

UDK33

ISSN 1330-1039

E-ISSN 1848-963X

---

# **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



## **Kazalo**

---

### ***IZVORNI ZNANSTVENI RAD***

---

Jasmina Džinić

**KORELACIJA IZMEĐU STILA UPRAVNOG VODSTVA I  
SKLONOSTI ORGANIZACIJSKOM UČENJU U LOKALNIM  
UPRAVNIM ORGANIZACIJAMA**

**3**

---

### ***PRETHODNO PRIOPĆENJE***

---

Vlatka Bilas, Mile Bošnjak

**OTKRIVENE KOMPARATIVNE PREDNOSTI I ROJNI IZVOZ:  
SLUČAJ ROBNE TRGOVINE REPUBLIKE HRVATSKE S  
OSTALIM ČLANICAMA EUROPSKE UNIJE**

**29**

---

Toni Đokić, Mario Pepur, Josip Arnerić

**UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA  
ZADOVOLJSTVO KORISNIKA NA TRŽIŠTU  
FINANCIJSKIH USLUGA**

**49**

---

Sara Klarić, Kristina Afrić Rakitovac, Klara Trošt Lesić

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE HRVATSKIH  
MARINA**

**81**

---

Radojko Lukić

**ANALIZA FAKTORA KOJI UTJEČU NA KREIRANJE  
DODATNE VRIJEDNOSTI KAO POKAZATELJA  
UČINKOVITOSTI POSLOVANJA TRGOVINE U SRBIJI**

**103**

---

Zoran Miletić

**DETERMINIRANJE TROŠKOVA DAVATELJA POŠTANSKIH  
USLUGA UNIVERZALNOM PODRUČJU**

**129**

---

Bojan Morić Milovanović, Tomislav Krišto, Stjepan Srhoj  
**ŠTO RAZLIKUJE STUDENTE S PODUZETNIČKIM  
NAMJERAMA? ANALIZA EMPIRIJSKOG MODELA  
ODREDNICA PODUZETNIČKIH NAMJERA MEĐU  
STUDENTIMA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU**

**151**

---

---

***PREGLEDNI RAD***

---

Željana Aljinović Barać, Marina Granić  
**DRAGOVOLJNO IZVJEŠTAVANJE U GODIŠNJEM  
IZVJEŠĆU - PRAKSA HRVATSKIH MENADŽERA** 173

---

Sonja Brlečić Valčić  
**POSLOVNI MODELI U GOING CONCERN KONCEPTU  
TEMELJENI NA MEĐUOVISNOSTI KATEGORIJA  
STVARANJA, OČUVANJA I ZADRŽAVANJA VRIJEDNOSTI** 199

---

Joško Lozić  
**EUROPSKA MEDIJSKA INDUSTRIJA I GLOBALNI  
TRENDOVI RAZVOJA** 217

---

Slaven Savić  
**ADMINISTRATIVNE OBVEZE PDV OBVEZNIKA - SRBIJA  
VERSUS EUROPSKA UNIJA** 245

---

Marija Šimić  
**ATRAKTIVNOST HRVATSKE U PRIVLAČENJU  
ULAGAČA RIZIČNOG KAPITALA** 267

---

---

***STRUČNI RAD***

---

Ksenija Vuković, Tamara Šmaguc  
**DRUŠTVENI KONTEKST IZBORA ZANIMANJA ŽENA U  
HRVATSKOJ U RAZDOBLJU OD KRAJA 19. DO  
POČETKA 21. STOLJEĆA** 297

---

**Informacije za autore** 311

---

## *Contents*

---

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

---

Jasmina Džinić <b>CORRELATION BETWEEN THE ADMINISTRATIVE LEADERSHIP STYLE AND INCLINATION TOWARDS ORGANIZATIONAL LEARNING IN LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS</b>	<b>3</b>
--	----------

---

### ***PRELIMINARY COMMUNICATION***

---

Vlatka Bilas, Mile Bošnjak <b>REVEALED COMPARATIVE ADVANTAGE AND MERCHANDISE EXPORTS: THE CASE OF MERCHANDISE TRADE BETWEEN CROATIA AND THE REST OF THE EUROPEAN UNION MEMBER COUNTRIES</b>	<b>29</b>
--	-----------

---

Toni Đokić, Mario Pepur, Josip Arnerić <b>THE IMPACT OF EMPLOYEE SATISFACTION ON CUSTOMER SATISFACTION ON THE FINANCIAL SERVICES MARKET</b>	<b>49</b>
--	-----------

---

Sara Klarić, Kristina Afrić Rakitovac, Klara Trošt Lesić <b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF CROATIAN MARINAS</b>	<b>81</b>
--	-----------

---

Radojko Lukić <b>THE ANALYSIS OF FACTORS THAT AFFECT THE CREATION OF AN ADDED VALUE AS AN INDICATOR OF TRADE EFFICIENCY IN SERBIA</b>	<b>103</b>
--	------------

---

Zoran Miletić <b>DETERMINING THE COSTS FOR THE POSTAL SERVICE PROVIDES IN THE UNIVERSAL AREA</b>	<b>129</b>
---	------------

---

---

Bojan Morić Milovanović, Tomislav Krišto, Stjepan Srhoj <b>WHAT DISTINGUISHES STUDENTS WITH ENTREPRENEURIAL INTENTIONS? ANALYSIS OF THE EMPIRICAL MODEL OF ENTREPRENEURIAL INTENTION DETERMINANTS AMONG STUDENTS AT THE UNIVERSITY OF ZAGREB</b>	<b>151</b>
---	------------

---

***REVIEW***

---

Željana Aljinović Barać, Marina Granić <b>VOLUNTARY DISCLOSURE PRACTICE IN THE ANNUAL REPORT – PRACTICE OF CROATIAN MANAGERS</b>	<b>173</b>
---	------------

---

Sonja Brlečić Valčić <b>BUSINESS MODELS IN THE GOING CONCERN CONCEPT BASED ON THE RELATIONSHIP OF VALUE CREATION, VALUE CAPTURE AND VALUE RETENTION CATEGORIES</b>	<b>199</b>
---	------------

---

Joško Lozić <b>THE EUROPEAN MEDIA INDUSTRY AND GLOBAL DEVELOPMENT TRENDS</b>	<b>217</b>
---	------------

---

Slaven Savić <b>ADMINISTRATIVE OBLIGATIONS OF VAT TAXPAYERS – SERBIA VERSUS EUROPEAN UNION</b>	<b>245</b>
---	------------

---

Marija Šimić <b>THE ATTRACTIVENESS OF CROATIA IN TERMS OF ATTRACTING VC INVESTORS</b>	<b>267</b>
--	------------

---

***PROFESSIONAL PAPER***

---

Ksenija Vuković, Tamara Šmaguc <b>SOCIAL CONTEXT OF WOMEN'S OCCUPATIONAL CHOICE IN CROATIA FROM THE LATE 19TH TO THE EARLY 21ST CENTURY</b>	<b>297</b>
--	------------

---

<b>Information for authors</b>	<b>311</b>
--------------------------------	------------

---

**IZVORNI ZNANSTVENI RAD**

***ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER***





**Jasmina Džinić, Ph. D.**

Senior Assistant  
Faculty of Law  
Department of Administrative Science  
University of Zagreb  
E-mail: jdzinic@pravo.hr

## **CORRELATION BETWEEN THE ADMINISTRATIVE LEADERSHIP STYLE AND INCLINATION TOWARDS ORGANIZATIONAL LEARNING IN LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS**

UDK / UDC: 65.012: 658.3]:352(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: D73, D 83, M10

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 5. studenog 2014. / November 5, 2014

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### ***Abstract***

*The aim of the paper was to conduct a preliminary verification of theoretical postulates on correlation between the administrative leadership style and learning processes in local administrative organizations. The basic research hypothesis is that administrative leadership style is positively correlated with inclination to organizational learning in local administrative organizations, notwithstanding other organizational and contextual variables, such as internal organizational structure, number of employees, ruling political party and its continuity. In order to construct an empirical study, a cross-sectional study among three Croatian city governments has been applied. The main variables have been measured on the basis of civil servants' perception of administrative leadership style and inclination to organizational learning in each organization. The results of correlation analysis between administrative leadership style, on one hand, and, each level of learning in organization and each process of learning across the levels, on the other, are presented in the paper. On the basis of the results obtained and consequent discussion, some general conclusions and recommendations for administrative organizations are provided.*

***Keywords: administrative leadership style, organizational learning, local administrative organizations, Croatia***

## 1. INTRODUCTION

Although the literature in the fields of leadership styles and organizational learning is burgeoning, there is still relatively small number of studies on the role of leadership style in facilitating organizational learning and the correlation between those two variables (Sadler, 2001: 415). Lack of significant scholar's interest and empirical studies in the field also concerns public sector organizations as well as some specific parts of public administration (Kurland et al., 2010: 8). Although some theoretical postulates developed in private sector might be acquired and applied for public sector organizations, one has to bear in mind the differences between two sectors during the construction of the theoretical model and the implementation of empirical research. When analysing leadership and leadership styles in administrative organizations, two types of the leadership in political-administrative system should be taken into consideration: political leadership executed by political officials, and administrative leadership pertaining to senior civil servants who manage specific organizations or internal organizational units.

In general, leadership style is indicated as a variable that can positively or negatively affect learning processes in organizations. Some empirical studies conducted in relation to private sector organizations confirm these postulates. Having in mind specific position of administrative organizations in wider political-administrative system as well as the impact that political officials can have on behaviour and influence of senior civil servants, the aim of this study is to find out whether the leadership style of administrative leaders is positively correlated with inclination towards organizational learning in administrative organizations. In spite of the specificities of public sector organizations in general and especially administrative organizations, it is expected that more participatory/transformational leadership style is also positively correlated with the inclination of an administrative organization towards organizational learning.

After the presentation of the main theoretical postulates on the levels and processes of organizational learning (Chapter 2) and leadership styles, the theoretical framework on the correlation between the administrative leadership style and the inclination towards organizational learning in administrative organizations will be developed in the paper (Chapter 3). The theoretical postulates will be verified by means of the survey conducted among the local civil servants within the cross-sectional study among three Croatian towns (Chapter 4). On the basis of the results obtained and consequent discussion, some general conclusions and recommendations for administrative organizations and administrative leaders will be provided (Chapter 5).

## 2. LEVELS AND PROCESSES OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS

Initial studies on organizations as learning entities emerged in 1960s and 1970s with seminal works of Cyert and March and Argyris and Schön.<sup>1</sup> Most of the studies regarding organizational learning are dedicated to private sector organizations, although the interest in the field of learning processes in public administration has been growing, especially since 1980s, parallel with the trend of acquiring private sector principles and methods by administrative organizations (Barette et al., 2012; Barrados and Mayne, 2003; Common, 2004; Dekker and Hansén, 2004; Rashman et al., 2009; Yussuf, 2005). In the public administration, organizational learning might induce and facilitate the improvement of policy-making capacity and public policy implementation (Common, 2004).<sup>2</sup> However, much more difficulties in the implementation of organizational learning are linked with administrative organizations in comparison to private sector organizations. Some of the factors that might undermine the development of organizational learning in administrative organizations are the multiplicity of actors with a stake in public policy in democratic systems, organizational fragmentation, the artificial separation of policy and service delivery caused by the managerial reforms undertaken in public administration, difficulties linked with the quantification of policy outcomes, etc. (Stata, 1996: 318; Common, 2004: 38).

In spite of significant differences between administrative organizations and private sector organizations, some basic theoretical postulates on organizational learning can be applied to organizations in general, notwithstanding their specific characteristics and the context in which they act. Furthermore, principles determined thereby can be used as the basis for the development of the broader theoretical models and their empirical verification in the specific context, such the one in which administrative organizations act is.

In the literature of organizational learning a part of the study on organizational learning is dedicated to specific levels of learning processes in organizations. Three levels are in the focus of scholars' interest: individual, group and organizational one (e.g. Bontis et al., 2002; Crossan et al., 1999).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> In the book *A Behavioral Theory of the Firm* (1963) Cyert and March developed the behavioral perspective to learning based on the stimulus-response (S-R) concept. Argyris and Schön in the books *Organizational learning: a theory of action perspective* (1978), *Organizational Learning II: theory, method, and practice* (1996) and other works, constructed their approach to organizational learning around the concept of theories of action, defensive routines and three types of organizational learning.

<sup>2</sup> This confirms the potential of administrative organizations to develop double-loop learning which is sometimes denied due to their specific position in political-administrative system (Džinić, 2014: 177-178).

<sup>3</sup> Cantley and Sahal (1980, after Shrivastava, 1983) broaden indicated model by adding industry and societal levels of learning in socio-technical systems, i.e. organizations. The industry level corresponds to certain functional system in public administration (such as the system of public health or education). According to Shrivastava (1983, p. 17), learning occurring at industry level is especially

The generation of new insights and interpretation resulting in the development of cognitive maps, i.e. individual competences and knowledge that represent the basis for organizational learning, occurs at the level of individual (Bontis et al., 2002). Individual level learning is defined as “*individual competence, capability, and motivation to undertake the required tasks*” (Bontis et al., 2002). It is the subject of human resources management, i.e. organizational units and management in charge therefore.

Unlike Western societies focused on individual as “*the acting agent of the organization*” (Argyris, 1964), Japanese scholars are more interested in the group level of learning. In Nonaka’s theory of organizational knowledge creation (1994), critical role in articulation and spreading of knowledge is attributed to “*communities of interaction*” among individuals in organization. Two categories of group learning can be identified according to entities included in learning groups: learning arising from formal and informal working groups, on one hand, and learning related to leadership, on the other (Nemeth, 1997). Crossan and Hlland (1996, after Nemeth, 1997: 50) indicate leadership with the term “*dominant coalition*”, among other, in order to emphasize the strong influence that leaders might have on organizational learning.

Organizational level learning refers to the process of encoding individual and group learning into organizational “stocks”, often indicated as routines (Levitt and March, 1988), systems, structures, procedures and strategy (Bontis et al., 2002), organizational memory (Huber, 1991), learning systems (Shrivastava, 1983), organizational culture, common maps of the organizational theory in use (Argyris and Schön, 1978, 1996), etc.<sup>4</sup>

According to the model of organizational learning developed by Crossan, Lane and White (1999) which relates to three learning levels (individual, group and organizational), organizational learning occurs in two directions: from individual to organizational level and *vice versa*, from organizational to individual one. Learning processes at individual and group levels are required for the development of learning process at organizational level, but the knowledge institutionalized at organizational level determines future learning processes at different levels in organization.<sup>5</sup> In order to develop organizational learning, two processes must take place among all three learning levels. The first one (*feed-*

---

important in strategic decision making “*where knowledge of industry opportunities and threats and societal expectations invariably shape strategic decisions.*”

<sup>4</sup> However, some concepts of organizational learning, such as cultural one, do not consider specific levels of learning in organizations at all since they understand organizational learning as the process imputable exclusively to organization and detached from the individual learning of organizational members (Cook and Yanow, 1993).

<sup>5</sup> It seems this model is the middle way between the approaches that emphasize the role of an individual as the autonomous actor and the source of change in organization and approaches that point out the impact of the higher levels on individual learning processes. It is the kind of reconciliation between “the two sociologies”: one that views individual action as the derivative of the social system (such as structural-functionalism) and the other that views the social system as the derivative of individual action (such as the interpretative sociologies) (Huysman, 1999).

*forward*) refers to exploration. It is the transference of learning from individuals and groups through to the learning that becomes embedded or institutionalized in the form of systems, structures, strategies, and procedures (Hedberg, 1981, Shrivastava, 1983, after Crossan et al., 1999). The latter (*feed-back*) relates to exploitation and to the way in which institutionalized learning affects individuals and groups.

Therefore, although organizational learning refers to certain processes taking place at individual and group level in organization, potential for learning development at lower levels is not sufficient for the development of organizational learning. It is also important to determine if the factors inducing or impeding transference of the learning to the organizational level (feed-forward process) exist. On the other hand, the learning 'stocks' at organizational level impact the learning processes at lower levels (feed-back process) and then indirectly its own transformation, resulting in a kind of learning circuit in organization.

Accordingly, organizational learning can be defined as the change of individual and common cognition (and possibly behaviour) that becomes embedded in the institutions of an organization by which it is influenced (Džinić, 2014).

In the following part of the paper, the role of the administrative leadership style in the development of thus defined organizational learning in local administrative organizations will be examined.

### **3. ADMINISTRATIVE LEADERSHIP STYLE AS THE BUILDING BLOCK OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS**

Leadership is usually defined as the ability of an individual, using minimum coercion, to influence and motivate others to perform at a high level of commitment (Bass, 1985, 1999), so it can be effective or ineffective, depending on the level of leader's success to influence and motivate the individuals who are to be led.

There are different classifications of leadership styles that can be found in the literature.

Burns (1978) distinguished between transactional and transformational leadership styles where the former referred to exchanging tangible rewards for the work and loyalty of followers and the latter considered active engagement of the leader with followers, focus on intrinsic needs such as self-realization and belonging. It is assumed and empirically confirmed that transformational

leadership facilitates organizational learning (García-Morales et al., 2012; Lloréns Montes et al., 2005) and that transformational leaders pursue life-long learning since they view their own as well as other people's mistakes as learning opportunities (Tichy and Devanna, 1986, after Sadler, 2001: 419). Further, Bass (2000: 37) predicts that transformational leaders will be the future educational leaders of learning organizations.

Another popular classification of leadership models is one developed by Likert in 1961 (Vrdoljak Raguž, 2007: 59). Likert (1961) identified four main styles of leadership based on the differences in the degree to which people are involved in decision-making: exploitive-authoritative, benevolent, consultative and participative. Since exploitive-authoritative style is based on threats, fear and top-down communication, benevolent style on rewards aimed to encourage appropriate performance, and consultative style on centrally made decisions, it seems that participative leadership style is the most appropriate for the development of organizational learning. In order to implement organizational learning free external and internal communication is required (Džinić, 2014). Therefore, it can be assumed that any leadership style based on restricted communication processes decreases the chances for the learning process to occur in an organization.

In public administration, the "authority to lead" is granted to political functionaries and top management, i.e. senior civil servants. Accordingly, there is a difference between the political and administrative leadership. The latter is related to civil services and appointed leaders rather than political leaders that lead, manage, and guide government and non-profit agencies (Van Wart, 2013: 521).<sup>6</sup> Nevertheless, both political and administrative functions are carried out in the area influenced by legal regulations, rules and control in the extent much higher than one in the private sector organizations. In addition, senior civil servants' discretion can be limited by the instructions of the political functionaries.

In spite of the limitations public leaders are faced with, administrative leadership style is often indicated as an important factor that influences learning processes in administrative organizations, whether the focus is on the specific levels of organization as learning system or processes carried out at and across those levels.

Yussof (2005) emphasizes the importance of leadership style for individual learning in administrative organizations through providing commitment for long-term learning in the form of resources, on one hand, and

---

<sup>6</sup> A review of public leadership literature based on a common division of public leadership on political leadership, community leadership and administrative leadership showed that in the public administration journals there were 61 articles with an administrative focus, 33 with a political systems focus, and 5 other within the period from 1992 to 2011. In the same period the leadership journals had a very different profile with a dozen focused primarily on administration, 38 on political, and 21 on other (Van Wart, 2013: 528).

promotion of an organizational culture that enables the employees to understand and believe in their organization's vision, mission and core values, on the other.

Brodtrick (1995) also considers leadership style as one of the key elements in order for learning to succeed and flourish, especially through leader's ability and drive to ensure that communication in organization flows freely. In this respect, leaders can foster learning processes by controlling the flow of information while the knowledge-creation process requires specific form of leadership style, so called "distributed leadership" (Nonaka et al., 2002).

Ring and Perry (1985) also indirectly indicate the effective leadership style as the key factor in facilitating learning processes in the public sector when they emphasize the importance of the ability to encourage people to express their ideas, to listen carefully to what they say and to integrate many differing ideas as the critical skills for leaders in the public sector.

Vince (2000: 39) emphasizes the need for the movement away from the idea of "the public manager" based on the individualistic approach to a more relational notion: "management in public". The latter is led by the assumptions that there is no authority without democracy; the role of the managers is to transform the system within which roles are embedded and that the management is an organizing process rather than an individual skill (Vince, 2000: 40-41).

The aim of this study is to determine whether there is a correlation between the administrative leadership style in local administrative organizations and inclination to organizational learning processes, notwithstanding other organizational and contextual variables, such as internal organizational structure, number of employees, ruling political party and its continuity. It seems the latter three variables might impact the features of the administrative leadership style and organizational learning if we have in mind the importance of the organizational structure and number of employees for the communication processes in organization and the relationship between the political and administrative leaders in local self-government. However, it is assumed that differences concerning potentially intervening organizational and contextual variables do not interfere with the relation between two main variables of the study.

Accordingly, the following hypothesis was set:

*There is a positive correlation between the administrative leadership style and inclination towards organizational learning processes in local administrative organizations.*

In this study, local administrative organizations refer to the system of organizations in the city government, excluding representative body (city council) and city mayor as political local bodies. Therefore, the heads of the administrative organizations within the city government with the status of senior civil servants are considered as administrative leaders for the purpose of this study.

## 4. METHODOLOGY<sup>7</sup>

### 4.1. Sample

In order to conduct the empirical research aimed to verify the hypothesis on correlation between the administrative leadership style and the inclination towards organizational learning in administrative organizations, administrative organizations in three Croatian city governments were selected. Since the aim of the study is to verify whether the correlation between two main variables in the hypothesis exists notwithstanding certain organizational and contextual variables that might impact their relationship, selected city administrations differ from each other in internal organizational structure, number of employees, ruling political parties and their continuity.<sup>8</sup>

In the empirical research, total population sampling was applied. However, only 126 out of 266 civil servants employed in the selected city administrations (47%) responded and were administered through the survey. Detailed demographic characteristics of the participants are presented in the Table 1.

---

<sup>7</sup> The study is based on the primary research conducted within the preparation of the doctoral thesis *“The impact of quality improvement instruments on organizational learning in administrative organizations”*. The city administrations of Vinkovci, Samobor and Sisak were chosen as the research units for the verification of the postulates on causal relationship between the implementation of specific quality improvement instruments and development of organizational learning in administrative organizations. In doing so, the differences concerning the (non)implementation of quality improvement instruments of different complexity and some contextual variables among the selected organizations were taken into consideration.

<sup>8</sup> The internal organization of the City Government of Vinkovci regulated by the Decision on the organization of administrative units of the City of Vinkovci (Official Gazette no. 9/13) comprises 11 administrative organizations responsible for the affairs of the mayor, normative and general affairs, city assets, social affairs, culture and tourism, utility services, physical planning, construction and protection of environment, economy, budget and finances, legal representation and internal audit. Although 91 employees in the city government are provided by decisions on internal units, eight functions are not occupied yet. In the City of Vinkovci, Croatian Democratic Union (CDU; HDZ in Croatian) is prevailing political party in the city council for more than ten years. The actual city mayor who is also member of the CDC holds the fifth mandate. Internal organization of the City of Samobor comprises nine administrative organizations responsible for economy, social affairs, finances, utility services, city development, physical planning and construction, internal political and technical support and internal audit (Decision on the organization and scope of activities of administrative bodies of the City of Samobor, Official Gazette no. 6/13). The systematization of functions regulated by the Decision on the internal order of administrative bodies in the City of Samobor (Official Gazette no. 8/13, 9/13, 10/13) provides 81 employees in total, but at the moment there are only 61 (75,31%) positions occupied. Ruling political party in the city council has been changing on every local election, but the continuity is evident on the executive level of government. The second term of office of the actual city mayor (Croatian Peasant Party; HSS in Croatian) confirms that continuity. The city government of Sisak comprises just six administrative organizations in charge for administrative, legal and general affairs, budget and finances, economy and utility services, education, culture, sport, war veterans and civil society, physical planning and protection of the environment and internal audit (Decision on the organization and scope of activities of administrative bodies of the City of Sisak, Official Gazette of the Sisačko-moslavačka County, no. 7/13, 8/13, 12/13). According to the Plan of recruiting in administrative bodies of the City of Sisak in 2013 (Official Gazette of the Sisačko-moslavačka County no. 5/13), 122 (85,31%) out of 143 provided positions were occupied in the city government in March 2013. During the last 12-13 years the ruling parties and coalitions have been changing in the city council. The political continuity has been one of the main features of the executive branch of local government until local elections in 2013 when the candidate of Social Democratic Party of Croatia (SDP) won the elections and stirred up the routine of the city government in Sisak.



Table 1  
Number and demographic characteristics of the examinees (in total and for each city administration)

Demographic characteristics	Total number of the examinees		Number of the examinees in the City of Vinkovci		Number of the examinees in the City of Samobor		Number of the examinees in the City of Sisak		
	Frequency	Structure	Frequency	Structure	Frequency	Structure	Frequency	Structure	
<b>Gender</b>	M	52	41,26%	11	35,48%	15	48,39%	26	40,62%
	F	74	58,73%	20	64,52%	16	51,61%	38	59,38%
<b>Age</b>	20-30	20	15,87%	4	12,90%	5	16,13%	11	17,19%
	31-40	40	31,75%	5	16,13%	12	38,71%	23	35,93%
	41-50	27	21,42%	7	22,58%	9	29,03%	11	17,19%
	51-60	38	30,17%	15	48,39%	4	12,90%	19	29,69%
	>60	1	0,79%			1	3,23%		
	<10	29	23,02%	8	25,81%	8	25,81%	13	20,31%
<b>Length of service (in years)</b>	10-20	43	34,13%	3	9,68%	14	45,16%	26	40,63%
	21-30	32	25,40%	8	25,81%	6	19,35%	18	28,13%
	31-40	21	16,67%	12	38,70%	2	6,45%	7	10,93%
	>40	1	0,78%			1	3,23%		
<b>Length of service in administrative organization (in years)</b>	<10	65	51,59%	14	45,16%	18	58,06%	33	51,56%
	10-20	45	35,71%	11	35,48%	10	32,26%	24	37,50%
	21-30	12	9,52%	2	6,46%	3	9,68%	7	10,94%
<b>Number of administrative organizations</b>		4	3,18%	4	12,90%				
		26		11		9		6	

## 4.2. Research instruments and procedure

Research on the correlation between administrative leadership style and inclination to organizational learning in the selected city governments was conducted in November and December 2013. The data were obtained by virtue of the survey on personnel's perception regarding certain characteristics of administrative leadership style in the internal units of the city government and inclination to learning processes at and across individual, group and organizational level in selected research units.

The research instrument consisted of three parts: 1) Learning Assessment Map, 2) Leadership style questionnaire, and 3) Questions related to demographic characteristics of participants.

The questionnaire was formed on the basis of the Learning Assessment Map developed at the Richard Ivey School of Business at the University of Western Ontario and other similar indicators (Fischer and Röben, 2002; Garvin et al., 2008; Moynihan and Landuyt, 2009; Preskill and Torres, 1999) adjusted to the specificities of this study. The Learning Assessment Map is the instrument demonstrating strong reliability and validity in terms of measuring perceptions of learning patterns on individual, group and organizational levels and flows of information across the levels (Nemeth, 1997). The Learning Assessment Map collects also information about leadership as an isolated category, which was acquired and adjusted to this study for the measurement of the administrative leadership style. The advantage of this part of research instrument is the fact that subordinate civil servants evaluate the leadership style of their superiors. There were five questions on demographic characteristics of participants and they were related to gender, age, length of service in general and in selected administrative organization, and the position in the organization (managerial or non-managerial). On the basis of the information regarding the latter, the answers of the administrative leader could be extracted from the rest of the data.

In order to measure the perception of the participants on the administrative leadership styles and the elements of organizational learning, the Likert measurement scale with five response categories was applied. In doing so, lower scores indicated authoritarian/transactional administrative leadership style while higher scores indicated more participative/transformational administrative leadership style.

For the purpose of the obtained results analysis, the basic concept of organizational learning was operationalized into five categories relating to each level of organizational learning (individual, group, organizational) and information flow (feed-forward and feed-back processes) across the levels (Table 2). In addition, a category comprising items referring to the features of administrative leadership style is determined. The aim was to examine what kind of relation exists between the perception of administrative leadership style and perception of inclination towards organizational learning in selected administrative organizations. More specific, the correlation between

administrative leadership style, on one hand, and each learning level, exploration and exploitation of learning, on the other, was going to be examined on the basis of personnel's perception (Appendix).

Table 2

The operationalization of the inclination to the organizational learning

Category	Number of items
Individual learning processes	10
Group learning processes	9
Organizational learning processes	11
Feed-forward processes	27
Feed-back processes	12
TOTAL	69

*Source: author's research*

The first category comprises 10 items relating to individual learning, i.e. intuiting and interpretation as the phases of organizational learning at individual level in organization (Appendix).

The second category relates to learning disciplines characteristic for group learning, i.e. dissemination and interpretation of information at group level in organization (Appendix). The exchange of information among the members of organization, team work and lack of barriers to free communication and expression of the opinion are key factors for successful learning at group and organizational level. On the other hand, bad relations, defensive routines and lack of communication represent significant barriers to learning processes.

The third category comprises the statements about the features of the learning 'stocks' in organization – information systems, structure, strategy, procedures and culture (Appendix). Paying attention to the existing performance indicators and organizational strategy indicates their relevance for reflection and behaviour of the employees. Positive attitude to experimentation and innovation arises from the perception of the working environment as incentive for learning and based on the mutual confidence. The condition of the information system addresses the ability of systems to capture and store information (Nemeth, 1997).

The perception regarding circumstances inducing or impeding the transfer of the learning processes from individual and group level to organizational level (feed-forward) was measured on the basis of the items in fourth category (Appendix).

The fifth category refers to the impact of the learning 'stocks' to individual and group learning through feed-back processes (Appendix).

The part of the research instrument related to administrative leadership style comprises the items about the administrative leaders and their relations with other employees in the selected city governments (Appendix).

Pearson Correlation was used by means of the SPSS programme in order to determine whether the correlation between the administrative leadership style and the inclination to organizational learning in selected organizations exist. The analysis was conducted in relation to mean scores obtained for each category of administrative leadership style and organizational learning (Appendix).

### 4.3. Data analysis

The results on correlation between administrative leadership style and specific categories of the organizational learning in selected city governments are presented in the Table 3.

Table 3

Pearson's correlation coefficient between administrative leadership style and organizational learning

		Administrative leadership style
Individual learning processes	Pearson Correlation	.473**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	126
Group learning processes	Pearson Correlation	.632**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	126
Organizational learning processes	Pearson Correlation	.670**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	126
Feed-forward processes	Pearson Correlation	.690**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	126
Feed-back processes	Pearson Correlation	.617**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	126
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Source: author's research

There is a significant positive correlation ( $p < 0.01$ ) between administrative leadership style and each category of inclination towards organizational learning. Accordingly, the research hypothesis of the study is confirmed by the empirical research. It means there is a positive correlation between authoritarian/transactional administrative leadership style and lower inclination towards organizational learning as well as between participatory/transformational administrative leadership style and higher inclination towards organizational learning. Although it is not possible to determine causal relationship between the variables within this type of survey, it can be further assumed that administrative leaders with transformational leadership style have strong impact on the development of organizational learning in administrative organizations.

This is in conformance with the statement that *“organizations that are ready, able, and willing to change are more transformational than transactional in terms of the new paradigm of leadership”* (Bass, 1996, after Bass, 2000: 20) and some empirical studies in the field. Bass (2000) admits that some components of transactional leadership style (such as contingent reward) can foster organizational learning changes, but he emphasizes that improving leadership performance depends on increasing the frequencies of transformational leader behaviours. The survey conducted on a sample of 168 Spanish firms confirmed that transformational leadership influenced organizational performance positively through organizational learning and innovation (García-Morales et al., 2012). The findings of the study on leadership style and organizational learning conducted in elementary schools in northern Israel demonstrated the correlation between principals' transformational leadership style and school organizational learning (Kurland et al., 2010).

Furthermore, it seems that other organizational and contextual variables with potential intervening effect, i. e. internal organizational structure, number of employees, ruling political party and its continuity, have not influenced the perception on administrative leadership style and organizational learning in selected organizations. Although communication intensity can be measured by number of internal and external communication points, it seems that administrative leadership style rather than number of communication points had a key role in organizational learning practices in selected organizations.

The findings of the study can serve administrative leaders to examine their position and influence the development of organizational learning in the organization which they manage. Having in mind the importance of organizational learning for organizational performance (García-Morales et al., 2012; Oh, 2009), the administrative leaders should try to develop transformational leadership style in order to, at least indirectly, improve organizational performance. It might then result in various positive effects such as higher staff motivation, organizational legitimacy, user satisfaction, etc.

## 5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

The research interest of scholars concerning the fields of administrative leadership style and organizational learning has been converged in the analysis of the relation between those two variables in different types of organizations. Although both leadership style and organizational learning are the phenomena developed and analysed in relation to private sector organizations, the interest in the field has been growing within the studying of administrative organizations since the end of the last and beginning of this century. However, there is still a lack of significant empirical research regarding the relation between those variables (Sadler, 2001: 415; Kurland et al., 2010: 8).

In general, it is assumed that more participatory/transformational leadership style is positively correlated with organizational learning. The aim of the study was to verify theoretical postulates on correlation between the administrative leadership style and inclination towards organizational learning in administrative organizations and to give some recommendations for administrative leaders based on the results obtained.

The theoretical framework of this study was based on the organizational learning model developed by Crossan et al. (1999) referring to three levels of learning in organizations (individual, group and organizational) and two processes of learning across different levels (feed-forward and feed-back) as well as on some theoretical postulates regarding relation between administrative leadership style and organizational learning in administrative organizations.

A cross-sectional study in three city governments in Croatia was applied as the basic research approach. The main variables have been measured on the basis of civil servants' perception of certain indicators of administrative leadership style and inclination to organizational learning in each administrative organization. Accordingly, the data have been gathered by the survey conducted among the personnel of selected organizations.

The data obtained were statistically analysed on the basis of Pearson Correlation used by the means of SPSS programme.

The results of the empirical research confirmed the hypothesis on the correlation between administrative leadership style and inclination towards organizational learning. Furthermore, there is a significant positive correlation ( $p < 0.01$ ) between administrative leadership style and each category of organizational learning in selected administrative organizations. It means there is a positive correlation between authoritarian/transactional administrative leadership style and lower inclination towards organizational learning as well as between participatory/transformational administrative leadership style and higher inclination towards organizational learning.

