sada, gdje želi biti i kako tamo stići.

Kao prednosti strategijskog menadžmenta najčešće se navode sljedeće:<sup>8</sup>

1. osposobljavanje menadžera da prošire horizonte i preusmjere pozornost na ostvarenje ciljeva organizacije u dugom roku
2. omogućavanje menadžerima da se uspješno nose s prilikama i prijetnjama u vanjskom okruženju preko sustava praćenja i analize okruženja
3. pomoć u identificiranju snaga i slabosti organizacije preko unutarnje analize menadžmenta
4. jačanje integracije ciljeva organizacijskih jedinica koje pridonose postizanju ciljeva matične organizacije
5. povećanje organizacijskih prilika da poduzeće postane profitabilno na svim poljima
6. omogućavanje objektivnosti menadžera prema problemima menadžmenta i poticanje njihove proaktivnosti, kooperativnosti i entuzijazma
7. poticanje decentralizacije i maksimizacije korištenja organizacijskog znanja.

Izazovi pred kojima se nalazi strategijski menadžment u suvremenim uvjetima poslovanja zahtijevaju integraciju analize, intuicije i kreativnosti. Oni zahtijevaju strategijsko mišljenje koje znači jasno razumijevanje problema ili situacije i temeljnih odnosa koji su u osnovi poslovanja poduzeća, njihovo restrukturiranje i preoblikovanje na način koji osigurava najveću konkurentsku prednost.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Certo, S. C., Peter, J.P., Strategic Management – A Focus on Process, Irwin, Burr Ridge, Illionis, 1993., str. 5.

<sup>8</sup> Prilagodeno prema Alamney, A. J., Strategic Management: The Process of Gaining a Competitive Advantage, Stipes Publishing L. L. C., Champaign, IL, 1998., str. 18 - 19.

<sup>9</sup> Prilagodeno prema Ohmae, K., The Mind of the Strategist Business Planning for Competitive Advantage, NJ, Penfuin, 1993., str. 12.

## 2. PORTEROV MODEL GENERIČKIH POSLOVNIH STRATEGIJA

Središnje je pitanje u konkurentskoj strategiji relativni položaj poduzeća unutar industrije. Pozicioniranje određuje je li profitabilnost poduzeća iznad ili ispod industrijskog prosjeka. Poduzeće koje se dobro pozicionira može zaraditi više stope povrata, čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost industrije skromna.

Osnova iznadprosječnog poslovanja u dugom roku održiva je konkurentna prednost. Iako poduzeće može imati mnogobrojne prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, postoje dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti koje poduzeće može posjedovati, a to su diferencijacija i niski troškovi. Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti poduzeća u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva. To je rezultat sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika. Dvije osnovne vrste konkurentске prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće može ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put prema postizanju konkurentске prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentске prednosti u skladu sa strategijskim ciljem. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta.<sup>10</sup>

Pojedinačni koraci za provedbu svake od strategija razlikuju se od industrije do industrije, kao i izvedive generičke strategije u određenoj industriji. Iako je odabir i implementacija generičke strategije daleko od jednostavne, postoji logičan slijed ostvarivanja konkurentске prednosti koji se mora istražiti u bilo kojoj industriji. Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentске prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati. Pružanje svih proizvoda ili usluga svim kupcima recept je za strategijsku prosječnost i ispodprosječno poslovanje jer to često znači da poduzeće nema konkurentsku prednost.<sup>11</sup>

### Strategija troškovnog vodstva

*Troškovno vodstvo* najjasnija je od triju generičkih strategija.<sup>12</sup> U njoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon

<sup>10</sup> Prilagođeno prema Porter, M., *Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 29.

<sup>11</sup> *Ibidem*, str. 29.

<sup>12</sup> *Ibidem*, str. 30.



djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama - veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Oni mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Status proizvođača s najnižim troškovima uključuje više od samog slijeđenja krivulje učenja. Takav proizvođač mora naći i iskoristiti sve izvore troškovne prednosti. Proizvođač s najnižim troškovima obično proizvodi standardni ili osnovni proizvod i stavlja naglasak na razmjer ubiranja prinosa ili apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima. Poduzeće koje postigne i održi troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim, troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci budu njegov proizvod smatrali neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni vođa bit će prisiljen znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti.<sup>13</sup>

Strategijska logika troškovnog vođe obično zahtijeva da bude jedini troškovni vođa, a ne jedno od poduzeća koja se natječu za tu poziciju. Ne uvidjevši to, mnoga su poduzeća učinila strategijsku pogrešku. Kada više poduzeća teži poziciji troškovnog vođe, rivalstvo među njima veoma je žestoko jer se svaki djelić tržišta smatra presudnim. Ako jedno poduzeće ne pobijedi veoma brzo u natjecanju za troškovnog vođu, a ostala poduzeća napuste utrku, posljedice u dugom roku mogu biti fatalne za profitabilnost svih poduzeća. Dakle, troškovno je vodstvo strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poduzeća koja prva iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promijene svoje troškovne pozicije.<sup>14</sup>

### **Strategija diferencijacije**

Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata ako može biti jedinstveno u nečemu što je vrijedno kupcima. Diferencijacija je jedna od dvije konkurentne prednosti koje poduzeće može imati. Mjera do koje se konkurenti mogu diferencirati jedan od drugoga u nekoj industriji može biti bitan element organizacijske strukture. Unatoč važnosti diferencijacije, njezini se izvori često ne razumiju baš dobro. Poduzeća gledaju na pojedine izvore diferencijacije preograničeno. Ona vide diferencijaciju u smislu fizičkog proizvoda ili postupaka marketinga, umjesto njenog potencijalnog nastajanja u lancu vrijednosti. Poduzeća su tako često različita, ali nisu diferencirana jer ne posjeduju oblike jedinstvenosti koje kupci cijene. Također, ne pridaje se dovoljna pozornost troškovima diferencijacije ni njejoj održivosti kad se postigne. Uspješne strategije diferencijacije nastaju iz koordiniranih radnji svih dijelova poduzeća, ne

<sup>13</sup> Ibidem, str. 30.-31.

<sup>14</sup> Ibidem., str. 31.

samo marketinga. Diferencijacija je obično skupa. Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata kada pruža nešto jedinstveno, što je kupcima vrijednije od same ponude niskih cijena. Diferencijacija omogućuje poduzeću da određuje cijenu uz dodatnu dobit, da proda veću količinu proizvoda po danj cijeni ili da stekne jednako vrijedne koristi, kao što su veća lojalnost kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova. Diferencijacija vodi prema vrhunskom poslovanju, ako postignuta cijena uz dodatnu dobit premašuje sve troškove nastale zbog jedinstvenosti. Diferencijacija može proizaći i iz aktivnosti koje slijede nakon aktivnosti poduzeća u životnom ciklusu proizvoda. Posrednici poduzeća mogu biti izvor diferencijacije te mogu unaprijediti ugled poduzeća, servisnu mrežu, usluge klijentima i mnoge druge čimbenike.<sup>15</sup>

### **Strategija fokusiranja**

Ova je strategija dosta drugačija od ostalih jer počiva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili skupinu segmenata u industriji te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljani segment, poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost.<sup>16</sup>

Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljanih segmenata na koje se poduzeće fokusira i ostalih segmenata u industriji. Ciljani segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljani segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima.<sup>17</sup>

Fokusiranje na troškove iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima. Poduzeće koje provodi strategiju fokusiranja koristi prednost suboptimizacije široko orijentiranih konkurenata u bilo kojem smjeru, a konkurenti možda ne zadovoljavaju potrebe određenog segmenta dovoljno kvalitetno, što otvara mogućnost za fokusiranje na diferencijaciju. Široko orijentirani konkurenti mogu zadovoljiti i potrebe segmenta i prekvalitetno, što znači da snose više troškove usluživanja nego što je potrebno. Prilika može biti u zadovoljavanju potreba tog segmenta odabirom strategije fokusiranja na troškove.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Prilagođeno prema ibidem, str. 32.

<sup>16</sup> Ibidem, str. 32.

<sup>17</sup> Ibidem, str. 32.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 32. - 33.

### 3. PRINCIPI POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Uvjeti poslovanja i opstanka na tržištu za većinu poduzeća teži su nego ikad. Dakle, kako bi uspjela i opstala na tržištu poduzeća moraju postići konkurentsku prednost. Konkurentska prednost ne može se razumjeti kroz sagledavanje poduzeća kao cjeline. Ona proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje poduzeće provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda. Svaka od ovih aktivnosti može pridonijeti relativnoj troškovnoj poziciji poduzeća i stvoriti osnovu za diferenciranje. Tako troškovna prednost može proizaći iz posve različitih izvora, kao što su sustav fizičke distribucije niskih troškova, vrlo efikasan proces proizvodnje ili vrhunsko korištenje snaga prodaje. Diferenciranje isto tako može proizaći iz raznovrsnih čimbenika, uključujući i ranije navedene.<sup>19</sup>

Za analiziranje izvora konkurentne prednosti neophodan je sustavan način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće provodi i njihovih međusobnih interakcija. *Lanac vrijednosti* osnovno je sredstvo za postizanje toga. Lanac vrijednosti raščlanjuje poduzeće na njegove strategijski bitne aktivnosti, kako bi se razumjelo kretanje troškova kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije. Poduzeće postiže konkurentsku prednost izvođenjem tih strategijski važnih aktivnosti jeftinije ili bolje od konkurenata.<sup>20</sup> Lanac vrijednosti poduzeća ugrađen je u veći skup aktivnosti koji se naziva sustav vrijednosti. Dobavljači imaju lance vrijednosti (prethodna vrijednost), koji stvaraju i dostavljaju inpute koje poduzeće kupuje i koristi u svom lancu. Dobavljači ne samo da dostavljaju proizvod nego mogu utjecati na poslovanje poduzeća na brojne druge načine. Mnogi proizvodi prolaze kroz lance vrijednosti posrednika (vrijednost posrednika) na svom putu do kupca. Posrednici provode dodatne aktivnosti koje utječu na kupca kao i na vlastite vrijednosti poduzeća. Proizvod poduzeća na kraju postane dio lanca vrijednosti kupca, koji određuje potrebe kupca. Postizanje i održavanje konkurentne prednosti ne ovisi samo o razumijevanju lanca vrijednosti poduzeća nego i o načinu na koji se poduzeće uklapa u cjelokupni sustav vrijednosti.<sup>21</sup>

*Tehnološka promjena* jedan je od glavnih pokretača konkurentnosti. Ona ima glavnu ulogu u strukturnoj promjeni industrije, kao i u stvaranju novih industrija. Ona također izjednačava konkurentne pozicije jer daje mogućnost svim poduzećima da postanu lideri. Mnoga danas velika poduzeća nastala su zbog tehnološke promjene koju su uspjela iskoristiti u svoju korist. Od svih elemenata koji mogu promijeniti pravila i odnose konkuriranja, tehnološka promjena je najvažnija. Međutim, odnos između tehnološke promjene i konkurentnosti često je pogrešno shvaćen. Tehnološka promjena često se sama po sebi smatra

<sup>19</sup> Prilagođeno prema ibidem, str. 49.

<sup>20</sup> Porter, M., Millar, V. E., How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review, srpanj - kolovoz 1985., str. 151.

<sup>21</sup> Prilagođeno prema Prahalad, C. K., Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, vol. 68, br. 3, svibanj - lipanj 1990., str. 79.-91.

vrijednom. Vjeruje se da je tehnološka modifikacija koju neko poduzeće počne provoditi dobra, ma kakva god ona bila. Natjecanje u industrijama visokih tehnologija često se doživljava iznimno profitabilnim, dok industrije niskih tehnologija izazivaju prijezir. Uspjeh strategijske konkurencije, koji je temeljen na tehnološkim promjenama, navodi poduzeća da ulažu u tehnologiju, često nekritički. Tehnologija utječe na konkurentsku prednost ako ima značajnu ulogu prilikom određivanja relativne troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. S obzirom da se tehnologija nalazi u svakoj vrijednosnoj aktivnosti i uključena je u ostvarivanje poveznica između aktivnosti, ona može imati snažan učinak i na troškove i na diferencijaciju. Tehnologija će utjecati na troškove ili diferencijaciju ako utječe na pokretače troškova ili pokretače jedinstvenosti vrijednosnih aktivnosti. Tehnologija koja se koristi u vrijednosnoj aktivnosti često je rezultat drugih pokretača, kao što su obujam, vremenska usklađenost ili međusobni odnosi.<sup>22</sup>

*Segmentacija industrije* nužna je kako bi se odgovorilo na središnje pitanje konkurentskog prostora unutar industrije, odnosno koje segmente i na koji način poduzeće treba usluživati. Ona također predstavlja temelj za odabir strategija fokusiranja jer razotkriva segmente koje konkurenti sa širokim ciljanim segmentom ne uslužuju na zadovoljavajući način, a u kojima je fokus istovremeno profitabilan i održiv. Konkurenti sa širim ciljanim segmentom također moraju razumjeti segmentaciju industrije jer im ona otkriva za njih ranjiva područja, u odnosu na one na koje su fokusirani i ukazuje na neprivaćne segmente koje je najbolje prepustiti konkurentima. Pozornost usmjerena segmentaciji postaje sve važnija sa strategijske pozicije zbog toga što nove promjene u tehnologiji mijenjaju neka stara pravila segmentacije, što ima određene posljedice i za poduzeća s jasno određenim fokusom i za one sa širim ciljanim segmentom. Industrijski segmenti razlikuju se svojom privlačnošću i izvorima konkurentске prednosti za natjecanje u njima. Ključna strategijska pitanja koja proizlaze iz segmentacije su: gdje bi poduzeće trebalo konkurirati u industriji i kako bi njegova strategija trebala odražavati ovu segmentaciju? Poduzeće može usvojiti široko orijentiranu strategiju koja se usredotočuje na mnoge segmente ili se može posvetiti isključivo malom broju segmenata strategijom fokusiranja. Poduzeće sa široko definiranim ciljem mora biti svjesno svoje ranjivosti jer se segmenti strukturno razlikuju, isto kao što fokusirano poduzeće mora prepoznati i uhvatiti se u koštac s prijetnjom poduzeća koja imaju široko definirane ciljeve i koja se zajedno s drugima natječu u njihovom segmentu ili segmentima.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Prilagođeno prema Collis, D. J., Montgomery, C. A., *Competing on resources: strategy in the 1990s*, Harvard Business Review, vol. 73., br.4, srpanj - kolovoz, 1995., str. 118.-128.