It can be assumed that participatory/transformational administrative leadership style facilitates organizational learning in administrative organizations. Accordingly, administrative leaders should examine their position and potential

influence on the development of organizational learning in the organization which they manage. However, further research in the field should be conducted in order to determine the direction of the impact between analysed variables by means of regression analysis and other statistical methods.

The results obtained cannot be generalized for other administrative organizations due to the specific characteristics of local organizations as well as the sample. However, the aim of the research was not to provide statistical, but analytical generalization, i.e. the verification of the theoretical postulates (Yin, 2003). There are also some potential limitations of the study in the form of "respondents' bias" since the same respondents evaluated the administrative leadership style and elements of organizational learning. The future research should comprise wider scope of organizations to be studied as well as organizations from different parts of public administration system. Additional research instruments should also be taken into consideration. Thus, more general conclusions regarding relation between administrative leadership style and organizational learning could be drawn.

## REFERENCES

Argyris, C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.

Argyris, C., Schön, D. A. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass. [etc.] : Addison-Wesley Publishing Comp.

Argyris, C., Schön, D. A. (1996) *Organizational Learning II: theory, method, and practice*. Reading, Mass. [etc.] : Addison-Wesley Publishing Comp.

Barette, J., Lemyre, L., Corneil, W., Beaugard, N. (2012) Organizational Learning Facilitators in the Canadian Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 35(2), 137-149.

Barrados, M., Mayne, J. (2003) Can Public Sector Organizations Learn?. *OECD Journal on Budgeting*, 3(3), 87-104.

Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectation*. Free Press, New York, NY.

Bass, B. M. (1999) Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B. M. (2000) The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 7(3), 18-40.

Bontis, N., Crossan, M. M., Hulland, J. (2002) Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469.

Brodtrick, O. (1995) *Learning Organizations*. In: H. Hermann, H. Klages (eds.) Trends in public sector renewal: recent developments and concepts of awarding excellence. Peter Lang.

Burns, J. M. (1978) *Leadership*. HarperCollins, New York, NY.

Common, R. (2004) Organizational learning in a political environment: Improving policy-making in UK government. *Policy Studies*, 25(1), 35-49.

Cook, S. D. N., Yanow, D. (1993) Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.

Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999) An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

Cyert, R. M., March, J. G. (1992) *A Behavioral Theory of the Firm*. Blackwell Publishers (first edition: 1963, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).

Dekker, S., Hansén, D. (2004) Learning under Pressure: The Effects of Politicization on Organizational Learning in Public Bureaucracies. *Journal of public administration research and theory*, 14(2), 211-230.

Džinić, J. (2014) *Utjecaj instrumenata unapređenja kvalitete na organizacijsko učenje u upravnim organizacijama*. Doktorska disertacija. / *Impact of quality improvement instruments on organizational learning in administrative organizations*. Doctoral Dissertation.

Fischer, M., Röben, P. (2002) Organisational learning and knowledge sharing: The use, documentation and dissemination of work process knowledge. Paper for the conference ECER in LISBON 2002, 11-14 September The European Conference on Educational Research (ECER) is a conference of the European Educational Research Association (EERA).

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012) Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*. 65, 1040-1050.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., Gino, F. (2008) Is Yours a Learning Organization?. *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.

Huber, G. P. (1991) Organizational Learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.

Huysman, M. (1999) *Balancing Biases: a Critical Review of the Literature on Organizational Learning*. In: M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, L. Araujo (eds.) *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in theory and practice*. SAGE Publications.



Kurland, H., Peretz, H., Hertz-Lazarowitz, R. (2010) Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.

Levitt, B., March, J. G. (1988) Organizational learning. W.R. Scott, J. Blake (eds.). *Annual Review of Sociology*, Annual Reviews, Palo Alto, CA, 14, 319-340.

Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

Lloréns Montes, F. J., Ruiz Moreno, A., García-Morales, V. J. (2005) Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.

Moynihan, D. P., Landuyt, N. (2009) How Do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives, *Public Administration Review*. November/December, 1097-1105.

Nemeth, L. S. (1997) *Measuring Organizational Learning*. National Library of Canada.

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2002) SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In: S. Little, P. Quintas, T. Ray (eds.) *Managing Knowledge: An Essential Reader*. Sage Publications.

Oh, S. Y. (2009) *The relationship between quality management, organizational learning, and organizational performance*. Doctoral dissertation, UMI Microform.

Preskill, H., Torres, R. T. (1999) *The Role of Evaluative Enquiry in Creating Learning Organizations*. In: Easterby-Smith, Mark, John Burgoyne i Luis Araujo (eds.) *Organizational Learning and the Learning Organization*. Developments in theory and practice. SAGE Publications, 92-114.

Rashman, L., Withers, E., Hartley, J. (2009) Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494.

Ring, P. S., Perry, J. L. (1985) Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.

Sadler, P. (2001) *Leadership and Organizational Learning*. In: M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (eds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press.

Shrivastava, P. (1983) A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.

Stata, R. (1996) *Organizational learning: the key to management innovation*. In: K. Starkey (ed.) *How Organizations Learn*. International Thomson Business Press. London.

Van Wart, M. (2013) Administrative leadership theory: a reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521-543.

Vince, R. (2000) The Public Manager in 2010: Learning in Public Organizations in 2010. *Public Money & Management*. 20(1), 39-44.

Vrdoljak Raguz, I. (2007) The interdependence between characteristics and leadership style of managers in the hospitality industry in Dubrovnik-Neretva county: empirical research. *Management*, 12(2), 57-68.

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research; Design and Methods*. 3rd edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Yusoff, M. S. (2005) The public service as a learning organization: the Malaysian experience. *International Review of Administrative Sciences*, 71(3), 463-474.

### **Legal sources**

Odluka o ustrojstvu i djelokrugu upravnih tijela Grada Siska, Službeni glasnik Sisačko-moslavačke županije 7/13, 8/13, 12/13 / Decision on the organization and scope of activities of administrative bodies of the City of Sisak, Official Gazette of the Sisačko-moslavačka County, no. 7/13, 8/13, 12/13.

Odluka o ustrojstvu upravnih odjela i ustrojstvenih jedinica Grada Vinkovaca, Službeni glasnik 9/13 / Decision on the organization of administrative units of the City of Vinkovci, Official Gazette no. 9/13.

Odluka o ustroju i djelokrugu rada upravnih tijela Grada Samobora, Službene vijesti 6/13 / Decision on the organization and scope of activities of administrative bodies of the City of Samobor, Official Gazette no. 6/13.

Plan prijma u službu u upravna tijela Grada Siska za 2013. Godinu, Službeni glasnik Sisačko-moslavačke županije 5/13 / Plan of recruiting in administrative bodies of the City of Sisak in 2013, Official Gazette of the Sisačko-moslavačka County no. 5/13.

Pravilnik o radu i unutarnjem redu upravnih tijela Grada Samobora, Službene vijesti 8/13, 9/13, 10/13 / Decision on the internal order of administrative bodies in the City of Samobor, Official Gazette no. 8/13, 9/13, 10/13.

## Appendix

### Multi-item constructs used to measure main variables in the study

#### Inclination to individual learning construct

Item	Measurement scale	Mean value
Individuals generate many new insights.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,35
Individuals take actions that are experimental in nature.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,99
Individuals are able to break out of traditional mind-sets to see things in new and different ways.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,02
Individuals are able to grow through their work.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,43
Individuals feel a sense of pride in what they do.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,06
When individuals make an error they will usually try to cover it up. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,95
The origin of most of our innovative ideas are people within the organization.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,05
Individuals feel a sense of accomplishment in what they do.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,07
Individuals accept negative feedback without becoming defensive.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,67
Individuals are too busy to invest time in improvement. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,79

*Source: author's research*

#### Inclination to group learning construct

Item	Measurement scale	Mean value
Employees are encouraged to share their ideas with others.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,07
Group work in the City Government is valuable.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	4,19
The employees of other administrative bodies in the City Government co-operate with us in order to share relevant information.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,97
The existing practices of work in my administrative body are deeply rooted and unchangeable. (reverse scale)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,99
We have effective resolution of conflict in my group.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,46
When we work in groups, ideas arise that did not occur to any one individual.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,81
We share our successes with others.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,16
We share our failures with others.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,01
We have too many unproductive meetings. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,83

*Source: author's research*

## Inclination to organizational learning construct

Item	Measurement scale	Mean value
The organizational structure is adequate for achieving organizational goals.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,11
The organization culture in the City Government fosters learning.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,73
The City Government is a learning organization.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,75
The organizational structure of the City Government needs to be reassessed. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,31
The IT of the City Government is out of date. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,81
The organizational structure supports our strategic direction.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,96
Relevant performance indicators are set in the City Government.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,60
We have an organizational structure characterized by a high degree of trust.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,55
We only implement cosmetic changes in the City Government. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,98
The exchange of good practice with other organizations is accepted part of the policy in the City Government.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,03
Information acquired from the customers are used for the improvement of our performance.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,57

*Source: author's research*

## Feed-forward processes construct

Item	Measurement scale	Mean value
Employees rarely think or act beyond the boundaries of their own jobs. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,10
Individuals tend to act in their own self interest. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,42
Individuals are discouraged by the resistance they receive from others when trying to affect change. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,69
Employees value new ideas.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,43
We seem to continually "reinvent the wheel." (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,04
Individuals understand how their work contributes to the performance of the organization.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,29
We routinely communicate the lessons learned from our past actions throughout the organization.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,11
There are many good ideas that seem to go nowhere. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,94
When a good person leaves the organization, we lose valuable information. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,28
Knowledge and information acquired by employees is rarely applicable in practice. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,24
If someone makes a mistake, it is often held against that person. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,93
No one in my group wants to hear new ideas. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,75
Group decision-making is an important step in making organization-wide changes.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,92
No matter what we do, the City Government does not seem to change. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,07
In spite of the awareness of the critical issues affecting the work in the City Government, no action is taken to change the existing state of affairs. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,99
Communication in organization is reduced to minimum. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,00
Employees freely communicate their own attitudes regarding job to their supervisors.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,03
Employees are frustrated due to the inability to change the existing state. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,41
In order to protect themselves from inconvenience, employees represent the existing state of affairs as better. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,96
Information, knowledge and experience acquired by individuals and groups lead to changes in information management at the level of the City Government.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,74
Relationships in the City Government are tense. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,38

The City Government has forums for meeting with and learning from experts from outside the organization.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,48
Information, knowledge and experience acquired by individuals and groups lead to changes in the existing informal rules and procedures at the level of the City Government.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,69
Information, knowledge and experience acquired by individuals and groups lead to changes in communication at the level of the City Government.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,77
The City Government has forums for meeting with and learning among the employees.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,38
Employees feel they have input into the critical decisions made by their supervisors.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,98
In order to protect themselves from inconvenience, employees camouflage certain facts. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,10

*Source: author's research*

#### Feed-back processes construct

Item	Measurement scale	Mean value
Employees implement directions and orders without any reconsideration. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,14
Valuable information from success or failure of past programs is not available. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,14
In meetings, we have access to the right information to make the best decisions.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,27
When making decisions for the future, we do not seem to have any memory of the past. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,86
Our organizational structure facilitates the sharing of ideas.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,71
Information systems in the City Government facilitate simple exchange of information among employees.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,25
Key information are available through information systems in the City Government.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,14
Our policies and procedures of the organization block new ideas. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,08
Resources for learning are readily available to all individual.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,63
Individuals are directed by the vision and strategy of the City Government.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,79
The knowledge, information systems and procedures of the City Government are not used enough. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,66
Individuals understand the vision and strategy of the organization.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,80

*Source: author's research*

## Administrative leadership style construct

Item	Measurement scale	Mean value
The head of my administrative body continually ensures that new knowledge and information are disseminated to all parts of the City Government.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,35
The head of my administrative body provide time, resources, and venues for identifying problems and organizational challenges.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,29
The head of my administrative body invites input from others in discussions.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,32
The head of my administrative body acknowledges his/her own limitations with respect to knowledge, information, or expertise.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	2,75
The head of my administrative body criticizes views different from his/her own. (reverse scaled)	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,32
The head of my administrative body understands the challenges the employees are faced with.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,47
The head of my administrative body encourages innovative ideas and suggestions.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,54
The head of my administrative body supports employees in learning and development.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,53
The head of my administrative body provides time, resources, and venues for reflecting and improving on past performance.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,12
The head of my administrative body listens attentively.	1 – strongly disagree ... 5 – strongly agree	3,61

*Source: author's research*

***Dr. sc. Jasmina Džinić***

Viša asistentica  
Pravni fakultet  
Katedra za upravnu znanost  
Sveučilište u Zagrebu  
E-mail: jdzinic@pravo.hr

**KORELACIJA IZMEĐU STILA UPRAVNOG  
VODSTVA I SKLONOSTI ORGANIZACIJSKOM  
UČENJU U LOKALNIM UPRAVNIM  
ORGANIZACIJAMA*****Sažetak***

*Svrha rada je provjeriti teorijske postavke o korelaciji stila upravnog vodstva i učecih procesa u lokalnim upravnim organizacijama. Glavna istraživačka hipoteza je da stil upravnog vodstva pozitivno korelira sa sklonošću organizacijskom učenju u lokalnim upravnim organizacijama, bez obzira na druge organizacijske i kontekstualne varijable, kao što su unutarnja organizacijska struktura, broj zaposlenih, politička stranka na vlasti i njezin kontinuitet. Empirijsko istraživanje provedeno je putem kros-sekcijske analize između gradskih uprava tri hrvatska grada. Glavne varijable mjerene su na temelju percepcije lokalnih službenika o stilu upravnog vodstva i sklonosti organizacijskom učenju. U radu su prikazane korelacije stila upravnog vodstva, na jednoj strani, te svake razine učenja u organizaciji i procesa učenja između razina u organizaciji, na drugoj. Na temelju rezultata istraživanja autorica daje opće zaključke te preporuke za upravne organizacije.*

***Ključne riječi: stil upravnog vodstva, organizacijsko učenje, lokalne upravne organizacije, Hrvatska***

***JEL klasifikacija: D73, D 83, M10***



**PRETHODNO PRIOPĆENJE**

***PRELIMINARY COMMUNICATION***



## **Vlatka Bilas, Ph. D.**

Associate professor  
Faculty of Economics and Business  
University of Zagreb  
E-mail: vbilas@efzg.hr

## **Mile Bošnjak, Ph. D.**

Chief Risk Officer  
SKDD – CCP Smart Clear Ltd, Zagreb, Croatia  
E-mail: mile.bosnjak@inet.hr

# **REVEALED COMPARATIVE ADVANTAGE AND MERCHANDISE EXPORTS: THE CASE OF MERCHANDISE TRADE BETWEEN CROATIA AND THE REST OF THE EUROPEAN UNION MEMBER COUNTRIES**

UDK / UDC: 339.56(497.5:4-67EU)

JEL klasifikacija / JEL classification: F1, F2

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 5. studenog 2014. / November 5, 2014

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### ***Abstract***

*The main objective of this paper is to explore the relationship between merchandise exports and revealed comparative advantage (RCA) indicators of Croatian exports on the European Union (EU) market. For this purpose the main hypothesis is defined as follows: a Croatian merchandise export is positively correlated with RCA indicators on the EU market. Based on the empirical tests and using the defined econometric model for the period 1995-2012, the main hypothesis of research was confirmed; meaning correlation between indicators of RCA in merchandise exports on the EU market in the long and short run is confirmed. Positive and statistically significant relationship was found between RCA in export of raw materials excluding fuel and level of merchandise export as well as RCA in export of machinery and transport vehicles and level of merchandise export.*

***Key words: revealed comparative advantage, merchandise export, Croatia, European Union***

## 1. INTRODUCTION

As it has been recognized since the period of mercantilism, export growth is essential for every country due to numerous reasons. Export growth is particularly important for small countries whose market does not have a substantial purchasing power to utilize economies of scale. Export growth can influence positively the employment level as well as economic growth of the exporting country. Observed at the micro level, it is generally accepted that exporting firms are more efficient in production as compared to firms that are focused on domestic market (Bernard and Jensen, 1999). Countries that have more open borders are also countries that tend to grow quickly (Frankel and Romer, 1999). Furthermore, due to the recent global financial and economic crisis, which brought about recession in many countries, the hypothesis on the export-led growth has gained considerable attention of scientific community and professionals. The potential solution to the crisis is increasingly seen in exporting to the markets of those countries that are reported to have higher economic growth and, in line with this, greater demand for goods (Santos, Ribeiro and Carvalho, 2013).

According to Stojčić, Bečić and Vojinić (2012), as opposed to Slovenia that develops merchandise exports competitiveness based on products quality of export, Croatian merchandise exports competitiveness is still based on lower costs of production. However, merchandise exports competitiveness based on lower costs has limited growth potential.

This paper has the aim to explore the correlation between the revealed comparative advantages (RCA) and Croatian merchandise exports. Following this, the research hypothesis is defined: a Croatian merchandise export is positively correlated with indicators of revealed comparative advantages on the EU market.

With empirical verification of the main hypothesis, conclusions about the significance of branches of economic activity in which the Republic of Croatia has revealed comparative advantage in merchandise exports in the long and short run are to be made.

The paper consists of five parts. After the first, introductory section, the second part contains a literature review. Methodology and empirical data are presented in the third section, and the results in the fourth part of the paper. The fifth part is the conclusion.

## 2. LITERATURE REVIEW

Comparative advantages, no matter from what they stem are the most important theoretical assumption of international trade. Comparative advantage is

subject to different interpretations when extended beyond the classical trade theory and, particularly, with respect to its measurement (Siggel, 2006). There are two main theories of international trade to distinguish two different sources of comparative advantage: Ricardo and Heckscher - Ohlin (HO).

According to Harrigan (1997) and according to Lai and Zhu (2007) Ricardo's theory of comparative advantage achieves its relevance in explaining trade between capital abundant countries. Studies of sector growth and competitiveness of the EU economy (Sieber and Silva-Porto, 2009) suggest a conclusion that patterns of trade between countries at a high level of development is increasingly determined by product differentiation. According to Debaere (2003), HO theory of comparative advantage largely explains international trade in cases where the sample countries are heterogeneous in terms of achieved level of economic development and the production factors abundance.

Lin, Cai, and Li (1996) suggest that the strategy based on comparative advantages is the best choice of strategy for the purpose of maximizing benefits of trade, no matter of what is the source of comparative advantage.

Therefore, with the intention to explore the comparative advantages of exporting various indices of revealed comparative advantages (RCA) were developed. Balassa (1964) developed an index called revealed comparative advantage. Lafay (1992) developed an index of discovered comparative advantage, which is called Lafay indicator. These indices are used in various studies of international trade.

However, Hoen and Oosterhaven (2006) showed that the standard measure of RCA, ranging from 0 to  $\infty$ , has problematic properties. Due to its multiplicative specification, it has a moving mean larger than its expected value of 1, while its distribution strongly depends on the number of countries and industries. Hoen and Oosterhaven (2006) argue that these properties make its outcomes incomparable across time and place and its economic interpretation problematic and propose an alternative measure.

Indices of RCA show realized comparative advantage in the exports of a country, not a source of comparative advantage (Utkulu and Seymen, 2004).

De Benedictis and Tamber (2002) analyzed advantages and disadvantages of the most often used RCA index, the Balassa index. They argue that new studies which tried to circumvent by undertaking some transformations of the original index also have introduced further and important limitations.

Indices of RCA are arguably useful as one of the few formal ways of measuring the sector identity and intensity of a country's comparative advantage and disadvantage; yet their consistency with the most familiar theories of trade patterns has not always been clear, despite Balassa's efforts (Richardson and Zhang, 2001).

Widgren (2005) researched comparative advantage and its development across selected Asian, American and European countries for the period 1996-2002 calculating the Balassa index of RCA using industry data at the 4-digit level. Among the sample of countries, the USA is an exception: its comparative advantage is based on intensive use of highly skilled labour and not on physical capital. Asian countries and the new EU member states have considerable overlap in their comparative advantage. These countries can be divided into three groups: (1) those who converge towards the countries whose RCA is based on intensive use of human capital and not so much physical capital (Estonia, Hungary, the Czech Republic and China), (2) those who do not converge and their RCA is based on intensive use of unskilled labour and not physical capital (Romania, Lithuania, Turkey and India) and (3) those who do not converge and their RCA is based on intensive use of unskilled labour and physical capital (Latvia, Slovakia, Poland and Slovenia). The EU15 has shifted in a skill-intensive direction. It reached Japan and Korea during the latter half of the 1990s and early 2000s (Widgren, 2005).

Kaitila (2001) analyzed the trade between Central and Eastern European countries and the European Union for the period 1993-1998 and among other methods calculated the RCA indices for the Central and Eastern European countries. The results indicate that the comparative advantage of the analyzed countries in the observed period have developed in quite different directions.

Kaitila and Widgren (1999) analyzed RCA in trade between the Baltic countries and the EU. So-called similarity indices for the Baltic countries' exports to the EU and Balassa indices of RCA are calculated. They conclude that the Baltic countries compete against each other in the EU market, but that their trade is geographically dispersed.

Serin and Civan (2008) analyzed Turkey's comparative advantage in the tomato, olive oil, and fruit juice industries and how this has changed over the period 1995-2005 in the EU market. They used two indexes: the RCA and the comparative export performance (CEP) index and regression analysis. Both, index and regression results, indicate that Turkey has a strikingly high comparative advantage in the fruit juice and olive oil markets in the EU but this is not the case in the tomato market.

Ferto and Hubbard (2002) analyzed the competitiveness of Hungarian agriculture in relation to that of the EU employing four indexes of revealed comparative advantage, for the period 1992 to 1998. The results suggest that despite of significant changes in Hungarian agriculture during the 1990s, the pattern of revealed comparative advantage has remained fairly stable. They argue that RCA indices, despite their limitations, provide a useful guide to underlying comparative advantage.

Also, Seyoum (2007) used RCA indexes to measure developing countries' comparative advantages in selected services for the period 1998-2003. The results indicate that strong comparative advantages exist for many developing

countries in transport, and travel services. There is substantial room for improvement in financial and business services. Also, their revealed comparative advantages remain, by and large, stable and do not show a fundamental shift in the structure of their comparative advantages (Seyoum, 2007).

Faustino (2008) investigated the relationship between all types of intra-industry trade and comparative advantage using revealed comparative advantage index. He found strong evidence of an inverted-U relationship.

RCA in Croatian merchandise exports was the subject of some current research. According to Teodorović and Butorac (2006) improvement in exports and revealed comparative advantages of Croatia can be achieved through the performance of key determinants of productivity and competitiveness. In this regard, recommendations to encourage new investment projects, investment in research and development and application of innovation, investment in human capital and the application of new technologies are given. According to Butorac (2007), there is a stagnation or decline in the competitiveness of Croatian exports in the EU25 countries. According to Bezić, Cerović, and Galović (2011) low investment, low productivity and innovation in the manufacturing industry in Croatia negatively affects the development of the international competitiveness of exports. Positive RCA of net exports in the manufacturing industry in the period 2005-2009, is identified by authors in exports of beverages and tobacco products and exports of raw materials except fuels. Like already mentioned, according to Stojčić, Bečić and Vojinić (2012), Croatian merchandise exports competitiveness is still based on lower costs of production which leads to limited growth potential.

### **3. METHODOLOGY AND EMPIRICAL DATA**

The main hypothesis is focused on exploring the correlation of time series. Economic time series are often non-stationary because they contain different trends. If two time series contain the same trend, i.e. if they are co-integrated, the error correction model can be applied and Engle-Granger co-integration approach (Engle and Granger, 1987). According to Granger, if two time series are co-integrated, then there must be causality in the Granger sense, at least in one direction. In order to empirically verify the causal relationship between exports and indicators of revealed comparative advantages, the Granger causality test is used. Granger (1969) causality test is one of the earliest developed methods with the aim of quantifying the causal effects in time series. It is based on the generally accepted fact that the cause precedes effect which it consequently creates. It can be said that  $X$  causes  $Y$  in Granger sense if past values of  $X$  can help predict future values of  $Y$  better than only past values of  $Y$ . Granger causality test can be carried over stationary or co-integrated time series. Granger causality test involves estimating the following model:

$$Y_t = \mu_t + \sum_{i=1}^p \alpha_i \cdot Y_{t-i} + \sum_{j=1}^q \beta_j \cdot X_{t-i} + \varepsilon_t$$

Where  $\varepsilon$  denotes white noise and rest of the equation the deterministic component. The null hypothesis can be tested using the F-test. If the p-value is lower than the present level of significance, the null hypothesis is not accepted and it is concluded that the first observed time series causes the second time series, in Granger sense.

In the first step of the model, using appropriate statistical tests, namely the Augmented Dicky Fuller test, property of stationarity of the observed variables is tested. Following the completion of stationarity test using the least squares method, the parameters of the model will be defined. Verification of the model assumptions will be conducted by applying appropriate statistical methods.

Autocorrelation of residuals (errors) of the model will be assessed by the Durbin-Watson's test, Breusch-Godfrey's test and the correlogram.

Heteroskedasticity variance is verified by using White's heteroscedasticity test, while for verifying the normality of distribution of residuals Jarque-Bera test is used.

If merchandise exports in the mentioned period correlates with merchandise exports in sectors in which Republic of Croatia has revealed comparative advantage, it is expected that merchandise exports of identified activities to be non-stationary time series in levels of the same order of integration, and ultimately co-integrated time series, and accordingly, the error correction model will be defined.

We follow the methodology from Nonejad and Zamani (2013) to determine Croatian merchandise exports developments and the role of product level revealed comparative advantages of Croatian exports on the EU market.

We firstly assume income in EU27 and price as a merchandise exports determinants:

$$RI = \beta_0 + \beta_1 \cdot EU_{27} + \beta_1 \cdot REER + \varepsilon_i$$

where:

$RI$  denotes Croatian merchandise exports (million HRK) from Croatia expenditure approach, constant previous year prices, reference year 2010, 1995 - 2012 (ESA 2010),

$EU_{27}$  denotes gross domestic product in EU 27 (million EUR) (at prices of the previous year) available at Eurostat.

$REER$  denotes real exchange rate (HRK/EUR) data from Croatian National Bank.



Afterwards, efforts will be made to correlate merchandise exports of Croatia with indicators of revealed comparative advantages in identified activities. Since we are interested in discovering revealed comparative advantage of Croatian export products on EU market and its role for merchandise export level, RCA index is appropriate indicator.

Based on the demand function, the following econometric model is defined:

$$RI = \beta_0 + \beta_j \cdot RCA_j + \varepsilon_i$$

The RCA index is calculated as follows:

$$RCA_{i,j} = \frac{\frac{x_{i,j}}{X_i}}{\frac{x_{a,j}}{X_a}}$$

where:

$x_{i,j}$  - exports of product  $j$  from Croatia,

$X_i$  - total exports from Croatia,

$x_{a,j}$  - total exports of product  $j$  from the EU27,

$X_a$  - total exports from the EU27.

A comparative advantage is “revealed” if  $RCA > 1$ ; the greater the index, the stronger the advantage. If  $RCA$  is less than 1, the country is said to have a comparative disadvantage in product, commodity or industry. Depending on the characteristics of the observed variables, an autoregressive model with distributed increments (ARDL) and error correction model (ECM) is intended to be used. By testing this hypothesis, revealed comparative advantages of Croatian merchandise exports and their impact on exports in the long and short term, will be researched. By verification of this hypothesis, key activities in the mentioned period that determine the Croatian exports will be investigated.

To verify the hypothesis, Balassa index of RCA index is calculated using UNTCAD data for the period from 1995 to 2012. The specified index takes into account the level and structure of merchandise exports of Croatia and EU27 countries. Croatian merchandise exports (RI) data by expenditure approach, constant previous year prices, reference year 2010, 1995 - 2012 (ESA 2010) are available at Croatian Bureau of Statistics.

Characteristics of observed variables are listed in Table 1.

Table 1

Mark and variable description in the model of Croatian merchandise exports and RCA in exports to the EU27 market

<b>Variable mark</b>	<b>Variable description</b>	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>AVERAGE</b>	<b>MID-RANGE</b>
RCA_FLS	RCA in Food and live stock	0.94	7.31	3.66	4.12
RCA_BT	RCA in Beverage and tobacco	0.90	15.40	4.44	8.15
RCA_RMEF	RCA in Raw materials, except fuel	1.89	8.61	4.35	5.25
RCA_AVFO	RCA in Animal and vegetable fats and oil	0.26	18.25	1.79	9.26
RCA_PCAM	RCA in Products classified according to the material	0.69	2.30	1.22	1.50
RCA_MTV	RCA in Machinery and transport vehicles	0.34	4.46	2.30	2.40
RCA_DFP	RCA in Different finished products	2.39	7.09	4.34	4.74
RI	Merchandise exports of Croatia (million HRK)	25.745	58.968	42.620	42.356
EU <sub>27</sub>	GDP in the EU <sub>27</sub> (million EUR)	7.177.118	12.619.038	10.340.339	9.898.078
REER	HRK/EUR real exchange rate	6.8122	7.671234	7.307	7.241

Source: Authors.

#### 4. RESULTS AND DISCUSSION

RCA in the EU market is the ratio of exports share of each product in the total merchandise exports of Croatia and exports share of each product in the total merchandise exports of the EU27. Analyzing the trend of revealed comparative advantage indicators in Croatian merchandise exports in regards to the EU27 in the period of 1995-2012, it can be concluded that the Republic of Croatia since 2007, has the highest level of revealed comparative advantages in the exports of raw materials except fuels to the EU27 markets. These products are intensive in natural resources. Merchandise exports to the EU27 marks higher proportion of raw materials, excluding fuel.

The highest average index of the revealed comparative advantage on the EU27 market during the 1995-2012, Croatia has achieved in exports of beverages and tobacco. In second place was exports of raw materials except fuels, while in third place are various finished products. According to this indicator Croatia lags the most in the exports of chemical products.

We firstly estimate merchandise exports as a function of income in EU 27 and real exchange rate of HRK against EUR. Like one can see in Table 2, RI and REER are integrated of order one but EU27 is integrated of order two. So we can run only multiple linear regression model assuming EU27 in a second difference and REER in a first difference independent variables and RI in a first difference dependent one.

Table 2

Income and price influences on Croatian merchandise exports

VARIABLE	MODEL DESCRIPTION	CONSTANT VALUE ( $\alpha$ ) / COEFFICIENT OF CONSTANT ( $\beta$ )	P - VALUE
RI	dependent variable		
$\alpha$	constant	2403.617	0.00
$D(EU_{27}, 2)$	independent variable	0.0087	0.00
$D(REER; 1)$	independent variable	-3079.898	0.47
Significance of the defined model (F-test)	7.592		0.00
Determination coefficient ( $R^2$ )	0.558570		

Source: Authors.

Like one can see in Table 2 Croatian merchandise exports has been influenced by GDP in EU27 but not by HRK/EUR real exchange rate. Residuals in the estimated models are normally distributed. We found no heteroscedasticity in variance and no autocorrelation in residuals of the estimated model.

We firstly wanted to specify merchandise export level from Croatia as a function of RCA and Income in EU27, but we found multicollinearity problem between Income in EU27 and RCA. If income from EU27 influence merchandise exports level than it must be the case that income influence it's structure as well. So we abandoned the variable Income in EU27. We took RCA as defined Balassa (1964) since it provides good insight in revealed comparative advantages of Croatian exports on EU market.

The indicators of revealed comparative advantages are defined and calculated according Balassa (1964), for products where average revealed comparative advantage in the EU market during the period from 1995 to 2012, are more than one. Indicator movements in the period from 1995 to 2012 are associated with the movements of the level of Croatian exports in the same period. In the first step a linear multiple regression model is defined which will be used for estimating which variables can be correlated in the research (Table 3).

Table 3

Estimated model of Croatian merchandise exports and RCA in merchandise exports to the EU market

VARIABLE	MODEL DESCRIPTION	CONSTANT VALUE ( $\alpha$ )/ COEFFICIENT OF CONSTANT ( $\beta$ )	P - VALUE
RI	dependent variable		
$\alpha$	constant	4854857	0.02
RCA_FLS	independent variable	18000.09	0.95
RCA_BT	independent variable	-125477.9	0.32
RCA_RMEF	independent variable	1003728	0.00
RCA_AVFO	independent variable	72115.97	0.50
RCA_PCAM	independent variable	-4070604	0.01
RCA_MTV	independent variable	830247.6	0.02
RCA_DFP	independent variable	506351.4	0.10
Significance of the defined model (F-test)			0.00
Determination coefficient ( $R^2$ )	0.937177		

Source: Authors.

Since we observe time series, we firstly test stationarity characteristics for the observed variables. Table 4 shows Augmented Dickey-Fuller Test results.

Table 4

Augmented Dickey-Fuller Test in the model of Croatian merchandise exports and RCA in exports to the EU market

VARIABLE		P - VALUE
RI	around zero	0.96
	around the constant	0.80
	in first differences	0.00
RCA_RMEF	around zero	0.87
	around the constant	0.82
	in first differences	0.00
RCA_MTV	around zero	0.56
	around the constant	0.42
	in first differences	0.00
RCA_PCAM	around zero	0.58
	around the constant	0.22
	in first differences	0.00
$EU_{27}$	around zero	0.99
	around the constant	0.40
	in first differences	0.08
	in first differences around constant	0.09
	In second differences	0.00
REER	around zero	0.88
	in first differences	0.00

Source: Authors.

Like one can see in Table4, variables RI, RCA\_RMEF, RCA\_MTV, RCA\_PCAM and REER are integrated of order one. Furthermore,  $EU_{27}$  is integrated of order one only at 10% significant level.

Like aforementioned, we left out  $EU_{27}$  due to multicollinearity and we left REER since it's not significant. So we estimated long run equilibrium model between Croatian merchandise exports and RCA in exports to the EU market. The estimates are shown in Table 5.

Table 5

Estimated model of long-run equilibrium between Croatian merchandise exports and RCA in exports to the EU market

VARIABLE	MODEL DESCRIPTION	CONSTANT VALUE ( $\alpha$ )/ COEFFICIENT OF CONSTANT ( $\beta$ )	P-VALUE
RI	dependent variable		
$\alpha$	constant	32780.70	0.00
RCA_RMEF	independent variable	2748.70	0.00
RCA_MTV	independent variable	5688.39	0.00
RCA_PCAM	independent variable	-12495.93	0.00
Significance of defined model (F-test)			0.00
Determination coefficient ( $R^2$ )	0.910677		

Source: Authors.

Estimates in Table 5 show significance for all of the observed variables as well as high determination coefficient that amounts more than 91%. But at the same time, one can see negative influence out of RCA\_PCAM variable. Aforementioned can be defined just as regularity in pattern of Croatian merchandise development and RCA in products classified according to the material on EU market.