<sup>23</sup> Prilagođeno prema Porter, M., op. cit. str. 150. - 151.

#### 4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT I AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA

*Automobilska industrija* počinje se razvijati krajem 19. stoljeća kada je automobil bio poznat kao „kočija bez konja“, a automobilska industrija bila je na razini manufakture. Početkom 21. stoljeća automobilska je industrija vodeća globalna svjetska industrija koja zapošljava svakog sedmog stanovnika planeta, izravno ili neizravno. Automobilska industrija prošla je kroz nekoliko faza: fazu obrtničke proizvodnje (1890.-1908.), u kojoj deseci malih proizvođača uspostavljaju standardizirane proizvode i procese, fazu masovne proizvodnje (1908.-1973.) i fazu u kojoj se i danas nalazi, a ona započinje u trenutku kada je inovativni *Henry Ford* pokrenuo pomičnu vrpcu koja je postala standardni operativni mehanizam industrije i „lean“ proizvodnje (1973.- danas) i koja je prvobitno razvijena u Toyoti pod vodstvom *Taiji Ohnoa* tijekom 1950-ih, a koji je uveo revolucionarni proces upravljanja razvoja proizvoda i proizvodnje.<sup>24</sup>

Na svom vrhuncu, između 1908. i 1920. godine, Ford je usavršio proizvodnju do točke u kojoj je bilo potrebno nešto više od sat i pol za proizvodnju jednog automobila. Fordov sustav masovne proizvodnje temeljio se na standardiziranom dizajnu kako bi se omogućila izgradnja sklopa tvornica koje su u potpunosti automatizirane i koriste međusobno zamjenjive auto-dijelove. Postavljanje industrijskih standarda za proizvodnju omogućilo je Fordu preuzimanje vodstva u tržišnom udjelu, ali je također dovelo do usporavanja inovacija. 1920-ih General Motors poboljšao je Fordov proces proizvodne linije uvođenjem fleksibilnosti u proizvodni sustav, omogućivši time brže promjene iz jednog modela na drugi. Međutim, to je bilo pola stoljeća nakon što je Ford prestao s masovnom proizvodnjom modela T.<sup>25</sup>

Druga poduzeća pretekla su Ford i postavila novi standard u globalnoj automobilskoj industriji. Toyotin „lean“ sustav proizvodnje od svojih je početaka 1953. doveo produktivnost na novu razinu, zamjenjujući *push* sustav s *pull* sustavom. Umjesto proizvodnje masovne količine vozila koja će se do dostave salonima za prodaju kupcima držati kao zaliha, „lean“ sustav sastavlja vozila kroz proces proizvodnje na temelju neposrednog zahtjeva, minimizirajući zalihe za dobavljača i posrednike. Osim u proizvodnji, također je dao veću odgovornost za dizajn, kvalitetu i isporuku radnicima i dobavljačima nego sustav masovne proizvodnje. Dobavljači nisu vertikalno integrirani u operaciji sastavljanja, već su umreženi. Taj ukupni sustav troškova minimiziranja i odaziv na zahtjeve kupaca revolucionizirao je proizvodnju automobila na globalnoj razini.<sup>26</sup>

*Proizvodne inovacije* u automobilskoj industriji uglavnom su odgovori na zahtjeve kupaca iako je pozicioniranje proizvoda kritična strategijska varijabla

<sup>24</sup> Price, J., *Lean Production at Suzuki and Toyota: A Historical Perspective*, *Studies in Political Economy*, vol. 45, 1994., str. 66.

<sup>25</sup> Prilagođeno prema Holweg, M., *The Genealogy of Lean Production*, *Journal of Operations Management*, br. 25, 2007., str. 424.

<sup>26</sup> *Ibidem*, str. 421.

za proizvođače automobila. Otkako je General Motors započeo proizvodnju različitih vrsta vozila za različite segmente proizvoda, završava se vladavina Forda. Sposobnost da se razlikuju proizvodi u nekoliko dimenzija glavna je strategijska varijabla proizvođača automobila. Američki proizvođači automobila uglavnom su osjetljivi na želje kupaca kad je u pitanju udobnost, brzina i sigurnost, dok je razvoj ostalih dijelova automobila zanemarivan. Nasuprot tome, europski proizvođači automobila usmjerili su svoju pažnju na performanse i agilnost vozila, radijalne gume, disk kočnice, izravno ubrizgavanje goriva i turbo dizel motore. Za japanske proizvođače nedostatak resursa i prostora uvelike određuje specifikacije automobila.<sup>27</sup>

Organizacijske inovacije također su se dogodile tijekom prošlog stoljeća. U dogovoru s uvođenjem masovne proizvodnje javila se vertikalna organizacija proizvodnih procesa. Sastavljači automobila internalizirali su proizvodnju kritičnih komponenti u naporima kako bi se smanjili transakcijski troškovi povezani s isporukom i proizvodi koji nisu proizvedeni prema točnim specifikacijama. Tijekom Velike depresije smanjila se sklonost internaliziraju proizvodnje, a povećala se samostalnost dobavljača i važnost tržišta rezervnih dijelova. Proizvođači automobila otkrili su da visoko vertikalna organizacijska struktura ne dopušta fleksibilnost u poslovanju potrebnu za inovacije proizvoda. 1930. Ford je vertikalno integriranom i centralno kontroliranom organizacijskom strukturom popustio pred divizijskom organizacijskom strukturom koju je proveo Alfred Sloan u General Motors Corporation (GM). Sloan je decentraliziranom konfiguracijom GM-a napravio neovisno okruženje za razvoj, proizvodnju i prodaju različitih vozila. Uz „lean” proizvodnu revoluciju došlo je do uvođenja organizacijske reforme koja se naziva prošireni sustav poduzeća.<sup>28</sup> Iako su japanski proizvođači automobila osnovali difuzno djelotvorne mehanizme menadžmenta opskrbnog lanca u cijeloj industriji, Chrysler Corporation je zaslužan za uspješno provođenje ove inovacije na američkom kontinentu.

Suparništva među poduzećima u automobilskoj industriji, nakon što su se nalazila u okviru nacionalnih granica, evoluirala su u globalnu konkurenciju. Prva poduzeća ostvarila su tržišnu dominaciju u ranim 1900-tim, a njihove marke su još uvijek najpoznatije današnjim potrošačima. Činjenica da će proizvođači automobila izabrati tržišne strategije na temelju onoga što njihovi suparnici rade, pokazuje da je to oligopolna industrija. Zanimljivo je da vodeći položaj na tržištu nije siguran, a to znači da General Motors i Toyota ili Daimler ne moraju biti lideri i sutra. Prije nego što su uspostavljeni tržišni standardi, postojalo je na stotine proizvođača automobila.<sup>29</sup>

U kasnim 1990-im japanski proizvođači automobila preuzeli su više od četvrtine tržišta SAD-a i tržišni udio „velike trojke“ pao je ispod 70%. Danas

<sup>27</sup> Ibidem, str. 421.

<sup>28</sup> Prilagodeno prema Wibbeling, R., P., Heng, M., S., H., Evolution of Organizational Structure and Strategy of the Automobile Industry, Faculty of Economics Universitet Amsterdam, 2000., str. 2. - 3.

<sup>29</sup> Epstein, R., C., The Automobile Industry, A. W. Shaw Company, London, 1928., str. 26.

postoje samo tri američka proizvođača automobila General Motors, Ford i Chrysler, koja kolektivno obuhvaćaju 58,7% američkog tržišta. GM i dalje ima najveći udio na američkom tržištu (27,3%), ali Toyotin tržišni udio u SAD-u samo je jedan postotni bod ispod Chryslerovog (13%). Diljem svijeta tržišni udio „velike trojke“ tijekom 1980-ih značajno pada pojavom korejskih proizvođača automobila. Tržišno rivalstvo u automobilskoj industriji temelji se na dvije strategijske varijable: raznolikosti proizvoda i kvalitete te transakciji cijene, kojima se manipulira kako bi se poboljšala prodaja. Napetost između dioničara zabrinutih zbog kratkoročne profitabilnosti i poduzeća koja žele dugoročnu održivost je opipljiva. Proizvođači moraju privući i zadržati solidnu bazu klijenata te izgraditi vjernost marki kako bi se povećala dobit na dugi rok. Održavanje visoke stope kupaca kritično je za dugoročnu profitabilnost u industriji.<sup>30</sup>

Međutim, pozicioniranje proizvoda i dalje će biti važan izvor konkurentske prednosti za proizvođače automobila jer će se automobili i dalje izrađivati prema potrebama i željama. Automobilski dobavljači dobili su globalni značaj u automobilskoj industriji jer imaju primarnu odgovornost za razvoj proizvoda, inženjering, proizvodnju i za neke kritične sustave u automobilima. U početnoj fazi razvoja automobilska industrija bila je sastavljena od vertikalno integriranih poduzeća koja su integrirane dijelove proizvodila u poduzeću.<sup>31</sup>

Tijekom 20. stoljeća ova vertikalno integrirana struktura zamijenjena je mrežnom strukturom. Proizvođači automobila odgovorni su za proces proizvodnje automobila, dok su dobavljači odgovorni za koordinaciju supsidijarnih jedinica i dostavu potrebnih inputa. Dakle, dobavljači su dio lanca vrijednosti bilo kojeg automobila i potencijalan su izvor konkurentske prednosti. Iako se u ovom trenutku čini malo vjerojatno da će dobavljači prerasti u proizvođače vozila, dobit od prodaje vozila kreće prema dobavljaču i daleko od tradicionalnog proizvođača.<sup>32</sup>

Industrijski analitičari predviđaju velike organizacijske i geografske promjene u globalnoj automobilskoj industriji koje će biti posljedica inovacija u proizvodnoj tehnici automobila, rekonfiguracije u načinu potražnje za vozilima i sve veće važnosti zaštite okoliša. Dobavljači i proizvođači moraju se prilagoditi fleksibilnoj proizvodnoj praksi i globalizaciji poslovanja. Od 2007. prekapacitiranost u globalnoj automobilskoj industriji procjenjuje se na 20 milijuna primjeraka, što je otprilike jedna trećina globalne godišnje proizvodnje, odnosno proizvodnih kapaciteta zapadnoeuropskih automobila. Uz minimalnu

<sup>30</sup> Prilagođeno prema Kalwani, M., U., Narayandas, N., Long-term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms, *Journal of Marketing*, vol. 59, January, 1995., str. 1.

<sup>31</sup> Prilagođeno prema Yang, X., *Globalization of the Automobile Industry*, Praeger Publishers, New York, 1995., str. 111. - 116.