Once the long-term equilibrium model of the observed variables is estimated, it is necessary to test the property of stationarity of residuals in the model (U) (Table 6).

Table 6

Augmented Dickey-Fuller test of stationarity of the residuals in the model of long-term equilibrium of Croatian merchandise exports and RCA of exports to the EU market

VARIABLE		P - VALUE
U	around zero	0.00

Source: Authors.

As shown in the Table 6, the residuals in the long-run equilibrium model show the property of stationarity in levels around zero.

Table 7 shows Granger-causality test results between the observed variables.

Table 7

Granger causality test of variables in the model of Croatian merchandise exports and RCA of exports to the EU market

<b>number of lags: 2</b>			
<b>Null hypothesis:</b>	<b>number of observations</b>	<b>F-value</b>	<b>P-value</b>
RCA_PCAM does not Granger cause RI	16	1.90439	0.1949
RI does not Granger RCA_PCAM		0.88257	0.4411
RCA_MTV does not Granger cause RI	16	6.37191	0.0145
RI does not Granger cause RCA_MTV		0.34181	0.7178
RCA_RMEF does not Granger cause RI	16	1.80424	0.2101
RI does not Granger cause RCA_RMEF		1.83389	0.2054
RCA_MTV does not Granger cause RCA_PCAM	16	4.22178	0.0436
RCA_PCAM does not Granger cause RCA_MTV		0.34057	0.7186
RCA_RMEF does not Granger cause RCA_PCAM	16	0.12135	0.8869
RCA_PCAM does not Granger cause RCA_RMEF		4.03502	0.0485
RCA_RMEF does not Granger cause RCA_MTV	16	0.63126	0.5501
RCA_MTV does not Granger cause RCA_RMEF		1.25623	0.3226

*Source: Authors.*

According to the Granger causality test (Table 7), it can be concluded that the variable RCA\_MTV representing revealed comparative advantage in the EU market in the exports of machinery and transport vehicles appears before the increase in the level of exports and before an increase in revealed comparative advantage in exports of products classified by material to the EU market. In the same way, it can be concluded that revealed comparative advantages of Croatia in exports of products classified by material to the European Union market come prior to the increase of the revealed comparative advantages in the exports of raw materials except fuels (RCA\_RMEF) to the EU market.

After evaluating the long-run equilibrium model, Table 8 presents the model that describes the interdependence of changes in the short term i.e.

relationship between the observed variables in first differences ((D(RI,1),D(RCA\_RMEF,1), D(RCA\_MTV,1),D(RCA\_PCAM,1)) and residuals out of the long-term equilibrium of Croatian merchandise exports and RCA of exports to the EU market with lag one (U(-1)).The estimates are shown in Table 8.

Table 8

Engle-Granger co-integration approach in the model of Croatian merchandise exports and RCA of exports to the EU market

VARIABLE	MODEL DESCRIPTION	CONSTANT VALUE ( $\alpha$ )/ COEFFICIENT OF CONSTANT ( $\beta$ )	P - VALUE
D(RI,1)	dependent variable		
D(RCA_RMEF,1)	independent variable	2847.49	0.00
D(RCA_MTV,1)	independent variable	2415.94	0.01
D(RCA_PCAM,1)	independent variable	-11991.91	0.00
U(-1)	independent variable	-0.862274	0.00
Determination coefficient ( $R^2$ )	0.562362		

Source: Authors.

According to the estimated results in Table 8, one can see that all of the observed variables are significant. Furthermore, residuals out of the long-term equilibrium of Croatian merchandise exports and RCA of exports to the EU market with lag one (U(-1)) influence Croatian merchandise exports with coefficient -0.862274. So one can conclude that if the variables we observe move from long-run equilibrium (deviates) they make together, in e next year 86.22% of deviations will be adjusted.

Testing the assumptions in the model of Croatian merchandise exports and revealed comparative advantages in exports to the EU market (RCA) using the White test (p- value amounts 0.44) showed that the variance is homoscedastic and Jarque-Bera test (p – value amounts 0,96) showed that residuals are normally distributed. Also, correlogram showed that a problem of autocorrelation among the residuals does not exist.

In accordance with the empirical verification, the hypothesis which states that Croatian export is positively correlated with indicators of revealed comparative advantage in the EU market can be accepted.



## 5. CONCLUSION

Based on the research it can be concluded that the main hypothesis of the paper which states: Croatian exports is positively correlated with indicators of revealed comparative advantage in the EU market is accepted. Based on the empirical tests, correlation between indicators of revealed comparative advantage in exports to the EU market both in the long and short run is confirmed. Conducted empirical studies have shown that if the parameters of revealed comparative advantage and the level of exports move away from the state of long-run equilibrium in one year, the next year they will return to the long-run equilibrium at the speed of 86.22%. Positive correlation, both in the long and in the short run, was found between the level of Croatian exports and revealed comparative advantages in exports of raw materials, excluding fuel, and machinery and transport vehicles to the European Union market. In the same manner, conducted empirical testing confirm negative correlation, both in the long and in the short term, between the level of Croatian exports and revealed comparative advantages in exports of manufactured products classified by material to the European Union market. Following Lall (2000), we can conclude that crude materials could be potentially used in domestic production and exported with higher added value, as products with higher technological complexity that occupy an increasing share of international merchandise trade.

## REFERENCES

- Balassa, B. (1964) "The Purchasing Power Parity Doctrine: A Reappraisal." *Journal of Political Economy*, 72 (2): 584-596.
- Bernard, A., Jensen, B. J. (1995) "Exporters, Jobs and Wages in US Manufacturing: 1976-1987, Brookings Papers on Economic Activity." *Microeconomics*, 1995: 67-119.
- Bezić, H., Cerović, Lj. Tomislav Galović, T. (2011) "Changes in the competitive advantages of Croatia's manufacturing industry." *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 29: 465-487.
- Butorac, G. (2007) "Hrvatska industrija tekstila i odjeće u međunarodnoj razmjeni." *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1): 111-126.
- Croatian Bureau of Statistics (2014) [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (accessed May 5, 2014).
- Croatian National Bank (2015) <http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.htm> (accessed May 25, 2015).
- De Benedictis, L., Tambari, M. (2002) "A note on the Balassa Index of Revealed Comparative Advantage." *Universita' Politecnica delle Marche (I), Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Working Papers* 158.

Debaere, P. (2003) "Relative Factor Abundance and Trade." *Journal of Political Economy*, 111: 589-610.

Engle, R. F., Granger, C. W. J. (1987) "Co-Integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing." *Econometrica*, 55 (2): 251-276.

European Commission (2009) *EU Industrial structure, Performance and competitiveness*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Eurostat (2014) <http://ec.europa.eu/eurostat> (accessed May 5, 2014).

Faustino, H. C. (2008) "Intra-Industry Trade and Revealed Comparative Advantage: An Inverted-U Relationship." School of Economics and Management, Technical University of Lisbon, WP 03/2008/DE/SOCIUS.

Ferto, I., Hubbard, L. J. (2002) "Revealed Comparative Advantage and Competitiveness in Hungarian Agri-Food Sectors Technology Foresight in Hungary." Institute of Economics Hungarian Academy of Sciences, Discussion Papers 2002/8.

Frankel, J. A., Romer, D. H. (1999) "Does trade cause growth?" *American Economic Review* 89: 379-399.

Granger, C. W. J. (1969) "Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-spectral Methods." *Econometrica*, 37(3): 424-438.

Harrigan, J. (1997) "Technology, factor supplies, and international specialization: Estimating the neoclassical model." *American Economic Review*, 87 (4): 475-494.

Hoen, A., Oosterhaven, J. (2006) "On the measurement of comparative advantage." *The Annals of Regional Science*, 40 (3): 677-691.

Kaitila, V. (2001) "Accession countries' comparative advantage in the internal market: A Trade and factor analysis." Bank of Finland Discussion Papers No. 3.

Kaitila, V., Widgren, M. T. (1999) "Revealed Comparative Advantage in Trade Between the European Union and the Baltic Countries." The Research Institute of the Finnish Economy Discussion Papers, No. 697.

Lafay, G. (1992) "The measurement of revealed comparative advantages." In *International Trade Modelling*, ed. Marcel G. Dagenaisand, and Pierre- Alain Muet, 209-234, London: Chapman and Hill.

Lai, H., Zhu, S. C. (2007) "Technology, endowments, and the factor content of bilateral trade." *Journal of International Economics*, 71 (2): 389-409.

Lall, S. (2000) "The Technological Structure and Performance of Developing Countries Manufactured Exports, 1985–1998." Oxford University, Queen Elizabeth House Working Papers No. 40.

Lin, J. Y., Cai, F., Li, Z. (1996) *The China miracle: development strategy and economic reform*. Hong Kong: Chinese University Press.

Nonejad, M., Zamani, S. (2013) "Effects of comparative advantage on exports: A case study of Iranian industrial subsectors." *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5 (5): 252-259.

Richardson, D. J., Zhang, C. (2001) "Revealing Comparative Advantage Chaotic or Coherent Patterns across Time and Sector and U.S. Trading Partner?" In *Topics in Empirical International Economics: A Festschrift in Honor of Robert E. Lipsey*, ed. Magnus Blomstrom, and Linda, S. Goldber, 195-232, Chicago: University of Chicago Press.

Santos, P. G., Ribeiro, A. P., Carvalho, V. M. (2013) "Export-led growth in Europe: Where and what to export?" FEP Working Papers 479, Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto

Serin, V., Civan, A. (2008) "Revealed Comparative Advantage and Competitiveness: A Case Study for Turkey towards the EU." *Journal of Economic and Social Research*, 10 (2): 25-41.

Seyoum, B. (2007) "Revealed comparative advantage and competitiveness in services: A study with special emphasis on developing countries." *Journal of Economic Studies*, 34 (5): 376 – 388.

Sieber, S., Silva-Porto, M. (2009) "International trade." In *Sectoral Growth Drivers and Competitiveness in the European Union*, ed. Michael Peneder, 161-197, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Siggel, E. (2006) "International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement." *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6 (2): 137-159.

Stojčić, N., Bečić, M., Vojinić, P. (2012) "The Competitiveness of Exports from Manufacturing Industries in Croatia and Slovenia to the EU-15 Market: A Dynamic Panel Analysis," *Croatian Economic Survey*, 14 (1): 69-105

Teodorović, I., Butorac, G. (2006) "Perspektive industrijske proizvodnje i intraindustrijska razmjena." *Ekonomski pregled*, 57 (11): 705-728

UNCTAD (2014) [www.unctad.com](http://www.unctad.com) (accessed May 5, 2014).

Utkulu, U., Seymen, D. (2004) "Revealed Comparative Advantage and Competitiveness: Evidence for Turkey visà-vis the EU/15." Paper presented on the European Trade Study Group 6th Annual Conference ETSG, Nottingham.

Widgren, M. T. (2005) "Revealed comparative advantage in the internal market." The Research Institute of the Finnish Economy Discussion Papers, No. 989.

***Dr. sc. Vlatka Bilas***

Izvanredni profesor  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
E-mail: vbilas@efzg.hr

***Dr. sc. Mile Bošnjak***

Voditelj upravljanja rizikom  
SKDD – CCP Smart Clear d.o.o. Zagreb, Hrvatska  
E-mail: mile.bosnjak@inet.hr

## **OTKRIVENE KOMPARATIVNE PREDNOSTI I ROBN IZVOZ: SLUČAJ ROBNE TRGOVINE REPUBLIKE HRVATSKE S OSTALIM ČLANICAMA EUROPSKE UNIJE**

***Sažetak***

*Osnovni cilj rada je istražiti povezanost robnog izvoza i pokazatelja otkrivenih komparativnih prednosti (RCA) Republike Hrvatske u robnom izvozu na tržište Europske unije. U tu svrhu definirana je hipoteza rada: robni izvoz Republike Hrvatske pozitivno korelira s pokazateljima otkrivenih komparativnih prednosti na tržištu Europske unije. Na temelju provedene empirijske provjere uz pomoć definiranog ekonometrijskog modela za razdoblje 1995. – 2012., potvrđena je hipoteza istraživanja, odnosno korelacija između pokazatelja otkrivenih komparativnih prednosti u izvozu na tržištu Europske unije i u dugom i u kratkom roku. Pozitivna i statistički značajna povezanost utvrđena u otkrivenim komparativnim prednostima između razine robnog izvoza Republike Hrvatske i otkrivenih komparativnih prednosti Republike Hrvatske na tržištu Europske unije u izvozu sirove materije, osim goriva te strojeva i prijevoznih sredstava.*

***Ključne riječi: otkrivene komparativne prednosti, robni izvoz, Republika Hrvatska, Europska unija***

***Jel klasifikacija: F1, F2***



## **Toni Đokić, mag. oec.**

VIDI - TO d.o.o.

E-mail: toni.djokic@gmail.com

## **Dr. sc. Mario Pepur**

Docent

Ekonomski fakultet Split

Sveučilište u Splitu

E-mail: mpepur@efst.hr

## **Dr. sc. Josip Arnerić**

Docent

Ekonomski fakultet Zagreb

Sveučilište u Zagrebu

E-mail: jarneric@efzg.hr

# **UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA NA TRŽIŠTU FINANCIJSKIH USLUGA**

UDK / UDC: 336.71-057.16:658.89

JEL klasifikacija / JEL classification: G21, J28, M31, M54

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 9. siječnja 2015. / January 9, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

## ***Sažetak***

*Uslužna djelatnost je u posljednjim desetljećima doživjela svoj uzlet te postala obilježjem razvijenih ekonomija. Mnoga tržišta, među kojima i tržište financijskim uslugama našlo se u novim uvjetima pojačane konkurencije, visokih očekivanja, promjenjive tehnologije i novih načina poslovanja. Novostečene okolnosti primorale su menadžere na potpuno novi pristup koji u središte pozornosti stavlja uslugu i zadovoljstvo njezinog korisnika, pritom ne zanemarujući bitnost pravog, prikladnog i zadovoljnog osoblja. U ovom istraživanju ispitalo se postoji li pozitivan utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika, a znanstveni doprinos rada se očituje u razradi i objedinjavanju teorijskih spoznaja u područjima marketinga, upravljanja ljudskim resursima i menadžmenta u sektoru financijskih usluga. Originalnost istraživanja jest u tome što se interni marketing uzima kao okvir i instrument postizanja lančane reakcije ispitivane veze. Time problematika zadovoljstva dobiva svoj kontekst te sinergijom stvara preduvjete za opći uspjeh tvrtke. Rezultati su potvrdili temeljnu pretpostavku o povezanosti*

*zadovoljstva zaposlenika sa zadovoljstvom korisnika. Dodatno ispitivanja su pokazala kako vezu pojačavaju jedna osobna varijabla (kooperativnost) te jedna organizacijska varijabla (pravedan sustav nagrađivanja). Iz spomenutog proizlaze implikacije za menadžere koji bi trebali bolje razumjeti prirodu i važnost promatrane veze te implementirati taktike kako bi izbjegli potencijalno nepoželjne ishode.*

***Ključne riječi: zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo korisnika, financijske usluge***

## 1. UVOD

Uslužna djelatnost u posljednjim je desetljećima iz više razloga doživjela svoj uzlet te postala obilježjem razvijenih ekonomija. Mnoga tržišta, među kojima i tržište financijskih usluga našlo se u novim uvjetima pojačane konkurencije, visokih očekivanja, promjenjive tehnologije i novih načina poslovanja. Novostečene okolnosti primorale su menadžere na novi pristup koji u središte pozornosti stavlja uslugu i zadovoljstvo korisnika, pritom ne zanemarujući bitnost pravog, prikladnog i zadovoljnog osoblja.

Hrvatski uslužni sektor zaostaje za uslužnim sektorima modernih tržišnih gospodarstava i zato se ovim istraživanjem željelo skrenuti pozornost na činjenicu da menadžeri vrlo često površno i selektivno provode marketinške aktivnosti stavljajući naglasak isključivo na zadovoljstvo korisnika usluga pritom zanemarujući zadovoljstvo zaposlenika. Zaposlenici zadovoljni svojom karijerom trebali bi biti prioritet svakog poslodavca. Premda je ovo poznata činjenica u teoriji i praksi menadžmenta, današnja kriza učinila je situaciju takvom da poslodavci u RH uglavnom ignoriraju takav stav.

Među mnogim definicijama usluge koje literatura nudi, najprikladniji uvod u konkretno istraživani predmet predstavlja Steinhoffov citat (1979) u kojem tvrdi kako je "sirovi materijal usluge zapravo osoblje". „Premda postoje i ostali faktori koji uslugu mogu učiniti opipljivom, kao što su napredna pomagala, čisto, sigurno i udobno fizičko okruženje te točna, napredna i *up to date* uslužna tehnologija, ipak glavna materija usluge zapravo su ljudi.“ Gronroos (2000, str. 46) je objedinio definicije više autora te uslugu objasnio kao: „aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika sa osobom koja pruža uslugu i onoga tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika.“

Sageer, Rafat i Agarwal (2012) u svojem pregledu literature navode (Morse, 1997) kako; “zadovoljstvo predstavlja razinu ispunjenja nečijih potreba, želja ili težnji. Zadovoljstvo ovisi o tome što individua želi od svijeta koji ga okružuje i što od njega zapravo dobiva. Dakle razlika između očekivanog i postignutog/dobivenog.”



U literaturi postoji više istraživanja koja u različitim uslužnim sektorima i iz različitih znanstvenih pobuda promatraju prirodu veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika. Prema dostupnim podacima, svega nekoliko istraživanja koristi različite medijatorske varijable u ispitivanju veze zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika, ali ne u sektoru financijskih usluga i ne u obliku predloženog modela istraživanja. Znanstveni doprinos rada se ogleda u razvoju znanstvenih spoznaja o utjecaju medijatorskih varijabli na prirodu veze zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika u sektoru financijskih usluga. Praktični doprinos istraživanja očituje se u boljem razumijevanju načina na koji se stvara, pospješuje i održava veza zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika što potencira iznimnu važnost ovog istraživanja za menadžere financijskih institucija, kao i menadžere ostalih uslužnih poduzeća bez obzira na vrstu usluga koja se pruža.

Predmet istraživanja ovog rada je ispitivanje i dublje upoznavanje s prirodom veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika na stvarnoj podlozi bankarskih usluga u Hrvatskoj. Veza koja će se ispitati ima svoje uporište u više istraživanja proteklih godina (Yoo i Park, 2007; Hurley i Estelami, 2007; Payne i Webber 2006; XuYingzi, 2005; Homburgand i Stock, 2004; Hennig-Thurau, 2004; Kamakura i dr., 2002; Johnson, 1996; Schmitt i Allscheid, 1995, preuzeto od Bhaskar i Khera, 2013). Vezu ćemo pokušati dodatno potvrditi ispitivanjem utjecaja određenih organizacijskih (potpora/odnos s nadređenima i pravedan sustav nagrađivanja) te osobnih varijabli (osobna učinkovitost zaposlenika i zaposlenikova kooperativnost naspram korisniku). Ispitat će se postoji li njihov pozitivan utjecaj na „vezu“ te u kojoj mjeri eventualno pojačavaju vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Rad se sastojati od četiri poglavlja. Sljedeći dio rada posvećen je konkretnom teorijskom okviru istraživanja u kojem su elaborirane specifičnosti internog marketinga, temeljne teorijske odrednice zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika te je obrazložena utemeljenost pretpostavljene veze dvaju konstrukata. U trećemo poglavlju formuliran je konceptualni model istraživanja te su predstavljeni potpuni rezultati empirijskog istraživanja. U posljednjem poglavlju prezentirani su zaključci te dana ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.

## **2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA**

### **2.1. Interni marketing**

Interni marketing se pojavio 1970-ih kao rješenje tvrtki koje su željele ponuditi konkurentniju uslugu korisnicima. Naime do kraja sedamdesetih prikupio se relevantan broj teorijskih postavki ovog koncepta te je sve više menadžera uvidjelo priliku u diferencijaciji i stjecanju konkurentskih prednosti na sasvim nov način. Koncept

internog marketinga se razvijao oko ideje da osim eksternog tržišta postoji interno tržište, pritom postupajući sa zaposlenicima kao s internim korisnicima. Woodruffe (1995, preuzeto iz Kameswari i Rajyalakshmi, 2012, str. 47) objašnjavajući interni marketing izjednačava važnost zaposlenika i korisnika u strateškim programima, ne bi li se ostvarili konačni ciljevi tvrtke. Neki su autori po pitanju važnosti u ostvarivanju konačnih ciljeva stavili zaposlenike ispred krajnjih korisnika.

Prema konceptu internog marketinga koncentracija se usmjerava na interno tržište kao primarno tržište. Gounaris (2006, str. 432) ističe kako je bitno da je tvrtka interno orijentirana i da vrlo dobro poznaje svoje interno tržište (zaposlenike), ne bi li tako na pravi način pristupila eksternom tržištu (korisnicima). Prema Varey i Lewis (2000, preuzeto od Kameswari i Rajyalakshmi 2012), interno tržište prije svega treba biti informirano, educirano, uvježbano, nagrađeno i motivirano kako bi se potom zadovoljilo potrebe i očekivanja vanjskih korisnika.

Unatoč sličnostima s eksternim, interno tržište posjeduje svoje specifičnosti te su stoga potrebne prilagođene aktivnosti marketinškog upravljanja. Interno tržište je relativno zatvoreno, a odnosi ponude i potražnje uglavnom su fiksni. Bitnost svake akcije je istaknuta jer su svi odnosi intenzivniji i imaju jači efekt. Prema Groonrosu (2000, str. 340) svaka aktivnost na internom tržištu koja ima utjecaj na interne odnose, osvještava zaposlenika o usluzi te ga usmjerava ka korisniku može se nazvati aktivnošću internog marketinga.

Razvoj internog marketinga se može podijeliti u faze. Od svojeg početka izričito se koncentrirao na zaposlenike, njihovu motivaciju i zadovoljstvo, potom evoluirao u posebnom odnosu prema eksternim korisnicima dok suvremenici objašnjavaju interni marketing kao sredstvo upravljanja (Rafiq i Ahmed, 2000, str. 450-452).

Prema Gronroosu (1990, str. 222) „Interni marketing djeluje kao proces cjelovitog/holističkog upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću na dva načina. Prvo osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje tvrtke i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju potrošača. Drugo, osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima. Premisa internog marketinga jest da interna razmjena između tvrtke i grupa njegovih zaposlenika mora učinkovito funkcionirati prije nego što tvrtka može biti uspješna u ostvarivanju ciljeva koji se tiču eksternog tržišta.“

Interni marketing je bitan za sve tvrtke, no posebno je ključan u djelatnostima koje su povezane s ljudima, kao što su uslužne djelatnosti. Može se reći da je ishodište internog marketinga u uslužnom sektoru jer je tu najviše istaknut interaktivni proces u kojem do izražaja dolaze sve karakteristike zaposlenika, a time posredno i cijele tvrtke. Prema Piercy i Morgan (1991, preuzeto iz Nair, 2010, str. 221) interni marketing igra vrlo bitnu ulogu u sektoru financijskih usluga, poglavito zbog specifičnosti financijske usluge i istaknute važnosti interakcije između zaposlenika i korisnika pri stvaranju/pružanju/korištenju takve usluge.

Al-Ofaishat (2001, preuzeto iz Aburoub i dr., 2011, str. 110) kaže kako je prva korist koju banka postigne uvođenjem internog marketinga poboljšanje same kvalitete usluge kroz osoblje banke, koje je u tom slučaju bolje povezano, potpomognuto i međusobno bolje funkcionira, što daje za rezultat i bolju uslugu koju prima krajnji korisnik. Uspjeh eksternog marketinga u konačnici ovisi o osobama u banci s kojima klijenti komuniciraju, jer su kvalificirani i motivirani zaposlenici ključni u stvaranju i uvećavanju ukupnog rezultata tvrtke (Aburoub i dr., 2011, str. 107). Korisnik bankarskih usluga ne poznaje banku, on poznaje zaposlenika koji predstavlja banku, a njihova interakcija na eksternom tržištu trebala bi rezultirati korisnikovom odanošću i zadovoljstvom.

Gounaris i Boukis (2013, str. 322) na temelju više autora (Berry, 1981; Gounaris, 2006; Lings and Greenley, 2009; Gounaris i dr., 2010) istražujući problematiku internog marketinga, kao glavnu pretpostavku dobro obavljenog posla postavljaju zadovoljstvo zaposlenika poslom. Jedino ako su zaposlenici uistinu sretni sa svojim poslom, bit će spremni uložiti dodatan napor kada je to potrebno, kako bi pružili uslugu u najboljoj formi za korisnika. Prema Kameswari i Rajyalakshmi (2012, str. 14) istraživanja su često dokazivala kako aktivnosti internog marketinga povećavaju zadovoljstvo zaposlenika (Tansuhaj i dr., 1991; Rafiq i Ahmed, 2000; Conduit i Mavondo, 2001; Ahmed i dr., 2003; Schultz, 2004). Pojedina su istraživanja pokazala povezanost između internog marketinga, zadovoljstva zaposlenika te zadovoljstva korisnika (Gronroos, 1983; Deshpande i Farley, 1998; Bansal i dr., 2001; Gounaris, 2006, preuzeto iz Gounaris, 2008, str. 408). U tom slučaju internim marketingom se koristi kao instrumentom kako bi se u zaposlenika postigla učinkovitost i zadovoljstvo poslom te posljedično utjecalo na zadovoljstvo korisnika. Lings (2000, preuzeto iz Aburoub i dr., 2011, str. 110) objašnjava kako je zadovoljstvo zaposlenika temeljni uvjet i prvi korak u ostvarenju zadovoljstva korisnika, a glavni instrument u postizanju spomenutog ističe interni marketing.

Kao glavne ciljeve internog marketinga, Rafiq i Ahmed (2000, str. 454) identificiraju motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, orijentaciju ka korisniku, zadovoljstvo korisnika, međufunkcijsku koordinaciju te marketinški pristup na svim spomenutim poljima, uz implementaciju određene strategije. Interni marketing, kao koncept i instrument, savršeno se uklapa u domenu promatranog područja finansijskih usluga.

## **2.2. Zadovoljstvo zaposlenika**

Prema Al-Hawary i dr. (2013, str. 812) zadovoljstvo zaposlenika se počelo istraživati već u tridesetim godinama dvadesetog stoljeća (Hoppock, 1935; Kornhauser i Sharp, 1932; Roethlisberger i Dickson, 1939). Od tada pa nadalje bilježi se veliki broj u istraživanjima, kako teorijskim tako i praktičnim. Zadovoljstvo zaposlenih je, kao istraživana varijabla, u tvrtkama nadmašila sve ostale, uzimajući u obzir njezin utjecaj na pojedinca i tvrtku u cjelini (Abdulla i dr., 2011, preuzeto iz Tlaiss, 2012, str. 377). Može se reći da je zadovoljstvo

zaposlenika pokazatelj zdravlja tvrtki u kojima pružanje kvalitetne usluge uvelike ovisi o ljudima koji je pružaju (Fitzgerald i dr., 1994, preuzeto iz Hyž, 2010).

Zadovoljstvo ovisi o razlici između očekivanja i stvarnosti, odnosno o odstupanju od željene vrijednosti (Locke 1976, preuzeto iz Tlaiss, 2012, str. 378). U literaturi se može naći više definicija zaposlenikova zadovoljstva poslom. Najčešće se objašnjava prema Locke (1976, preuzeto iz Netemeyer i dr., 1997, str. 86) kao pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iskustvom na poslu. Spector (1997) je definirao zadovoljstvo zaposlenika kroz sve pozitivne osjećaje koje pojedinac ima prema poslu u različitim aspektima. Bilo to politika tvrtke, okruženje, kolege ili nešto sl. Postigne li se situacija u kojoj su zaposlenici zadovoljni svojim poslom, pruži li im se osjećaj pripadnosti i odgovarajuća mjera izazova, smatra se kako će to imati veliki utjecaj na zadovoljstvo korisnika usluge i na njihovu odanost.

Prema autorici Mumford (1991, str. 11) zaista ne postoji jedinstvena definicija zadovoljstva zaposlenika te je većina koncentrirana na pojedine ili manje grupe čimbenika koji su povezani s osjećajem zadovoljstva. Vlastitim uvidom u literaturu konstatira se kako autori u svojim istraživanjima obraćaju pozornost na različit opseg te različito klasificiraju pojedine preduvjete/čimbenike ili dimenzije zadovoljstva zaposlenika.

Luthan (1998, preuzeto iz Hyž, 2010, str. 86) je ustvrdio kako postoje tri važne dimenzije definicije zadovoljstva poslom:

1. Zadovoljstvo poslom je emocionalna reakcija na situaciju na poslu;
2. Zadovoljstvo poslom često ovisi o tome koliko je pružena usluga zadovoljila očekivanja korisnika;
3. Zadovoljstvo poslom predstavlja skup od više povezanih stavova o najbitnijim karakteristikama posla na koje ljudi najviše reagiraju.

Prema Leapu i Crinou (1993, preuzeto iz Vrtiprah i Sladoljev, 2012) zadovoljstvo zaposlenika poslom je stav zaposlenog prema samom poslu, prema nagradama za rad te socijalnim, organizacijskim i fizičkim karakteristikama okruženja u kojemu obavlja svoj posao. Churchill, Ford i Walker (1974, preuzeto iz Yahoona i dr., 2001) u svojoj definiciji kažu kako zadovoljstvo zaposlenika poslom čine ne samo posao za sebe već sve karakteristike posla i njegova okruženja koje zaposlenici smatraju ispunjujućim, nagrađujućim i zadovoljavajućim, odnosno frustrirajućim i nezadovoljavajućim.

Porter i Miles (1974, preuzeto iz Vrtiprah i Sladoljev, 2012, str. 102) ističu tri skupine čimbenika koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika:

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 učinkovitost tvrtke. Svi spomenuti instrumenti moraju biti koncipirani na način da privlače nove i zadržavaju postojeće zaposlenike.

Sageer i dr. (2012, str. 33) sumiraju dosadašnja istraživanja te čimbenike koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika dijele na osobne i organizacijske. Oni ističu kako organizacijski čimbenici igraju bitnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika. Zaposleni provode većinu vremena u tvrtci pa je stoga i logično da većina čimbenika iz okruženja tvrtke ima utjecaj na zaposlenikovo zadovoljstvo. Zaposlenikovo zadovoljstvo se može poboljšati upravljajući organizacijskim varijablama. U organizacijske varijable ubrajaju razvoj tvrtke, politiku sustava nagrađivanja, napredovanje i razvoj karijere, općenito zadovoljstvo poslom, sigurnost posla, radno okruženje i uvjete, odnose s nadređenima, timski rad, stil vođenja tvrtke i ostalo. Osim organizacijskih, jednako važnima se ističu osobne varijable. Zaposlenikova osobnost uvelike određuje što podrazumijeva njegovo zadovoljstvo. U osobne varijable ubrajaju osobnost, očekivanja, godine, obrazovanje i spol.

Konkretno istraživanje se neće toliko baviti komponentama koje čine zadovoljstvo zaposlenika već će se mjeriti općenito zaposlenikovo zadovoljstvo poslom. Nije uobičajeno da se općenito zaposlenikovo zadovoljstvo poslom istraži postavljanjem samo jednog pitanja. Najčešće se koriste koncepti od tri ili četiri pitanja koja sumiraju zadovoljstvo. Temeljno na referentnom istraživanju Jeon i Choi (2012), koncept istraživanja zadovoljstva zaposlenika preuzeli smo od Netemeyer i dr. (1997).

Zadovoljstvo poslom ima značajan utjecaj na mnoge ekonomske i sociološke fenomene. Smatra se važnom dimenzijom zaposlenikova životnog blagostanja i željenim indikatorom uspjeha tvrtke (Culbertson, 2009; Korunka, Scharitzer, Carayon i Sainfort, 2003 preuzeto iz Menezes, 2012, str. 309). Tvrtke bi se trebale pobrinuti da zadovoljstvo zaposlenika bude na visokoj razini, što je tek preduvjet za postizanje povećanja produktivnosti, odaziva te kvalitete odnosa s korisnicima pri pružanju usluge. Zaposlenici s visokom razinom zadovoljstva poslom su uobičajeno manje odsutni, manje je vjerojatno da će otići u drugu tvrtku, produktivniji su, odaniji tvrtci te zadovoljniji svojim životima (Lease, 1998, preuzeto iz Chahal i dr., 2013, str. 12).

Prema Haskett i dr. (1994, preuzeto iz Sageer i dr., 2012), zadovoljniji zaposlenici, stimuliraju lanac pozitivnih akcija koji završava s poboljšanim djelovanjem tvrtke. Studije pokazuju kako tvrtke koje napreduju u zadovoljstvu zaposlenika smanjuju promjenu zaposlenih za 50% od normi, povećavaju

zadovoljstvo korisnika na prosjek od 95% te smanjuju cijenu rada za 12% (Carpitella, 2003, preuzeto iz Sageer i dr., 2012).

### 2.3. Zadovoljstvo korisnika

Zadovoljstvo korisnika vrlo je teško ispitati jer se ono ne temelji samo na objektivnim referencama već je značajan dio zasnovan na onim duboko subjektivnim. Zadovoljstvo korisnika je emocionalni doživljaj te percepcija, a predstavlja varijabilnu kategoriju na koju utječe veliki broj različitih čimbenika. Unatoč tome, nastojanja da se zadovoljstvo korisnika unaprijedi i istraži ne nedostaje. Štoviše moderno tržište, s naglaskom na uslužne djelatnosti u fokus stavlja korisnika, a njegovo zadovoljstvo uzima jednim od ključnih elemenata uspjeha.

Korisnici su postali vrlo bitni za posao tijekom marketinške ere pedesetih godina kada se događa veliki zaokret u poslovnoj filozofiji. U uvjetima jake konkurencije i ponude koja nadmašuje potražnju nastaje koncepcija marketinga. Takva poslovna filozofija počiva na osluškivanju korisnikovih potreba i želja te prilagodbi proizvoda/usluga s ciljem njihova ispunjenja. Vremenom se fokus prema potrošaču/korisniku povećavao te u razvijenijim gospodarstvima dolazi do razvoja koncepcije potrošača, često nazivane "jedan na jedan" (*one to one*) marketinška koncepcija. Takva koncepcija ističe bitnost personalizacije ponude prema obilježjima korisnika s ciljem zadovoljenja njihovih individualnih zahtjeva i održanja odanosti svakog postojećeg korisnika.

Do danas nije postignut konsenzus oko definicije zadovoljstva korisnika te u literaturi možemo pronaći na desete različitih definicija i modela zadovoljstva korisnika. Razlike u definicijama ovise o različitim perspektivama karakterističnim pojedinim modelima. Najširu primjenu i pažnju u akademskim krugovima zauzima paradigma nepotvrđenih očekivanja (*expectancy-disconfirmation paradigm*) koja će se koristiti pri definiranju zadovoljstva korisnika u ovom radu.

Zadovoljstvo korisnika je potpuno ispunjavanje njihovih očekivanja, odnosno pozitivan osjećaj ili stav o usluzi (proizvodu) nakon njezinog korištenja (Oliver, 1980, preuzeto iz Gupta i Dev, 2012, str. 618 ). Getty i Thompson (1994, preuzeto iz Palmer, 2005, str. 263) definiraju zadovoljstvo kao ukupno psihološko stanje doživljeno od korisnika u slučaju postojanja ili nepostojanja odstupanja očekivanja vezanog za proces usluživanja. Rust i Oliver (1994, preuzeto iz Palmer, 2005, str. 263) sugeriraju kako korisnikovo zadovoljstvo može biti i kognitivno i emocionalno iskustvo. Prema Oliveru (1993 i 1997, preuzeto iz Al-Eisa i Alhemoud, 2009, str. 298), zadovoljstvo korisnika je ipak više emocionalna nego li kognitivna reakcija, stoga se ističe na sve što utječe na emocionalne procese koji se aktiviraju tokom procesa korištenja/kupnje.

Postoje dva načina konceptualizacije zadovoljstva korisnika; koncept temeljen na specifičnoj transakciji (*transaction-specific*) i na kumulativnoj

procjeni (*cumulative*) (Boulding i dr., 1993; Andreassen, 2000, preuzeto iz Agbor, 2011). U situaciji specifične transakcije, procjena zadovoljstva korisnika se temelji na iskustvu u jednoj određenoj iskušenoj usluzi dok se u slučaju kumulativnog zadovoljstva korisnika u obzir uzima opća procjena zasnovana na ukupnim iskustvima s uslugom u određenom vremenu. Koncept kumulativne procjene je korisniji u pogledu tumačenja prošlih i budućih djelovanja tvrtke te predstojećeg ponašanja korisnika.

Ovim istraživanjem ispitat će se opće zadovoljstvo korisnika, temeljeno sljedećom definicijom: „Opće zadovoljstvo korisnika se odnosi na njegovu općenitu procjenu tvrtke temeljenu na iskustvima koja su proizašla iz interakcije s prvom linijom zaposlenika.“ (Anderson i Narus, 1990, Bitner i Hubbert, 1994, preuzeto iz Bettencourt, 1997)

Zadovoljstvo korisnika dokazano utječe na više parametara koji čine poslovanje tvrtke uspješnom. Kvalitetna briga o korisniku i njegovu zadovoljstvu najvažnija je pri akviziciji novih i zadržavanju postojećih klijenata banke (Jamal, 2004; Armstrong i Seng, 2000; Lassar i dr., 2000, preuzeto iz Gupta i Dev, 2012, str. 619). Olorunniwo i dr. (2006, preuzeto Al-Eisa i Alhemoud, 2009, str. 298) iznose kako zadovoljni korisnici održavaju dugu vezu s tvrtkom, povećavaju profitabilnost kroz ponovljene kupnje, umanjene troškove oglašavanja i promocije uslijed pozitivnog dojma i komunikacije od usta do usta. Zadovoljni korisnici su najčešće manje cjenovno osjetljivi te voljni kupiti nove proizvode. Korisnici uvijek teže postići maksimalno zadovoljstvo iz usluga koje kupuju. Uspjeh na današnjem tržištu ovisi o potrebi za izgradnjom kvalitetnog odnosa s korisnicima umjesto da se koncentrira samo na kvalitetu proizvoda i njihovim karakteristikama. Izgradnja kvalitetnog odnosa s korisnicima stvara ključnu konkurentsku prednost ugrađujući dodanu vrijednost ciljanim klijentima (Kotler i dr., 2002, str. 391).

Banke su posljednjih godina posebno pritisnute pojačanom konkurencijom i sve težim diferenciranjem u mnoštvu sličnih ili identičnih proizvoda i usluga. Sve više se trude unaprijediti proces usluživanja i naglasak stavljaju na zadovoljstvo korisnika. Zbog toga je zadovoljstvo korisnika u bankama vrlo bitna stavka te je često predmet istraživanja (Holliday, 1996, preuzeto iz Jamal i Naser, 2003, str. 34).

## **2.4. Veza zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika**

Do ranih osamdesetih godina dvadesetog stoljeća istraživanja zadovoljstva zaposlenika su se uglavnom provodila zbog zadržavanja kvalitetnih zaposlenika, smanjenja odsustva s posla, povećanja produktivnosti i drugih već spomenutih ciljeva. Međutim, tada se po prvi put kao krajnji cilj istraživanja postavlja zadovoljstvo korisnika brzo rastućeg uslužnog sektora.

U ovom se radu fokus usmjerava na ispitivanje zadovoljstva zaposlenika u kontekstu veze sa zadovoljstvom korisnika usluga. Značajnije studije koje su

istraživale povezanost između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika u uslužnom sektoru su: Rucci, Kirn, i Quinn 1998; Haskett, Sasser i Shleisinger, 1997; Johnson Ryan i Schmit, 1994; Ryan Schmit i Johnson, 1996; Tornow i Wiley, 1991; Wiley i Brooks, 2000; Bernhardt, Donthu i Kennett, 2000, Koys, 2001. U većini slučajeva veza je potvrđena. Konkretno istraživanje temelji se na nešto recentnijim istraživanjima (Vilares, 2001; Brown i Lam, 2008; Jeon i Choi, 2012).

Ipak postoje i istraživanja koja su upozorila na nepostojanje pozitivne korelacije između ove dvije varijable. Brown i Lam (2008, str. 243) nabrajaju primjere značajnih istraživanja koja nisu potvrdila vezu (Adcock, 1999; Brown i Mitchell, 1993). Istraživanje Loveman (1998, preuzeto iz Evanschitzky i dr., 2012, str. 500), također nije potvrdilo vezu. U ovom slučaju se proučavao odnos tvrtka-korisnik, na području regionalne banke u SAD-u. Jedno od objašnjenja za dobivene rezultate jest i u tome što postoji visoki stupanj *self-service* tehnologije, primjerice bankomata te internet bankarstva, koji umanjuju ili zamjenjuju osobni kontakt, posredno umanjujući utjecaj ponašanja zaposlenika na stavove korisnika. Štoviše osobni kontakt s korisnicima niske do srednje razine je standardiziran i karakterizira ga veliki obrtaj korisnika na prvoj liniji zaposlenika, tako dopuštajući malu mogućnost da zaposlenici uspostave osoban odnos. U slučaju konkretnog istraživanja radi se o maloj banci koja ima udio tržišta manji od 1% s niskom razinom obrtaja korisnika, dok je mreža bankomata relativno nerazvijena, a proizvod internet bankarstva je u fazi prihvaćanja. Bankomati se redovito nalaze u sklopu poslovnice, zbog toga te prethodno spomenutog, većina transakcija se odvija u poslovnicama u kontaktu s osobljem što omogućuje stvaranje dugoročnih osobnih odnosa te postavlja uporište za istraživanje veze.

U literaturi se nalazi nekoliko različitih teorija i koncepata koji na različite načine objašnjavaju postojanje veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika. Priroda veze može biti različita ovisno o industrijskom sektoru. U ovom slučaju će se ispitati veza u financijskom, točnije bankarskom sektoru. Zadovoljstvo zaposlenika utječe na očekivanu kvalitetu usluge te kulturu orijentiranosti zaposlenika ka korisniku. Stoga zagovornici teorije lanca usluga-profit (SPC *service-profit-chain*), ističu iznimnu važnost zadovoljstva zaposlenika u postizanju zadovoljstva korisnika (Schlesinger i Heskett, 1991, preuzeto iz Bhaskar i Khera, 2013, str. 628). U svojem korijenu ova teorija postavlja vezu između profitabilnosti, rasta te korisnikove odanosti i zadovoljstva putem usluga koje pružaju zadovoljni zaposlenici (Heskett i dr., 1994, preuzeto iz Evanschitzky i dr., 2012, str. 491).

Teorija *service climate* (Schneider i dr., 1998, preuzeto iz Brown i Lam, 2008, str. 252) kaže kako zaposlenikova percepcija potpore nadređenih te posljedično njegove dobre performanse pri usluživanju, vode ka pozitivnim željenim reakcijama korisnika. Ova teorija je slična lancu usluga profit (*service-profit chain*), no razlika je u tome što se ovdje povezanost utvrđuje kroz konkretne uvjete koji utječu na zaposlenika i njegove performanse da bi posljedično utjecalo na reakciju odnosno zadovoljstvo korisnika (Brown i Lam,



2008). Teorija atribucije (attribution theory) sugerira da zaposleni koji dobro rade imaju zadovoljne klijente, a posljedično su i sami zadovoljni jer su stvorili pozitivan doprinos s obzirom na svoj uspjeh (Johnson, 2006, preuzeto iz Evanschitzky i dr., 2012, str. 490). Teorije koje se pozivaju na promjene u stavovima, kao što su teorija balansa (*balance theory*) i teorija zaraznosti osjećaja (*emotional contagion*), sugeriraju da stav zaposlenika, time i njihovo zadovoljstvo mogu utjecati na stav korisnika i njegovo zadovoljstvo. Očekuje se da će sretan ili zadovoljan zaposlenik više dijeliti pozitivne osjećaje s korisnicima (Brief i Motowidlo, 1986, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012).

Kalahar (2011) iznosi svoje razmišljanje o odnosu zadovoljstva zaposlenika i korisnika. Ona kaže kako se „zaposlenike treba staviti na prvo mjesto, čak i ispred korisnika i to baš u primjeni *customer centric* pristupa tvrtki.“ *Customer centric* pristup inače je relativno nov trend u marketingu te ima za cilj steći detaljan uvid u karakteristike svakog pojedinog klijenta ne bi li se utjecalo na njegovo konačno mišljenje o tome što brend i tvrtka nude (Wright, Nancarrow i Michel, 2002). Studija Zablah i dr. (2012) je pokazala kako orijentiranost ka korisniku ovisi o zaposlenicima „prve linije“ kao osobama te nije nešto što rezultira s aspekta posla samog za sebe. Kao rezultat, „menadžeri se moraju fokusirati na privlačenje, odabir, zadržavanje i nagrađivanje zaposlenika orijentiranih ka korisniku, upravljanjem njegovog okruženja i zadovoljstva općenito“. Ove tvrdnje samo pokazuju kako tvrtka nikako ne smije zanemariti svoje zaposlenike na uštrb postizanja zadovoljstva korisnika, već upravo suprotno. Dakle želi li se postići visoka razina zadovoljstva korisnika pretpostavlja se da je nužno veliku pažnju pridati zadovoljstvu zaposlenih.

## 2.5. Medijatorske varijable

Osim općenite povezanosti malo se zna o drugim kontekstualnim i metodološkim utjecajima na postavljenu vezu. Razumijevanjem snage i kontekstualne ovisnosti ove veze može se doći do boljeg uvida o stupnju u kojem zadovoljstvo zaposlenika utječe na zadovoljstvo korisnika (Brown i Lam, 2008). Brown i Lam (2008) su istakli karakteristike usluge, kontekst i metode istraživanja kao moderatore veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika. Jeon i Choi (2012) kažu kako dokazani utjecaj imaju osobne karakteristike zaposlenika te njihovi radni uvjeti. Vodeći se istraživanjem Jeon i Choia (2012) u radu ćemo ispitati ulogu varijabli za koje se smatra da imaju utjecaj na vezu zadovoljstva zaposlenika sa zadovoljstvom korisnika. Koristit će se po dvije osobne te dvije organizacijske varijable za koje se pretpostavlja da imaju značajan utjecaj na vezu. Osobna učinkovitost i kooperativnost su osobne varijable dok za organizacijske varijable postavljamo pravедnost u nagrađivanju te potporu nadređenih.

### 2.5.1. Osobne varijable

S obzirom da istraživanje provodimo u kontekstu uslužnog sektora, točnije sektora financijskih usluga, odnos korisnika i pružatelja usluge posebno dobiva na važnosti. Samim time je bitno da je djelatnikova osobnost prilagođena pozitivnoj interakciji i uspješnoj suradnji. Osobnost djelatnika banke može odrediti njegovo vlastito zadovoljstvo, ali ono što je ovdje fokus jest pretpostavka da se jednako tako može i utjecati na povezanost između njegova zadovoljstva te zadovoljstva korisnika usluge koju pruža.

Osobna učinkovitost (*self-efficacy*) jest osjećaj osobe da s obzirom na svoje sposobnosti može obaviti posao ili zadatak. Prema Bandura (1982, str. 122), osobnu učinkovitost možemo definirati kao vjeru u svoje sposobnosti pri izvršavanju zadataka u teškim, zahtjevnim ili novim situacijama na poslu. Osobna učinkovitost mijenja pojedinčevo djelovanje, osjećaje i razmišljanje. Ljudi s visokom osobnom učinkovitošću biraju zahtjevnije zadatke, postavljaju si više ciljeve te prihvaćaju odgovornost. Osim toga, zaposlenik s visokim stupnjem osobne učinkovitosti ostavlja dojam da može uraditi sve što poželi ili odabere da će učiniti (Saleem i dr., 2013).

Osobna učinkovitost je širi pojam od samog osjećaja uspjeha u specifičnom zadatku, ali je uži od samopouzdanja koji se referira na sva područja života; posao, obitelj, društvene aktivnosti. Jeon i Choi (2012, str. 336) kažu kako je osobna učinkovitost dio jezgre teorije društvenog spoznavanja (Social Cognitive Theory) koja se temelji na ideji da ljudi uče promatrajući druge, uključujući njihovo okruženje, ponašanje i razmišljanje.

Hartline i Ferrell (1996, preuzeto iz Dolen i dr., 2002, str. 267), temeljeno na istraživanju, predlažu kako bi menadžeri trebali povećavati osobnu učinkovitost i zadovoljstvo poslom kako bi poboljšali korisnikovu percepciju usluge i tvrtke u cjelini. Na temelju istraživanja Jeon i Choi (2012, str. 336), pretpostavlja se kako će viši stupanj osobne efikasnosti imati pozitivan utjecaj, odnosno rezultirat će višim stupnjem povezanosti između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva korisnika.

Osobnost zaposlenika te stupanj njegove orijentiranosti prema korisniku često pokazuje njegovu spremnost da surađuje (Declerck i Bogaert, 2008, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336). Smatra se kako je varijabla kooperativnosti prosocijalna te vodi prosocijalnom ponašanju. Prema Lengnick-Hall i dr. (2000, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336), prosocijalno kooperativno ponašanje rezultira pomaganjem i ljubaznošću prema korisnicima. Bettencourt (1997, str. 386) ističe kako kooperativno ponašanje vodi diskretnom ponašanju koje diže kvalitetu usluživanja. Osoba s visokim stupnjem kooperativnosti stavlja prioritete povezane s drugim osobama i usmjerava se prema koristima koje mogu zajednički postići (Chatman i Barsade, 1995).

Schurr i Ozanne (1985, preuzeto iz Morgan i Hunt, 1994, str. 24) smatraju kako je u procesu kooperativnog rješavanja problema i konstruktivnog

dijaloga pri pregovaranju kupca i prodavatelja, ključ povjerenje. Kooperativnost u konkretnom istraživanju predstavlja zaposlenikovu spremnost na suradnju s klijentima banke. Kooperativne osobe su ljubazne i spremne pomoći, što može povećati zadovoljstvo korisnika. Stoga je i pretpostavljeno da visoka zaposlenikova kooperativnost, odnosno njegova visoka spremnost da surađuje i pomogne u rješavanju korisnikova problema, pozitivno utječe na povezanost zaposlenikova zadovoljstva i zadovoljstva korisnika.

### 2.5.2. Organizacijske varijable

Prema istraživanjima (Corner i dr., 1989; Kohli, 1985; preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336) ponašanje nadređenih ima bitan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Netemeyer (1997) kategorizira ponašanje nadređenih u tri kategorije. Usklađenost između zaposlenika i tvrtke, potpora nadređenih i pravednost organizacije. Temeljeno na istraživanju Jeon i Choi (2012) istražiti će se imaju li potpora nadređenih te organizacijska pravednost, u ovom slučaju pravednost u sustavu nagrađivanja, utjecaja na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Potpora nadređenih je definirana kao stupanj potpore i obzirnosti koju osoba prima od svojih neposredno nadređenih. Definicija je konzistentna s teorijom put-cilj (*path-goal theory*) koja kaže da nadređeni koji pružaju podršku pružaju i upute svojim djelatnicima, tretiraju ih pravedno te cijene njihov trud (House i Dessler, 1974, preuzeto iz Netemeyer, 1997, str. 88). Dobri odnosi s nadređenima su bitni te je na svakoj razini potrebno da se može računati na njihovu pomoć, profesionalni trud, konstruktivnu kritiku i općenito razumijevanje. *Path-goal* teorija potvrđuje povezanost između potpore nadređenih te zadovoljstva poslom što pronalazimo kao empirijski dokaz u više autora (Brown i Peterson, 1993; Podsakoff i Hui, 1993; Wofford i Liska, 1993; preuzeto iz Netemeyer, 1997, str. 88). To upućuje da nadređeni može pojačati zaposlenikovu ispunjenost poslom na način da im omogući dobru podlogu te pomogne u postizanju njihovih ciljeva u karijeri (Churchill i dr., 1993, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336).

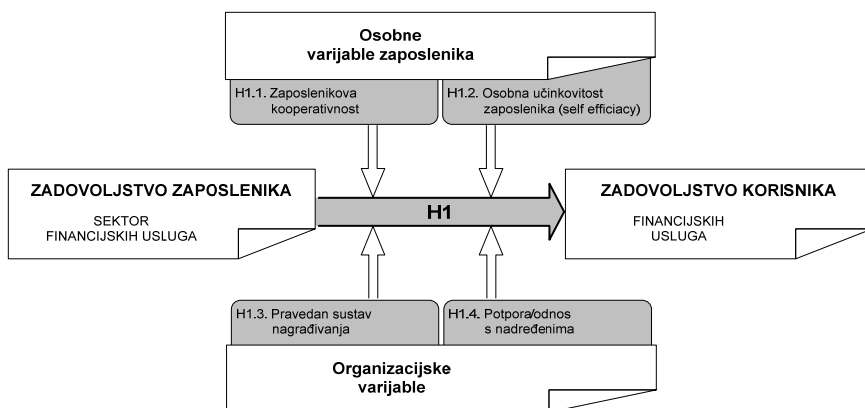
Prema Ilies i Scott (2006, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336), povećano zadovoljstvo zaposlenika vodi ka tome da se zaposlenik više uključi u procese koji bi mogli biti ključni za uspjeh tvrtke, ali uz uvjet da je potpora nadređenih u skladu s njihovim osobnim ciljevima. Ta studija iznosi kako percepcija zaposlenika o visokoj potpori nadređenih pridonosi kvaliteti usluge korisnicima, što će posljedično povećati zadovoljstvo korisnika. Temeljeno na istraživanju Jeon i Choi (2012, str. 336) pretpostavlja se da potpora nadređenih kao medijatorska varijabla, pozitivno utječe na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Pravedan sustav nagrađivanja se koristi kao druga organizacijska medijatorska varijabla koja utječe na postavljenu vezu. Koncept pravedne

organizacije u ovom slučaju uključuje pravedan sustav nagrađivanja koji podrazumijeva poštenu raspodjelu dužnosti, odgovornosti, zadataka itd. (Netemeyer i dr., 1997, str. 88). Jeon i Choi (2012, str. 336) ističu teoriju reciprociteta (*notion of reciprocity theory*) koja sugerira kako zaposlenici percipirajući pravedan tretman od strane tvrtke, pružaju kvalitetniju uslugu. Empirijska istraživanja sugeriraju kako percepcija pravednosti utječe na zadovoljstvo zaposlenika, što posljedično utječe na samo obavljanje posla (Dubinsky i Levy, 1989; Livingstone i dr., 1995, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336). Prema ovim postavkama pretpostavlja se da će visoka razina percipirane pravednosti u sustavu nagrađivanja pozitivno utjecati na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

### 3. KONCEPTUALNI MODEL ISTRAŽIVANJA

Na slici 1 je grafički prikazan konceptualni model istraživanja čije varijable su netom detaljno obrađene. Iz prikaza se može iščitati kako se model sastoji od dvije osnovne relacije. Prva relacija modela se odnosi na ispitivanje izravne veze zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika usluga. Druga relacija modela se odnosi na „gornji i donji“ dio grafičkog prikaza u kojem se ispituje utjecaj medijatorskih varijabli na promatranu vezu zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.



Slika 1. Konceptualni model istraživanja

Izvor: Istraživanje autora

### 3.1. Hipoteze istraživanja

Na temelju opisanog problema i predmeta istraživanja postaviti će se hipoteze istraživanja.

#### **H1: Zadovoljstvo zaposlenika pozitivno utječe na zadovoljstvo korisnika financijskih usluga.**

Brown i Lam (2008, str. 245), kao temelj svojeg istraživanja, u kojem između ostalog ispituju povezanost zadovoljstva korisnika i zadovoljstva zaposlenika, ističu teoriju „lanac usluga-profit“ (*service-profit chain*). Ovom teorijom se potvrđuje kako su zadovoljni zaposlenici produktivniji te pružaju bolju uslugu, što vodi većem zadovoljstvu korisnika usluge. Koys (2001) potvrđuje kako zadovoljstvo zaposlenika, koje se ogleda kroz ponašanje, utječe na profit tvrtke, no ističe kako je još veća korelacija između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga. *Attraction selection model* (ASA) upozorava na činjenicu kako homogenost i pozitivna radna klima utječe na zadovoljstvo zaposlenih, a posredno i na percepciju kvalitete usluge koja se pruža. Koys (2001) posredstvom ASA modela dolazi do zaključka o pozitivnoj vezi između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga. *Partner Effect model* vođen rezultatima istraživanja psihologa (Kenny i Cook, 1999) pokazuje kako na korisnika negativno utječe pretjerana asertivnost, a pozitivno zaposlenikova kooperativnost. Efekt zaraze (*Contagion effect*) upozorava na situaciju u kojoj zadovoljan zaposlenik pozitivno utječe na ljude oko sebe. Također, sretna i zadovoljna osoba može učiniti ljude oko sebe sretnijima, a posebno je važno napomenuti kako se očekuje da svaki zaposlenik koji je zadovoljan i sretan sa svojom pozicijom može uslugu učiniti izvrsnom, posljedično i korisnika zadovoljnim (Shlesinger i Zorninsky, 1991, preuzeto iz Jeon i Choi 2012). S obzirom na navedene tvrdnje i teorijske postavke definiramo hipotezu kojom ćemo ispitati prirodu veze i uzročno-posljedični odnos između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga.

Kako bi se veza između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga dodatno ispitala postaviti će se pomoćne hipoteze istraživanja. Dodatno će se ispitati kako pojedine varijable specifične za osoblje i njihovo okruženje utječu na ovu vezu. Osobne varijable su: osobna učinkovitost te zaposlenikova kooperativnost naspram korisniku, a organizacijske varijable su: pravednost u nagrađivanju i potpora/odnos s nadređenima.

H1.1: Osobna učinkovitost zaposlenika pozitivno utječe na odnos između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Pretpostavlja se kako su osobe uspješne u obavljanju zadataka pouzdane i afirmativne što pozitivno djeluje na zadovoljstvo korisnika. Takvi zaposlenici smatraju kako na najbolji način mogu iznijeti samu uslugu ka korisniku što se u

praksi i potvrđuje. Osoblje koje vjeruje u svoje mogućnosti vrlo vjerojatno će pružiti kvalitetniju uslugu što logički vodi većoj razini zadovoljstva u korisnika.

H1.2: Zaposlenikova kooperativnost pozitivno utječe na odnos između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Iedema i Peppe (2001, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012) su pokazali da je kooperativnost najznačajnija društveno orijentirana varijabla u zaposlenika te varijabla koja vodi društvenom ponašanju. Autori su potvrdili vezu između zaposlenikove kooperativnosti, zaposlenikova zadovoljstva i kvalitete usluge. Temeljem njihovih rezultata može se pretpostaviti da će visoka razina zaposlenikove kooperativnosti dovesti uslugu na visoku razinu, na način da se pruži veća razina kooperacije, pomoći, savjeta i ljubaznosti, a time posljedično postigne i veće zadovoljstvo korisnika uslugom.

H1.3: Pravedan sustav nagrađivanja zaposlenika u organizaciji pozitivno utječe na odnos između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Pretpostavlja se kako će osoblje koje je adekvatno nagrađeno za svoj rad biti zadovoljno svojim poslom i samim sobom te će to pozitivno utjecati na zadovoljstvo korisnika usluge koju pružaju.

H1.4: Potpora i odnos s nadređenima pozitivno utječe na odnos između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Zaposlenikova percepcija o potpori nadređenih, razini te potpore i obazrivosti na probleme s kojima se susreću često utječe na zadovoljstvo zaposlenika (Netemeyer, 1997, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012). Ukoliko je potpora nadređenih na pravoj razini, stvara se sinergija ciljeva zaposlenika i tvrtke koji se zajednički ostvaruju. To rezultira većom razinom zadovoljstva zaposlenika te posljedično kvalitetnijom uslugom i većim zadovoljstvom usluge. Stoga se pretpostavlja kako potpora i odnos s nadređenima imaju pozitivan utjecaj na vezu zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva korisnika.

### **3.2. Metodologija istraživanja**

Primarni podatci su prikupljeni kroz jednokratno deskriptivno istraživanje na namjernom uzorku. Empirijsko istraživanje je provedeno metodom ispitivanja koristeći se anketnim upitnicima kao glavnim instrumentima istraživanja. Oblikovana su dva znanstveno utemeljena upitnika koji su osobno, od strane istraživača, podijeljeni zaposlenicima i njihovim korespondentnim korisnicima. Korištene tehnike i metode obrade podataka su prikazane po fazama: prikupljeni podaci su uz pomoć programskih alata rekodirani i pripremljeni za

daljnu obradu; korištene su metode deskriptivne statistike; različiti pokazatelji prikladnosti modela istraživanja; ispitana je pouzdanost mjernih ljestvica uz pomoć Cronbach's alpha modela te korištena tehnika modeliranja strukturnih jednadžbi.

S obzirom da je istraživani problem postavljen u kontekst financijskih usluga, ispitivanje je provedeno u jednoj od banaka hrvatskog bankarskog sektora. Radi se o banci koja svojom veličinom, prema udjelu na tržištu, spada u male banke. Istraživanje provedeno anketnim upitnicima uzorkom je obuhvatilo zaposlenike i njihove korespondentne korisnike u 6 od ukupno 33 poslovnice banke. Odabir poslovnica bio je uvjetovan resursima vremena i novca te dopuštanjem od strane odgovornih osoba u banci. Anketiranje je provedeno u trima poslovnicama u Splitu, zatim dvjema u Trogiru te u jednoj poslovnici u Zadru. Navedene poslovnice pokrivaju cijelo područje Dalmacije.

Među anketiranim zaposlenicima bilo je 17 žena i jedan muškarac, dakle ukupno 18 zaposlenika. Svi zaposlenici koje smo kontaktirali upitom su prihvatili sudjelovati u istraživanju, no u tri zaposlenika upitnici su kategorizirani kao nevažeci procjenom istraživača koji je provodio istraživanje. Uzorak korisnika obuhvaća korisnike bankarskih usluga koji su u direktnoj interakciji s korespondentnim zaposlenicima banke. Odnos korisnika i njihovih korespondentnih zaposlenika postavljen je u omjeru 5:1. Korišten je namjeran prigodni uzorak, kojim je nakon odbacivanja nevažecih anketnih upitnika ispitano ukupno 75 korisnika usluga promatrane banke. 39 ispitanika je bilo ženskog spola (52%), a 36 ispitanika je bilo muškog spola (48%). Struktura korisnika financijskih usluga u uzorku prema dobnim skupinama je sljedeća: u skupini od 18 do 24 godine bilo je 6 korisnika financijski usluga (8%), u skupini od 25 do 34 godine bilo je 19 korisnika (25,33%), u skupini od 35 do 44 godine bilo je 27 korisnika (36%), u skupini od 45 do 59 godina bilo je 14 korisnika (18,67%) te u skupini od 60 i više godina bilo je 9 korisnika (12%). U promatranom uzorku su najzastupljenije dobne skupine od 25 do 34 i od 35 do 44 godine. U tim dobnim skupinama je radno aktivno stanovništvo koje najčešće koristi financijske usluge.

Upitnici su konceptualno oblikovani referirajući se na istraživanje Jeon i Choi (2012). Spomenuti autori su kreirali model prilagođen kontekstu istraživanog problema, koristeći se teorijski utemeljenim i potvrđenim mjernim ljestvicama. Konkretno empirijsko istraživanje koristeći će prethodno spomenuti model u modificiranom i prilagođenom obliku. Autori Jeon i Choi (2012), grade zasebne modele zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika definirajući ih uz pomoć dodatnih varijabli, te potom ispitivaju prirodu i utjecaje na ispitivanu vezu između tako definiranih skupina. Unatoč tome, konkretno istraživanje se temelji na ispitivanju veze između temeljnih varijabli, zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika na način da će se te varijable ispitati u općem svojstvu. Ova modifikacija se temelji na istraživanju Brown i Lama (2008). Brown i Lam (2008, str. 247) pokazuju kako se pri ispitivanju povezanosti istraživanih varijabli, zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika, pojavljuje jača povezanost istraživanja koja su koristila upitnike općeg zadovoljstva

zaposlenika/korisnika, u odnosu prema onima koja su koristila upitnike vezane uz zadovoljstvo određeno pojedinim elementima posla/usluge. Osim toga, minorne prilagodbe mjernih ljestvica izvedene su zbog smislenog prijevoda te specifičnosti područja istraživanja. Pri ispitivanju medijatorskih varijabli u potpunosti se slijedi model pretpostavljen od strane Jeon i Choi (2012).

Budući da se istraživanje provodi na ispitanicima koji ne pripadaju istoj referentnoj skupini, potrebno je kreirati dva zasebna anketna upitnika; upitnik za zaposlenike banke te upitnika za korisnike usluga banke. Upitnik za zaposlenike banke sadrži ukupno 22 pitanja. Upitnikom se željelo dobiti podatke o temeljnoj varijabli zadovoljstva zaposlenika te svim medijatorskim varijablama, s obzirom da se sve po svojoj logici referiraju na zaposlenike. Medijatorske varijable su redom: osobna učinkovitost, zaposlenikova kooperativnost, potpora/odnos s nadređenima i pravednost sustava nagrađivanja. Zadovoljstvo zaposlenika, kao temeljna varijabla, ispitana je mjernom ljestvicom Netemeyer i dr. (1997). Mjerna ljestvica sadrži tri pitanja koja ispituju opće zadovoljstvo zaposlenika.

Kod ispitivanja medijatorskih varijabli kojima dodatno ispitujuemo vezu, slijedeći spomenuti model, koriste se mjerne ljestvice korištene u istraživanju Jeon i Choi (2012). Zaposlenikova osobna učinkovitost se mjeri uz pomoć sedam pitanja, prema Sujanovoj mjernoj ljestvici (1994). Zaposlenikova kooperativnost naspram korisniku, mjerena je po uzoru na istraživanje Jeon i Choi (2012), koristeći se trima prilagođenim čimbenicima preuzetim od Bettencourta (1997). U ovom slučaju, kao i u Jeon i Choi (2012), koristi se metodom reciprociteta te se koncept korisnikove kooperativnosti naspram zaposleniku usmjerava recipročno u smjeru zaposlenikove kooperativnosti naspram korisniku. Preuzeta su i prilagođena tri pitanja iz mjerne ljestvice Bettencourt (1997). Pravednost sustava nagrađivanja ispitana je s pet pitanja dok je potpora/odnos nadređenih ispitano s četiri pitanja, u oba slučaja prema mjernim ljestvicama Netemeyer i dr. (1997).

Anketni upitnik za korisnike usluga se sastoji od ukupno tri pitanja. Zadovoljstvo korisnika kao temeljna, zavisna varijabla, je mjerena u općenitom svojstvu, prema mjernoj ljestvici Cronin i dr. (2000, preuzeto iz Kaura, 2013). Prilikom kreiranja anketnih upitnika sva pitanja su postavljena kao tvrdnje dok je za odgovor ponuđena petostupanjska Likertova ljestvica u rasponu od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – potpuno se slažem.

### 3.3. Rezultati istraživanja

Iz tablice 1 vidljivo je kako su korišteni različiti pokazatelji<sup>1</sup> kako bi se procijenila prikladnosti modela istraživanja. Osnovna provjera konzistentnosti cijeloga modela temelji se na primjeni hi-kvadrata uz pomoć kojeg se ispituje

---

<sup>1</sup> Korišteni pokazatelji prikladnosti modela su sljedeći: hi-kvadrat test, prosječna pogreška/rezidual RMSR (engl. root mean square residual), indeks prikladnosti GFI (engl. goodness of fit index), indeks prikladnosti IFI (engl. incremental fit index), komparativni indeks prikladnosti CFI (engl. comparative fit index) i normirani indeks prikladnosti NFI (engl. normed fit index).



statistička značajnost postavljenih hipoteza. Vrijednost hi-kvadrata iznosi 17,358 sa šest stupnjeva slobode. Pripadajuća p-vrijednost je manja od 5% što potvrđuje da je  $\chi^2$  statistički značajan odnosno kako model nije prikladno specificiran. Neznačajan  $\chi^2$  je dokaz da je teorija točna, ali značajan  $\chi^2$  je indikacija da model ne može obuhvatiti veze eksplicirane empirijskim podacima. Ipak, hi-kvadrat vrijednost sama za sebe ne može se uzeti kao jedini pokazatelj prikladnosti, već je uobičajeno podijeliti ga sa stupnjevima slobode. U tom slučaju se smatra da je model prikladan ako je omjer hi-kvadrat vrijednosti i stupnjeva slobode između jedan i tri. Vrijednost 2,893 je zadovoljavajuća. Ovaj pokazatelj prikladnosti modela se češće koristi jer postoji opasnost da je model preidentificiran odnosno da je prividno dobar, a zapravo nije.

Tablica 1.