<sup>32</sup> Dyer, J., H., Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from Auto Industry, *Strategic Management Journal*, vol. 4, 1996., str. 283.

učinkovitost proizvodnje u pogonu procjenjuje se na 200 000 vozila godišnje, dakle deseci tvornica i pogona vjerojatno će se zatvoriti kako bi proizvođači poboljšali ukupnu profitabilnost. Kapacitet ukupne proizvodnje od oko 75% donja je granica ispod koje su proizvođači u opasnosti doživljavanja financijskih gubitaka.<sup>33</sup>

*Prekapacitiranost* je pokrenula spajanja, akvizicije i strateške saveze. Automobilska poduzeća se konsolidiraju i pojednostavljaju upravljanje i razvoj funkcija te pokušavaju minimizirati nove investicijske inicijative. Također se povećava broj jedinstvenih dijelova u vozilima, povećava se sličnost dizajna automobila, povećava se standardizacija alata koji se koriste za proizvodnju, broj komponenti izrađenih u matičnom poduzeću također se povećava, a smanjuje se kupovina individualnih dijelova od dobavljača. Proizvođači također koriste modularnost kako bi pojednostavnili procese završne montaže i eksperimentiraju s različitim organizacijskim strukturama i strategijama radi pojednostavljenja procesa. Proizvođači automobila i automobilskih dijelova koriste vertikalne i horizontalne strateške saveze, očekujući da će olakšati razvoj novih proizvoda i širenje automobilskih proizvodnih kapaciteta na nove geografske regije. Spajanja su se obično dogodila između poduzeća koja imaju komplementarne proizvodne linije i time mogućnosti za gašenje neprofitabilnih tvornica kao izvora smanjenja troškova.

Industrija automobila također će morati nastaviti ulagati znatne resurse zbog brige za okoliš u vezi s razinom ugljičnog dioksida i drugih zdravstvenih rizika. Iako procjene o razini zagađenja uvelike variraju zbog utjecaja različitih interesnih skupina (*stakeholdera – dionika*), proizvođači su napravili prilagodbe na svojim automobilima tijekom vremena. Važno je, međutim, napomenuti da povećano korištenje vozila i uporno korištenje vozila zastarjele tehnologije usporava napredak na tom području. Proizvođači automobila diljem svijeta također su sudjelovali u razvoju novih tehnologija i proizvoda, kao što su elektroničke gorive ćelije, navigacijski sustavi koji upravljaju zagušenjem prometa, i „telematika“ (telekomunikacijske sposobnosti). Informacijska tehnologija mreže bit će u potpunosti integrirana u istraživanje i razvoj, nabavu, proizvodnju i distribucijske funkcije strukture poduzeća. Predviđa se da će internet i mrežne komunikacije biti lideri sljedeće transformacije u automobilskoj industriji. Implementacija sustava sličnog Dell Direct modelu mogla bi značiti značajno smanjenje troškova u distribucijskoj i nabavnoj funkciji poduzeća u automobilskoj industriji.

---

<sup>33</sup> Vardar, N., Hyundai: A Global Success Story, Yeditepe University, Istanbul, 2008., str. 1.



## 5. IMPLEMENTACIJA PORTEROVIH GENERIČKIH STRATEGIJA NA PRIMJERU AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Implementacija Porterovih generičkih strategija prikazana je na primjeru poduzeća Daimler AG i Hyundai Motor Company. Na primjeru Mercedes-Benzove S klase prikazano je postizanje konkurentske prednosti primjenom strategije diferencijacije. Zatim je na primjeru Mercedes-Benz CLS klase prikazano postizanje konkurentske prednosti strategijom fokusiranja, dok je na primjeru Hyundaija i10 prikazano kako Hyundai Motor Company postiže konkurentsku prednost primjenom strategije troškovnog vodstva.

### Strategija diferencijacije

Osnovna je prednost ove strategije što se različitim proizvodima stvara lojalnost proizvođačevoj marki, a samim tim i zaštita od konkurencije kao i od ulazaka novih konkurenata u granu. Supstituti koji su prijetnja moraju biti izuzetno atraktivni kako bi prekinuli lojalnost kupca prema postojećim proizvodima. Snaga dobavljača u slučaju diferenciranja ne igra veliku ulogu jer ovdje nije stavljen naglasak na snižavanje troškova proizvodnje. Uz spomenute prednosti postoje i nedostaci, a osnovni je problem pitanje koliko dugo je organizacija sposobna održati distinktivne prednosti i tako zadržati lojalnost kupca. Postoji velika opasnost od imitiranja proizvoda s tim što je organizacija u povoljnijem i sigurnijem položaju ako je diferenciranje bazirano na kvaliteti usluga ili sposobnosti i nevidljivim izvorima, a ne samo na dizajnu ili fizičkim osobinama koje je lako kopirati.

Termin luksuzni automobili koristio se za ručno rađena unikatna vozila na samim počecima automobilske industrije. Danas je taj izraz široko primjenjiv i unosi subjektivne značajke svakog čovjeka. Vozila koja pripadaju ovoj kategoriji perjanice su pojedinih proizvođača. Primjeri su Audi A8, BMW serije 7, Jaguar XY, Lexus LS, Mercedes-Benz S klasa, Lincoln Towncar i Cadillac DTS. Općenito, pojam luksuz u kategoriji automobila označava automobile skuplje od 100 000 eura. Takva definicija uključuje sve modele Rolls-Roycea, Bentleya, Aston Martina, Maybacha i Maseratija. Mainstream luksuzom smatraju se automobili BMW-a i Mercedes-Benza.

Najuspješniji predstavnici luksuzne klase automobila su Audi A8, BMW serije 7 i Mercedes S klase. Općenito, ti su automobili duži od pet metara, najprostraniji su u ponudi proizvođača i imaju najbolje i najskuplje motore s 12 cilindara. Kupci ovakvih automobila spremni su platiti više cijenu za automobil koji nudi više nego ostali. Godišnje se proda oko 70 000 automobila ove klase.

Mercedes-Benz uspješno je proveo strategiju diferencijacije jer je *Mercedes-Benz S klase* poseban premium proizvod u segmentu. Mercedes-Benz S klasa prodaje se po premium cijenama čime se osigurava nadprosječna profitabilnost. Mercedes-Benz je s modelom S klase uspio ostvariti

diferenciranost proizvoda na temelju cijene, imidža, lojalnosti kupaca i kvaliteti proizvoda. Mercedes-Benz S klase vozilo je s najvišom razinom opreme, performansi, udobnosti, dizajna, tehnoloških inovacija, odnosno mogućnosti da prenese status ili prestiž ili bilo koje druge značajke važne kupcima. To je model automobila s određenim značajkama kojima se cilja na određene socio-ekonomske klase, a time i socijalni status kupca dolazi do izražaja. Dakle, to je automobil kreiran prema željama kupaca.

### **Strategija fokusiranja**

Odabirom strategije fokusiranja organizacija je zaštićena od konkurenata jer kupcima osigurava specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi. Nasuprot tome, ova strategija je nepovoljna kada se promatra u kontekstu pregovaračke snage dobavljača jer se kupuje u manjim količinama. To neće predstavljati problem sve dok je poduzeće u mogućnosti da visoku cijenu inputa ugradi u cijenu proizvoda koju će kupci lojalni marki platiti. Prepreka za supstitute predstavlja upravo lojalnost kupaca jer se strategijom fokusiranja pruža prilika pratiti promjene u zahtjevima kupaca i pravovremena reakcija.

*Mercedes-Benz* se s modelom CLS klase odlučio na implementaciju strategije fokusiranja. Model CLS klase rangiran je između modela E klase i S klase, dakle između poslovnog i luksuznog segmenta automobilske industrije. Do pojave modela CLS taj međusegment nije postojao. Mercedes-Benz je analizirajući potrebe kupaca došao do zaključka da postoji skupina kupaca kojima je model E klase bio suviše poslovan, a model S klase suviše luksuzan. Zbog toga su odlučili lansirati model CLS koji objedinjuje najbolje od oba modela. Dakle, stvoren je model koji je nudio karakteristike različite od svih dostupnih proizvoda na tržištu. Šest godina Mercedes-Benz CLS klase je bio jedini predstavnik segmenta, a u tom je razdoblju prodao 176 000 primjeraka, što je rezultat koji je nadmašio sva očekivanja. Uspjeh CLS klase još više dokazuju konkurenti koji danas nude modele u tom segmentu, pa se danas u istoj klasi nadmeću *Audi A7*, *BMW GT* i *Jaguar Xj*. 2010. lansirana je nova generacija CLS klase koja nastavlja bilježiti iste rezultate kao i prethodna.

### **Strategija troškovnog vodstva**

Gradski automobil je automobil niže klase, a najčešće ima oblik „hatchbacka” s troja ili petora vrata iako se može naći i nekoliko limuzina, karavana i kabrioleta te klase. Takav automobil dimenzijama je manji od automobila niže srednje (kompaktne) klase, a prema njegovom nazivu lako je zaključiti da mu je osnovna namjena vožnja u gradu.

Najveća je prednost gradskog automobila tijekom vožnje u gradu njegova veličina, koja olakšava parkiranja na uska parkirališta i probijanja kroz gužve. Danas su gradski automobili najčešći izbor kupaca zahvaljujući niskoj potrošnji goriva i povoljnoj cijeni, a to ih čine dostupnima širokom krugu ljudi i jeftinima za održavanje.

Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti promatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih konkurenata, prednost lidera je ta što je zaštićen niskim troškovima, a novim konkurentima je izuzetno teško startati s niskim troškovima. Troškovni lider obično ima širok tržišni udjel pa je u situaciji da kao kupac inputa traži niske nabavne cijene. Opasnost od supstituta smanjena je činjenicom da lider može dodatnim sniženjem cijena učiniti svoje proizvode atraktivnijima. Troškovni lider je u stanju ostvariti prednost sve dok je niska cijena odlučujući faktor kupovine. Pored prednosti koje donosi ova strategija, postoje i rizici. Prijetnje nastaju pojavom novih tehničko-tehnoloških rješenja koja snižavaju troškove proizvodnje ili premještanjem proizvodnje na lokacije gdje su znatno niži troškovi inputa. Konačno, u dinamičnom okruženju često dolazi do smanjenja potražnje za proizvodima i preorijentacije kupca na druge proizvode.

*Hyundai* se s modelom i10 odlučio na implementaciju strategije troškovnog vodstva. Model i10 pripada klasi gradskih automobila i orijentira se na ekonomiju obujma masovnom proizvodnjom i čvrstom kontrolom troškova. Uspjeh modela i10 strategijom troškovnog vodstva najviše se očituje u niskim troškovima proizvodnje. Budući da *Hyundai* ima tvornice u Indiji, gdje je najjeftinija radna snaga u industriji, i ima pristup neograničenoj količini resursa koje također kupuje po najnižim cijenama, *Hyundai* model i10 prodaje se po niskim cijenama, ali ipak zadržava kvalitetu proizvoda koja je u vrhu klase gradskih automobila.

## 6. ZAKLJUČAK

U turbulentnom, neizvjesnom, dinamičnom i promjenjivom okruženju u kojem današnja automobilska poduzeća posluju, formuliranje, primjena i kontrola poslovnih strategija od presudnog je značaja. Strategijsko usmjerenje poduzeća koje se postiže strategijskim izborom odgovarajuće strategije i njihovom implementacijom, određuje dugoročne ciljeve poduzeća. Porterove generičke poslovne strategije pritom predstavljaju temeljni izbor menadžera u automobilskoj kompaniji.

*Strategija diferencijacije* zasnovana je na diferencijaciji kao osnovnoj konkurentskoj prednosti. Cilj je pružiti proizvode i usluge različite od ostalih u grani uz pokrivanje što većeg broja tržišnih segmenata. Neophodan je preduvjet za uspješno ostvarenje strategije diferencijacije analiziranje potreba i ponašanja kupaca koje treba dati odgovor na pitanje što kupci najviše cijene. *Strategijom troškovnog vodstva* organizacija nastoji na bazi konkurentske prednosti u nižim troškovima ostvariti rast tržišnog udjela, odnosno rast broja ciljanih tržišnih segmenata. Poduzeće ovom strategijom nastoji na bazi efekta iskustva, efikasnog trošenja resursa, ekonomije obujma, čvrste kontrole troškova i povoljnih pristupa inputima sniziti cijene proizvoda, čime će ostvariti svoju konkurentsku prednost.

*Strategija fokusiranja* realizira se na fokusiranom tržišnom segmentu, a ne na tržištu u cjelini te je izvedena iz dvije osnovne generičke poslovne strategije (strategije troškovnog vodstva i strategije diferencijacije). Fokusiranjem se posredno zadovoljavaju potrebe samo određene grupe kupaca.

U radu je na primjeru automobilske industrije (Daimler AM i Hyundai Motor Company) prikazana primjena Porterovih generičkih poslovnih strategija. Za primjer primjene strategije diferencijacije naveden je automobil Mercedes-Benz S klase. Mercedes-Benz je modelom S klase uspio ostvariti diferenciranost proizvoda na temelju cijene, imidža, lojalnosti kupaca i kvaliteti proizvoda. Analizirajući potrebe kupaca poduzeće Mercedes Benz zaključilo je da postoji skupina kupaca kojima je model E klase bio suviše poslovan, a model S klase suviše luksuzan. Zbog toga su odlučili lansirati model CLS koji objedinjuje najbolje od obje modela automobila. Dakle, stvoren je model koji je nudio karakteristike različite od svih dostupnih proizvoda na tržištu (strategija fokusiranja). Strategiju troškovnog vodstva uspješno je u svoje poslovanje primijenilo poduzeće Hyundai Motor Company. S modelom i10 Hyundai Motor Company nastupa u klasi gradskih automobila i orijentira se na ekonomiju obujma masovnom proizvodnjom i čvrstom kontrolom troškova. Hyundai model i10 prodaje se po značajno nižim cijenama od konkurencije, ali ipak zadržava kvalitetu proizvoda koja je u vrhu niže klase automobila.