## Pokazatelji prikladnosti modela istraživanja

	n	$\chi^2$	Df	p-vrijednost	$\chi^2/df$	RMSR	GFI	IFI	CFI	NFI
<b>Model</b>	15	17.358	6	.008	2.893	.014	.918	.829	.877	.881

*Izvor: Istraživanje autora*

U tablici 1 se vidi kako su rezultati četiri promatrana indeksa (GFI, IFI, CFI i NFI) u okviru prihvatljivih vrijednosti (približna ili veća od 0,9) te potvrđuju prikladnost modela istraživanja. Vrijednost RMSR (približna graničnoj vrijednosti od 0,01) također pokazuje da je model prikladan.

Dodatno će se ispitati pouzdanost mjernih ljestvica uz pomoć Cronbach alpha pokazatelja. Vrijednost spomenutog pokazatelja je mjera unutarnje dosljednosti skupa tvrdnji iz upitnika, a može poprimiti vrijednost između 0 i 1. Što je bliže vrijednosti 1, to je mjerna ljestvica pouzdanija. Potrebno je istaknuti da su podaci za sve varijable prethodno normalizirani radi jednostavnije i lakše interpretacije na ljestvici od 0% do 100%. Analizirajući rezultate iz tablice 2, može se zaključiti kako postoji jedna karakteristika unutar instrumenta za mjerenje zadovoljstva zaposlenika, „Uzimajući sve u obzir (plaću, napredovanje, nadređene, kolege itd.) zadovoljni ste svojim trenutnim poslom“, koja je identificirana kao problematična karakteristika s malom vrijednošću korelacije unutar mjernog instrumenta. Spomenuta karakteristika je odstranjena iz mjernog instrumenta zbog čega se značajno povećao koeficijent pouzdanosti mjerne ljestvice (Cronbach alfa) s nezadovoljavajućih 0,498 na vrlo dobrih 0,802.

Ukupne vrijednosti koeficijentata pouzdanosti (Cronbach's alpha) koji se odnose na ljestvice za mjerenje osobne učinkovitosti i zadovoljstva korisnika iznose 0.882 i 0,891, što je pokazatelj vrlo dobre pouzdanosti mjernih ljestvica. Vrijednost koeficijenta pouzdanosti ljestvice za mjerenje zaposlenikove kooperativnosti iznosi 0,796, što je pokazatelj prihvatljive pouzdanosti mjerne

ljestvice. Vrijednosti koeficijenta pouzdanosti ljestvica za mjerenje pravednosti u sustavu nagrađivanja i potpore nadređenih iznose 0,955 i 0,9, što je pokazatelj izvrsne pouzdanosti.

Tablica 2.

Pokazatelji deskriptivne statistike na normaliziranim podacima i pouzdanosti mjernih ljestvica korištenih u modelu istraživanja

	Minimum	Srednja vrijednost	Standardno odstupanje	Maksimum	Cronbach Alpha	N stavki
ZAPOSLENIK N	58.33	73.89	13.65	100.00	.802	2
UČINKOVITOST N	64.29	91.43	10.32	100.00	.882	7
KOOPERTIVOST N	83.33	97.22	5.87	100.00	.706	3
POTPORA N	5.00	72.33	23.67	100.00	.900	5
PRAVEDNOST N	.00	41.67	24.50	75.00	.955	4
KORISNIK N	33.33	83.89	18.19	100.00	.891	3

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 2 se daje detaljan prikaz pokazatelja deskriptivne statistike varijabli korištenih u modelu istraživanja za sve ispitanike u uzorku. Podaci su prethodno normalizirani kako bi se dobile vrijednosti na ljestvici od 0% do 100% radi lakše interpretacije. Aritmetičke sredine vrijednosti promatranih varijabli su relativno visoko, redom iznad 70% što odgovara pozitivnim odgovorima (4 i 5) na Likertovoj ljestvici. Iznimka je aritmetička sredina varijable „pravedan sustav nagrađivanja“ koja iznosi 41,67%, a koja je ujedno varijabla s najvećim utjecajem na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga. Pokazatelji deskriptivne statistike, točnije aritmetičke sredine vrijednosti pokazuju kako je prosječna razina zadovoljstva korisnika financijskih usluga (83,89%) veća od prosječne razine zadovoljstva zaposlenika (73,89%) koji pružaju te iste usluge. Prosječne razine medijatorskih varijabli „osobna učinkovitost“ i „potpora nadređenih“ su relativno visoko te iznose 91,43% i 72,33%, iako smo prethodno dokazali kako njihov utjecaj na temeljnu vezu modela istraživanja nije statistički značajan na razini od 5%. Prosječna razina medijatorske varijable „zaposlenikove kooperativnosti“ je najveća i iznosi 97,22%.

Osnovna ideja konfirmatorne faktorske analize (CFA) je ispitivanje podudaranja modela prema teorijskom konceptu s empirijskim podacima. Dio konfirmatorne faktorske analize odnosi se na ispitivanje valjanosti mjernog modela, tj. korištenih mjernih pokazatelja za pretpostavljene konstrukte. Drugi dio čini strukturni model kojim se specificiraju odnosi među konstruktima. Integrirani pristup dvaju modela čini tzv. SEM metodologiju (engl. *Structural Equation Modeling*). Potrebno je napomenuti da će se kao programska potpora koristiti AMOS verzija 21, kao inačica programa SPSS (engl. *Statistical Package for Social Sciences*). Razlog tome je što uobičajena faktorska analiza dostupna u SPSS-u ne daje testove značajnosti procijenjenih faktorskih opterećenja i siromašna je u vezi pokazatelja prikladnosti mjernog modela za razliku od

konfirmatorne faktorske analize koja se može provesti u okviru SEM metodologije. Naime, SEM nije predviđen za eksploratornu analizu te je potpuno pogrešno krenuti u izgradnju modela kroz podatke. Model treba biti unaprijed specificiran na osnovu teorije.

Tablica 3.

Nestandardizirane vrijednosti procijenjenog parametra u modelu

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KORISNIK_N <--- ZAPOSLENIK_N	.300	.151	1.990	.047

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 4.

Standardizirane vrijednosti procijenjenog parametra u modelu

	Estimate
KORISNIK N <--- ZAPOSLENIK N	.225

Izvor: Istraživanje autora

U tablicama 4 i 5 se vidi kako je standardizirana vrijednost regresijskog koeficijenta, kojim se mjeri ukupan utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika, pozitivnog predznaka te iznosi 0,225. Nestandardizirana vrijednost regresijskog koeficijenta iznosi 0,300 (vidi tablicu 3) te je statistički značajna (p-vrijednost je manja od 0,05, tj. empirijska razina signifikantnosti iznosi 0,047). Prethodno interpretirani rezultati pokazali su kako postoji statistički značajna (p-vrijednost=0,047) pozitivna veza zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika financijskih usluga. Ovim rezultatom prihvaća se glavna hipoteza H1.

Tablica 5.

Standardizirane vrijednosti procijenjenih parametara u modelu istraživanja  
(ukupni utjecaj)

	ZAPOSLENIK_N	PRAVEDNOST_N	POTPORA_N	KOOPERATIVNOST_N	OSOBN UČINKOVITOST_N
PRAVEDNOST_N	.519	.000	.000	.000	.000
POTPORA_N	.078	.000	.000	.000	.000
KOOPERATIVNOST_N	.430	.000	.000	.000	.000
OSOBN UČINKOVITOST_N	.017	.000	.000	.000	.000
KORISNIK_N	.225	.187	-.122	.047	.051

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 6.

Standardizirane vrijednosti procijenjenih parametara u modelu istraživanja  
(izravni utjecaj)

	ZAPOSLENIK _N	PRAVEDNOST _N	POTPORA_ N	KOOPERATIVNOST _N	OSOBNA UČINKOVITOST _N
PRAVEDNOST N	.519	.000	.000	.000	.000
POTPORA N	.078	.000	.000	.000	.000
KOOPERATIVNOST N	.430	.000	.000	.000	.000
OSOBNA UČINKOVITOST_ N	.017	.000	.000	.000	.000
KORISNIK N	.117	.187	-.122	.047	.051

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 7.

Standardizirane vrijednosti procijenjenih parametara u modelu istraživanja  
(neizravni utjecaj)

	ZAPOSLENIK _N	PRAVEDNOST _N	POTPORA_ N	KOOPERATIVNOST _N	OSOBNA UČINKOVITOST _N
PRAVEDNOST N	.000	.000	.000	.000	.000
POTPORA N	.000	.000	.000	.000	.000
KOOPERATIVNOST _N	.000	.000	.000	.000	.000
OSOBNA UČINKOVITOST_ N	.000	.000	.000	.000	.000
KORISNIK N	.108	.000	.000	.000	.000

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 5 se mogu vidjeti standardizirane vrijednosti koeficijenata kojima se prikazuju ukupni utjecaji promatranih varijabli modela istraživanja. Budući se u modelu istraživao posrednički utjecaj dviju osobnih i dviju organizacijskih varijabli na temeljnu vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga, pokušali smo dodatno utvrditi u kojoj mjeri medijatorske varijable pojačavaju efekt izravnog utjecaja zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika. Na temelju rezultata iz tablice 6 možemo zaključiti kako izravan utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika iznosi 0,117, dok neizravan utjecaj preko posredničkih varijabli iznosi 0,108 (vidi tablicu 7). To znači da čimbenici neizravnog utjecaja vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika pojačavaju za 92%. Interpretirani rezultati su bitni u potvrđivanju hipoteze H1.

Tablica 8.

Nestandardizirane vrijednosti procijenjenih parametara u modelu

		Estimate	S.E.	C.R.	P
OSOBNJA UČINKOVITOST_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.013	.088	.147	.883
KOOPERATIVNOST_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.185	.045	4.093	***
POTPORA_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.135	.201	.671	.502
PRAVEDNOST_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.931	.178	5.224	***

Izvor: Istraživanje autora

Značajnost utjecaja medijatorskih varijabli na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga može se ispitati pojedinačno na temelju njihovih nestandardiziranih vrijednosti. U gornjoj tablici dane su nestandardizirane vrijednosti procijenjenih parametara (Estimate), njihove standardne pogreške (S.E.), test veličine ili kritični omjeri (C.R.) i p-vrijednosti (P). Na temelju rezultata vidljivih u tablici 8 može se zaključiti kako su nestandardizirane vrijednosti procijenjenih regresijskih parametara za dvije medijatorske varijable: pravednost u sustavu nagrađivanja te zaposlenikova kooperativnost statistički značajne na razini signifikantnosti od 1%. Oznaka \*\*\* znači da je empirijska razina signifikantnosti (p-vrijednost) približno jednaka nuli. Nestandardizirane vrijednosti procijenjenih parametara za preostale dvije medijatorske varijable: osobnu učinkovitost i potporu nadređenih nisu statistički značajne na razini signifikantnosti od 1%, 5% ili 10%.

Tablica 9.

Standardizirane vrijednosti procijenjenih parametara u modelu

		Estimate
OSOBNJA UČINKOVITOST_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.017
KOOPERATIVNOST_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.430
POTPORA_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.078
PRAVEDNOST <-----	ZAPOSLENIK_N	.519

Izvor: Istraživanje autora

Standardizirane vrijednosti regresijskih koeficijenta su pozitivnog predznaka ali različitog intenziteta. Usporedbom standardiziranih koeficijenata može se zaključiti koja od varijabli ima veći, a koja manji utjecaj na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika financijskih usluga (vidi tablicu 9). Vrijednost standardiziranog koeficijenta 0,519 (na dvije decimale 0,52) pokazuje kako medijatorska varijabla „pravednost u sustavu nagrađivanja“ najviše utječe na promatranu vezu modela istraživanja. Postotak objašnjene varijance ove medijatorske varijable je najveća te iznosi 0,269 (ili 26,9%). Ovim

rezultatom prihvaća se pomoćna hipoteza H1.3. Vrijednost standardiziranog koeficijenta 0,43 pokazuje kako medijatorska varijabla „zaposlenikova kooperativnost“ statistički značajno (empirijska razina signifikantnosti od 1%) utječe na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga. Postotak objašnjene varijance zaposlenikova kooperativnost iznosi 0,185 (ili 18,5%). Ovim rezultatom prihvaća se pomoćna hipoteza H1.2.

Utjecaj preostale dvije medijatorske varijable (osobna učinkovitost i potpora nadređenih) na temeljnu vezu modela istraživanja nije statistički značajan na razini signifikantnosti od 5%. S obzirom na prikazane rezultate istraživanja, pomoćne hipoteze H1.1. i H1.4. da osobna učinkovitost zaposlenika, kao i potpora nadređenih, utječu na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga mogu se odbaciti.

#### 4. ZAKLJUČAK

Istraživanje povezanosti zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika u literaturi je ispitano većim brojem recentnih studija koje su pritom dokazale kako je ispitivana veza pozitivna te je zato treba implementirati u marketinšku teoriju, kao bitan element pri strateškom odlučivanju.

Provedeno istraživanje ima nekoliko bitnih doprinosa marketinškoj literaturi. Prema dostupnim podacima, po prvi put se ispituje predloženi model istraživanja u području marketinga financijskih usluga te ispituje utjecaj medijatorskih varijabli na vezu zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika jedne male banke. Uočavanjem važnosti internog marketinga i stavljanjem naglaska na interno tržište pružatelja usluga, otvoren je novi i širi prostor razumijevanju upravljačkih odluka i cjelovitom sagledavanju prirode različitih utjecaja iz kojih proizlaze lančane reakcije na vezu zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika. Nadalje, provedeno istraživanje je pokazalo kako su medijatorske varijable značajan i determinirajući čimbenik veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika na tržištu financijskih usluga. Iz spomenutog proizlaze implikacije za menadžere koji bi trebali bolje razumjeti prirodu i važnost promatranog odnosa te njihove uzročno-posljedične veze koje značajno utječu na poslovne rezultate pružatelja usluga u današnjim kriznim vremenima.

Zadovoljstvo zaposlenika i zadovoljstvo korisnika ispitano je u općem svojstvu, a veza je definirana između tako postavljenih varijabli. Mjerne ljestvice koje ispituju opće zadovoljstvo najčešće se sastoje od malog broja pitanja. Zbog toga se pri statističkoj analizi može naići na probleme pouzdanosti mjernih ljestvica što u nekim slučajevima može rezultirati u potpunosti neiskoristivom ljestvicom. Iako većina autora u svojim studijama istražuje vezu na ovaj način, budućnost ispitivanja ovog problema je najvjerojatnije u oblikovanju zasebnih modela zadovoljstva zaposlenika/zadovoljstva korisnika. Takvi modeli trebali bi

biti prilagođeni kontekstu istraživanja na način da su izgrađeni od elemenata posla/usluge koji posredno, ali u pravilu redovito, imaju utjecaj na zadovoljstvo. U ovom slučaju ispitano je utječe li zadovoljstvo zaposlenika na zadovoljstvo korisnika, dakle unaprijed smo zaključili kako je veza unilateralna, ne ostavljajući prostor djelovanju u suprotnom smjeru. Preporuča se kako bi buduća istraživanja trebala ispitati postoji li mogućnost bilateralnosti veze.

Temeljna pretpostavka (H1) o pozitivnoj povezanosti između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika financijskih usluga, konkretnim istraživanjem je potvrđena. Naime ustanovilo se kako su razine zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika financijskih usluga vrlo visoke te između njih postoji pozitivna korelacija u pretpostavljenom smjeru. Iako je povezanost potvrđena, a zadovoljstvo u jednom i drugom slučaju nedvojbeno, podaci upozoravaju na specifičnost u situaciji u kojoj je razina zadovoljstva korisnika viša u odnosu prema razini zadovoljstva zaposlenika. Činjenica da su korisnici zadovoljniji od zaposlenika nije alarmantna s obzirom da zadovoljstvo u jednom i drugom slučaju postoji te je pretpostavljena veza značajna, no to svakako može biti signal mogućeg pada zadovoljstva zaposlenika u vremenskoj liniji što bi moglo dovesti i do pada zadovoljstva korisnika. Menadžmentu se preporuča redovito praćenje zadovoljstva te pojačane aktivnosti internog marketinga kako bi se stvorio čvršći temelj i ozračje zadovoljstva, kako na internom (zaposlenici), tako i na eksternom tržištu (korisnici).

Potvrdivši temeljnu pretpostavku o postojanju pozitivne veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika istraživanje je prošireno na neke dodatne varijable za koje se pretpostavlja da tu vezu pojačavaju. Uzete su dvije osobne i dvije organizacijske varijable. Hipoteza (H1.1) kojom se pretpostavlja da osobna varijabla osobne učinkovitosti (*self efficacy*) pozitivno utječe na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika je odbačena dok je prihvaćena pretpostavka (H1.2) da osobna varijabla zaposlenikove kooperativnosti pozitivno utječe na spomenutu vezu. Među hipotezama koje u obzir uzimaju utjecaj organizacijskih varijabli, prihvaćena je hipoteza (H1.3) kojom se pretpostavlja da pravedan sustav nagrađivanja zaposlenika u organizaciji pozitivno utječe na odnos zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika, dok je pretpostavka (H1.4) da potpora/odnos s nadređenima pozitivno utječe na spomenutu vezu odbačena. Dakle na ispitivanu vezu dodatno i statistički značajno utječu zaposlenikova kooperativnost i pravedan sustav nagrađivanja tvrtke, što potvrđuje činjenicu kako čimbenici neizravnog utjecaja vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika pojačavaju za 92%.

Na temelju rezultata, može se zaključiti kako i organizacijske i osobne varijable mogu imati pozitivan utjecaj na vezu, no u ovoj izjavi se ne može biti isključiv jer iz svake grupe varijabli potvrđeni utjecaj ima po jedna od dvije ispitane varijable. U medijatorskim varijablama su aritmetičke sredine vrijednosti promatranih varijabli relativno visoko, no iznimku nalazimo u pravednom sustavu nagrađivanja. Pravedan sustav nagrađivanja, iako značajan za promatranu

vezu, u prosjeku je na razini 41,67%, što znači da u toj kategoriji ima najviše prostora da se poveća ukupno zadovoljstvo zaposlenika.

Percepcija pravednosti sustava nagrađivanja od strane zaposlenika banke svakako upozorava na njegovu nedostatnost ili neučinkovitost. Na tom su tragu implikacije za menadžere financijskih institucija. U pravilu, za uspješan i pravedan sustav nagrađivanja, potrebno je konstantno praćenje rezultata i postavljanje normi prema kojima bi se nagrađivanje zaposlenika i provodilo. Efikasna komunikacija na relaciji visoki-niski menadžment otvara mogućnost revizije i prilagodbe referentnih normi nagrađivanja od strane nižih razina upravljanja (voditelji poslovnica ili regionalni voditelji) koje su u izravnijem kontaktu sa zaposlenicima. Zbog spomenutog se preporuča fleksibilizacija normi i veća uloga nižih razina upravljanja pri odlučivanju o raspodjeli nagrada i poticaja. Indikativno je kako je trenutna situacija krize i smanjenih troškova u svim odjelima banke vjerojatno razlog loše percepcije pravednosti sustava nagrađivanja. Preporuka je da se takvoj situaciji „doskoči“ nekonvencionalnim nagradama i poticajima koji ne iziskuju izravni trošak (nefinancijske nagrade).

Kod zaposlenikove kooperativnosti, kao varijable koja značajno utječe na ispitivanu vezu, može se izvesti općeniti zaključak u kojem se predlaže da uprave tvrtki, zajedno s odjelom ljudskih resursa, moraju preuzeti aktivnu ulogu pri zapošljavanju zaposlenika koji prezentiraju prosocijalno ponašanje.

Iako ovim istraživanjem dobivamo nedvojbene i jasne rezultate pretpostavljene povezanosti između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika, postoje određena ograničenja pri ispitivanju temeljnih i medijatorskih varijabli. Temeljne varijable nisu izgrađene kao zasebni modeli kao u istraživanju Jeon i Choia (2012), što znači da nisu dodatno objašnjavane, već su ispitane jedinstvenim mjernim ljestvicama kao opće zadovoljstvo. Osim toga, broj medijatorskih varijabli je relativno mali kada se uzme u obzir da postoje mnoge druge moguće relacije u osobnom i organizacijskom smislu, a koje mogu utjecati na promatranu vezu.

S obzirom na opseg tržišta financijskih usluga, veličina uzorka korištena u istraživanju nije zadovoljavajuća te se preporuča opsežnije istraživanje koje bi pokrilo veći broj ispitanika. Naime, istraživanje je provedeno na razini jedne poslovne regije banke koja svojim udjelom u Hrvatskoj nema značajniju ulogu na tržištu. Karakteristike banke koja je korištena kao podloga za istraživanje ne podudaraju se u potpunosti s karakteristikama cjelokupnog sektora. Samim time što se istraživanje provodi na jednoj banci, ne može se sa sigurnošću izvući opći zaključak koji bi se mogao primijeniti na cijeli sektor financijskih usluga. U ovom primjeru zaključci su ipak vrlo korisni na bazi menadžerskog odlučivanja ove i sličnih banaka koje po karakteristikama i veličinom spadaju u kategoriju malih banaka u Hrvatskoj. Malih banaka u Hrvatskoj ima čak 22 od ukupno 31, no ukupni udio koji pokrivaju na tržištu je vrlo malen i iznosi oko 8%.

Buduća istraživanja bi trebala pružiti dodatne empirijske dokaze valjanosti predloženog modela istraživanja. Zato se predlaže ispitivanje modela



na više banaka na cjelokupnom području RH te u drugim državama kako bi se identificirale sličnosti i razlike u rezultatima istraživanja. Buduća istraživanja bi trebala biti usmjerena i prema ispitivanju konceptualnog modela u više različitih uslužnih grana. Nadalje, dodatne varijable bi mogle biti uključene u model kako bi se poboljšala njegova moć pojašnjavanja uzročno-posljedičnih odnosa među promatranim konstruktima.

## LITERATURA

Aburoub, A.S., Hersh, A. M., & Aladwan K. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), May 2011, 107-118.

Agbor, J.M. (2011). The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umea. Master's Theses: Umea School of Business, <http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:448657/FULLTEXT02.pdf>

Al-Eisa, A.S. & Alhemoud, A.M. (2009). Using a multiple-attribute approach for measuring customer satisfaction with retail banking services in Kuwait. *International Journal of Bank Marketing*, 27(4), 294-314.

Al-Hawary, S.I.S., Al-Qudah, K.A.M., & Abutayeh, P.M. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan, 4(9), January 2013, 811-826.

Bandura, A. (1982). Self Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, February 1982, 37(2), 122-147.

Bettencourt, L.A. (1997). Customer voluntary performance, Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.

Bhaskar, S. & Khera, S.N. (2013). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction Link: A Literature Review of Theoretical Explanations. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(11), 626-635.

Brown, S.P. & Lam, S.K. (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84(3, 2008), 243-255.

Chahal, A., Chahal, S., Chowdhary, B. & Chahal, J. (2013). Job Satisfaction Among Bank Employees: An Analysis Of The Contributing Variables Towards Job Satisfaction. *International journal of scientific & technology research*, August 2013, 2(8), 11-20.

Chatman, J.A. & Barsade, S.G. (1995). Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(9, 1995), 423-443.

Dolen, W.V., Lemmink, J., Ruyter K..D. & Jong, A.D. (2002). Customer-sales employee encounters: a dyadic perspective. *Journal of Retailing*, 78, 265-279.

Evanschitzky, H., Sharma, A., & Prykop, C. (2012). The role of the sales employee in securing customer satisfaction, *European Journal of Marketing*. 46(3/4), 2012., 489-508.

Gounaris, S. & Boukis A. (2013). Role of employee job satisfaction in customer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 322-333.

Gounaris, S.P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432-448.

Gounaris, S.P. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.

Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexinton, Mass: Maxwell Macmillan International Editions.

Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing; A customer relationship management approach (2nd ed.)*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, LTD.

Gupta, A. & Dev, S. (2012). Client satisfaction in Indian banks: an empirical study. *India Management Research Review*, 35(7), 617-636.

Hyž, A. (2010). Job satisfaction and employee performance of Greek banking staff: an empirical investigation. *Acta Universitatis Lodzianensis folia oeconomica*, 239, 85-96.

Jamal, A. & Naser, K. (2003). Factors influencing customer satisfaction in the retail banking sector in Pakistan. *IJCM*, 13(2), 29-52.

Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332-341.

Kameswari, A.V. & Rajyalakshmi, N. (2012). Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in State Bank of India, Ninth AIMS International Conference on Management, January 1-4, 2012., 47-56.

Kaura, V. (2013). Antecedents of customer satisfaction: a study of Indian public and private sector banks, *International Journal of BankMarketing*, 31(3), 167-186.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders J., Wong V. (2002). *Principle of Marketing* (3rd ed.). Europe: Prentice Hall.

Menezes, L.M.D. (2012). Job Satisfaction and Quality Management: An Empirical Analysis, *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308-328.

Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, (July 1994), Vol. 58, 20-38.

Mumford, E. (1991). Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Personnel Review*, 20(3), 11-19.

Nair, V.R. (2010). Marketing of financial services by Commercial banks in Kerala: a case study of State Bank of Travancore. Kottayam: Mahatma Gandhi University.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. & McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), July, 1997, 85-98.

Palmer, A. (2005). *Principles of Service Marketing* (4th ed.). Berkshire: Mc Graw Hill Education.

Parasurman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-51.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.

Sageer, A., Rafat, N., & Agarwal, P. (2012), Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*. 5(1), Sep-Oct. 2012, 32-39.

Saleem, A., Saba, G. & Adnan, A. (2013). Self-efficacy and optimism as predictors of organizational commitment among bank employees. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(2), April 2013, 33-42.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.

Sujan, H., Weitz, B.A., Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling: *The Journal of Marketing*, 58(3), Jul., 1994, 39-52.

Tlaiss Hayfaa, A. (2013). Determinants of job satisfaction in the banking sector: the case of Lebanese managers. *Employee Relations*, 35(4), 377-395.

Vilares, M.J. & Coelho, P.S. (2003). The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model SEGI, *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1703-1722.

Vrtiprah, V. & Sladoljev, J. (2012). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomski misao i praksa* Br. 1., 97-122.

Wright, L., Nancarrow, C. & Michel, S. (2002). The branding of IT: marketing and research issues. *International Journal of Information Technology and Management*, 1(4), 425 – 441.

Yahoon, H.M., Betty E.S., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes, An employee level analysis, *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521.

Zablah, A.R., Franke, G.R., Brown, T.J., & Bartholomew, D.E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes, A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.

#### **Internet izvori:**

Steinhoff, <http://hero-bussiness.blogspot.it/2009/11/definition-of-marketing-service.html>, 28.05.2013.

Kalahar, M., <http://www.retailshakennotstirred.com/retail-shaken-notstirred/2011/01/employee-satisfaction-leads-to-customer-satisfaction-and-big-profits.html>, 01.06.2013.

***Toni Dokić, mag. oec.***

VIDI - TO d.o.o.

E-mail: toni.djokic@gmail.com

***Mario Pepur, Ph. D.***

Assistant professor

Faculty of Economics

University of Split

E-mail: mpepur@efst.hr

***Josip Arnerić, Ph. D.***

Assistant professor

Faculty of Economics and Business

University of Zagreb

E-mail: jarneric@efzg.hr

**THE IMPACT OF EMPLOYEE SATISFACTION ON  
CUSTOMER SATISFACTION ON THE FINANCIAL  
SERVICES MARKET*****Abstract***

*In the last few decades service sector has experienced its boom and became a distinctive feature of developed economies. Many markets, including the financial services market, have found themselves in the new circumstances of increased competition, high expectations, changing technologies and new ways of doing business. New circumstances forced managers to apply an entirely new approach that puts the spotlight on service and satisfaction of its customers, without neglecting the importance of the right, suitable and satisfied staff. In the present study it is examined whether there is a positive impact of employee satisfaction on customer satisfaction. The scientific contribution of the paper is reflected in the development and consolidation of theoretical knowledge in the areas of marketing, human resource management and management in the financial services sector. The originality of the research lies in fact that internal marketing is taken as a framework and an instrument for achieving a chain reaction of the tested relationship. With internal marketing, the issue of satisfaction gets its context where effect of synergy creates prerequisites for the overall success of the company. The results confirmed the basic hypothesis about the relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. The relationship is further examined with two personal and two organizational variables. It is found that one of each variables reinforce the examined link (individual variable-cooperation and organizational variable-justice in reward allocation system). It is vital for managers of service providers to recognize these evidences and to implement tactics to avoid the potentially negative outcomes.*

***Keywords: employee satisfaction, customer satisfaction, financial services***

***JEL classification: G21, J28, M31, M5***



## **Sara Klarić, M. Econ.**

Senior expert assistant for social activities and EU projects  
The Municipality of Funtana  
E-mail: sara.klaric@funtana.hr

## **Kristina Afrić Rakitovac, Ph. D.**

Assistant Professor  
Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković"  
Juraj Dobrića University of Pula  
E-mail: kafric@unipu.hr

## **Klara Trošt Lesić, Ph. D.**

Research Associate  
Tourism Department  
Institute of Agriculture and Tourism  
E-mail: klara.trost@iptpo.hr

# **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF CROATIAN MARINAS**

UDK / UDC: 338.48:797.1]:316.663](497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M14, L83

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 28. siječnja 2015. / January 28, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### ***Abstract***

*Marinas are the most important nautical tourism entities, whose competitiveness, business excellence and long-term prospects are not the only features upon which their business operations are based. In the modern business world, the significance of corporate social responsibility (CSR) is increasing. All marina businesses should, therefore, be measured based on their contribution to the economic progress, ecological quality and social capital. The goal of this paper is to provide a theoretical and practical contribution to the understanding of CSR in marinas, while its purpose is to determine the role of CSR in achieving the competitiveness of marinas in the nautical tourism market. The research has shown, considering the relatively low percentage of marinas that responded to the survey questionnaires, insufficient integration of the CSR in the Croatian marina business, as well as their poor interest in the CSR evaluation. Additionally, the implementation of such a practice in the observed marinas is also very recent, leaving considerable room for improvement and progress, which will be manageable only in cooperation with a stimulating environment. The implementation of CSR in the marina business is a great challenge,*

*but it can result in various benefits for their competitiveness, image and communication and collaboration with various stakeholders.*

***Key words: sustainable tourism, corporate social responsibility, nautical tourism***

## **1. INTRODUCTION**

Tourism is one of the largest sources of economic activity in the world, due to its size and interconnectedness with all parts of the economy. According to the WTTC research, in 2013 it has generated economic activities representing almost ten percent (i.e. 9,5%) of the total global GDP and nine percent of the overall employment, i.e. over 266 million jobs (WTTC, 2013). Considering its numerous economic, but also social, cultural, environmental and other impacts, it can be one important source of directing the economy (on a regional, national and global level) and the whole society towards sustainable development. The World Tourism Organization defines sustainable tourism as “tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities” (UNEP and WTO, 2005, p.11-12). In order to manage tourism in a responsible way, the three pillars of sustainability should be taken into consideration (UNEP and WTO, 2005). The three pillars of sustainability refer to the economic, social and environmental sustainability, which correspond to the three fundamental activities of sustainable tourism management (DCMS, 2006).

Long-term sustainable growth and profitability of tourism companies, in conditions of constant changes of the contemporary world, increasing competitiveness on the global market and pressures of different stakeholders (stockholders, employees, tourists, local community, state, NGOs) demands a different role of the business community. Creating a positive environment for the tourism in the long term will require the entire industry to implement responsible, sustainable practice. Achieving sustainable tourism is a continuous process and it requires constant monitoring of impacts, introducing the necessary preventive and/or corrective measures whenever necessary.

So, the implementation of the concept of corporate social responsibility (CSR) into the business practice is a challenge to the whole tourism industry. According to the World Business Council for Sustainable Development, it can be defined as “the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large (WBCSD, 1998, p.3). The experiences of different companies from tourism industry all over the world show that the implementation of the concept brings many benefits to the company itself and to the social community they operate in.



The implementation of the concept of corporate social responsibility within the tourism industry is vital to the industry's future because it will help ensure thriving, attractive and welcoming destinations that will draw tourists. Socially responsible practice can contribute to maintain a high level of tourist satisfaction and ensure meaningful experience to the tourists, raising awareness about sustainability issues and promoting sustainable tourism practices among them. The paper is focused on nautical tourism, as a very important and one of the most profitable tourist products of Croatian tourism offer. More precisely, it focuses on the implementation of the concept of corporate social responsibility in Croatian marinas.

The goals of the research were determined as follows:

- enable Croatian marinas to objectively evaluate their corporate social responsibility practices and identify business areas in which specific and constructive advances are required and all that in order to achieve their further economic growth and development;
- increase the interest of both the nautical sector and the public for the CSR implementation in Croatia;
- stimulate other tourist companies to join the initiative of implementation of principles of sustainable development and implementation of socially responsible practices.

With regard to the determined goals both the work research hypothesis and ancillary hypotheses by which the research direction is detailed have been defined, namely:

**H<sub>1</sub>** - CSR is integrated into Croatian marinas business in an unsatisfactory measure;

**H<sub>1.1.</sub>** - The issues related to environmental management is a CSR aspect which Croatian marinas understand best, seeing in it a chance for both satisfying their own economic interests and expectations when it comes to social responsibility;

**H<sub>1.2.</sub>**- Croatian marinas insufficiently take into consideration interests and needs of various stakeholders of the nautical and tourist destinations, disregarding the fact that an ethical cooperation and a desire to realize mutual benefits represent the marinas' strategic determinants and the only method of achieving their long term sustainability.

The research has shown that the relatively low percentage of marinas that responded to our invitation to complete the survey questionnaires points to the insufficient integration of the CSR in the Croatian marina business, as well as to their poor interest in the CSR evaluation. Additionally, the implementation of such a practice in the marinas which completed the survey questionnaire is also very recent, leaving considerable room for improvement and progress, which will be manageable only in cooperation with a stimulating environment.

## **2. MARINA AS A NAUTICAL TOURISM BUSINESS ENTITY**

The term itself "marina" is of Italian origin and signifies a small harbour for receipt of recreational boats. It is described in professional literature back in 1928 and, according to the American "National Association of Motor and Boat Manufacturers", is defined as a place where yachtsmen can moor their boats adequately, launch them, service them, supply them with fuel and other boating necessities, have a warm shower, have a meal ashore and be near commercial, communicational and traffic infrastructure (Luković & Bilić, 2007, 116).

Marina is a fundamental and best known type of nautical tourism harbour. As opposed to other nautical harbours which offer only boat mooring and storage services, in specially appointed marina areas, they also offer a whole series of other facilities and services which enhance guests' enjoyment, extend the tourist season, increase nautical and tourist expenditure and enrich the entire nautical and tourist offer. The services provided by marinas can be classified as primary, secondary and additional (Šamanović, 2002, 221). The primary service offered by marinas is mooring. Secondary services include electricity and water connections, refuse removal, administrative services, assistance with launching of the boats and lifting them out of water, boat servicing, supply of yachtsmen with spare parts, fuel, foodstuffs, sports equipment and other necessities. Additional services include entertainment, sport and recreational facilities.

Marinas can be classified according to their particular main features or characteristics. As a classification criteria, most frequently used (Luković & Gržetić, 2007, 74-76) in practice are the following: position of offshore area as opposed to the coast (open, semi-enclosed, enclosed and completely enclosed types of marinas), construction type (American, Atlantic and Mediterranean types of marinas), level of equipment (standard, luxurious and recreational marinas), ownership (private, communal and public marinas) and location (sea, lake, river and canal marinas).

Common marina business, through which the entire work process directed to the production of nautical and tourist services is coordinated, is divided and organized according to the field and work scope into ten services (Dulčić, 2002, 278): administration, reception services, business services, sailor services, guard services, investment maintenance and environmental preservation services, maintenance services, yacht service reception services, quality services and agency services. Servicing facilities in marinas are organized in special units or separate companies. They are the following organizational units and services (Dulčić, 2002: 278-279): boat servicing, motor servicing, guarding the boats on land, mooring and boat hire, shops in marinas, travel agency, hospitality business and bookkeeping service.

### **3. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN NAUTICAL TOURISM**

Corporate social responsibility is a very challenging concept for the business community. The implementation of the concept has its roots in the etymology of the word "company". It is derived from two Latin words *cum* and *panis* meaning "breaking bread together" (Arndt, 2003 in Asongu, 2007: 2). It shows that the idea of the company as a business entity has an important social dimension. The concept of CSR, as a business philosophy, emphasizes the responsibility of the company towards the community in which it operates and on the environment influenced on a direct and indirect manner. Ebner, Baumgartner (2006) recommended using CSR as a social aspect of the sustainable development concept.

The implementation of the concept of corporate social responsibility into the business practice is a challenge to the whole tourism industry. The experience of different companies from the tourism industry all over the world shows that the implementation of the concept brings many benefits to the company itself and to the social community they operate in. It can result in direct financial benefits through reduced costs related to the environment (water, waste energy, etc). Besides, it can enable the creation of the supply system through which companies can stimulate sustainable ways of production and consumption, as well as choose environmentally and socially responsible suppliers.

Socially responsible companies bring, besides the possibility of employment, the possibilities of permanent education of their employees, respecting the rights of each person. They can contribute to the quality of the local community through education and motivation of all employees to behave responsibly towards the environment and the social community in their working places and at their homes, as well as stimulating them to actively participate in different projects organized by the company with other stakeholders, especially NGOs. All these initiatives can contribute to the increased motivation and loyalty of employees. Companies can support development of the local community also through buying products or services from local producers or stimulating tourists to do that. That can contribute to increase the multiplicative influence of tourism and accelerate the development of the whole tourism destination.

The implementation of CSR in nautical tourism is a great challenge for marina management. In that sense, the nautical tourism strategic documents provide considerable support for marina management, on the basis of which implementation of socially responsible marina business is ensured in nautical tourism. At the national level, two strategic documents were adopted, in line with which nautical tourism is managed, namely the Strategy of Tourism Development in the Republic of Croatia until 2020 and the Nautical Tourism Strategy of the Republic of Croatia for the period 2009-2019 (table 1). In the Strategy of Tourism Development in the Republic of Croatia until 2020, nautical tourism is quoted as a dominant tourist product, immediately after "the sun and the sea" and

measures of tourism policy are listed through the action plan of nautical tourism development. In the Nautical Tourism Strategy of the Republic of Croatia for the period 2009-2019, guidelines for nautical tourism management are elaborated in greater detail in line with sustainable development, which refer to responsible management of natural areas and goods, determination of the area carrying capacity and identification of the limits in the growth of new private capacities. Also, the biggest threats to the long-term sustainable development of nautical tourism have been identified as uncontrolled use of naturally shaped space and natural resources, as well as unlimited and undirected development under the pressure of a greater demand for new moorings.

The European Strategy for Coastal and Maritime Tourism contributes to achieving the EU 2020 targets by promoting ecotourism and waste prevention. The strategy can help the sector reduce its environmental impact, which represents one of the three key pillars of sustainable development. Equally, it is interesting that FEDETON, i.e. Federation of Nautical Tourism, is inviting public and private institutions to endorse its objectives through the signature of the European Manifest for Sustainable Nautical Tourism<sup>1</sup>. The Manifest was created in December 2012. Istria is the first region in Croatia which joined FEDETON in 2014. With their signatures, 108 persons expressed their support for the Manifest, namely public and private sector representatives from France, Spain, Ireland and Croatia, i.e. representatives of counties, municipalities, regional councils, sports associations, private ports, as well as representatives of the European Parliament. The signatories undertook to carry out a series of activities in order to achieve the following goals (Fedeton, 2012, p. 4-7):

1. to preserve the natural values of the territory and the functionality of coastal ecosystems,
2. to contribute to maintaining the singularities of natural protected areas and the conservation of vulnerable species, applying good environmental practices when carrying out nautical activities,
3. to reduce the consumption of natural resources, the generation of waste and emissions to the soil, water and atmosphere during nautical activities, applying measures to mitigate such impacts,
4. to improve the wealth of local communities by creating development and employment opportunities, facilitating access to and professional engagement in nautical activities,
5. to use nautical activities as a vehicle to convey positive values and to promote education, healthy sporting habits and environmental awareness,
6. to innovate in the marketing of products and services that differentiate themselves by their environmental attributes, leading citizens towards

---

<sup>1</sup> [http://www.nautical-tourism.eu/upload/documents/03\\_14%20Manifeste%20ANG%2012p.pdf](http://www.nautical-tourism.eu/upload/documents/03_14%20Manifeste%20ANG%2012p.pdf)

recreational activities that are more respectful of the environment and increasing their commitment to environmental conservation,

7. to promote the existence of a proper framework for supporting innovation in tourism, creating incentives for businesses that deliver sustainable nautical activities and introducing relevant green procurement practices in public administrations,
8. to make nautical tourism sites compatible with other tourist uses, scaling occupation levels of nautical activities to the carrying capacity of the territory and real tourist demand,
9. to support the construction of an open and participative society, keeping a positive disposition towards dialogue with stakeholders and facilitating their engagement in decision-making processes that affect the coastline,
10. to contribute to the progressive advance of sustainability in nautical destinations, actively participating in the debates facilitated by the European Federation of Nautical Destinations and in the working groups articulated to the end.

Table 1 below shows other strategic documents of nautical tourism development, oriented towards sustainable development, both at the European and national levels.

Table 1.

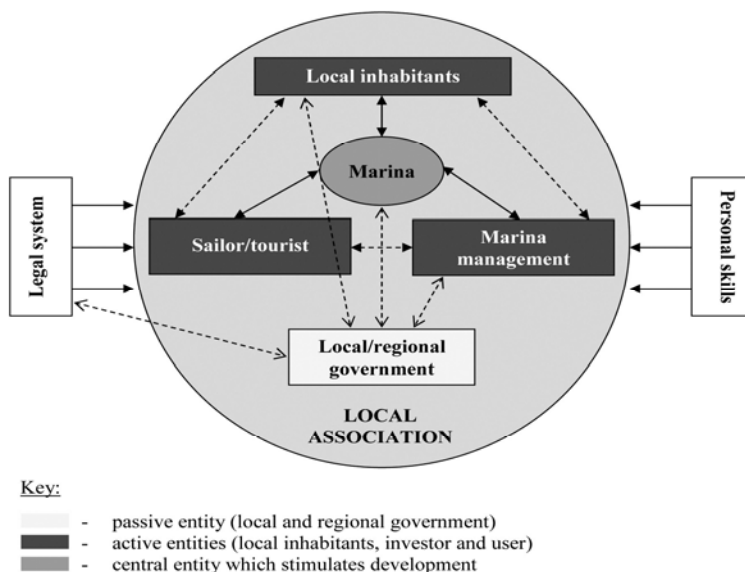
Analysis of nautical tourism strategic documents at the European and national levels

<i>Strategic document title</i>	<i>Implementation level</i>	<i>Bearers</i>	<i>Year</i>
<i>The European Strategy for Coastal and Maritime Tourism</i>	<i>European</i>	<i>European Commission</i>	<i>2014</i>
<i>Strategy of Tourism Development in the Republic of Croatia until 2020</i>	<i>national</i>	<i>Government of the Republic of Croatia Ministry of Tourism</i>	<i>2013</i>
<i>European Manifest for Sustainable Nautical Tourism</i>	<i>European</i>	<i>European Federation of Nautical Tourism Destinations</i>	<i>2012</i>
<i>Nautical Tourism Strategy of the Republic of Croatia for the period 2009-2019</i>	<i>national</i>	<i>Government of the Republic of Croatia Ministry of Sea, Transport and Infrastructure</i>	<i>2008</i>

Source: Prepared by the authors.

Jugović, Kovačić, Hadžić (2011) offered a model of sustainable development for nautical tourism ports whereby they proposed to allocate overall investments as follows: investment in human resources 30%, investment in quality standards 30%, investment in the construction level achieved 20% and investment in technology 20%. They concluded that without investments there can be no development, and without development, growth can only provisionally provide successful operation.

Nautical tourism development affects destination development, which is particularly pronounced through the impacts on the destination economic and ecological sustainability (Jugović, Zubak, Kovačić, 2014). Jugović, Zubak, Kovačić (2014) believe that the most significant economic impacts of nautical tourism on the destination development are frequency of arrivals, length of stay, expenditure and yachtsmen's activities in the destination, while, according to them, nautical tourism ecological impacts include the environmental pollution sources, destruction of natural and ambient values, as well as misappropriation of destination cultural property.



Graph 1. Separate and common competences of sustainable development model where marina functions as the local leader of development

Source: Luković, T. (2012): *Nautical Tourism and Its Function in the Economic Development of Europe*, p.417. In: Kasimoglu, M. (ed.) (2012): *Vision for Global Tourism Industry – Creating and Sustaining Competitive Strategies*, available from: <http://www.intechopen.com/books/visions-for-global-tourism-industry-creating-and-sustaining-competitive-strategies/nautical-tourism-in-the-function-of-the-economic-development-of-europe> (25.11.2013)

Luković (2012, 416-417) has created a sustainable development model where a marina is a leader of local and regional development as is quite common in the Mediterranean region (Graph 1). The role of the model is to support and integrate economic, social and environmental aspects of development. One of the main challenges is to involve all relevant stakeholders in order to support long-term sustainable development as a common goal. Their involvement will depend, inter alia, on their knowledge and competencies about sustainable practices and their ability to communicate and collaborate. The differences between those subjects should be determined by means of development of “sustainability competence of the nautical tourism subject” in a specific locality. “Sustainability competence” includes essential, existing and constantly developing competences of employees, economic subject owners and management, inhabitants of a specific area and nautical tourists (Luković and Gržetić, 2007: 252). The functionality of the listed common or collective competences in practice depends on individual skills, which become clear through manifestation actions and processes and individual knowledge, which is evidenced through organizational memory and the legal system.

#### **4. THE IMPLEMENTATION OF CSR IN CROATIAN MARINAS – EMPIRICAL RESEARCH**

Although, through history, most of the research observes marinas based on the statistical indicators of number of moorings, number of yachts, degree of constructed area and other factors, in the last twenty years or so, a systematic approach to development perception, where the concept of sustainable development and CSR become a priority has increasingly been emphasized, thus this paper research was conducted from that very aspect. Implementation of the CSR in marinas represents an essential contribution to the strategy of achievement of sustainable development in their wider environment, i.e. in the entire nautical and tourist destination.

##### **4.1. Research methodology**

Given the chosen survey method, the research instrument was a survey questionnaire which was developed and amended on the basis of the questionnaire used in the CR Index Project, criteria and guidelines for marinas with Blue Flag, questionnaire used in the Verde come Vela Project and the literature which deals with topic areas concerning nautical tourism, sustainable development and CSR. The survey questionnaire contains 85 questions, with the following structure: 65 dichotomy type of questions, 15 multiple choice type of questions and 5 open questions. The questionnaire is divided into eight sections, namely: general data on marinas, inclusion of CSR and sustainable development

in marina business strategy, protection of marina environment, marina work environment, relationship between marinas and community, marina commercial relationships, creation and advancement of the marina tourist product and the CRS perspective and sustainable development of Croatian marinas. Marinas' focus on economic sustainability has not been researched due to the premise that, in its business, each marina aims for a stable and continuous profits growth, but also due to the difficulties in the collection of the financial data, which emanated from some marinas' insufficient transparency in reporting their finances.

The survey questionnaire was sent to the whole population, i.e. to all Croatian marinas and the data on marinas was collected from the Republic of Croatia's Ministry of Tourism and the Croatian Marinas Association within the Croatian Chamber of Commerce. Out of the total of 53 Croatian marinas, 30 of them or 56.6% of marinas returned their completed survey questionnaires, which make a non-random sample of this research. The number of returned questionnaires can be deemed as satisfactory and this formed an objective base for making of conclusions on the level of Croatia.

The data were collected within the period of six months in 2011. The survey questionnaire was sent to the email addresses of the marinas and, if no answer came within the following two weeks, the marinas were contacted also by telephone. To have the answers to the questions as complete and accurate as possible, the surveyees were highly ranked marina representatives, namely: members of the marina boards, marina general managers and heads of specific operations in the marina. For the purposes of authenticity of the research collected data and obtained results, the name, surname and position of the person responsible for the accuracy of the content of the questionnaire were required in the first section of the survey questionnaire. All the surveyees were familiarized with the research topic, as the research project was briefly described on the introductory page of the survey questionnaire. Participation was strictly voluntary. The collected data was processed and the analysis and interpretation of the research results was carried out using the method of descriptive statistics.

## **4.2. Research results**

Only partial results of this research will be presented in the paper, represented in total numbers and ratios, which guarantees the marinas' data safety and confidentiality. The research results are of an indicative nature and point to the current situation and a potential direction in which the CSR development will move in Croatian marinas.

By researching the inclusion of CSR and sustainable development in marinas' business strategy, it is established that 30% of the surveyed marinas declare on social responsibility or sustainable development in their vision and also they have a person exclusively in charge of the marina's CSR and sustainable development. In business decision making processes, most marinas, in a systematic and documented



way, consider the impact of those decisions on the environment (56.7%) and employees (40%), while the impact on the local communities and society, health and yachtsmen safety and on suppliers and cooperants, considerably neglected. The defeating fact is that only a mere 13.3% of the marinas possess a certified Control Management System – ISO 9001:2009 and 3.3% of them the Environmental Management System – ISO 14001:2009. Examining the ways in which marinas report on their CSR and sustainable development, it was revealed that 23.3% of them do so by means of occasional publications in media and/or within their Annual reports.

The following research results best confirm the fact that the environmental management issues are the CSR aspect which Croatian marinas understand the most. Namely, the majority of marinas have a relevant strategy for the environment in marinas (80%) and environmental management policies (93.3%). Also, all the marinas state that they blend into the natural and built-up environment; however, 60% of them did not carry out the study of impacts on the environment prior to the beginning of construction of the marina. As many as 66.7% of marinas systematically monitor the impacts of their business on the environment and the results of such measurements and monitoring are most frequently used for the purposes of lowering harmful impacts and for environmental protection, sea quality improvement, securing the Blue flag, planning of future marine capacity extension, as well as for the reasons of inspection supervision and legal acts. 96.7% of marinas have visually clean sea and coastline (without oil, litter, sewage waste or other traces of pollution) and, in order to improve the sea water quality or, at least, keep it at the existing level, marinas carry out analyses of sea water quality in the marina and surrounding areas, most frequently every three to four months (40%). Only 20% of marinas have facilities for pumping out of muddy water and toilets, which is a surprising fact given that 36.7% of marinas have been awarded the Blue flag. Namely, this points to the fact that some marinas, who have been awarded Blue flags, do not have facilities for pumping out of toilets, although this falls into the category of compulsory criteria which marinas have to fulfil in order to merit this award. In the marinas which carry out larger works on boat bodies (drilling, stripping, painting and similar), only 16.7% of them carry out these works in closed premises with filters on ventilation systems. Almost 80% of marinas undertake measures for reduction of water and energy consumption and, most frequently, those shown in Table 2 below.

Table 2.

Marina measures for reduction of water and energy consumption

<i>Marina measures for reduction of consumption of</i>	
<i>water</i>	<i>energy</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>sensor water mixer taps for water</i></li> <li>• <i>fitting of special accessories on showers</i></li> <li>• <i>sensor turning on and off of urinal flushing system in toilets</i></li> <li>• <i>mechanical self-closing vents on toilet flushing systems</i></li> <li>• <i>weekly water meter control</i></li> <li>• <i>appealing to the conscience of consumers</i></li> <li>• <i>contractually obliging marina guests to make maximal savings by means of fitting of adequate accessories</i></li> <li>• <i>making guests pay for excessive consumption for washing of their boats</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>energy saving light bulbs</i></li> <li>• <i>automatic photosensitive switches for turning lights on and off</i></li> <li>• <i>solar panels</i></li> <li>• <i>reducing water temperature</i></li> <li>• <i>thermal insulation of space</i></li> <li>• <i>closing of a part of sanitary area during winter period</i></li> <li>• <i>fitting of reactive power compensator</i></li> <li>• <i>using appliances with lowest energy consumption</i></li> <li>• <i>instructing marina guests on rational use of electrical energy</i></li> </ul>

Source: Prepared by the authors.

93.3% of marinas have at their disposal a sufficient number of bins and containers for selective collection of reusable waste (for example bottles, cans, paper, plastic, organic materials and similar), as well as adequate, properly marked and separated containers for disposal of technologically dangerous waste (for example paints, solvents, scrapings from boats, batteries, used oil and similar). All marinas have a relevant plan for emergencies and adequate and clearly marked equipment which is used in the event of pollution, fire or other accidents and 90% of them have a posted (posted on notice boards) or in another way published (distributed to boat owners in the form of a leaflet and available on the marina web pages) Book of Regulations pertaining to the behaviour in marinas and towards the marina environment. 76.7% of marinas provide their guests with information about surrounding ecologically sensitive natural areas, as well as on the area of the marina itself, while only 36.7% of them offer to yachtmen and employees a few activities from the field of education about the environment and, most frequently, they are the following: preparation and publication of leaflets, distribution of picture post cards, competition in drawing and exhibition of children's' work on the topic of sea, boats, marina and protection of the environment, tending and maintenance of existing condition of the marina green-belt areas, organization of the action of traditional cleaning of the underwater part of the marina and surrounding areas, demonstration exercise of fire boat performance and fire extinguishing, etc. An interesting fact which

emanated from the research is also that, in the last year, 13.3% of marinas received complaints by the inspection body, other competent bodies or the public regarding the attitude of the marina stakeholders towards the environment.

Studying the marina working environment, it was discovered that marinas do not provide great support to socially endangered or marginalized groups (for example unemployed persons who have been registered with the unemployment office for a year or longer, persons who have just completed their education, persons of over 50 years of age with low level of professional qualifications, mentally or physically challenged persons and similar) who are in an unfavorable position regarding their access to employment. On the other hand, marina employees enjoy various benefits, greater than prescribed by the law and, most often this concerns additional family expenses for exceptional circumstances, such as the birth of a child or a death in the family (53.3%), as well as additional personal expenses, such as use of a vehicle or a mobile telephone (46.7%). Apart from this, 70% of marinas involve their employees in educational programmes, as well as in the activities related to the prevention of health problems and/or injury at work, which are organized or paid for by the marinas themselves. Marinas monitor the organizational climate and staff satisfaction in many different ways, but most often it is done by means of an occasional research as deemed necessary (30%). Numerous internal communication channels also function, but notice boards, the Internet and periodical meetings between board members and staff are most frequent.

Furthermore, relationships between marinas and the local communities were examined by the research. Marinas monitor the relationship of local communities towards them in many ways, out of which occasional meetings with local authorities and other respectable institutions (86.7%) and responding to invitations to take part in local events (70%) are certainly most used. Activities of almost all marinas are coordinated with other activities in their environment (for example, mariculture, bathing places, recreation and similar), as well as with social, economic and cultural values of the areas which surround them. In the last three years, 80% of marinas provided certain financial donations, as well as a form of non-financial donation (lending of their equipment, education programmes, grants, voluntary work and other) and the main areas of their donations are linked with the mission and/or business strategy in 64% of marinas. A mere 50% of marinas participate in partnership projects with public institutions or associations and 83.3% of them offer their sponsorships and that mostly for the following activities: sport, environmental protection and culture. It is also important to emphasize that 33.3% of marinas were awarded a prize, award or a special mark of recognition for their contribution to tourism development at the level of the local community, region or state.

Whether marinas take into account the interests and needs of other nautical and tourist destination stakeholders has also been examined through the section of the survey questionnaire which related to marinas' market relationships. In this way it was established that only 43.3% of marinas have a written policy which regulates their relationships with suppliers, but, at the same time, 56.7% of them require from the suppliers to have a quality policy and 20% the policy of environmental management.

In their marketing communications, only 26.7% of marinas use their own or another ethical advertising codex and the codex with corporate management principles exist within 56.7% of marinas. Only 3.3% of marinas have a written policy which regulates their attitudes towards their competition.

In order to research the attitude of marinas towards yachtsmen and other users of nautical services through the level of quality of offer they provide, the creativity and advancement of the marina tourist product were studied. On the basis of the collected data, it was revealed that as many as 90% of marinas systematically measure boatmen's satisfaction with specific elements of their nautical and tourist offer in order to adjust their services to their modern needs and wishes. Accordingly, with the aim of realizing their guests' full satisfaction, almost all marinas have continually been working on raising the level of staff hospitality and creation of a climate of welcome, as well as on enrichment and improvement of the quality of their nautical and tourist offer, which, coupled with their usual nautical services, most often also include some of the following facilities: laundry services, nautical equipment shop, charter companies' services and Internet centre. In 76.7% of marinas there also exist facilities for disabled persons (parking, sanitary points, access ramps, boating facilities, activities, etc.).

The research ended with an examination of the perspectives of the CSR and sustainable development of Croatian marinas. Namely, the surveyees were asked their personal opinions about the current position and future development of the CSR and sustainable development of the Republic of Croatia's marinas. It was discovered that 46.7% of surveyees deem that the level of implementation of the CSR and sustainable development practice in Croatian marinas is moderate and that the factors which will, in the future, affect most the increased implementation of the CSR and sustainable development practice in Croatian marinas, in their opinion, are preservation of natural beauty as a basic attraction for boatmen, stimulating environment which will validate the marinas' CSR and sustainable development, as well as implementation of new laws and Books of Regulations, compulsory for all marina stakeholders. It was also established that, according to the surveyees, the subjects who will have the key role in ensuring stimulating measures related to the CSR and sustainable development of Croatian marinas are nautical tourism harbours, the Republic of Croatia Ministry of Sea, Traffic and infrastructure and the local and regional self-government.

Following the completion of the survey questionnaires, 66.7% of marinas declared that they wanted to be informed about the generated research results, which points to a moderate level of interest by marinas in the objective evaluation of their corporate socially responsible practice.

### **4.3. Research limitations**

Looking at the research results, this research limitations should also be borne in mind. The first limitation concerns the fact that not all surveyees replied to several questions from the survey questionnaire. Given that, under such

circumstances, the research sample was lower than 50% of the whole population, the interpretability of the results has been impaired, the results thus being suitable only for making indicative conclusions. The authors presume that marinas did not wish to declare themselves on certain questions due to their desire not to reveal specific business secrets to a wider public, which is not in line with the social responsibility principle, which, in recent years, has become an imperative in business, and that is transparency. Namely, marinas should, in a clear, precise and full manner, up to a reasonable and sufficient level, disclose policies, decisions and activities for which they are accountable, including known and potential impacts on the society and the environment.

The second limitation of this research emanates from the fact that some marinas form part of the same group, thus being subject to the same rules and standards which are in force for all the marinas within that particular group. It should, however, be mentioned that all the marinas are not located in the same nautical and tourist destination and, regardless of the sustainable development policy which has been implemented at the level of the entire group, each marina adjusts to the plans and decisions of the local self-government where it is situated.

The last limitation is associated with the lack of previous research with which the conducted research results could be compared. The attention of both foreign and domestic authors, such as Nord, from 2006, Henderson, from 2007, Holcomb et al., from 2007, Golja, from 2009 and Kicosev et al. from 2011 has mainly been focused on corporate socially responsible management of hotel companies, while other tourist business subjects have been neglected. Accordingly, the research result interpretation is impaired due to the impossibility to compare the results and deduce the conclusion based on their comparison, but, at the same time, this paper makes a fundamental contribution to the literature dealing with the concept of sustainable development and CSR in tourism.

It is necessary to emphasize that the research was carried out in 2011, which is a limitation to this research.

## **5. RECOMMENDATIONS FOR CROATIAN MARINAS**

Implementation of the concept of the CSR and sustainable development in the marina business practice is a long term and complex process. In accordance with the current conditions of Croatian marina business, recommendations for undertaking of activities by which marinas can, in a more specific way and in greater detail, shape their operations in the CSR field are shown in Table 3 below.

Table 3.

## Recommendations to Croatian marinas for the CSR development

<b><i>Marinas' activities</i></b>
<i>certify the Quality Management System (ISO 9001:2009) and the Environmental Management System (ISO 14001:2009), by which the monitoring of the quality level of the nautical and tourist services of a specific marina would be simplified, ensuring the control of impacts on the environment</i>
<i>start the CSR integration processes with methodologies, such as participation in applications for the CSR Index award, implementation of the ISO 26000 and similar</i>
<i>publish reports on the CSR, which can be available on marinas' web pages or printed on ecologically produced paper and use the GRI Guidelines for sustainability reporting</i>
<i>conduct research on impact of marina business on the environment, in order to avoid emergence of unsuitable locations with different facilities, non-adequate traffic solutions, disproportional tourist capacities in relation to realistic possibilities and other similar problems which can directly endanger some areas</i>
<i>ensure that marina users are well informed and educated about ecological systems and sensitivity of the area which surrounds them and motivate them to get familiar with that area and enjoy being there in a responsible manner</i>
<i>for marina staff, ensure and create as many as possible educational programmes, further education courses and various courses which relate to sustainable development and the CSR, to enable them to implement the acquired knowledge into marina business.</i>
<i>provide greater support to socially deprived and marginalized groups which are in a disadvantaged position regarding their access to employment</i>
<i>intensify dialogues and partnerships with the local community for the purposes of development of various programmes and initiation of interesting projects with mutual benefits</i>
<i>tend to develop long term and partner relationships with the suppliers, founded on mutual trust and consideration, as well as on an open conversation and information exchange</i>
<i>use the ethical codex in advertising by which the following elements are built into the marinas' marketing communications: application of the practice of truthfulness in advertising, not be-littling competitive companies and products, promotion of socially positive projects and consumer education on specific marina service and product characteristics which affect or may affect their health</i>
<i>introduce the codex of corporate management, whose fundamental principles should be: business transparency, clearly developed procedures for the work of the management and other marina services which make important decisions, avoidance of conflicts of interest, efficient internal control and effective responsibility system</i>
<i>prepare written policies which regulate the attitudes of marinas towards their competitors in order to avoid undermining of the free competition by means of corruption, unethical data collection and spreading of false information about their competitors and by other unfair forms of behavior by marinas</i>
<i>qualitatively shape and enrich the entire offer in marinas by various facilities, given that current, forever growing yachtsmen education considerably increases their expectations and a critical attitude towards the product and service quality provided, bringing the possibility of manipulation and covering up of shortcomings to the minimum</i>

Source: Prepared by the authors.

It is important that marinas have the CSR principles integrated into all business segments and relationships towards all stakeholders. In that way, they demonstrate that, in business decision making, they do not take into account only the business activity economic profitability, but also their social and ecological responsibility, both in local and global plans.

## 6. CONCLUSION

Corporate social responsibility is a condition sine qua non for today and future competitiveness of marinas and nautical and tourist destinations in which they operate. Namely, by this paper it is confirmed that, in the strategy of marina business, all guidelines of social responsibility need to be implemented, as only with their emphasizing and constant adjustment and innovativeness is it possible to survive among competitive marinas in the market.

The contribution of this paper is visible through the conducted research results. A picture of the current position in Croatian marinas has been obtained, from which emanate problems within their business and the best directions for further development of the CSR.

The low percentage of marinas who responded to our invitation to complete the survey questionnaires points to insufficient integration of the CSR in Croatian marina business, as well as to their poor interest in the CSR evaluation. Additionally, implementation of such a practice in the marinas which completed the survey questionnaire is also very recent, leaving considerable room for improvement and progress, which will be manageable only in cooperation with a stimulating environment. According to the above, it was concluded that the work research hypothesis ( $H_1$ ) is not rejected.

The first ancillary research hypothesis ( $H_{1.1}$ ) is also not rejected as the largest percentage of answers, as well as the best results, were obtained from the questions in the section of the survey questionnaire which pertained to the marina environmental protection. Given that the comparative advantages in the development of the nautical tourism in Croatia's natural beauty, picturesque landscapes and preserved environment, the problem area of the environmental management is the CSR aspect which Croatian marinas understand best. Namely, marinas have realized that responsible management of natural areas and assets, i.e. nature and environment protection for the purposes of its preservation, represents an imperative in the business of all nautical harbours, including themselves.

Croatian marinas respect in a satisfactory measure the interests and needs of different stakeholders of the nautical and tourist destination, especially marina employees, local communities and boatmen, thus the second research ancillary hypothesis ( $H_{1.2}$ ) is rejected. In the years to come, however, marina

business should be more directed towards all the key stakeholders, as through a two-way and partnership cooperation with them, marinas will not only responsibly influence their future business and realization of their business and desired positions, but they will also contribute with quality to the further development of their partners, to the boatmen's satisfaction, community prosperity and a better life for people.

Comparing all the benefits which the implementation of the CSR brings with the efforts and costs that the introduction and implementation of such a practice in marinas requires, it was concluded that the CSR is the correct choice for their future.

Further research of this topic area should point to the need to establish a dialogue and exchange opinions, raise the level of conscience and establish social frameworks within which corporate social responsibility in Croatia will become an essential occurrence and not an exception.

## LITERATURE

Avanzi s.r.l., (2009), *Questionario – la nautica e l'ambiente, Verde come Vela – Il viaggio per mostrare e dimostrare il vivere sostenibile*, available on: <http://www.verdecomevela.org/download/questionario%20vcv.pdf> (20.03.2011.)

Department for Culture, Media and Sport (DCMS), Tourism Division (2006) National Sustainable Tourism Indicators, Getting it Right: Monitoring progress towards sustainable tourism in England, available on: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/images/publications/NationalSustainableTourismIndicators.pdf> (30.03.2011)

Dulčić, A., (2002), *Nautički turizam i upravljanje lukom nautičkog turizma*, Split: Ekokon Split

Ebner, D., Baumgartner, R.J. (2006), *The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*, Paper presented at the Corporate Responsibility Research Conference, Dublin, Ireland

EC (2014), *The European Strategy for Coastal and Maritime Tourism*, Brussel, European Commission

FEDETON (2012), *European Manifest for Sustainable Nautical Tourism*, Paris, European Federation of Nautical Tourism Destinations

Golja, T., (2009), "Percepcija menadžera o važnosti implementacije načela održivog razvoja u poslovne strategije hotelskih poduzeća – Slučaj velikih hotelskih poduzeća u Istri", *Ekonomski misao i praksa*, 18 (1):3-15.



Henderson, J. C., (2007), “*Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami*”, International Journal of Hospitality Management, 26 (1):228-239.

Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., Okumus, F., (2007), “*Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19 (6):461-475.

Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, (2010), *Indeks DOP-a 2010. – Upitnik za velika i srednja poduzeća*, available on: [https://dop.hgk.hr/dop2010/dop\\_velika\\_2010.pdf](https://dop.hgk.hr/dop2010/dop_velika_2010.pdf) (20.03.2011.)

Jugović, A., Kovačić, M., Hadžić, A., (2011), “*Sustainable development model for nautical tourism ports*”, Tourism and Hospitality Management, 17 (2): 175-186.

Jugović, A., Zubak, A., Kovačić, M., (2014), “*Nautical Tourism in Croatia as a Function of Destination Development*”, Pomorski zbornik (0554-6397), 47-48:61-72.

Kicošev, S., Blešić, I., Brađić, M., (2011), “*Are successful financial companies in Serbian hotel industry also socially responsible?*”, Economic themes, 49 (2):289-301.

Luković, T. i Bilić, M., (2007), “*Luke nautičkog turizma u Hrvatskoj i strategija lokalnoga razvoja*”, Naše more, 54 (3-4):114-122.

Luković, T. i Gržetić, Z., (2007), *Nautičko turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog dijela Mediterana*, Split: Hrvatski hidrografski institute

Luković, T. (2012): Nautical Tourism and Its Function in the Economic Development of Europe, p.399-430. In: Kasimoglu, M. (ed.) (2012): *Vision for Global Tourism Industry – Creating and Sustaining Competitive Strategies*, available on: <http://www.intechopen.com/books/visions-for-global-tourism-industry-creating-and-sustaining-competitive-strategies/nautical-tourism-in-the-function-of-the-economic-development-of-europe> (25.11.2013)

Nord, T., (2006), *Corporate social responsibility in the hotel industry: a cross cultural perspective*, Master’s Thesis, Stockholm: Stockholm University – School of Business

Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Ministarstvo turizma (2008) *Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009.-2019.*, Zagreb, Vlada Repulike Hrvatske

Ministarstvo turizma (2013) *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.*, Zagreb, Vlada Repulike Hrvatske

Šamanović, J., (2002), *Nautički turizam i management marina*, Split: Visoka pomorska škola

Udruga Lijepa naša, (2010), *Kriteriji i smjernice za marine s Plavom zastavom 2010.*, available on: [http://www.lijepa-nasa.hr/images/datoteke/smjernice\\_za\\_marine\\_2010.pdf](http://www.lijepa-nasa.hr/images/datoteke/smjernice_za_marine_2010.pdf) (20.03.2011.)