## LITERATURA

Alamney, A. J., *Strategic Management: The Process of Gaining a Competitive Advantage*, Stipes Publishing L. L. C., Champaign, IL, 1998.

Bowen, H. K., Clark, K. B., Holloway C. H., Wheelwright S. C., *The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal through Successful Product and Process Development*. New York: Oxford University Press, 1994.

Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.

Certo, S. C., Peter, J.P., *Strategic Management – A Focus on Process*, Irwin, Burr Ridge, Illionis, 1993.

Collins, D. J., Montgomery, C. A., *Creating Corporate Advantage*, Harvard Business Review, May – June 1998.

Dyer, J., H., *Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from Auto Industry*, Strategic Management Journal, vol. 4, 1996.

Epstien, R., C., *The Automobile Industry*, A. W. Shaw Company, London, 1928.

Fomin, V., V., Krcmar, H., Information Tehnology and Automobile Industry Transformation, 16<sup>th</sup> eBled eCommerce Conference, Bled, 2003.

Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., Strategic Management: Competitiveness & Globalization, Concepts, ninth edition, South Western CENGAGE Learning, 2010.

Holweg, M., The Genealogy of Lean Production, Journal of Operations Management, br. 25, 2007.

Joyce, P., Woods, A., Strategic Management - a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity Kogan Page, New York, 2001.

Kalwani, M., U., Narayandas, N., Long-term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms, Journal of Marketing, vol. 59, January, 1995.

Kraemer, K., L., Dedrick, J., Yamashiro, S., Refining and Extending the Business Model with Information Tehnology: Dell Computer Corporation, University of California, Irvine, 1999.

Ohmae, K., The Mind of the Strategist Business Planning for Competitive Advantage, NJ, Penfuin, 1993.

Pearce, A. J., Robinson, B. R., Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000.

Porter, M., Millar, V. E., How Infromation Gievs You Competitive Advantage, Harvard Business Review, July - August 1985.

Porter, M., Konkurentska prednost, Postizanje i održavanja vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008.

Prahalad, C.K. and Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, br.3, 1990.

Sadler, P., Craig, J., Strategic management, Kogan Page Ltd., 2003.

Vardar, N., Hyundai: A Global Success Story, Yeditepe University, Istanbul, 2008.

Wheelen, L. T. i Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy, Addison – Wesley, Reading Massachusetts, 1998.

Yang, X., Globalization of the Automobile Industry, Praeger Publishers, Ney York, 1995.

***Ivona Vrdoljak Raguž, Ph. D.***

Assistant professor  
University of Dubrovnik  
Economics and Business Economics  
Lapadska obala 7, 20000 Dubrovnik, Hrvatska  
E-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

***Marijan Tolušić, M. A.***

**IMPLEMENTATION OF PORTER'S GENERIC BUSINESS STRATEGIES AND ENCHASING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE AUTOMOBILE INDUSTRY**

***Abstract***

*The subject of this paper is enchasing competitive advantage using Porter's generic business strategies in the automobile industry. Competitive advantage is necessary if the company wants to survive at the market. Selection of business strategy is an important factor for companies in the industry because company's positioning is determined with company's profitability that can be above or below the industry average. The company compared to its competitors can achieve competitive advantage with implementation of one of the three Porter's generic business strategies: differentiation, low costs and focus.*

*The purpose of this paper is to investigate and analyze all the features of Porter's generic business strategies that achieve competitive advantage. The aim of this paper is to describe how companies in the automobile industry achieve competitive advantage using Porter's generic business strategies.*

***Keywords: Porter's generic business strategies, competitive advantage, automobile industry***

***JEL classification: L62***

**PRIKAZ**

***REVIEW***





**Marko Družić, univ. bacc. oec.**

Zagreb

e-mail: druzicm@yahoo.com

## **PRIKAZ KNJIGE „Progress and the Invisible Hand“**

UDK / UDC: 330.34

JEL klasifikacija / JEL classification: B30

Prikaz knjige / Review

Primljeno / Received: 30. ožujka 2012. / March 30, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

**Naziv:** „Progress and the Invisible Hand“

**Autor:** Richard Bronk

**Izdavač:** Little, Brown and Company, Great Britain, 1998.

**Broj stranica:** 264.

Kritički osvrt na djelo „Progres i nevidljiva ruka“ podijelio sam u 14 cjelina: uvod, zatim podjela sadržaja po poglavljima (gdje sam pratio autora) te zaključak.

### **1. UVOD**

Centralni problem, koji je autora u konačnici i naveo da napiše ovu knjigu, pojava je rastućeg pesimizma te tzv. „feel-bad“ fenomena u državama Prvoga svijeta na kraju dvadesetoga stoljeća, koji se nastavlja i danas. Problem se sastoji u paradoksu našega doba, gdje s jedne strane imamo u intelektualnim krugovima zapadnoga svijeta u zadnjih nekoliko stoljeća više-manje općeprihvaćenu ideju o „dva motora“ ljudskoga progresa: tehnološkom napretku i ekonomskome rastu, koji bi trebali garantirati sve veće blagostanje, a s druge strane, danas kada smo bliže ostvarenju te ideje nego ikada, prisutna je rastuća sumnja u progres. Kako bi razjasnio ovu problematiku, u prvoj polovici knjige (prvih šest poglavlja) autor pokušava pomno analizirati sam pojam i definiciju koncepta „progres“ te razne stadije njegove evolucije kroz povijest. U drugom dijelu knjige fokus je na definiranju osnovnih elemenata koji danas na zapadu čine dominantno shvaćanje koncepta ljudskog progresa te na kritiku istog.

## **2. PSYCHOLOGY AND DEFINITION OF PROGRESS (Psihologija i definicija progres)**

U prvom poglavlju pokušava se analizirati i definirati koncept progresu u raznovrsnim kontekstima u kojima se pojavljuje. Autor pokazuje kako postoje radikalno različita shvaćanja koncepta progresu, ovisno o polaznoj točki iz koje se problem promatra te ovisno o vrijednostima koje uzimamo kao kriterije odlučivanja. Nadalje, odustaje se od strogog definiranja pojma „progres“ te se on karakterizira kao „umbrella concept“, tj. riječ koja obuhvaća različita značenja ovisno o kontekstu pa se tako spominje progres u znanosti, materijalni progres, progres u umjetnosti, moralni progres itd. Pokušavaju se dati generalni odgovori na pitanje u kojima je od tih područja zaista bilo progresu. Zaključuje se da je u onima u kojima je prisutna svojevrsna akumulacija znanja i tehnika (znanost, tehnologija) progres uglavnom neporeciv, a u onima u kojima nije (umjetnost, literatura) uglavnom je konsenzus da ne postoji progres.

## **3. PROGRESS IN HAPPINESS AND THE GOOD LIFE (Progres u sreći i „dobar život“)**

Problem definiranja progresu još se i dodatno komplicira kada se pod razmatranje uzme koncept „sreće“, čija definicija sa sobom vuče vrlo složenu problematiku, a njeno je rasvjetljavanje glavni cilj ovoga poglavlja. Počinje se s utilitarističkim viđenjem sreće kao prisutnosti užitka i odsutnosti boli, čije bi se razine teoretski mogle mjeriti i uspoređivati između ljudi. Zbog prevelike suženosti prve definicije koristi se definicija (a poglavlje sve više počinje sličiti na sokratski dijalog) prema kojoj je sreća zadovoljenje želja. Posve je suprotno Epikurovo gledište. On je smatrao da sreća ne leži u konstantnom procesu ispunjavanja i stvaranja novih želja, već obrnuto, u eliminiranju onih suvišnih. Autor zaključuje da bi, čak i kada bismo prihvatili najužu od ponuđenih definicija, još uvijek ostao problem nemogućnosti uspoređivanja količine sreće između ljudi, a kamoli između generacija. Tome možemo dodati i Aristotelovu *eudaimoniu* ili *the good life* - pojam koji označava stanje u kojemu se za čovjeka može reći da je u njegovome životu sve kako treba. Tako se dolazi do definicije koja ima dozu objektivnosti dokle god postoji konsenzus u društvu oko toga što *eudaimonia* za to društvo jest. Ovime je omogućena usporedba na temelju vrijednosti koje su u tom društvu prihvaćene te, sukladno tome, i ocjena je li u određenom razdoblju bilo progresu ili ne.

## **4. THE EARLY HISTORY OF BELIEF IN PROGRESS (Rana povijest vjere u progres)**

Oboružan po njegovoj procjeni zadovoljavajućom definicijom, autor u ovom poglavlju pokušava ideji progresu dati povijesni kontekst. Točnije, pokušava odrediti kada se i zašto javljala vjera u progres tijekom povijesti. Kao

odgovor na „zašto“ navodi se 5 uvjeta od kojih svi moraju biti zadovoljeni da bi se rodila čvrsta vjera u progres u danoj zajednici u danom vremenu:

- osjetna pozitivna promjena u jednoj generaciji
- zajednica mora biti upoznata sa svojom prošlošću te imati kritički stav prema njoj
- vjera u ljudski razum i moć osmišljenih vještina za ovladavanjem okoline
- sekularno društvo ili vjera u benigno božanstvo, izostanak nesigurnosti i neizvjesnosti
- izostanak vjere u „izgubljeni raj“ te u cikličku povijest.

Analizira se tok povijesti po etapama te se pokušava odrediti u kojem dobu su koji uvjeti bili zadovoljeni, a u kojemu ne. Zaključak je da je prosvjetiteljstvo bilo jedino doba gdje su u potpunosti bili zadovoljeni svi uvjeti te je procvala vjera u ljudski progres.

## **5. THE PHILOSOPHY OF PROGRESS (Filozofija progressa)**

U ovom poglavlju analizira se tzv. „filozofija progressa“ nastala kao „dijete“ optimizma prosvjetiteljstva, iz kuta pet glavnih područja debate koja su dominirala evolucijom ideja o progresu u zadnjih 250 godina. Do prvog i glavnog neslaganja došlo je između onih koji su smatrali da je progres neizbježan i usmjeren proces s konačnim ciljem (Hegel i razni oblici hegelijanizma), naspram onih koji su ga doživljavali kao pojavu bez konačnog cilja. Drugo neslaganje proizlazi dijelom iz prvog, a do njega dolazi između onih koji su smatrali da postoje nužni, odredivi i usmjereni zakoni progressa (također Hegel), za razliku od onih koji su smatrali da je progres u suštini međuihra raznih faktora te da taj proces nema usmjerenje. Do trećeg neslaganja dolazi između onih koji se pitaju je li progres produkt racionalnoga uma i racionalnih želja ili, s druge strane, emocija i iracionalne strane uma. Četvrta debata vodi se oko kontradiktornih definicija slobode, odnosno pitanja je li sloboda u moći pojedinca koju mu osigurava pravilno organiziran kolektiv ili u slobodi izbora. Posljednje je kontroverzno pitanje kakvoj sudbini ljudskoga roda teži progres, internacionalnoj i univerzalnoj ili onoj dominiranoj nacionalnom samosvijesti i nacionalnim vrijednostima.

Na kraju poglavlja nalazi se kratki osvrt na romantizam kao antitezu prosvjetiteljske vjere u progres.

## **6. PROGRESS IN THE AGE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY (Progres u dobu znanosti i tehnologije)**

U suštini je vjera u progres u današnje vrijeme, a još više u doba prosvjetiteljstva, u velikoj mjeri bila povezana s vjerom u napredak i moć znanosti. Ovo je poglavlje posvećeno upravo znanosti i tehnologiji kao jednom (uz gospodarski rast) od dva motora ljudskog progressa. Prvi dio poglavlja opisuje

razne napretke u znanosti i tehnologiji koji su rezultirali ogromnim pozitivnim promjenama u ljudskom društvu tijekom zadnjih nekoliko stoljeća, a posebno u 19. i 20. stoljeću. Drugi dio poglavlja bavi se uzrocima polaganog opadajućeg trenda pri izjednačavanju razvoja znanosti s ljudskim progresom među generalnom populacijom. Navode se i opisuju interni razlozi, oni inherentni teoretskoj znanosti, koji su se pojavili s novim uznemirujućim i kontraintuitivnim otkrićima Einsteina, Heisenberga i ostalih te također i eksterni razlozi, tj. oni vezani uz praktičnu primjenu tehnologije kao, primjerice, strahoviti ratovi u 20. st., genetski inženjering i sl.

## **7. THE AGE OF ECONOMICS AND THE MAXIMISATION OF HAPPINESS (Doba ekonomike te maksimizacije sreće)**

Nakon što se kratko pozabavio znanošću kao prvom ključnom komponentom moderne vjere u progres, autor daljnja poglavlja posvećuje drugoj glavnoj komponenti - ekonomskom rastu. Sukladno tome, fokus ovoga poglavlja čine ideje Adama Smitha i etičke škole utilitarizma. Autor objašnjava kako Smithovo uvjerenje da ljudska briga za vlastiti interes ima korisne društvene učinke ide ruku uz ruku s utilitarističkim idealom najvećeg blagostanja najvećeg broja pri uspostavljanju danas općeprihvaćene korelacije ekonomskoga rasta i ljudskog progressa, efektivno podižući gospodarski rast i učinkovitost na razinu „moralnoga cilja“. Dakle, objašnjava se geneza danas na zapadu prevladavajućih stajališta o ljudskom progressu, s kojima se onda autor u narednim poglavljima obračunava.

## **8. THE MEASUREMENT OF ECONOMIC GROWTH (Mjerenje ekonomskog rasta)**

Prvi problem autor vidi u mjerenju ekonomskoga rasta te blagostanja. Specifično, u ovom se poglavlju velika pažnja posvećuje pitanjima koliko je BDP dobar pokazatelj ekonomskoga rasta te koliko je sam ekonomski rast dobar pokazatelj blagostanja. Prvo, tvrdi se da je sam BDP nepotpuni pokazatelj ukupne proizvodnje (outputa), što se objašnjava činjenicom da ne obuhvaća dobra i usluge kojima se ne trguje. Nadalje, autor ističe kako je vrlo maglovita veza između BDP-a i razine blagostanja zbog postojanja raznih utjecaja na blagostanje koje tržište ne obuhvaća, tj. utjecaja dokolice, eksternalija, „defenzivnih troškova“ te problema blagostanja budućih generacija.

## **9. ENVIRONMENTAL LIMITS TO GROWTH (Ograničenja razvoja s obzirom na okoliš)**

Drugi je problem sve veći rast društvenih troškova zagađenja te važnost tih troškova pri umanjivanju korelacije ekonomskoga rasta i društvenoga blagostanja. Točnije, prvo se analizira pojava sve većeg ljudskog utjecaja na promjene u okolišu, koji je sam po sebi vrlo kompleksan sustav, te našu mogućnost da njime manipuliramo bez nepredviđenih štetnih posljedica. Zatim se analizira fenomen eksternalija, tj. tržišnih neuspjeha, koji su glavni krivci za spomenuto zagađenje te se na kraju spominju moguća rješenja koja ne ugrožavaju osnovna načela slobodnoga tržišta.

## **10. THE FUTILITY OF THE RAT RACE (Besmislenost „utrke štakora”)**

Nastavlja se kritika uvjerenja o korelaciji gospodarskoga rasta s blagostanjem, a autor se u ovom poglavlju fokusira na problem nemjerljivih te od strane tržišta neobuhvaćenih društvenih troškova uzrokovanih intenzivnom kompetitivnošću („the rat race“) kao produkta filozofije slobodnoga tržišta. Počinje se sa spominjanjem osnovnih religijskih i filozofskih prigovora akumuliranju materijalnog bogatstva kao poželjnog cilja ljudskoga djelovanja. Zatim se posebno obraća pažnja na sve raširenije koncepte „relativnog bogatstva“ te „statusnih dobara“, koji, kako tvrdi autor, zatvaraju ljudsko ponašanje u vječnu „igru sa sumom nula“ (igra gdje je boljitak jednoga pojedinca nužno gubitak drugog), koja nema ni smisla ni usmjerenja ni dostižnoga cilja te, sukladno tome, ni pozitivnoga učinka na blagostanje.

## **11. THE CHALLENGE OF UNCERTAINTY AND COMPLEXITY (Izazov nesigurnosti i kompleksnosti).**

Dok su prijašnja četiri poglavlja isticala probleme vezane uz društveno blagostanje i ljudski progres koji uglavnom leže izvan domene tržišta te ih je ono zbog toga u nemogućnosti riješiti, u ovom poglavlju fokus je na neslaganjima oko učinkovitosti samoga slobodnoga tržišta u rješavanju problema koji su striktno u njegovom „području interesa“, tj. njegovoj domeni. Naime, zbog osobine izrazite kompleksnosti ekonomskoga sustava još uvijek nema potpuno općeprihvaćenog znanstvenoga objašnjenja funkcioniranja ekonomskoga sustava (vidljivo u još uvijek prisutnim raspravama o poželjnoj količini regulacije ili deregulacije), a sukladno tome, ima još manje sigurnosti kada se krene raspravljati o predviđanju ponašanja toga sustava u budućnosti pod utjecajem određenih faktora.

## **12. FREE TRADE AND A GLOBAL DESTINY (Slobodna trgovina i globalna sudbina)**

Daljnje probleme autor vidi u području slobodne trgovine i globalizacije koju ona nosi, a posebno se osvrće na problematiku društvenih troškova koji nisu obuhvaćeni konceptom gospodarskoga rasta. Dio problema sastoji se u debati oko brzine procesa globalizacije i oslobađanja tržišta te negativnih efekata koji iz toga proizlaze. Međutim, centralni je fokus poglavlja na jednoj veoma značajnoj posljedici oslobađanja svih svjetskih tržišta, a to je gubitak efektivne kontrole država nad vlastitim ekonomskim, socijalnim i ostalim problemima. Preciznije, budući da je „globalna vlada“ za sada nemogući koncept, „globalno slobodno tržište“ situacija je u kojoj države gube mogućnost korištenja demokratske metode za, primjerice, redistribuciju dohotka, zaštitu okoliša, osiguranje javnih dobara te brigu oko ostalih društvenih troškova gospodarskog rasta na svom teritoriju.

## **13. THE AGE OF SELF-INTEREST (Doba vlastitog interesa)**

U zadnjem poglavlju autor sumira drugu polovicu knjige, tj. u generalnim terminima govori u dalekosežnim problemima do kojih nas je u posljednjih nekoliko stoljeća dovela pretjerana usredotočenost na učinkovitost proizvodnje i alokaciju materijalnih dobara i usluga. Preciznije, prvo se ponovno upozorava na određenu subordinaciju većine etike na uže polje ekonomske učinkovitosti, koja je izvršena polako u stoljećima nakon Smitha, te na činjenicu da je, iako će ekonomisti tvrditi da je ekonomija pozitivna znanost, tj. da je njezina domena pitanje „Što to jest?“, za razliku od „Što to treba biti?“, ta distinkcija u stvarnosti vrlo maglovita jer ekonomske odluke, s kojim god ciljem bile provedene, imaju dalekosežne posljedice na ljudske živote. Također se upozorava na fenomen „odumiranja društva“ zbog snažnog poticanja individualizma. Knjiga završava s pokušajem opisa trenutnoga stanja svijesti u zemljama Prvoga svijeta te sve veće tendencije sumnje u napredak.

## **14. ZAKLJUČAK**

Već sam u uvodu spomenuo da je glavni cilj ovoga djela bio pokušati opisati uzroke današnjeg rastućeg pesimizma u vezi s pitanjem ljudskog progressa. Kako bi to učinio, autor je prvo pokušao rasvijetliti sam koncept progressa općenito te mu dati povijesni kontekst. Cilj prvog dijela knjige nije u osnovi bio dati nekakav konačan odgovor na ta teška i stara filozofska pitanja, već upoznati čitatelja s dubinom problematike. Drugi dio knjige posvećen je pitanjima do kojih se dolazi kada se filozofiju slobodnoga tržišta, koja je u zadnjih nekoliko stoljeća postala sveprožimajuća u cijelom spektru ljudskoga djelovanja, postavi kao predvodnicu napretka i blagostanja. Autor je kritičkim pristupom htio pokazati kako su problemi takvog rezoniranja mnogobrojni i ozbiljni te je želio upozoriti na činjenicu da ne samo da korelacija između gospodarskoga rasta i blagostanja

ne postoji u tolikoj mjeri koliko se općenito smatra već da opada, a u budućnosti bi mogla postati i negativna, ako već nije. Smatram da je autor u svom naumu uglavnom uspio te da je ovo djelo svakako vrijedno čitanja zbog pregršta korisnih informacija koje nudi.

Moja glavna zamjerka sastoji se u nečemu što bih nazvao „nerazrađenošću misli“. Generalno govoreći, vrlo je teško ustanoviti kojom se točno logikom autor povodio kada je odlučio napisati i poredati poglavlja na način na koji je to učinio u knjizi (pogotovo prvih šest poglavlja). Knjiga nekada više ostavlja dojam zbirke raznoraznih razmišljanja na temu progressa iz različitih kutova i različitih motiva, gdje je teško pronaći „misao-vodilju“ koja povezuje sve cjeline, nego što izgleda kao koherentna analiza koja ima jasni cilj te sustavno i progresivno razrađivanje osnovne ideje.

Da budem konkretniji, uvodim po meni jednu ključnu distinkciju, onu između „ljudske vjere u progres“ i „progressa“ samog. Naime, iz uvoda se može zaključiti da je tema ovoga djela ljudska vjera u progres. Sukladno tome, progres se uopće ne definira, već se ukazuje na njegovu iznimno subjektivnu i maglovitu narav. To posebno dolazi do izražaja u trećem poglavlju, gdje je kompletni fokus na utvrđivanju kada je i zašto u povijesti bila prisutna vjera u progres, bez ikakvog interesa za pitanje je li stvarnog progressa i bilo. Međutim, u drugom dijelu knjige pitanje vjere u progres stavljeno je u pozadinu. U tom se dijelu isključivo kritizira mogućnost trenutačne politike da osigura objektivni progres, očito pritom implicitno pretpostavljajući nekakav kriterij po kojemu se taj progres određuje, a koji, međutim, nigdje nije precizno definiran ni objašnjen, osim labavim konceptima poput „blagostanja“ i „the good lifea“, čiju se subjektivnu narav sam autor potrudio potanko istaknuti u ranijim poglavljima. Nigdje u djelu ova distinkcija nije napravljena, pretpostavljam iz razloga što je autor smatrao da je to dvoje u vrlo tijesnom odnosu, makar nigdje ne objašnjava prirodu samog odnosa, tj. zašto i kako je tako.





## **Perica Domijan**

Professoressa di francese e d'italiano all'Università di Dubrovnik  
Centro universitario di lingue straniere  
E-mail: perica.domijan@unidu.hr

## **Ruggiero Giuseppe Boscovich**

(1711 – 1787)

- La vita e le attività in Italia -

UDK / UDC: 5-05 Bošković, R. J.

JEL klasifikacija / JEL classification: Z00

Prikaz / Review

Primljeno / Received: 11. studenog 2011. / November 11, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

### ***Riassunto***

*R.G. Boscovich, uno dei più rappresentativi scienziati croati e europei della nostra epoca, la maggior parte della sua vita ha trascorso in Italia. Nell'articolo, in breve, si vuole presentare questa sua vita e soprattutto le sue attività scientifiche. In vista della celebrazione del trecentenario della sua nascita, l'Osservatorio Astronomico di Brera in Milano, alla cui fondazione contribuì nel 1764, l'Accademia Nazionale delle Scienze detta XL, della quale fu uno dei soci fondatori, e la Pontificia Università Gregoriana, erede del celebre Collegio Romano nel quale egli insegnò per circa venti anni, hanno promosso il Progetto per una Edizione Nazionale delle Opere a stampa, inedite e della Corrispondenza del grande scienziato. Così, sarà possibile mettere a disposizione dei numerosi studiosi del Boscovich, in Italia ed all'estero, il materiale indispensabile per una rilettura delle sue attività e di gran parte dell'ambiente scientifico e culturale che nel corso del Settecento con lui ebbe relazione, riparando ad un altro dei motivi che contribuirono ad eclissarne la figura, e cioè la sempre maggiore difficoltà ad accedere alle fonti primarie necessarie per una seria ricerca.*

***Parole chiave: Boscovich, la vita, le attività, lo scienziato, l'Italia, il progetto, le opere a stampa, la corrispondenza***

## INTRODUZIONE

Ruggiero Giuseppe Boscovich (1711-1787), nato a Ragusa, in Dalmazia, fu inviato quattordicenne a proseguire gli studi a Roma presso il Collegio Romano della Compagnia di Gesù, dove a meno di trent'anni divenne uno dei più illustri insegnanti sulla cattedra di matematica e geometria, occupandosi di un vasto spettro di discipline: dalla filosofia naturale – con l'elaborazione di una nuova teoria che unificava le forze fisiche e chimiche in un'unica legge – a questioni algebriche e geometriche (nonché di fondamento) poste dal calcolo infinitesimale a problemi di tipo applicativo in ingegneria edile, ottica, geodesia, meteorologia, idraulica. Fu anche autore di versi, sia nella tradizione lucreziana del poema scientifico-didascalico sia nel quadro dell'Accademia dell'Arcadia, di cui fu membro. In veste di gesuita e a un tempo eminente scienziato fu chiamato a svolgere delicati compiti diplomatici in un'epoca in cui sempre più importanti si rivelavano le competenze tecnico-scientifiche nel dirimere conflitti politici su confini, misurazioni geodetiche, possesso di corsi d'acqua e così via.