UNEP & WTO (2005), Making tourism more sustainable – a guide for policy makers, United Nations Environment Programme & World Tourism Organisation, Paris

WTTC (2013), Travel & Tourism: Economic Impact 2014 European Union, World Travel nad Tourims Council, London, p.1-4,. available on: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/kafric/My%20Documents/Downloads/european\\_union2014.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/kafric/My%20Documents/Downloads/european_union2014.pdf) (01.10.2014)

### ***Sara Klarić, mag. oec.***

Viša stručna suradnica za društvene djelatnosti i EU projekte  
Općina Funtana  
E-mail: sara.klaric@funtana.hr

### ***Dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac***

Docent  
Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"  
Sveučilište Jurja Dobrile, Pula  
E-mail: kafric@unipu.hr

### ***Dr. sc. Klara Trošt Lesić***

Znanstveni suradnik  
Zavod za turizam  
Institut za poljoprivredu i turizam Poreč  
E-mail: klara.trost@iptpo.hr

## **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE HRVATSKIH MARINA**

### ***Sažetak***

*Najvažniji poslovni subjekti nautičkog turizma su marine, kod kojih dugoročnost, konkurentnost i poslovna izvrsnost nisu jedine postavke na kojima se zasniva poslovanje. U suvremenom poslovnom svijetu sve veći značaj poprima i društveno odgovorno poslovanje (DOP). Ukupno se djelovanje marina zbog toga treba mjeriti na temelju njihovog doprinosa ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. U skladu sa spomenutim, cilj ovog rada bio je dati teorijski i praktični doprinos razumijevanju DOP-a marina, a svrha rada utvrditi ulogu DOP-a u postizanju konkurentnosti marina na nautičko-turističkom tržištu. S obzirom na relativno mali broj marina koje su dale svoje odgovore na anketne upitnike, istraživanje pokazuje nedostatnu integriranost DOP-a u poslovanje hrvatskih marina, kao i slabo zanimanje za evaluaciju po kriterijima DOP-a. Povrh toga, implementacija jedne takve prakse u promatranim marinama je također nešto što je tek nedavno uvedeno i što ostavlja dosta prostora za poboljšanja i napredak, a što će se jedino moći postići u suradnji sa stimilirajućim okruženjem. Implementacija DOP-a u poslovanju marina predstavlja veliki izazov, ali može rezultirati velikim pogodnostima za njihovu konkurentnost, imidž i suradnju s raznim dionicima.*

***Ključne riječi: održivi turizam, društveno odgovorno poslovanje, nautički turizam***

***JEL klasifikacija: M14, L83***



**Dr. sc. Radojko Lukić**

Redoviti profesor

Katedra za računovodstvo i poslovne financije

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Beogradu, Srbija

E-mail: rlukic@ekof.bg.ac.rs

## **ANALIZA FAKTORA KOJI UTJEČU NA KREIRANJE DODATNE VRIJEDNOSTI KAO POKAZATELJA UČINKOVITOSTI POSLOVANJA TRGOVINE U SRBIJI**

UDK / UDC: 339.1:330.143.2](497.11)

JEL klasifikacija / JEL classification: F65 L81 M40

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 11. veljače 2015. / February 11, 2015.

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### **Sažetak**

*U posljednje vrijeme sve se više, kako u teoriji, tako i u praksi, zbog ekonomskog značaja proučava globalni lanac vrijednosti. U kontekstu toga analizira se i dodatna vrijednost koja nastaje kroz cijeli lanac vrijednosti. Koncept dodatne vrijednosti se također - teorijsko-kritički – analizira, ne samo na globalnoj razini, već i na nacionalnoj i na razini poduzeća. S obzirom na to, u ovom radu se komparativno analiziraju efekti učinkovite primjene koncepta dodatne vrijednosti u trgovini Europske unije posebno, Srbije. U sklopu toga sagledava se dinamika veličine, strukture i odrednice dodatne vrijednosti u trgovini Srbije. Provedeno istraživanje, na primjeru originalne službene statistike dodatne vrijednosti trgovine Srbije, pokazalo je da je ona u pogledu veličine, isto kao i u Europskoj uniji, vrlo značajna ekonomska kategorija i da predstavlja značajan izvor sredstava za unapređenje učinkovitosti upravljanja poslovanjem, ljudskim resursima, rastom i razvojem trgovine Srbije.*

**Ključne riječi:** *globalni lanac vrijednosti, veličina i struktura dodatne vrijednosti, odrednice, dodatna vrijednost po zaposlenom, inovacije i elektronička trgovine.*

## 1. UVOD

Kao što je poznato, kroz cijeli lanac vrijednosti nastaje dodatna vrijednost, kako na globalnom, tako na nacionalnoj i razini svakog pojedinačnog poduzeća. U novije vrijeme, u ekonomskoj literaturi se sve više proučava koncept globalnog lanca vrijednosti i, u kontekstu toga, dodatne vrijednosti (OECD, 2014). Sudjelovanje pojedinih zemalja u kreiranju globalne dodatne vrijednosti, promatrano u kontekstu globalnog lanca vrijednosti, u 2009. je iznosilo: Sjedinjene Države - 9%, Francuska - 4%, Italija - 3%, Ujedinjeno Kraljevstvo - 4%, Japan - 4%, Njemačka - 9%, Kina - 9%, BRICS - 5%, NICs 1-8%, NICs2 - 3%, ostale zemlje OECD - 34%, ROW - 8%. Zemlje OECD-a su sudjelovale sa 67%, NICs s 11%, BRICS s 14%, i ROW (sve LDSc i druge zemlje s nižim dohotkom) s 8% (Banga 2014). Ono je dakle, pod utjecajem različitih čimbenika, različito po pojedinim zemljama. Učinkovitom kontrolom odnosnih čimbenika može se znatno utjecati na povećanje dodatne vrijednosti kroz cijeli lanac vrijednosti kao mjere učinkovitosti poslovanja globalnih trgovačkih lanaca.

Dodatna vrijednost u pravilu se definira kao razlika između prodajne i kupovne cijene robe, odnosno usluge. U trgovačkim lancima dodatna vrijednost se, metodološki, utvrđuje kao razlika između prodaje i troškova prodanih roba uvećani za materijalne troškove poslovanja. Ona se može utvrditi i kao razlika između bruto marže i materijalnih troškova poslovanja. U materijalne troškove poslovanja trgovačkih lanaca često se uključuje i amortizacija.

Zbog značaja razvijen je posebni financijski izvještaj o dodatnoj vrijednosti kojim se koristi kao instrumentom upravljanja poduzećima. Razvijeni su i posebni indikatori na temelju koncepta dodatne vrijednosti. To su: ratio odnosa dodatne vrijednosti i prodaje, ratio odnosa neto profita i dodatne vrijednosti, ratio odnosa dodatne vrijednosti i kapitala, ratio odnosa dodatne vrijednosti i fiksne aktive, ratio odnosa dodatne vrijednosti i troškova rada, i ratio odnosa dodatne vrijednosti i materijalnih troškova (Manadal, 2008). Brojni su čimbenici koji utječu na stvaranje dodatne vrijednosti u trgovačkim lancima. U posebne spadaju strane izravne investicije i moderna tehnologija.

Predmet rada je kompleksno teorijsko, metodološko i empirijsko istraživanje specifičnosti dinamike i odrednice veličine i strukture dodatne vrijednosti u distribucijskoj trgovini, kako na globalnoj razini, tako i na nacionalnoj i razini pojedinačnih trgovačkih lanaca. *Cilj rada* je što potpunije istražiti efekte učinkovite primjene koncepta dodatne vrijednosti u trgovini, s posebnim osvrtom na slučaj Srbije. To treba pružiti odgovarajuću povijesnu, teorijsku, metodološku i empirijsku građu za daljnja proučavanja vrlo značajne i uvijek aktualne tretirane problematike, posebno u Srbiji. Jednako tako, trgovačkim menadžerima, na svim organizacijskim razinama, pružiti odgovarajuću osnovu za što učinkovitije upravljanje dodatnom vrijednošću u funkciji poboljšanja ukupnih poslovnih i financijskih performansi njihovih trgovačkih lanaca i time cjelokupnog trgovačkog sektora u Srbiji. U svemu tome se ogleda znanstveno-stručni doprinos ovog rada.

U posljednje vrijeme sve je bogatija ekonomska literatura posvećena teorijsko-kritičnom proučavanju globalnog lanca vrijednosti. U tom kontekstu se (kao povezana tema) proučava i koncept dodatne vrijednosti. No, bez obzira na to, vrlo je, međutim, malo cjelovitih radova posvećenih specifičnostima analize učinaka primjene koncepta dodatne vrijednosti u distribucijskom sektoru. On se u stranoj literaturi (iz menadžmenta i marketinga maloprodaje) samo djelomično proučava u kontekstu analize određenog srodnog problema (Dawson, 2000; McGoldrick; Evans, 2005; Levy 2007; Slabinac 2014; Obradiće, 2014; Radović-Marković, 2014) . Ista je situacija u tom pogledu i u literaturi Srbije (Lovreta 2011; Lukić, 2011, 2013a, b, 2014a, b, c, d, e). Ne postoji ni jedan rad koji se cjelovito bavi problemima analize učinaka primjene koncepta dodatne vrijednosti u trgovini Srbije. Tu prazninu donekle popunjava ovaj rad i u tome se, pored ostalog, ogleda njegov znanstveno-stručni doprinos literaturi u Srbiji.

S obzirom na složenost, aktualnost i ekonomski značaj tretiranog problema u ovom radu, mogu se istraživati primjenom odgovarajuće metodologije različite hipoteze na temelju službene statistike dodatne vrijednosti distribucijskog sektora na globalnoj razini i u Srbiji. No, bez obzira na to, u ovom radu se, u skladu s ciljem i svrhom rada, istražuju sljedeće hipoteze: H1 - s obzirom na ekonomski značaj učinkovito upravljanje dodatnom vrijednošću utječe na ukupne performanse distribucijskog sektora; H2 - učinkovita kontrola ključnih faktora utječe na stvaranje dodatne vrijednosti u distribucijskom sektoru; H3 - primjena koncepta održivog razvoja utječe na stvaranje dodatne vrijednosti u distribucijskom sektoru; H4 - inovacije i moderna tehnologija utječu na stvaranje dodatne vrijednosti. Sve ove hipoteze su empirijskim putem, prije svega na primjeru trgovine Srbije, u skladu s njihovim definiranim karakterom potvrđene u ovom radu.

U radu je primijenjena odgovarajuća metodologija istraživanja u skladu s predmetom, ciljem i svrhom ovog rada. Prvenstveno je korištena komparativna analiza, racio analiza i statistička analiza (deskriptivna statistike, korelacija i regresija). Korištene su, uz to, u onoj mjeri koliko je to potrebno i ostale povezane metode.

Za potrebe istraživanja primjenom odnosne metodologije proučavanog problema u ovom radu, originalni *empirijski podaci* su prikupljeni iz literature koja se bavi tretiranom problematikom, statistike Eurostata, Agencije za privredne registre Republike Srbije, Statističkog godišnjaka Republike Srbije (za odgovarajuće godine), godišnjih financijskih izvještaja trgovačkih lanaca i s web stranica. Svi ti podaci su uglavnom statistički obrađeni u skladu s karakterom analiziranog problema i u funkciji dokazivanja ispitanih hipoteza u ovom radu.

## 2. GLOBALNI TREND RASTA I EKONOMSKI ZNAČAJ DISTRIBUCIJSKE TRGOVINE

Trend rasta trgovine na odgovarajući način reflektira na dinamiku veličine i strukture dodatne vrijednosti. S obzirom na to, u tablici 1. prikazana godišnja realna stopa rasta bruto domaćeg proizvoda trgovine (distribucijskog sektora - trgovina na veliko i malo; popravak motornih vozila) globalno (tj. selektivnih zemalja) i Srbije za razdoblje 2007 - 2013.

Tablica 1.

Realna stopa rasta (% u odnosu prema prethodnoj godini) bruto domaćeg proizvoda trgovine selektivnih zemalja, 2007-2013.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Francuska	3,2	1,5	-5,4	2,6	3,2	-0,1	-0,1
Njemačka	2,6	0,7	-5,8	-1,3	4,0	-2,3	0,0
Italija	2,2	-1,4	-7,1	2,2	1,6	-3,2	-2,2
Nizozemska	5,7	0,2	-6,7	3,7	4,3	-1,4	-1,2
<i>Slovenija</i>	7,1	3,5	-8,9	1,3	2,1	-4,1	-1,2
Ujedinjeno Kraljevstvo	3,1	-2,4	-6,5	0,9	1,7	1,0	3,1
Kina	(E) 15,7	(E) 12,1	(E) 8,6	12,3	11,0	9,0	0,0
Rusija	9,6	8,4	-7,0	5,7	4,3	3,8	1,1
<b>Srbija</b>	14,3	3,8	-8,8	-3,0	0,4	0,8	0,0

*Izvor: Data extracted on 16 Jan 2015 14:04 UTC (GMT) from OECD. Stat, i Statistički godišnjak Republike Srbije 2014*

Podaci u danoj tablici pokazuju da je u svim promatranim zemljama, izuzev Kine, zabilježena negativna realna stopa rasta bruto domaćeg proizvoda u distribucijskom sektoru, kao posljedica pojave ekonomske krize i, time, pada kupovne moći potrošača. U 2013. u Francuskoj, Italiji, Nizozemskoj i Sloveniji bila je negativna realna stopa rasta bruto domaćeg proizvoda u trgovini. Iste godine, u ostalim promatranim zemljama ona je bila pozitivna, ali različitog intenziteta rasta (tj. najveća je bila u Ujedinjenom Kraljevstvu - 3,1%). U Kini je, što je posebno karakteristično, kroz cijeli promatrano razdoblje bila pozitivna realna stopa rasta bruto domaćeg proizvoda. Što se trgovine Srbije tiče, generalno rečeno, u posljednjim godinama analiziranog razdoblja bila je niža realna stopa rasta bruto domaćeg proizvoda nego u prethodnim godinama. Niža je, također, bila i u odnosu prema usporednoj zemlji. Tako, na primjer, ona je u 2012. bila niža (0,8%) nego u Ujedinjenom Kraljevstvu (1,0%), Kini (9,0%) i Rusiji (3,8%). Uzroci tome su vrlo nepovoljni opći uvjeti privređivanje trgovine u Srbiji u proteklom vremenskom razdoblju, posebno od pojave nove ekonomske krize (nakon 2008). Sve u svemu, tempo rasta trgovine Kine i Rusije je, sudeći prema



danom indikatoru, znatno veći nego u ostalim promatranim zemljama (tzv. "razvijene tržišne ekonomije").

Vrlo je značajna uloga distribucijske trgovine u povećanju učinkovitosti gospodarstva svake zemlje, što znači i Srbije. Na to ukazuju, pored ostalih, i podaci o relativno visokom udjelu dodatne vrijednosti trgovine u ukupnoj ekonomiji (tj. u cjelokupnoj dodatnoj vrijednosti gospodarstva), odnosno u bruto domaćem proizvodu. U tablici 2. je prikazano sudjelovanje dodatne vrijednosti distribucijskog sektora u ukupnoj ekonomiji (tj. u dodatnoj vrijednosti cjelokupne privrede) Afrike, Azije i Latinske Amerike za promatrane godine.

Tablica 2.

Udio dodatne vrijednosti trgovine i distribucije u ukupnoj ekonomiji (tj. u dodatnoj vrijednosti cjelokupne privrede) Afrike, Azije i Latinske Amerike, 1960-2010.

	1960	1975	1990	2010	
Afrika	21	21	23	25	
Azija	24	24	26	27	
Latinska Amerika	26	24	26	24	
<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Afrika	4	21,00	25,00	22,5000	1,91485
Azija	4	24,00	27,00	25,2500	1,50000
Latinska Amerika	4	24,00	26,00	25,0000	1,15470
<i>Valid N (listwise)</i>	4				

*Napomena: Autorova deskriptivna statistika obavljena uz pomoć statističkog SPSS programa. Trgovina i distribucija uključuje transport, hotele i restorane.*

*Izvor: Timmer et al. (2014)*

Podaci deskriptivne statistike pokazuju da je u analiziranom slučaju kreirana dodatna vrijednost u distribucijskom sektoru u prosjeku najveća u Aziji, zatim u Latinskoj Americi i u Africi. No, bez obzira na te prosječne razlike, ona je, u cjelini promatrano, vrlo ekonomski značajna u pogledu sudjelovanja u ukupnoj ekonomiji (tj. u kreiranoj dodatnoj vrijednosti cjelokupne privrede) u zemljama u razvoju, što omogućuje ubrzani rast i razvoj distributivne trgovine, kao što je dakle slučaj u zemljama razvijene tržišne ekonomije. U tablici 3. je, s ciljem što cjelovitije komparativne analize uloge i značaja distribucijskog sektora u razvoju nacionalne ekonomije, prikazan udio (u postocima) bruto dodane vrijednosti u bruto domaćem proizvodu distribucijske trgovine (distribucijska trgovina, popravak; transport, smještaj, i servisiranje hrane) selektivnih zemalja za 2012.

Tablica 3.

Udio bruto dodane vrijednosti u bruto domaćem proizvodu distribucijske trgovine selektivnih zemalja, 2012.

Zemlja	Udio bruto dodane vrijednosti u bruto domaćem proizvodu, (%)
Francuska	15,92
Njemačka	14,15
Italija	18,18
Nizozemska	17,50
Slovenija	16,66
Ujedinjeno Kraljevstvo	16,13
US	14,63
Rusija	24,04
<b>Srbija</b>	9,70

*Napomena: Autorov izračun, osim za Srbiju (tekuće cijene)*

*Izvor: Data extracted on 14 Jan 2015 09:01 UTC (GMT) from OECD. Stat, i Statistički godišnjak Republike Srbije 2014*

Kao što pokazuju podaci u danoj tablici, sudjelovanje bruto dodane vrijednosti u bruto domaćem proizvodu distribucijske trgovine u 2012. bilo je najveće u Rusiji (24,04%), a najmanje u Srbiji (9,70%). U zemljama razvijene tržišne ekonomije ono se, iste godine, kretalo u rasponu od 14,15% (Njemačka) do 18,18% (Italija). Trgovina u Srbiji je dakle, sudeći prema danom indikatoru, na vrlo niskoj razini razvijenosti u odnosu prema ostalim promatranim zemljama, posebno Sloveniji kao zemlji u okruženju. U budućnosti se treba, s obzirom na to, ulažu značajna investicijska sredstva u modernizaciji trgovine Srbije. To će se, pored ostalih poduzetih mjera za unapređenje, pozitivno odraziti na kreiranje dodatne vrijednosti, kao financijsko-kreditne osnove za unapređenje rasta i razvoja (po ugledu na zemlje razvijene tržišne ekonomije) trgovine u Srbiji.

### **3. GOSPODARSKI ZNAČAJ I STRUKTURALNE KARAKTERISTIKE DODATNE VRIJEDNOSTI DISTRIBUCIJSKE TRGOVINE U EUROPSKOJ UNIJI**

Distribucijska trgovina (trgovina na veliko i malo; popravak motornih vozila) spada u vrlo značajne generatore performanse ukupne ekonomije Europske unije. Tako, primjerice, distribucijska trgovina Europske unije (EU - 27) u 2010. je, promatrano samo u sklopu ukupne ne-financijske poslovne

ekonomije, sudjelovala: u ukupnom broju poduzeća s 28,6%, ukupnom broju zaposlenih s 24,7%, i ukupnoj dodatnoj vrijednosti s 19,3% (*Key indicators, wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles (NACE Section G), EU27, 2010 - Source: Eurostat (sbs\_na\_dt\_r2)*), odnosno u 2012. ona je sudjelovala u ukupnom broju poduzeća s 30,59%, u ukupnom broju zaposlenih s 25,12% i u ukupnoj dodatnoj vrijednosti s 19,60% (autorov izračun prema: *A Recovery on The Horizon? Annual Report on European SMEs 2012/2013, Final Report, European Commission, October 2013*; [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf)). Značajan je dakle doprinos distribucijske trgovine u kreiranju dodatne vrijednosti, kako na razini ukupne ekonomije, tako i po pojedinim zemljama članica Europske unije. Tako, primjerice, u 2010. sudjelovanje distribucijske trgovine u kreiranju ukupne dodane vrijednosti u Ujedinjenom Kraljevstvu je iznosilo 11% (Navedeno prema: Bell, 2014). Prema tome, navedeni podaci nedvosmisleno pokazuju vrlo značajnu ulogu distribucijske trgovine u kreiranju ukupne vrijednosti gospodarstva Europske unije, odnosno pojedinih zemalja (u njenom sastavu) kao članice. Iz tih razloga njoj se posvećuje posebna pažnja u sklopu strategije razvoja Europske unije.

U Europi, odnosno u Europskoj uniji, različiti je ekonomski značaj distribucijske trgovine promatrano prema veličini tvrtke. U cilju ilustracije, u tablici 4. prikazan ekonomski značaj trgovine na veliko i trgovine malo prema veličini tvrtke u Europi za 2011.

Tablica 4.

Ekonomski značaj distribucijskog sektora prema veličini tvrtke u europskoj ekonomiji, 2011.

	Ukupno	Mikro	Mala / srednja	Velika
<i>Trgovina na veliko</i>				
Broj poduzeća	1,8 milijuna	89,7%	10,1%	0,2%
Broj zaposlenih	10,5 milijuna	30,7%	50,3%	19,0%
Dodatna vrijednost	593 € bilijuna	22,2%	52,9%	24,7%
<i>Trgovina na malo</i>				
Broj poduzeća	3,6 milijuna	95,1%	4,8%	0,1%
Broj zaposlenih	18,6 milijuna	37,2%	25,9%	36,9%
Dodatna vrijednost	453 € bilijuna	29,2%	26,0%	44,7%

Izvor: Reynolds, (Travanj 2014)

Podaci u danoj tablici pokazuju da u trgovini na veliko u Europskoj uniji najveći doprinos kreiranju ukupne dodatne vrijednosti imaju velike, odnosno zajedno male i srednje tvrtke (52,9%). U trgovini na malo ta uloga pripada

velikim tvrtkama (44,7%), s obzirom na to da one znatno investiraju u informacijsku i komunikacijsku tehnologiju (tj. modernu tehnologiju). Uz to sve više primjenjuju i koncept održivog razvoja s posebnim osvrtom na socijalnu i ekološku dimenziju.

U cilju komparacije dodatne vrijednosti trgovine u Srbiji s usporedivim drugim zemljama, prije svega razvijene tržišne privrede, odnosno Europske unije, ukratko ćemo se osvrnuti na neke karakteristike dinamike veličine i strukture dodatne vrijednosti distribucijske trgovine Europske unije. U tablici 5. su prikazani neki indikatori učinkovitosti temeljeni na dodatnoj vrijednosti distribucijske trgovine selektivnih zemalja članica Europske unije za 2012.

Tablica 5.

Neki indikatori učinkovitosti na temelju dodatne vrijednosti distribucijske trgovine selektivnih zemalja članica Europske unije, 2012.

	Udio dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima u prometu, (%) *	Udio bruto poslovnog viška u dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima, (%)	Udio investicija u dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima, (%)	Bruto dodatna vrijednost po zaposlenom (u 000 EUR)	Korigirana produktivnost rada za prosječne personalne troškove, (%)	Udio bruto operativne dobiti u prometu, (%)
EU (28)	11,86	35,2	10,7	35,0	129,0	4,2
Njemačka	13,23	32,6	8,4	40,4	138,2	4,3
Francuska	12,05	24,1	10,3	50,4	118,7	2,9
Hrvatska	10,71	35,6	14,8	15,4	143,4	4,5
Italija	11,91	43,5	11,2	33,6	103,6	5,2
Slovenija	10,71	35,1	14,5	28,1	136,0	3,9
Ujedinjeno Kraljevstvo	9,81	35,0	12,7	35,1	147,5	3,4

*Napomena: \* Autorov izračun*

*Izvor: Eurostat - Annual detailed enterprise statistics for trade (NACE Rev. 2 Section G) (online data code: sbs\_na\_dt\_r2)*

Učinkovitost distribucijske trgovine mjerene na dani način (prikazan u danjoj tablici) je različita po pojedinim promatranim zemljama članica Europske unije. Tako, primjerice, u 2012. situacija je bila sljedeća: sudjelovanje dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima u prometu se kretalo u rasponu od 9,81% (Ujedinjeno Kraljevstvo) do 13,23% (Njemačka), a na razini cijele Europske unije (EU - 28), promatrano kao prosjek, ono je iznosilo 11,86%; sudjelovanje bruto poslovnog viška u dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima se kretalo u rasponu od 24,1% (Francuska) do 43,5% (Italija), a na razinu EU (28) ono je iznosilo 35,2%; sudjelovanje investicija u dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima se kretalo u rasponu od 8,4% (Njemačka) do 14,8% (Hrvatska), a na

razini EU (28) ono je iznosilo 10,7%; bruto dodana vrijednost po zaposleniku - kao pokazatelj produktivnosti rada (iskazan u tisućama EUR) se kretala u rasponu od 15,4 (Hrvatska) do 50,4 (Francuska), a na razini EU (28) ona je iznosila 35,0; korigirana produktivnost rada za prosječne personalne troškove se kretala u rasponu od 103,6% (Italija) do 147,5% (Ujedinjeno Kraljevstvo), a na razini EU (28) ona je iznosila 129,0%. Iste godine, profitabilnosti se kretala u rasponu od 2,9% (Francuska) do 5,2% (Italija), a na razini EU (28), tretirano kao prosjek, ona je iznosila 4,2%. Prikazane razlike u učinkovitosti i profitabilnosti distribucijske trgovine u odnosu prema prosjeu EU, kao i između pojedinih promatranih zemalja su, pored ostalog, uzrokovane i različitim intenzitetom primjene informacijske i komunikacijske tehnologije (tj. elektronske trgovine koja sve više dobiva na značaju kako na globalnoj tako i nacionalnoj razini), kao i koncepta održivog razvoja.

Za mjerenje produktivnosti rada vrlo se često koristi pokazatelj dodatne vrijednosti po zaposlenom, odnosno dodatne vrijednosti po satu rada. U tablici 6. prikazana dodatna vrijednost po satu rada cijele ekonomije i distribucijske trgovine Europe, odnosno Europske unije, i Sjedinjenih Američkih Država.

Tablica 6.

Rast produktivnosti (prosječne godišnje postotne promjene, postotni poeni)  
distribucijske trgovine euro zone i US.

(A) Bruto dodatna vrijednost po satu rada: cijela ekonomija			
	EA	US	razlike
1995-2001	1,4	2,0	0,6
2001-2007	1,2	1,9	0,8
(B) Bruto dodatna vrijednost po satu rada: distribucijska trgovina			
	EA	US	razlike
1995-2001	2,0	6,1	4,1
2001-2007	1,0	2,6	1,6
(C) Bruto dodatna vrijednost po satu rada: trgovina na malo			
	EA	US	razlike
1995-2001	1,5	4,1	2,7
2001-2007	0,3	2,5	2,2

*Napomene: EA agregatna euro zona*

*Izvor: Cornille, (2011)*

Podaci u danoj tablici pokazuju da je znatno veći porast produktivnosti rada u trgovini Sjedinjenih Američkih Država nego u europskim zemljama. To je, pored ostaloga, posljedica veće primjene informacijske i komunikacijske

tehnologije u trgovini Sjedinjenih Američkih Država nego u europskim državama (Cornille, 2011).

Dodatna vrijednost je vrlo značajna komponenta strukture troškova u distribucijskoj trgovini. Ona, prema jednom istraživanju, sudjeluje u prometu: distribucijske trgovine s 13,5%, trgovine na veliko s 11,7%, trgovine na malo s 18,5%, trgovine na malo (prehrambeni proizvodi) s 14,3%, i trgovine na malo (neprehrambeni proizvodi) s 21,0% (Cornille, 2011). Sudjelovanje je dakle različito po pojedinim trgovinskim sektorima. U danom slučaju ono se kreće u rasponu od 11,7% (trgovina na veliko) do 21,0% (trgovina na malo - neprehrambeni proizvodi).

#### 4. STRUKTURNE KARAKTERISTIKE I ODREDNICE DODATNE VRIJEDNOSTI TRGOVINE U SRBIJI

Po prirodi stvari, strukturalne karakteristike i odrednice dodatne vrijednosti trgovine u Srbiji se razlikuju u odnosu prema usporedivim drugim zemljama. Te razlike ćemo sagledati u nastavku istraživanja tretiranog pitanja. U tablici 7. prikazani indikatori uloge i ekonomskog značaja trgovine u gospodarstvu Srbije za razdoblje 2008 - 2012.

Tablica 7.

Uloga i ekonomski značaj trgovine u gospodarstvu Srbije, 2008-2012.

	Broj poslovnih subjekata		Broj zaposlenih		Promet , tekuće cijene		Dodatna vrijednost po faktorskim troškovima, tekuće cijene	
	Broj	Udio u ukupnoj ekonomiji, (%)	Broj	Udio u ukupnoj ekonomiji, (%)	(U milijunima RSD)	Udio u ukupnoj ekonomiji, (%)	(U milijunima RSD)	Udio u ukupnoj ekonomiji, (%)
2008	35761	43,8	247.403	22,9	2359241	40,1	267.474	22,0
2009	34385	41,8	240.369	22,5	2198194	40,2	249.202	19,5
2010	33860	40,4	231.045	22,6	2486012	39,5	268.278	19,5
2011	33270	39,4	233.543	22,8	2784400	39,8	258.537	19,5
2012	32752	38,5	227.401	22,3	3120836	40,8	301.071	20,7

*Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije 2010, 2011, 2012, 2013. i 2014*

Podaci u danoj tablici pokazuju da je vrlo značajna uloga i mjesto trgovine u kreiranju ukupnih performansi (tj. dodatne vrijednosti) privrede Srbije. Tako, na primjer, ona je u 2012. sudjelovala u ukupnom broju poduzeća s 38,5%, ukupnom broju zaposlenih s 22,3%, i ukupnoj dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima s 20,7%. Sve u svemu, prema danim indikatorima, komparativno promatrano, gotovo je identičan ekonomski značaj trgovine u Srbiji i u Europskoj uniji.

U tablici 8. je prikazana usporedna struktura (prema sastavnim elementima) dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima ukupne ekonomije (cjelokupne privrede), prerađivačke industrije i trgovine u Srbiji za 2012.

Tablica 8.

Struktura dodatne vrijednosti po faktorskim (prema sastavnim elementima) troškovima ukupne ekonomije, prerađivačke industrije i trgovine u Srbiji, 2012.

	Dodatna vrijednost po faktorskim troškovima, tekuće cijene		Troškovi zaposlenih		Bruto poslovni višak (U milijunima RSD)
	(U milijunima RSD)	Udio u ukupnoj ekonomiji, (%)	(U milijunima RSD)	Udio u ukupnoj ekonomiji, (%)	
Privreda - ukupna	1462835	100,0	821.154	100,0	641.681
Prerađivačka industrija	478.203	32,8	260.331	31,5	217.872
Trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila	301.071	20,6	145.946	17,7	155.125

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije 2014

Podaci u danoj tablici pokazuju da je u 2012. trgovina sudjelovala u dodatnoj vrijednosti ukupne ekonomije s 20,6% i u ukupnim troškovima zaposlenih u privredi Srbije s 17,7%. Ono je u tom pogledu niže od prerađivačke industrije, što je sasvim i razumljivo s obzirom na njihove različite prirode poslovanja. Iste godine, troškovi zaposlenih sudjelovali su u dodatnoj vrijednosti trgovine u Srbiji s 48,47% (privreda - 56,13%, prerađivačka industrija - 54,43%), a ostatak se odnosi na bruto poslovni višak.

U tablici 9. je, cjeline radi analize tretirane problematike, prikazana dinamika strukture dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima (prema sastavnim elementima) trgovine Srbije za razdoblje 2008 - 2012.

Tablica 9.

Struktura dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima (prema sastavnim elementima) trgovine u Srbiji ,2008-2012.

	Dodatna vrijednost po faktorskim troškovima, tekuće cijene		Troškovi zaposlenih		Bruto poslovni višak (U milijunima RSD)
	(U milijunima RSD)	Udio u ukupnoj ekonomiji, (%)	(U milijunima RSD)	Udio u ukupnoj ekonomiji, (%)	
2008	267.474	22,0	124879	19,2	142595
2009	249.202	19,5	126.527	18,6	122.675
2010	268.278	19,5	129234	18,5	139045
2011	258.537	19,5	138215	18,2	120322
2012	301.071	20,7	145.946	17,1	155.125
<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Dodatna vrijednost po faktorskim troškovima, (U milijunima RSD)	5	249202,00	301071,00	268912,4000	19.575,46810
Dodatna vrijednost po faktorskim troškovima, (%)	5	19,50	22,00	20,2400	1,11265
Troškovi zaposlenih, (U milijunima RSD)	5	124879,00	145946,00	132960,2000	8.899,72397
Troškovi zaposlenih, (%)	5	17,10	19,20	18,3200	0,77266
Bruto poslovni višak, (U milijunima RSD)	5	120322,00	155125,00	135952,4000	14.507,54679
<i>Valid N (listwise)</i>	5				

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije 2010, 2011, 2012, 2013. i 2014

U promatranom razdoblju, kao što pokazuju podaci u danj tablici, sudjelovanje trgovine u dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima ukupne ekonomije (privrede Srbije) kretalo se u rasponu od 19,5% do 22,0%, odnosno u ukupnim troškovima zaposlenih u privredi Srbije od 17,1% do 19,2%. Vrlo su dakle, ekonomski promatrano, značajna oba sudjelovanja. Udio trgovine u



ukupnim troškovima zaposlenih je u skladu s udjelom u ukupnom broju zaposlenih u privredi Srbije.

U tablici 10. je prikazana struktura dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima prema sektorima trgovine u Srbiji za 2012.

Tablica 10.