L'Edizione Nazionale boscovichiana intende testimoniare l'attività di Boscovich in tutti i suoi aspetti, svelandone contemporaneamente – attraverso la pubblicazione della *Corrispondenza*, che conta oltre tremilatrecento lettere – la «rete» di rapporti con i maggiori scienziati e uomini di cultura europei. Per rispondere alla necessità di un generale riduzione dei costi e alle nuove esigenze degli studiosi, la pubblicazione è prevista su CD e via Web – in quest'ultimo caso, sotto forma di Biblioteca Digitale e mediante un Database che offre al pubblico la creazione e personalizzazione degli itinerari di ricerca.<sup>1</sup>

## BIOGRAFIA

**Ruggiero Giuseppe Boscovich**, in croato Ruđer Bošković, in francese Roger Boscovich, nacque il 18 maggio 1711 a Ragusa in Dalmazia, città allora centro dell'omonima repubblica marinara, oggi Dubrovnik (Croazia), da padre croato e da madre italiana. È stato un astronomo, matematico, fisico, padre gesuita, filosofo, diplomatico e poeta dalmata, originario della Repubblica di Ragusa, che studiò, operò e visse in Italia, ad eccezione di un soggiorno in Francia di 10 anni. Tra il 1740 ed il 1762 si occupò dei più diversi problemi di matematica, fisica, geodesia ed idraulica, ai quali si interessavano anche i più importanti geometri e fisici europei. Per la sua produzione scientifica, Boscovich si può a ragione ritenere come il maggiore rappresentante dell'enciclopedismo italiano, e tra i principali di quello europeo, assieme per esempio a Clairaut, Eulero, d'Alembert. Inoltre, assunse importanti incarichi diplomatici che lo introdussero e resero noto in molti ambienti culturali e diplomatici europei. Morì il 13 febbraio 1787 a Milano.

---

<sup>1</sup> <http://www.edizionenazionaleboscovich.it>

Gesuita, Boscovich studiò al Collegio Romano a Roma nel 1740, alcuni anni dopo divenne membro dell'Accademia Toscana di Scienze e Lettere "La Colombaria".<sup>2</sup> Fin dalle sue prime ricerche iniziò ad elaborare una teoria sulla struttura del mondo fondata su una particolare legge delle forze della natura, già ben presente nelle opere *De viribus vivis* (1745), *De lumine* (1748) e *De centro gravitatis* (1751). Essa trovò tuttavia una sistemazione definitiva nella *Philosophia naturalis theoria* (1758). È stato uno dei primi nell'Europa continentale ad accettare le teorie gravitazionali di Isaac Newton ed è stato autore di 70 scritti sull'ottica, astronomia, gravitazione, meteorologia e trigonometria.

Le sue originali ricerche matematico-geometriche (per primo dettò le formule di trigonometria differenziale), e meccanico-astronomiche, prime e dopo la scoperta di Urano, ebbero all'epoca notevole risonanza, ma non furono in seguito giustamente valorizzate, come pure le sue ricerche nel campo della filosofia naturale, con la geniale sintesi del pensiero newtoniano e leibniziano, ed il tentativo di unificazione di tutte le forze fisiche allora note, comprese quelle nuove relative ai fenomeni elettrici e magnetici. Boscovich è fondatore della moderna rifrattometria e della sferometria ottica, ma le sue ricerche di ottica solo di recente hanno trovato una giusta e parziale valorizzazione. Tra i motivi, e forse il maggiore, che impedirono di vedere apprezzate le sue intuizioni e i suoi studi fu il suo dover far fronte alle numerose difficoltà derivanti, essendo egli gesuita, dalla mancanza di una difesa istituzionale e culturale, di cui godettero invece molti scienziati in Francia ed in Gran Bretagna.

Osteggiato dal Collegio, si recò, nel 1759, in Francia e in Inghilterra, dove fu nominato membro della Royal Society. Dopo aver effettuato un viaggio a Costantinopoli per osservare il passaggio di Venere di fronte al Sole, nel 1763 fu nominato professore di matematica all'Università di Pavia. Contemporaneamente fu tra i fondatori dell'osservatorio astronomico di Brera, che diresse per qualche anno. Nello stesso periodo strinse amicizia col giovane Francesco Melzi d'Eril e

---

<sup>2</sup> "La Colombaria" ha sede a Firenze, nel prestigioso Palazzo Pazzi. Dopo la guerra e la quasi totale distruzione del suo patrimonio l'Accademia si è trasferita nel palazzo delle Oblate a Firenze. Essa nacque ufficialmente il 15 maggio 1735, quando sedici dotti amici decisero di annotare formalmente l'oggetto delle loro erudite discussioni, che avvenivano da qualche tempo nella casa di Girolamo de' Pazzi.

Le riunioni degli accademici erano condotte in pieno spirito d'enciclopedismo, trattando presentazioni di reperti etruschi, manoscritti di varie epoche, iscrizioni, monete, o relazioni storiche, artistiche, filologiche, filosofiche.

Presto i soci compresero molti dei più bei nomi della cultura italiana dell'epoca: L. A. Muratori, F. Galiani, P. Metastasio, A. M. Bandini, G. Lami, B. Tanucci, R. Boscovich, tanto per citarne qualcuno.

Nel 1747 uscì il primo volume relativo all'attività scientifica dell'Accademia, seguito da altri successivi resoconti.

La "Colombaria" si divide nelle quattro seguenti classi:

- Filologia e Critica letteraria;
- Scienze Storiche e Filosofiche;
- Scienze Giuridiche, Economiche e Sociali;
- Scienze Fisiche, Matematiche e Naturali

firmò un articolo del Caffè di Verri. Nel 1773 si trasferì a Parigi a causa dell'abolizione dell'Ordine. Rientrò in Italia nel 1782, dove pubblicò i cinque volumi della sua *Opera pertinentia ad opticam e astronomiam* (1785). Dal 1782 fece parte – quale socio fondatore – anche dell'Accademia dei XL che, con la denominazione di *Società Italiana*, includeva per l'appunto i quaranta migliori scienziati dell'epoca.<sup>3</sup>

Si è occupato soprattutto di fisica e matematica. Nel suo studio della forma della Terra usò l'idea di minimizzare la somma dei valori assoluti delle deviazioni. La sua soluzione a questo problema prese una forma geometrica. Boscovich fu il primo a fornire una procedura per il calcolo dell'orbita di un pianeta sulla base di tre osservazioni della sua posizione e diede anche una procedura per determinare l'equatore di un pianeta. Inoltre formulò quella che oggi è chiamata *ipotesi di Boscovich* che è alla base della definizione fisica di corpo rigido.<sup>4</sup>

Dal lavoro in corso di svolgimento da parte della Commissione Scientifica dell'Edizione Nazionale diventa sempre più evidente come Boscovich sia stato uno scienziato tra i primi in Europa, fondatore di nuove scienze e tecniche che altri hanno poi seguito e sviluppato, pensatore che ha influenzato in modo sostanziale il successivo dibattito scientifico-filosofico europeo, cosa forse un po' più nota all'estero che in Italia. Come scrive J.Barrow, “egli fu il primo a concepire, a ricercare e a proporre una teoria matematica unitaria di tutte le forze della natura: la sua legge continua della forza fu la prima *teoria del tutto* avente carattere scientifico.”<sup>5</sup>

Forse, nel diciottesimo secolo, soltanto un uomo versatile come Boscovich, capace di unire con successo attività intellettuali e amministrative in ogni area del pensiero e della vita pratica, poteva concepire l'idea che “la natura stessa fosse altrettanto multiculturale” (J.D. Barrow, *Teorie del tutto*, Adelphi 1991).

## MEMORIA

Oltre a un gran numero di vie e piazze a lui intitolate, l'asteroide 14361 Boscovich prende nome dallo scienziato raguseo, così come una rima lunare e un cratere lunare. Tutte le banconote in dinari croati, emesse fra il 1991 e il 1994 portavano sul fronte il ritratto di Boscovich che è oggetto di una delle settantasette (al 2011) edizioni nazionali stampate in Italia.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Questo testo proviene in parte o integralmente dalla relativa voce del progetto *Mille anni di scienza in Italia*, opera dell'Istituto Museo di Storia della Scienza di Firenze (*home page*) rilasciata sotto licenza *Creative Commons CC-BY-3.0*

<sup>4</sup> R.J. Boscovich. *Vita e attività scientifica*, a cura di P.Bursill-Hall, Roma, Enciclopedia Italiana, 1993

<sup>5</sup> J.D. Barrow, *Teorie del tutto*, Adelphi, 1991

<sup>6</sup> 14361 Boscovich è un asteroide della fascia principale. Scoperto nel 1988, presenta un'orbita caratterizzata da un semiasse maggiore pari a 2,5810096 UA e da un'eccentricità di 0,0978799,

## OSSERVATORIO ASTRONOMICHI DI BRERA (nei tempi di R.G. Boscovich)

L'Osservatorio astronomico di Brera<sup>7</sup>, INAF, è uno storico osservatorio costituito nella seconda metà del Settecento nel palazzo di Brera, a Milano. Agli inizi degli anni venti del Novecento la sezione osservativa fu distaccata a Merate, in Brianza. Le due sedi condividono a tutt'oggi l'amministrazione e la direzione, e talvolta la designazione. Parte della sua fama è dovuta alle osservazioni dei canali di Marte eseguite da G.V. Schiaparelli nel 1877.

L'inizio delle attività osservative svolte dal palazzo di Brera non è conosciuto con esattezza e quindi è impossibile indicare una data precisa per la nascita dell'osservatorio. La prima osservazione di cui è giunta sicura memoria scritta avvenne nel febbraio del 1760 per opera di G. Bovio e D. Gerra, due padri del collegio dei gesuiti lettori di filosofia e appassionati di astronomia che dopo aver scoperto a occhio nudo una cometa ne seguirono il passaggio con il cannocchiale. La notizia, molto interessante in quei tempi, fu comunicata ai milanesi con manifesti murali affissi nelle vie della città.

La costituzione dell'osservatorio cadde in un periodo di grandi novità istituzionali per la città di Milano, da pochi decenni passata dalla dominazione spagnola all'austriaca. Fu proprio durante il dominio spagnolo, restato in auge per due secoli, che s'iniziò la costruzione del nuovo palazzo nei pressi della chiesa di Santa Maria nella Brera, demolita agli inizi dell'Ottocento, adiacente il duecentesco convento degli Umiliati eretto nel 1171. Era questo un antico ordine religioso tra i numerosi nati nel Medioevo, assai potente in Milano e noto per la sua arte nella produzione della lana, soppresso nel 1571 da Pio V. Il convento e parte delle ingenti ricchezze dell'ordine furono in seguito assegnati ai Gesuiti dal cardinale Carlo Borromeo, affinché insediassero nell'edificio un centro universitario di studi per il clero e per la classe nobile.<sup>8</sup>

Il palazzo fu ultimato nel 1776, dopo la soppressione del ordine dei Gesuiti comandata da Clemente XIV nel 1773 (l'ordine fu poi ricostituito nel 1814 da Pio VII), quando l'osservatorio era ormai operativo da oltre di un decennio.<sup>9</sup>

---

inclinata di 13,27432° rispetto all'eclittica, Fonte dati orbitali *MPC Orbit (MPCORB) Database*; Boscovich – Dati riportati dal *Jet Propulsion Laboratory – Small Body Database*

<sup>7</sup> **Brera** è parola che viene da *braidà*, termine della bassa latinità longobarda che significa *prato, piazza erbosa, campo vicino alla città*; **braidà** scende a sua volta dal latino *praedia*, plurale di *proedium* che significa *podere*. In effetti la zona si trovava in quei tempi al limitare della città.

<sup>8</sup> P. Tucci, *Storia e Scienza a Brera: l'osservatorio astronomico*. Emmeciquadro, 1998, 2: pagine 87-89

<sup>9</sup> [http://www.brera.ina.it/boscovich/progetto-sito/cronologia\\_1.htm](http://www.brera.ina.it/boscovich/progetto-sito/cronologia_1.htm)

Oggi nel vasto comprensorio del palazzo hanno sede la Pinacoteca, la Biblioteca Braidense, l'Orto Botanico, l'Istituto lombardo di scienze e lettere, l'Accademia di Belle Arti e l'Osservatorio astronomico. Il palazzo si apre con un ampio cortile ingentilito dell'elegante porticato che lo attornia, al cui centro si erge il Monumento a Napoleone I di A. Canova.

### **Il periodo iniziale di Bovio e Gerra<sup>10</sup>**

Dal testo accurato e ricco di descrizioni sia della cometa sia del cielo si appalesa l'interesse non certo episodico dei due padri per l'astronomia.<sup>11</sup> Essi conoscevano la cartografia celeste di Hevelius, sapevano rintracciare gli oggetti celesti e descriverne con cura la posizione grazie ai riferimenti stellari e alle costellazioni, possedevano un telescopio (probabilmente rifrattore, cioè un cannocchiale). Altre fonti testimoniano l'insegnamento da parte loro di nozioni di astronomia agli allievi del Collegio.<sup>12</sup> È anche plausibile, vista la loro competenza, che l'anno precedente avessero osservato il primo ripassaggio della cometa di Halley, previsto a tavolino da E. Halley e quindi di enorme interesse astronomico poiché riconferma della legge di gravitazione di Newton.

In seguito all'entusiasmo per la scoperta della cometa del 1760 i due chiesero al rettore del Collegio, padre F. Pallavicini, di far installare strumenti astronomici presso i locali del palazzo da cui erano usi compiere le osservazioni del cielo. Il rettore, uomo di vasti interessi scientifici e di mentalità aperta, acconsentì volentieri al progetto e si adoperò per procurare ai due padri alcuni telescopi rifrattori e un preciso orologio a pendolo, essenziale per l'astrometria. Il quadrante astrometrico di ampio raggio per le accurate misure di posizione si rivelò troppo costoso per l'acquisto e i due astronomi decisero di tentare la costruzione in proprio di un sestante, con l'aiuto di un artigiano per la lavorazione del ferro battuto e dell'ottone. Il sestante venne realizzato ma risultò poco preciso. In seguito all'episodio il rettore Pallavicini decise d'invitare presso il Collegio padre J.-L. La Grange, astronomo a Marsiglia, per aiutare il nascente osservatorio di Brera.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Probabilmente non fu l'osservazione della cometa del febbraio 1760 compiuta da padre G. Bovio e padre D. Gerra, di cui si diede notizia ai milanesi con manifesti murali, tuttavia essa resta la prima di cui si abbia traccia scritta

<sup>11</sup> P. Tucci, *I cieli di Brera. Astronomia da Tolomeo a Balla*. Università degli studi di Milano, Milano, 2000

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> A. Kranjc, G. Tagliaferri, P. Tucci, R. Valota, *Da Brera a Marte. Storia dell'osservatorio astronomico di Milano*. Pubblicazione a cura del Nuovo Banco Ambrosiano, edizioni I.G.D.A. Officine Grafiche, Novara, 1983

## L'arrivo di La Grange

La Grange giunse sul finire del 1762. Poco dopo il suo arrivo i due padri fondatori si ritirarono ed egli assunse la gestione dell'osservatorio assieme a F. Reggio, già allievo del Gerra presso il Collegio.<sup>14</sup>

Erano gli anni della stesura degli atlanti celesti, della misura dei moti planetari per raffinare i parametri orbitali, dell'astronomia di posizione. Per la migliore riuscita delle misure comparative fu necessario determinare dapprima la posizione dell'osservatorio con buona accuratezza, lavoro cui il La Grange attese già dall'anno successivo il suo insediamento.<sup>15</sup>

Sempre nel 1763 egli iniziò l'attività collaterale di misura delle condizioni meteorologiche: temperatura, pressione atmosferica, stato del cielo, eventuali precipitazioni. Intanto il senato milanese s'accordò per chiamare all'insegnamento di Matematica presso l'Università di Pavia padre **Ruggiero Giuseppe Boscovich**, gesuita, matematico e astronomo eclettico, mentre Pallavicini pervenne alla decisione di creare in Brera un'autentica specola astronomica.<sup>16</sup>

## La direzione Boscovich

Boscovich afferì all'ateneo pavese nella primavera del 1764 e già nell'estate di quell'anno ebbe occasione d'incontrare Pallavicini durante i giorni vacanzieri ch'egli aveva ritenuto di trascorrere presso il Collegio di Brera. Fu tosto convinto ad assumere l'incarico di organizzatore della nascente specola.<sup>17</sup> Alcuni considerano pertanto il 1764 come data della fondazione dell'osservatorio, ma è più corretto parlare di costituzione poiché l'anno di fondazione è incerto e si ritiene cada tra il 1762 e il 1764.<sup>18</sup>

Egli mise subito a frutto la pregressa esperienza maturata in seno al Collegio Romano quando ne aveva progettato la specola, poi rimasta irrealizzata, e stese il disegno delle modifiche da apportare al palazzo: erigere una torre a sezione quadrata di tredici metri di altezza sul cui tetto, piano e terrazzato, disporre due piccole cupole coniche di tre metri di diametro per ospitare gli strumenti osservativi. Altri strumenti si affacciavano al cielo da botole disposte sul terrazzo sommitale, dalla cui ampia superficie si poteva contemplare il cielo a occhio nudo per quelle osservazioni che non richiedevano l'uso di strumenti. Fu questo un raffinato progetto che prese le mosse dalla scelta dell'ala Sud –Est del palazzo, la più remota dagli eventuali disturbi cagionabili agli strumenti dai

---

<sup>14</sup> E. Miotto, G. Tagliaferri, P. Tucci, *La strumentazione della storia dell'osservatorio astronomico di Brera*. Università degli studi di Milano, Unicopli, Milano, 1989

<sup>15</sup> M. Basso Ricci, L. Cafarella, A. Meloni, P. Tucci, *Due secoli di strumenti geomagnetici in Italia (1740-1971)*. Editrice Compositori, Bologna, 1997

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> A. Mandrino, G. Tagliaferri, P. Tucci, *L'Archivio della specola di Brera*. Nuncius, Annali di storia della Scienza, 1988, III(2): pagine 163-176

<sup>18</sup> Ibid.

tremori indotti all'edificio dai veicoli in transito sul ciottolato e sul pavé delle vicine via Brera e via dei Fiori, a quell'epoca ancora contrade.<sup>19</sup> Speciale cura egli dedicò alla forma, alle dimensioni e alla disposizione delle strutture portanti ad arco e delle volte, e al tirantaggio in ferro e legno necessario per irrigidire la sommità della specola, affinché gli strumenti potessero dirsi stabili. Tra questi sarebbero stati telescopi rifrattori, cerchi meridiani, strumenti parallattici, quadranti e sestanti.

Si adoperò anche acciocché nei lunghi mesi necessari ai lavori non vi fosse intralcio alle osservazioni astronomiche già in essere o in programma, tanto che La Grange poté dedicarsi allo studio dei fenomeni geocentrici dei satelliti medicei di Giove, con il suo rifrattore.<sup>20</sup>

Il progetto fu approvato nello stesso 1764 dal governatore di Milano, conte di Firmian, e compiuto già l'anno successivo, il 1765; nel 1772 vennero aggiunte due nuove cupole. La ragguardevole spesa fu finanziata in parte dal Collegio, in parte dal mecenatismo scientifico di volontari, tra i quali parecchi gesuiti, e in parte dallo stesso Boscovich.<sup>21</sup>

Quello stesso anno la carica di rettore del Collegio di Brera fu affidata a padre I. Venini, di San Fedele, e F. Pallavicini fu mandato a occuparne il posto. L'avvicendamento rallentò lo sviluppo del nuovo osservatorio poiché il Venini risultò meno interessato all'opera e meno disposto a finanziarla. Sebbene le opere di edilizia e di falegnameria fossero ormai completate mancavano ancora parecchi strumenti, come si evince da una lettera di La Grange a padre Cavalli, l'11 settembre 1765:

«Nôtre illustrissime observatoire est achevé, *riguardo alla fabbrica* ; mais il reste encore beaucoup à faire pour la garniture et l'ameublement de l'intérieure. Ce ne sera guères qu'à la fin du printemps prochain que nous pourrons y travailler. Les instruments n'y sont encore. Il faut donner le temps à l'humidité de se dissiper.... Nous changeons aujourd'hui de recteur, *non sine magno mio rincrescimento*. Le p. Federico va être Préposit à S. Fedele; et le Préposit de S. Fedele vient nous gouverner. »<sup>22</sup>

Anche l'assistente di La Grange, F. Reggio, fu allontanato fino al 1772 e comandato all'insegnamento delle belle lettere presso il Collegio e poi della teologia presso Genova. Tutto questo avvenne non senza la palese volontà di esautorare poco a poco Boscovich, un po' per il suo temperamento d'indole focosa, un po' per le inimicizie maturate nel campo scientifico per causa della sua

<sup>19</sup> P. Tucci, *I cieli di Brera. Astronomia da Tolomeo a Balla*. Università degli studi di Milano, Milano, 2000

<sup>20</sup> E. Miotto, G. Tagliaferri, P. Tucci, *La strumentazione nella storia dell'osservatorio astronomico di Brera*. Università degli Studi di Milano, Unicopli, Milano, 1989

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> A. Mandrino, G. Tagliaferri, P. Tucci, *Catalogo della corrispondenza degli astronomi di Brera (1726-1799)*. Istituto di Fisica editore, Milano, 1986



opera *Theoria Philosophiae Naturalis* che troppo si opponeva alle nuove idee in auge in quegli anni presso i circoli filosofici, soprattutto francesi.<sup>23</sup>

Ciò nonostante l'osservatorio appariva ben congegnato e pronto per le sfide scientifiche offerte dall'astronomia di quel tempo; gli anni pionieristici di Bovio e Gerra parevano davvero lontani sebbene solo un lustro o poco più li separasse dal momento. Ben equilibrati erano il numero e la disposizione delle sale osservative, delle terrazze, delle specole e dei disimpegni, ottimi gli strumenti disponibili che oltre ai rifrattori comprendevano il sestante di J. Canivet alloggiato nel cupolino Nord-Ovest e la macchina parallattica di Adams per lo studio dei fenomeni planetari geocentrici alloggiata nel cupolino Nord-Est in condivisione con lo strumento dei passaggi. A questi si aggiunse nel 1766 il quadrante murale di Canivet. Ancora un decennio dopo, l'astronomo francese J. Lalande dell'osservatorio di Parigi scriveva sul *Journal des savants* (1776) parole di elogio per Brera:

«Toutes les parties de cet observatoire sont disposées avec tant d'intelligence et de génie, que l'ouvrage qui en contiendra la description ne pourra qu'être très utile aux astronomes.»<sup>24</sup>

Dopo qualche dissapore Boscovich e La Grange lavoravano per diversi anni condividendo la strumentazione, sebbene nel 1770 si rese necessario dividere parte dei compiti e degli strumenti per insorte incompatibilità fra i due. Il periodo tra il 1766 e il 1772, anno dell'allontanamento di Boscovich da Brera, fu assai proficuo e l'osservatorio produsse scienza di ottimo livello tra cui studi della posizione geografica con calcolo della latitudine e della longitudine, delle eclissi, dei transiti, e di altri problemi classici di astrometria.<sup>25</sup>

## Il nuovo piano di lavoro per le osservazioni

L'approccio metodologico di Boscovich alla scienza fu esemplare. Poco dopo il suo insediamento scrisse una dettagliata relazione per riassumere i lavori progressi compiuti all'osservatorio e per delineare le future prospettive, donde traspaiono palesi la completa padronanza dello stato dell'arte della ricerca astronomica nel mondo, le relative problematiche e le metodologie per affrontarle sia sul piano teorico sia sul quello osservatorio e sperimentale.<sup>26</sup> Questo approccio discende dalla chiara comprensione ch'egli ebbe del moderno metodo scientifico ascrivibile a Galileo e Newton e contraddistinto dal rigore e dalla consapevolezza che la teoria è volta a spiegare l'esperienza. È curioso notare che

<sup>23</sup> *Theoria philosophiae naturalis, redacta ad unicam legem virium in Natura existentium*, Viennae Austriae, 1758. L'opera presenta una teoria matematica della struttura del mondo, cui s'ispireranno molti scienziati dell'Ottocento. Nel 1763, a Venezia, viene pubblicata la seconda edizione.

<sup>24</sup> A. Mandrino, G. Tagliaferri, P. Tucci, *Catalogo della corrispondenza degli astronomi di Brera (1726-1799)*. Istituto di fisica editore, Milano, 1986

<sup>25</sup> G. Tagliaferri, P. Tucci, *La dimissione di Boscovich da Brera*. Giornale di Astronomia, 1984, 10(3-4): pagine 201-207

<sup>26</sup> A. Mandrino, G. Tagliaferri, P. Tucci, R. Valota, *L'osservatorio astronomico di Brera*. Storia in Lombardia, 1984, III(2): pagine 143-147

la relazione fu in seguito girata dal governo agli astronomi milanesi come linee guida nel 1777, quand'egli non apparteneva più all'organico dell'osservatorio da ormai un lustro, affinché ne traessero ispirazione per i loro metodi di lavoro. Questo testimonia il rispetto della sua valenza scientifica anche da parte di quello stesso governo che, in definitiva, ne aveva pianificato l'allontanamento.<sup>27</sup>

### Il sestante e il quadrante murale Canivet

Costruito a Parigi da Canivet<sup>28</sup> nel 1765 con la supervisione di Lalande, il sestante mobile arrivò a Brera nel 1766. È un settore di 60° d'ampiezza e 195 cm di raggio costruito in ferro ma con il lembo graduato in ottone, montato su colonna altazimutale. Fissati al settore operano due cannocchiali tra loro ortogonali, di cui uno parallelo al raggio passante per il punto di 0 e adatto a osservare gli astri sull'orizzonte, l'altro dedicato agli astri più bassi...<sup>29</sup> Nel 1824 furono entrambi sostituiti con cannocchiali di Fraunhofer. I micrometri a filo mobile applicati a ciascun cannocchiale consentono la lettura dei minuti d'arco e dei centesimi di minuto.

I settori di Canivet avevano fama di essere meno precisi ma più economici rispetto ai concorrenti inglesi dell'epoca. Appena giunto all'osservatorio Boscovich e La Grange ne verificarono la qualità con metodi ideati dallo stesso Boscovich e la trovarono buona.<sup>30</sup>

Lo stato attuale di conservazione è discreto. Mancano però i cannocchiali e alcune parti meccaniche; la graduazione fine del lembo è ormai illeggibile.

Il quadrante murale Canivet è anche costruito a Parigi. Appartiene alla schiera degli strumenti di precisione acquistati dall'osservatorio nei primi anni dopo la nascita. L'intelaiatura è un settore circolare di 195 cm di raggio, in ferro ampio poco più di 90° e con il lembo di ottone su cui è incisa la scala graduata. Le suddivisioni principali sono in gradi le secondarie vanno di 5 in 5 primi...<sup>31</sup> I fili dei micrometri sono illuminati da una candela la cui luce è riflessa all'interno del tubo con un sistema di specchi, in seguito migliorato da Boscovich con l'aggiunta di uno specchio mobile regolabile.<sup>32</sup>

<sup>27</sup> G. Tagliaferri, P. Tucci, *La dimissione di Boscovich da Brera*. Giornale di astronomia, 1984, 10(3-4): pagine 201-207

<sup>28</sup> J. Canivet, nipote di C. Langlois, nel 1756 gli successe quale costruttore di apparecchiature scientifiche per l'*Académie Royale des Sciences*. Produse ed esportò numerosi strumenti di misura, soprattutto astronomici, tra cui compassi a verga, grafometri, livelli, tese campioni, settori, quadranti, eliometri, strumenti dei passaggi e macchine parallattiche, che costruiva presso la sua officina *À la Sphère* al quai de l'Horloge di Paris. Morì nel 1774.

<sup>29</sup> E. Miotto, G. Tagliaferri, P. Tucci, *La strumentazione nella storia dell'osservatorio astronomico di Brera*. Università degli studi di Milano, Unicopli, Milano, 1989

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

La struttura si fissa alla parete in due punti che reggono i due sostegni con le meccaniche di regolazione in verticale e in orizzontale, per la perfetta messa in stazione. Un sistema di contrappesi e carrucole completa l'apparato dei fini movimenti di taratura. Un secondo contrappeso compensa la flessione del tubo del cannocchiale.<sup>33</sup>

Lo strumento dei passaggi costruito da G. Megele<sup>34</sup> a Milano e modificato da Grindel nella prima metà dell'Ottocento, arrivò a Brera nel 1776 in sostituzione del vecchio strumento dei passaggi di Canivet.

Nel 1773 furono ultimate le verifiche strumentali, in particolare quella di planarità e di regolarità della scala graduata, che diedero risultati solo discreti. Fu tuttavia possibile determinare l'errore sistematico, pari ad alcuni secondi d'arco, e correggere così i valori delle letture. Fu quindi installato dapprima nella sala dei quadranti, verso Sud, e dappoi spostato a nord per far posto nel 1791 al neoacquistato quadrante di Ramsden.<sup>35</sup>

La macchina parallattica Mégnié che, in origine era appartenuta all'osservatorio veronese di A. Cagnoli, arrivò a Brera nel 1798 per decisione di Napoleone dopo che l'osservatorio del Cagnoli era rimasto danneggiato dalle azioni di guerra compiute nel 1796 dall'esercito francese, e la sua strumentazione ripartita tra la scuola del Genio e gli osservatori di Brera e di Bologna. Il restauro fu eseguito dal meccanico Megele. Anche Cagnoli seguì la sorte del suo strumento e si trasferì a Brera nel 1797.<sup>36</sup>

Lo strumento si presenta oggi mal conservato: restano solo l'intelaiatura in ferro e il tubo del cannocchiale.

## CONCLUSIONE

La puntuale cognizione della produzione scientifica di uomini di scienza, a noi pervenuta attraverso le opere a stampa ed il materiale manoscritto inedito, è indispensabile per una corretta valutazione del loro contributo allo sviluppo delle conoscenze nei diversi campi del sapere. Così come, al fine di ricostruire le vicende che hanno portato alla nascita di nuove idee e di nuove scoperte, risulta essenziale poter disporre e conoscere il contenuto dei carteggi che singoli scienziati hanno intrattenuto con altri membri della comunità scientifica e con uomini rappresentativi del loro tempo.

---

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> G. Megele (1740-1816) ebbe il titolo di *macchinista regio*. Dopo gli studi di ottica e di meccanica presso Vienna sotto la guida di padre Liesganig divenne il primo meccanico dell'osservatorio di Brera nel 1773, incarico che mantenne fino alla morte.

<sup>35</sup> P. Tucci, *I cieli di Brera. Astronomia da Tolomeo a Balla*. Università degli studi di Milano, Milano, 2000

<sup>36</sup> Ibid.

Ciò è particolarmente vero per i personaggi come **Ruggiero Giuseppe Boscovich** (1711-1787), vissuto in un'epoca di grandi trasformazioni culturali, che hanno inciso le basi stesse del sapere codificato, e caratterizzata dalla nascita di nuovi saperi e discipline, come la elettrologia e la chimica. In effetti, per i suoi vasti e profondi interessi non solo nei campi dottrinali tradizionali delle matematiche, della geometria, dell'astronomia della geodesia, ma anche in settori emergenti delle conoscenze scientifiche, legati alle ricerche meccaniche, alle nuove ottiche dei sistemi acromatici, ed allo studio dei nuovi fenomeni fisici dell'elettrologia e del magnetismo, la figura di R.G. Boscovich si colloca quasi allo spartiacque tra due ordini e tradizioni diverse del sapere, l'uno legato alle conoscenze tradizionali, l'altro proiettato verso nuovi ed inaspettati orizzonti della conoscenza. In questa ottica la sua dottrina ed i suoi interessi enciclopedici lo portarono ad affrontare l'enorme problema di definire e sintetizzare in un unico sistema tutte le forze agenti in natura allora note, e di tentare di risolvere e superare le conoscenze sulla natura e struttura della materia da Leibnitz e da Newton.

Per questi motivi, in vista del tricentenario della nascita del grande scienziato, per iniziativa dell'Accademia Nazionale delle Scienze detta dei XL, di cui Boscovich fu uno dei soci fondatori, della Pontificia Università Gregoriana, erede del celebre Collegio Romano in cui Boscovich insegnò matematiche per circa venti anni, e dell'Osservatorio Astronomico di Brera in Milano, da lui fondato, si pensò che il migliore omaggio da tributare al grande uomo di scienza fosse quello di promuovere una "Edizione Nazionale delle sue Opere e della Corrispondenza" – di difficile reperimento le prime, e quasi del tutto inediti i carteggi – in modo da fornire agli studiosi le fonti e le risorse di base per nuove e più approfondite ricerche sul ruolo svolto dal grande scienziato per lo sviluppo delle conoscenze nei campi più diversi del sapere scientifico del Settecento, e di gettare nuova luce sui suoi rapporti con i maggiori uomini di cultura e di scienza del tempo.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> *Nuovo Catalogo della corrispondenza di Ruggiero Giuseppe Boscovich*, a cura di E. Proverbio, con la collaborazione di L. Buffoni, Accademia Nazionale delle Scienze detta dei XL, Roma 2004

Si tratta di un *Nuovo Catalogo* della corrispondenza, comprendente 3306 lettere. Il lavoro si propone di fornire agli studiosi un Catalogo il più possibile completo delle opere a stampa, la gran parte apparse nel corso della vita, o stampate postume ed in edizioni successive alla morte, con lo scopo di migliorare i riferimenti bibliografici a lui relativi e le fonti bibliografiche ad oggi note, incomplete e di non facile reperimento. Nell'ambito del progetto della "Edizione Nazionale delle Opere", è poi attualmente in atto una attività di ricerca del materiale manoscritto ed inedito del grande scienziato, conservato in archivi e biblioteche in Italia ed in altri paesi, che darà luogo alla pubblicazione di un Catalogo delle opere inedite e dei manoscritti. Nel presente *Catalogo delle opere a stampa* sono state raccolte e registrate 149 opere di Boscovich, le più antiche delle quali furono redatte dallo stesso Boscovich o almeno le opere stampate fino al 1766 che presentano un interesse particolare.

## BIBLIOGRAFIA

Barrow, J.D., *Teorie del tutto*, Adelphi, 1991

Basso Ricci, M., Cafarella, L., Meloni, A., Tucci, P., *Due secoli di strumenti geomagnetici in Italia (1740-1971)*. Editrice Compositori, Bologna, 1997

*R.G. Boscovich, Vita e attività scientifica*, a cura di P. Bursill-Hall, Roma, Enciclopedia Italiana, 1993

Kranjc, A., Tagliaferri, G., Tucci, P., Valota, R., *Da Brera a Marte. Storia dell'osservatorio astronomico di Milano*. Pubblicazione a cura del Nuovo Banco Ambrosiano, edizioni I.G.D.A. Officine Grafiche, Novara, 1983

Mandrino, A., Tagliaferri, G., Tucci, P., *Catalogo della corrispondenza degli astronomi di Brera (1726-1799)*. Istituto fisica editore, Milano, 1986

Mandrino, A., Tagliaferri, G., Tucci, P., "L'archivio della specola di Brera", *Nuncius, Annali di Storia della Scienza*, 1988, III(1): pp.163-176

Mandrino, A., Tagliaferri, G., Tucci, P., Valota, R., "L'osservatorio astronomico di Brera", *Storia in Lombardia*, 1984, III(2): pp.143-147

Miotto, E., Tagliaferri, G., Tucci, P., *La strumentazione nella storia dell'osservatorio astronomico di Brera*. Università degli Studi di Milano, Unicopli, Milano, 1989

Tagliaferri, G., Tucci, P., "La dimissione di Boscovich da Brera", *Giornale di astronomia*, 1984, 10(3-4): pp. 201-207

Tucci, P., *I cieli di Brera. Astronomia da Tolomeo a Balla*. Università degli Studi di Milano, Milano, 2000

Tucci, P., "Storia e Scienza a Brera: l'osservatorio astronomico", *Emmeciquadro*, 1988, (2): pp. 87-89

### Web site:

<http://www.edizionenazionaleboscovich.it/>

<http://www.brera.inaf.it/boscovich/progetto-sito/cronologia1.htm>

[http://it.wikipedia.org/wiki/Ruggiero\\_Giuseppe\\_Boscovich](http://it.wikipedia.org/wiki/Ruggiero_Giuseppe_Boscovich)

[http://it.wikipedia.org/wiki/14361\\_Boscovich](http://it.wikipedia.org/wiki/14361_Boscovich)

***Perica Domijan, prof.***

Sveučilište u Dubrovniku  
Centar za strane jezike  
Čira Carića 4, Dubrovnik  
E-mail: perica.domijan@unidu.hr

**Ruder Josip Bošković**

(1711 – 1787)

- Život i djelovanje u Italiji -

***Sažetak***

*R. J. Bošković, jedan od najistaknutijih hrvatskih i europskih znanstvenika naše epohe, najveći dio svoga života je proveo u Italiji. U ovome radu se, ukratko, želi prikazati taj dio njegovoga života, a posebice, njegove znanstvene aktivnosti. Također, povodom proslave tristote obljetnice rođenja velikoga znanstvenika, Astronomski opservatorij u Breri, u Milanu, u čijem osnivanju je sudjelovao 1764. godine, talijanska Akademija znanosti, zvana XL, čiji je također bio jedan od osnivača, i Papinsko Gregorijansko sveučilište, sljednik slavnoga Rimskog kolegija, u kojemu je predavao dvadesetak godina, potaknuli su Projekt u svrhu izdanja njegovih dosad neobjavljenih djela kao i široke Korespondencije s najeminentnijim ljudima svoga vremena. Unatoč teškoćama koje su se uvijek javljale pri istraživanju primarnih izvora, na ovaj način će se ipak staviti na raspolaganje znanstvenicima još jedan neophodan i vrlo vrijedan materijal za ponovno proučavanje rada slavnoga znanstvenika, kao i uvid u veći dio njegovog znanstvenog i kulturnog okruženja u Italiji i Europi osamnaestoga stoljeća.*

***Ključne riječi: Bošković, život, znanstvene aktivnosti, znanstvenik, Italija, projekt, neobjavljena djela, korespondencija***

***JEL klasifikacija: Z00***

## 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](mailto: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: Antonija Korać*

*Klasifikacija članaka:  
Sofija BOGOJE  
Maris SJEKAVICA*

*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 30. rujna 2012. godine*