*Struktura dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima prema sektorima trgovine u Srbiji, 2012.*

	Dodatna vrijednost po faktorskim troškovima, tekuće cijene		Troškovi zaposlenih		Bruto poslovni višak (U milijunima RSD)
	(U milijunima RSD)	Udio u ukupnoj ekonomiji, (%)	(U milijunima RSD)	Udio u ukupnoj ekonomiji, (%)	
Trgovina na veliko i malo i popravak motornih vozila - ukupna	301071	20,7	145.946	17,8	155.125
Trgovina na veliko i malo i popravak motornih vozila	18711	1,3	10699	1,3	8013
Trgovina na veliko, osim popravka motornih vozila	215030	14,8	93916	11,5	121113
Trgovina na malo, osim popravka motornih vozila	67330	4,6	41331	5,0	25999

*Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije 2014*

»Promatrano po sektorima trgovine, podaci u danoj tablici pokazuju da je najveći udio trgovine na veliko (osim popravka motornih vozila) u dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima ukupne ekonomije. Što se udjela u ukupnim troškovima zaposlenih u gospodarstvu u Srbiji tiče, ono je također najveće u trgovini na veliko (osim popravka motornih vozila) (11,5%). Udio trgovine na malo (osim popravka motornih vozila) u tome je 5,0%. Takvo strukturalno sudjelovanje trgovine u ukupnim troškovima zaposlenih, kao i u broju poduzeća, u privredi Srbije nije u skladu s kretanjem u tom pogledu u zemljama razvijene tržišne ekonomije, odnosno Europske unije - situacija je obrnuta (vidjeti statistiku Eurostata). U pitanju je dakle "poremećena" struktura trgovine u pogledu udjela u ukupnom broju poduzeća i ukupnim troškovima zaposlenih (sudeći prema danim kretanjima u stranim zemljama) u Srbiji. U tablici 11. je prikazana struktura dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima trgovine po sektorima i prema veličini poslovnog subjekta (tvrtki) u Srbiji za 2012.

Tablica 11.

Struktura dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima trgovine po sektorima i prema veličini poslovnog subjekta, 2012. (U milijunima RSD)

	Veličina poslovnog subjekta prema broju zaposlenih				
	Ukupno	Mikro (0-9)	Malo (10-49)	Srednje (50-249)	Veliko (250 i više)
Trgovina na veliko i malo i popravak motornih vozila - ukupna	301071 (100,00%) *	61251 (20,34%) *	86414 (28,70%) *	67379 (22,37%) *	86027 (28,57%) *
Trgovina na veliko i malo i popravak motornih vozila	18711 (100,00%) *	4474 (23,90%) *	6619 (35,37%) *	7365 (39,35%) *	254 (1,35%) *
Trgovina na veliko, osim motornih vozila	215030 (100,00%) *	49975 (23,24%) *	67912 (31,58%) *	48830 (22,70%) *	48312 (22,46%) *
Trgovina na malo, osim motornih vozila	67330 (100,00%) *	6802 (10,10%) *	11884 (17,65%) *	11184 (16,61%) *	37460 (55,63%) *

*Napomena: \* Autorov izračun*

*Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije 2014*

Podaci u danoj tablici pokazuju da u cjelokupnoj trgovini u Srbiji najveći doprinos u kreiranju dodatne vrijednosti daju male i velike tvrtke. U trgovini na veliko Srbije najveći udio u kreiranju dodatne vrijednosti imaju male i srednje tvrtke (preko 70%). Značajan udio u trgovini na malo u Srbiji u kreiranju dodatne vrijednosti imaju velike tvrtke (preko 55%). Situacija je dakle, u pogledu uloge i ekonomskog značaja veličine tvrtke u kreiranju dodatne vrijednosti u trgovini na veliko i trgovini na malo u Srbiji, slična kao i u Europskoj uniji. U tablici 12. su prikazani neki indikatori učinkovitosti temeljeni na dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima trgovine u Srbiji za razdoblje 2008 - 2012.

Tablica 12.

Neki indikatori učinkovitosti temelji na dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima trgovine u Srbiji, 2008-2012.

	Dodatna vrijednost po faktorskim troškovima u postocima od prometa, (%)	Bruto poslovni višak u postocima od dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima, (%)	Investicijska ulaganja u postocima od dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima, (%)		
2008	11,31	53,18	22,74		
2009	11,32	48,99	27,84		
2010	10,78	51,86	23,52		
2011	9,26	46,51	23,53		
2012	9,64	50,49	22,15		
<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dodatna vrijednost po faktorskim troškovima u postocima od prometa, (%)	5	9,26	11,32	10,4620	0,95876
Bruto poslovni višak u postocima od dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima, (%)	5	46,51	53,18	50,2060	2,58844
Investicijska ulaganja u postocima od dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima, (%)	5	22,15	27,84	23,9560	2,24707
<i>Valid N (listwise)</i>	5				

*Napomena. Autorov izračun*

*Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije 2010, 2011, 2012, 2013. i 2014*

Prema prikazanim podacima u danoj tablici, udio dodatne vrijednosti u postocima po faktorskim troškovima u prometu se kreće od 9,64% do 11,32% (u prosjeku preko 10%), bruto poslovnog viška u dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima od 46,51% do 53,18%, i investicijskih ulaganja u dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima od 22,15% do 27,84%. Sudjelovanje dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima u prometu trgovine u Srbiji je dakle približno na istoj razini kao i u Europskoj uniji. Udio bruto poslovnog viška i investicijskih ulaganja u dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima u trgovini Srbije je veće nego u Europskoj uniji ((vidjeti statistiku: Eurostata). Sve to, posebno sudjelovanje investicijskih ulaganja u dodatnoj vrijednosti po faktorskim

troškovima, pokazuje da se značajna pažnja posvećuje rastu i razvoju trgovine u Srbiji, kako bi što više bila u korak s modernom zapadnom trgovinom.

## 5. PRODUKTIVNOST I RENTABILNOST TRGOVINE U SRBIJI

U tablici 13. prikazana je produktivnost i rentabilnost trgovine (trgovina na veliko i malo i popravak motornih vozila) u Srbiji za razdoblje 2008 - 2012.

Tablica 13.

Produktivnost i rentabilnost trgovine u Srbiji, 2008-2012.

	Produktivnost rada (dodatna vrijednost po faktorskim troškovima po zaposlenom) (U tisućama RSD)	Prosječni troškovi zaposlenih (U tisućama RSD)	Produktivnost korigirana zaradama, (%)	Profitabilnosti, (%)	
2008	1081	572	188,9	6,0	
2009	1037	597	173,7	5,6	
2010	1161	637	182,4	5,6	
2011	1107	671	165,0	4,3	
2012	1324	729	181,7	5,0	
<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Produktivnost rada (dodatna vrijednost po faktorskim troškovima po zaposlenom) (U tisućama RSD)	5	1037,00	1324,00	1142,0000	111,19352
Prosječni troškovi zaposlenih (U tisućama RSD)	5	572,00	729,00	641,2000	61,96128
Produktivnost korigirana zaradama, (%)	5	165,00	188,90	178,3400	9,20288
Profitabilnosti, (%)	5	4,30	6,00	5,3000	0,66332
<i>Valid N (listwise)</i>	5				

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije 2010, 2011, 2012, 2013. i 2014

Produktivnost rada i prosječni troškovi zaposlenih trgovine u Srbiji u promatranom razdoblju su pokazivali tendenciju porasta. U 2012. produktivnost rada iskazana u eurima je iznosila 12,49 eura. Komparirano s Europskom unijom zaključujemo da je ona znatno niža. Niža je i u odnosu prema Hrvatskoj i Sloveniji kao zemljama u okruženju za usporedbu. Stopa profitabilnosti u danom razdoblju se kretala u rasponu od 4,3% do 6,0%, odnosno u prosjeku je iznosila 5,3%. Ona je nešto veća nego u trgovini Europske unije, odnosno Hrvatske i Slovenije kao usporedive zemlje u regiji. To je posljedica nižeg vlastitog kapitala u trgovini Srbije nego u Europskoj uniji.

## 6. INVESTICIJE KAO FAKTOR KREIRANJA DODATNE VRIJEDNOSTI TRGOVINE U SRBIJI

Investicije u modernu tehnologiju su značajan faktor kreiranja dodatne vrijednosti u svim tvrtkama, što znači i u trgovinskim. U tablici 14. prikazane investicije u osnovna sredstva trgovine u Srbiji za razdoblje 2008 - 2013.

Tablica 14.

Investicije u osnovna sredstva trgovine u Srbiji, 2008-2012.

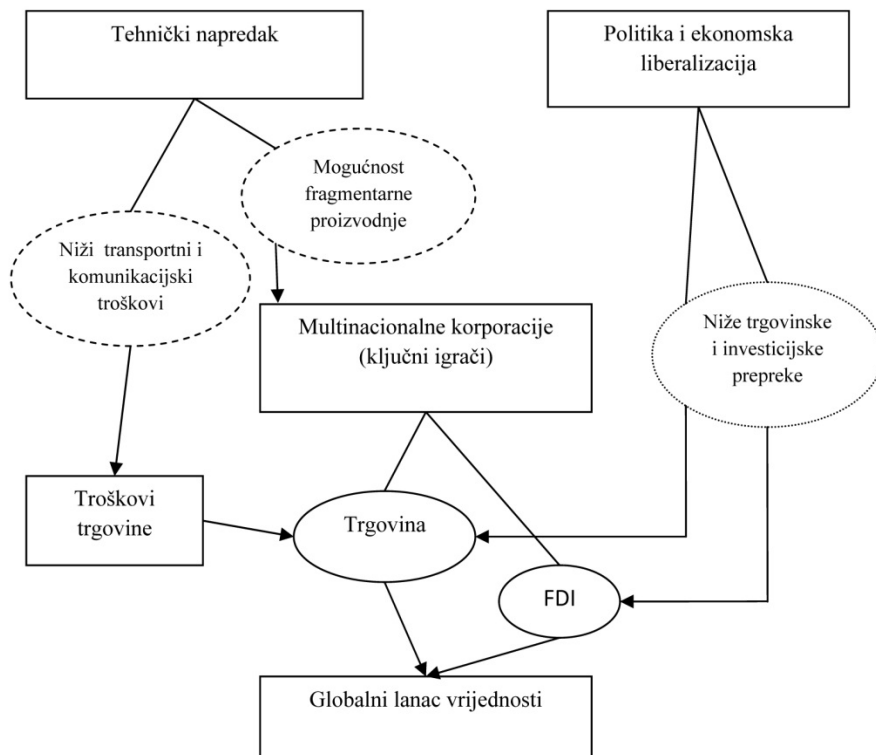
	Ukupna, tekuće cijene (U milijunima RSD)	Oprema s montažom, tekuće cijene (U milijunima RSD)
2008	60833	33861
2009	69380	24786
2010	63101	20971
2011	60858	21807
2012	66713	24780
2013	53273	23752

*Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije, 2010, 2011, 2012, 2013 i 2014.*

U trgovini Srbije, kao što pokazuju podaci u danoj tablici, zabilježena je blago opadajuća dinamika rasta investicija u osnovne fondove. To se odrazilo na odgovarajući način i na kreiranje njene dodatne vrijednosti.

Kao što je poznato, veoma značajan faktor kreiranja dodatne vrijednosti u distribucijskom sektoru su broj prisutnosti globalnih trgovačkih lanaca na domaćem (maloprodajnom) tržištu, odnosno strane izravne investicije (Slika 1)

□



Slika 1. Shema ilustracije glavnih izvora globalnog lanca vrijednosti

Izvor: Amador, (2014)

U tablici 15. su prikazane strane izravne investicije u trgovini Srbije za razdoblje 2008 - 2012.

Tablica 15.

Strane izravne investicije u trgovini Srbije, 2008-2012.

	Iznos u tisućama EUR	Iznos u tisućama RSD *	Udio trgovine u ukupnim stranim izravnim ulaganjima, (%) *
2008	275,946	22,755,114	11,30
2009	222,194	20,917,632	12,26
2010	193,509	18,833,727	16,95
2011	883,276	93,368,809	39,50
2012	262,793	27,937,471	13,12

Napomena: \* Autorov izračun. Strane izravne investicije su preračunate u dinarima po zvaničnom prosječnom tečaju za svaku godinu

Izvor: NBS, priopćenja po godinama

U danom razdoblju prema prikazanim podacima u danoj tablici sudjelovanje trgovine u ukupnim stranim izravnim ulaganjima u privredi Srbije se kretalo od 11,30% do 39,50%. U 2013. strane izravne investicije u trgovini Srbije su iznosile 242,4 milijuna EUR. Sudjelovanje selektivnih gospodarskih sektora u ukupni stranim izravnim investicijama privrede Srbije, iste godine, je izgledalo ovako: prerađivačka industrija - 24,9%, poljoprivreda - 20,5%, trgovina - 15,4% i saobraćaj 12,8% (Izvešće inflaciji, Narodna banka Srbije, veljača 2014). Prema tome, značajan je udio stranih izravnih investicija u trgovini Srbije (oko 15%). To se na svoj način odrazilo na kreiranje dodatne vrijednosti i ukupnih performansi trgovine u Srbiji.

S obzirom na to da u Srbiji posluju i strani trgovački lanci, u tablici 16. je, cjeline radi analize tretirane problematike, prikazana dodatna vrijednost selektivnih trgovinskih poduzeća (*stranih* i *domaćih*) u Srbiji za 2013.

Tablica 16.

Dodatna vrijednost selektivnih trgovinskih tvrtki u Srbiji, 2013.

Kompanija	Promet (U milijunima RSD)	Dodatna vrijednost (U milijunima RSD)	Dodatna vrijednost od prometa, (%)
Delhaize Croatia	75933	14305	18,83
Mercator - S	62385	9646	15,46
IDEA	55072	7736	14,04
Knez Petrol	37597	1060	2,81
OMV Srbija	30937	2842	9,18
Lukoil Srbija	30242	2313	7,64

*Napomena: Autorov izračun*

*Izvor: Godišnje kompanijski financijski izvještaji*

Na temelju prikazanih podataka u danoj tablici može se zaključiti da je najveći udio dodatne vrijednosti u prometu tvrtke Delhaize Croatia. Ono je, što se također da zaključiti, znatno veće u sektoru trgovine prehrambenim proizvodima (prve tri tvrtke) nego u sektoru trgovine gorivom (posljednje tri tvrtke). U budućnosti očekivani dolazak novih stranih trgovačkih lanaca pozitivno će utjecati na kreiranje dodatne vrijednosti i ukupnih performansi trgovine u Srbiji.

Na veličinu dodatne vrijednosti, kao što je već rečeno, utječu brojni faktori. U ovom radu ćemo, na primjeru trgovine u Srbiji, primjenom deskriptivne statistike, i korelacijske analize ispitati utjecaj investicija u osnovne fondove i stranih izravnih investicija na kreiranje dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima. Ovo iz razloga što se preko njih manifestiraju efekti učinkovitog menadžmenta na svim razinama i u svim aspektima, i moderne tehnologije. U tablici 17. prikazana deskriptivna statistika utjecaja investicija u osnovna sredstva i stranih izravnih investicija na dodatnu vrijednost po faktorskim troškovima trgovine u Srbiji za razdoblje 2008-2012.

Tablica 17.

*Descriptive Statistics* investicija u osnovna sredstva, stranih izravnih investicija i dodatne vrijednosti po faktorskim troškova trgovine u Srbiji

	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	N
Dodatna vrijednost po faktorskim troškova	268912,4000	19.575,46810	5
Investicije u dugotrajnu imovinu	64177,0000	3.770,22473	5
Strane izravne investicije	36762,0000	31.823,06151	5

*Napomena: Autorov izračun uz pomoć statističkog SPSS programa*

U tablici 18. prikazana matrična korelacija investicija u osnovna sredstva, stranih izravnih investicija i dodatne vrijednosti trgovine u Srbiji za razdoblje 2008 - 2012.

Tablica 18.

*Correlations* (investicija u osnovna sredstva, stranih izravnih investicija i dodatne vrijednosti po faktorskim troškovima trgovine u Srbiji)

		Dodatna vrijednost po faktorskim troškova	Investicije u dugotrajnu imovinu	Strane izravne investicije
<i>Pearson Correlation</i>	Dodatna vrijednost po faktorskim troškova	1,000	,064	-,212
	Investicije u dugotrajnu imovinu	,064	1,000	-0,472
	Strane izravne investicije	-,212	-0,472	1,000
Sig. (1-tailed)	Dodatna vrijednost po faktorskim troškovima	.	0,459	0,366
	Investicije u dugotrajnu imovinu	0,459	.	,211
	Strane izravne investicije	0,366	,211	.
N	Dodatna vrijednost po faktorskim troškovima	5	5	5
	Investicije u dugotrajnu imovinu	5	5	5
	Strane izravne investicije	5	5	5

*Napomena: Autorov izračun uz pomoć statističkog SPSS programa*



Prema dobivenim rezultatima korelacijske analize, može se zaključiti da su pozitivno slabo utjecale investicije u dugotrajnu imovinu na kreiranje dodatne vrijednosti u trgovini Srbije. Što se stranih izravnih investicija tiče, one su negativno slabo utjecale na stvaranje dodatne vrijednosti u trgovini Srbije.

Kao što je poznato, u suvremenoj trgovini sve se više primjenjuje koncept održivog razvoja (Phillips, 2010; Lukic, 2012). Primjena koncepta održivog razvoja utječe na poboljšanje troškovne učinkovitosti kao odrednice dodatne vrijednosti. To znatno utječe na poboljšanje ukupnih performansi trgovačkih lanaca. Učinkovita primjene koncepta održivog razvoja u logistici trgovine na veliko i trgovine na malo znatno pridonosi povećanju dodatne vrijednosti. U tablici 19. su prikazani pozitivni efekti primjene učinkovite logistike u trgovini na veliko i trgovini na malo.

Tablica 19.

## Učinci učinkovite logistike u trgovini na malo i trgovini na veliko

Performansni indikatori	Karakteristike logistike u maloprodaji i trgovini na veliko			
	Logistička kvaliteta	Fleksibilnost	Troškovna učinkovitost	Procesne inovacije
Rast prihoda	2,2	2,1	2,0	1,5
Profit	2,1	2,0	2,3	1,6
Kupčeva satisfakcija	2,6	2,1	1,7	1,6

0 = Ne utječe 1 = Limitirani utjecaj 2 = Značajan utjecaj 3 = Odlučujući utjecaj

Izvor: Seek et al. (2014)

Značajan utjecaj na ukupne performanse, što znači i na stvaranje dodatne vrijednosti kao značajne mjere učinkovitosti, ima sve veća primjene informacijske i komunikacijske tehnologije, tj. elektronička trgovina (Shin, 2014). Na globalnoj razini sve je veći značaj elektronske trgovine. U tablici 20. je, ilustracije radi, prikazan rast online maloprodaje u UK.

Tablica 20

## Rast online maloprodaje u UK

	2012	2018
Sudjelovanje online hrane	3,7%	9,5%
Sudjelovanje online ne-hrane	19,2%	32,1%
Sudjelovanje ukupne online maloprodaje	12,7%	21,5%

Izvor: Retail Futures 2018, May 2013, Centre for Retail research

U Srbiji sudjelovanje online maloprodaje u ukupnoj prodaji je sve više u porastu iz godine u godinu. Ono je, neovisno o tome, na znatno nižoj razini u odnosu prema zemlje razvijene tržišne ekonomije. Istraživanjem je utvrđeno da su samo 21,2% poduzeća primala narudžbe putem interneta tijekom 2013 (Uporaba informacijske i komunikacijske tehnologije u Republici Srbije, 2014, Republički zavod za statistiku, Beograd). Sve veći razvoj elektroničke trgovine pozitivno će utjecati na poboljšanje ukupnih performansi trgovine u Srbiji u budućnosti.

## 7. ZAKLJUČAK

Na temelju provedenog istraživanja analize problema dodatne vrijednosti u distribucijskom sektoru na globalnoj razini i, s posebnim osvrtom na Srbiju, u ovom radu možemo zaključiti da je dodatna vrijednost vrlo značajna ekonomska kategorija. Učinkovito upravljanje dodatnom vrijednošću znatno pridonosi unapređenju ukupnih performansi distribucijskog sektora. Za te potrebe nužno je poznavati ključne odrednice dodatne vrijednosti, opće i specifične, za distribucijski sektor. Značajni faktori (tretirani kao izvori) dodatne vrijednosti u distribucijskom sektoru su, pored ostalih, multinacionalne tvrtke-strani trgovački lanci, strane izravne investicije, i moderna tehnologija. Njihovom adekvatnom kontrolom može se znatno utjecati na povećanje dodatne vrijednosti kao mjere učinkovitosti poslovanja distribucijskog sektora.

U Srbiji, jednako kao i u Europskoj uniji, u trgovini na veliko glavni kreatori dodatne vrijednosti su male i srednje tvrtke. U trgovini na malo velike tvrtke su glavni stvaraoci dodatne vrijednosti.

Dodatna vrijednost po zaposleniku, kao mjera produktivnosti rada, u trgovini Srbije pokazuje u posljednje vrijeme tendenciju porasta iz godine u godinu. No bez obzira na to, ona je još uvijek znatno niža nego u Europskoj uniji. S ciljem povećanja dodane vrijednosti po zaposleniku u trgovini Srbije u budućnosti potrebna je znatno veća primjena novih koncepta upravljanja troškovima, koncepta održivog razvoja i informacijske i komunikacijske tehnologije (sustav planiranja resursa poduzeća - ERP, radio frekvencijska identifikacija - RFID), kao i sve veći razvoj učinkovite elektroničke trgovine.

Elektronska trgovina promatrana kao faktor dodatne vrijednosti i, pored toga, što je u porastu iz godine u godinu, u Srbiji je još uvijek na znatno nižoj razini nego u zemljama razvijene tržišne privrede. U budućnosti će se u trgovini Srbije sve više, po ugledu na zapadnu, primjenjivati novi modeli poslovanja, inovacije i moderna tehnologija. To će se pozitivno odraziti na kreiranje dodatne vrijednosti i time na ukupne performanse, rast i razvoj trgovine u Srbiji.

## LITERATURA

A Recovery on The Horizon? Annual Report on European SMEs 2012/2013, Final Report, European Commission, October, 2013, pp. 1-99.

Amador, J. and Cabral, S. (2014), "Global value chains surveying drivers and measures", ECB *Working paper* 1739, European Central Bank, pp- 1-47.

BELL, V., LW CO, S. STONE y G. WALLIS (2014). "Nowcasting UK GDP Growth", *Quarterly Bulletin*, primjerice trimestre, Bank of England, pp.58-68.

Berman, B. and Evans, JR (2010), *Retail Management*, Prentice Hall, Boston.

Bnaga, R. (2014), "Measuring Value in Global Value Chains", *Global Commoditie Forum* 7-8 April 2014, UNCTAD, pp. 1-8; unctad.org /.../ SUC\_GCF2014\_070414\_BANGA ....

Cornille, D. and Langohr, J. (October 2011), "The distributive trade sector and its impact on euro area prices", *ECB Monthly Bulletin*, pp. 81-98.

Dawson, J. (2000), "Retailing At Century End: Some Challenges For Management And Research", *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol 10, pp. 119-148.

Evans, JR (2005), "Are the largest public retailers top financial performers? A longitudinal analysis", *International Journal of retail & Distribution Management*, Vol. 33, No. 11, pp. 842-857.

Levy, M. and Weitz, BA (2007), *Retailing Management*, McGraw-Hill, Irwin, Boston.

Lovreta, S. (2011), *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Zagreb.

Lovreta, S. et. al. (2013), "Competition Policy and Optimal Retail Network Development in Transitional Economies", *Economic Annals*, LVIII (199), pp. 57-84.

Lukic, R. (2011), *Evaluacija poslovnih performansi u maloprodaji*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Lukic, R. (2012), "Sustainable Development of Retail in Serbia", *Review of International Comparative Management*, 13 (4), pp. 574-586.

Lukic, R. (2013), *Računovodstvo trgovinskih poduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Lukic, R. (2013b), "The Influence of Working Assets Efficiency Management on the Profitability of Trade in Serbia", *Review of International Comparative Management*, 14 (5), pp. 731-745.

Lukic, R. (2014), "The economic and financial status of trade entrepreneurs in Serbia", *Economic and Environmental Studies*, 14 (3), pp. 239-264.

Lukic, R. (2014b), "The profitability of trade in Serbia," *Azijska Journal of Management Research*, 4 (3), pp. 485-500.

Lukic, R. (2014c), "The Analysis of the Efficiency of Trade Costs Management in Serbia", *Economia. Seria Management*, Volume 17, Issue 2, pp. 1-15.

Lukić, R. (2014d), "Analysis of the Efficiency of Small Independent Retailers in Serbia", *Eurasian Journal of Business and Economics*, Volume 7, Issue 13, pp. 91-103.

Mandal, N. and Goswami, S. (2008), "Value added statement (VAS) - A critical Analysis", *Great Lakes Herald*, Vol.2, No.3, pp. 98-120.

McGoldrick, PJ (2002), *Retail Marketing*, The McGraw-Hill Companies, London.

Obradiće, A i Globan, T. (2014), "Determinante i potencijali trgovine na malo u malom otvorenom gospodarstvu - primjer Hrvatske", *EFZG - Occasional Publications*, pp. 269-287.

OECD, WTO and World Bank Group (2014), *Global value chains: challenges, opportunities, and implications for policy*, ([http://www.oecd.org/tad/gvc\\_report\\_g20\\_july\\_2014.pdf](http://www.oecd.org/tad/gvc_report_g20_july_2014.pdf)), pp. 1-53.

Phillips, M., Anderson, S. and Volker, J. (July 2010), "understading small private retail firm growth using the sustainable growth model", *Journal of Finance and Accounting*, V 3, pp. 1-11.

Radović, M. M. (2014), "Unleashing the potential of the smal and medium enterprise sector in Croatia", *Economic researc - Ekonomska istraživanja*, Vol. 27, NO. 1, pp. 700-712.

Reynads, J. and Cuthbertson, R. (Travanj 2014), *Retail & Wholesale: Key sectors for the European Economy* - understanding the role of retailing and wholesaling within the European union, Institute of Retail Management, SAID Business Shool, University of OXFORD.

Seeck, S et al. (2014), Study Summary "Logistics in Retail and wholesale - Structures, Success Factors, and Trends", *BVL International*, The Global Supply Chain Network (www, BVL, de), Berlin, pp. 1-10.

Shin, S. and Eksioglu, B. (May / June 2014); "Effects Of RFID Technology On Efficiency And Profitabilitz In Retail Supply Shains", *The Journal of Applied Business Research*, The Clute Institute, Volume 30, Number 3, pp. 633-646.

Slabinac, M. (2014), "Modern developments in distributive trade", *Business Logistics in Modern Management* 0,14<sup>th</sup> International Scientific Conference - Osijek, Croatia, pp. 55-65.

Timmer, M.P. et al. (2014), "Patterns of Struktural Change in Developing Countries", GDC Research Memorandum 149, *Working paper*, Groningen Growth and Development Centre, Faculty of Economics and Business, University of Groningen, pp. 1-31.

Yu, W., Ramanathan, R. and Nath, P. (2014), "The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective", *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 25-31.

***Radojko Lukić, Ph. D.***

Full professor  
Department of accounting and business finance  
Faculty of economics, University of Belgrade, Serbia  
E-mail: rlukic@ekof.bg.ac.rs

**THE ANALYSIS OF FACTORS THAT AFFECT THE  
CREATION OF AN ADDED VALUE AS AN  
INDICATOR OF TRADE EFFICIENCY IN SERBIA*****Abstract***

*Due to its economic significance, global value chain has lately been extensively researched both in theory and practice. In that context, the added value created through the whole chain value is analysed. The concept of added value is also analysed not only on the global, but also on the national and entrepreneurial level. Regarding that fact, in this work we comparatively analyse the effects of application of concept of added value in the trade of the European Union and Serbia especially. Within this, the dynamics of size, structure and determinants of added value are envisaged in the context of trade in Serbia. The research which is based on the original official statistics of added value of trade in Serbia showed that in terms of its size it is a very significant economic category, as it is in the European Union, and it represents an important source for improving the efficiency of business management, human resources, growth and development of trade in Serbia.*

***Key words: global retail chain, growth and structure of added value, determinants, added value per employee, innovation and electronic trade***

***JEL classification: F65 L81 M40***

Sa srpskog na hrvatski standardni jezik prevela: Nikolina Kuraica

**Dr. sc. Zoran Miletić**

E-mail: zoran24@gmail.com

## **DETERMINIRANJE TROŠKOVA DAVATELJA POŠTANSKIH USLUGA UNIVERZALNOM PODRUČJU**

UDK / UDC: 656.8:657.471

JEL klasifikacija / JEL classification: D24, L87

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 28. siječnja 2015. / January 28, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### ***Sažetak***

*U radu se analizira problematika određivanja troškova pružanja univerzalne poštanske usluge u rezerviranom području. Prikazanom metodologijom olakšava se promatranje odabranih politika, odnosno strategija univerzalne poštanske usluge te kvantifikacija njihove uspješnosti. Cilj rada je uspostaviti metodologiju za ispravno određivanje troškova koje ima davatelj univerzalne poštanske usluge, jer je to ključna determinanta za njegov opstanak na liberaliziranom tržištu. Ako je dosadašnji davatelj univerzalne poštanske usluge prejako zaštićen monopolom, neće se u dostatnoj mjeri razvijati konkurencija, a time i konvergencija k optimalnoj cijeni i kvaliteti pružene usluge. S druge strane, ukoliko je regulatorni režim nedostatan, pojavit će se intenzivna konkurentna aktivnost samo u pojedinim zonama poštanskog tržišta, dok će ostale zone (npr. ruralna područja) biti prepuštene dosadašnjem pružatelju univerzalne poštanske usluge, koji će pružanjem iste u neatraktivnim zonama vjerojatno ostvarivati gubitke, odnosno podnijeti nepravedan teret neispravne regulacije.*

*Regulacija pristupa rezerviranom području i samom poštanskom tržištu u cijelosti treba biti dimenzionirana i prema socijalnoj strukturi korisnika poštanskih usluga, kao i prema rastućim zahtjevima modernih korisnika tradicionalnih i suvremenih poštanskih proizvoda i usluga.*

*U daljnjem istraživanju, nastavno na postignute rezultate u ovom radu, potrebno je detaljnije ispitati međuzavisnost između inteziteta regulatornog režima i mjesta ulaska (pristupa) u rezervirano područje novog davatelja poštanskih usluga. Svrha takvog ispitivanja bi bila precizno dimenzionirati ulazak novog*

*davatelja usluga na regulirano rezervirano područje uzimajući u obzir socijalnu osjetljivost korisnika poštanskih usluga.*

***Ključne riječi: metodologija regulacije pristupa rezerviranom području, liberalizacija poštanskih usluga, regulatorni režim rezerviranog područja, socijalna osjetljivost poštanskih usluga***

Uzimajući u obzir liberalizaciju tržišta poštanskih usluga, od iznimne važnosti je procijeniti poziciju i troškove koje univerzalni poštanski operater ima za pružanje poštanskih usluga u rezerviranom području. Kvantifikacija ekonomskih učinaka vrijednosti monopola nad dostavom pismenih pošiljaka te korištenja poštanskim sandučićima je od ključne važnosti za određivanje pravca razvoja poštanskog tržišta.

U tom smislu promatrat ćemo tri osnovna aspekta poštanske usluge:

- trošak pružanja poštanske usluge u održavanju postojećih usluga u rezerviranom području;
- koja je vrijednost monopola/monopolne pozicije u dostavi pismovnih pošiljaka;
- koja je vrijednost monopolne pozicije u pristupu poštanskim sandučićima.

## **1. TEMELJNE ODREDNICE**

### **1.1. Analitičko polazište**

Analiza se zasniva na pretpostavci da je određivanje troška vršenja univerzalne poštanske usluge u rezerviranom području (za pismene pošiljke i poštanske sandučice) moguće izračunati ako usporedimo hipotetski tržišni ishod s trenutnom situacijom u poštanskim uslugama.<sup>1</sup> Mjerilo dosadašnjeg stanja uključuje praktički sva regulatorna ograničenja univerzalnog područja, (npr. okvir za cijenu poštanske usluge, režim pružanja usluge, način regulacije itd.) U analizi će se kroz kalkulacije hipotetski opisivati što se događa, na primjer, u slučaju zamjene univerzalnog rezerviranog područja potpuno liberaliziranim tržištem i sl.

---

<sup>1</sup> Crew, Michael A. and Paul R. Kleindorfer (2009), 'Service quality, price caps and the USO underentry,' in M.A. Crew and P.R. Kleindorfer (eds), *Progress in the Competitive Agenda in the Postal and Delivery Sector*, Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar, pp. 1–22.



## 1.2. Identifikacija ključnih varijabli

Određiti pojmovno i definicijski „trošak“ kao dio „vrijednosti“ iste monopolne franšize (dopusnice) zahtijeva usporedbu dvije situacije; jednu s obavezom pružanja monopolne usluge, a drugu bez takve obaveze. Ova činjenica pruža kontradiktornu situaciju, odnosno potrebna je pretpostavka kako druga tvrtka reagira u hipotetskoj situaciji.

Pokažimo to primjerom: pretpostavimo da je jedna od tvrtki zainteresirana za procjenu utjecaja uklanjanja odredbe regulatora za obveznu dostavu pismovnih pošiljaka pet radnih dana u tjednu na većinu prebivališnih adresa. Početna pozicija za usporedbu bi prirodno bila trenutna usluga koju pruža poštanski operater s petodnevnom ograničenjem. Kako odrediti suprotstavljenu činjenicu prema kojoj bi usporedili dosadašnje stanje? Moramo uzeti u obzir višestruke mogućnosti. Prvo, potrebno je utvrditi postoje li uz ograničenja broja dostavnih dana u tjednu i druga ograničenja koja su ukinuta (npr. dostava pisama određene težine). Nadalje, potrebno je napraviti pretpostavke kako odrediti novu razinu frekvencije dostave. Na primjer, možemo uzeti za pretpostavku da će se dostava pismovnih pošiljaka vršiti samo dva dana u tjednu. Alternativno, takvu situaciju možemo usporediti s ponašanjem davatelja univerzalne poštanske usluge u rezerviranom području, bez ikakvih ograničenja uvažavajući uobičajenu dostavnu frekvenciju. Pri ovim razmatranjima mora se imati u vidu da privatni davatelji poštanskih usluga u rezerviranom području imaju tendenciju prije svega zadovoljenja profitnih kriterija.

## 1.3. Važnost cjenovnog ograničenja dostave

U situaciji razmatranja efekata i uklanjanja monopola u zoni rezerviranog područja, postavlja se pitanje kako preostala regulatorna ograničenja utječu na profit davatelja poštanskih usluga u rezerviranom području. Na jednom ekstremu pretpostavimo da je ukidanje monopolne pozicije pridruženo ukidanju i svih regulatornih ograničenja poštanske usluge - liberalizacija i deregulacija cijena usluge. Promatrajući dosadašnje iskustvo iz liberaliziranih zemalja,

Velike Britanije i Švedske, vidljivo je da, unatoč punoj liberalizaciji, imamo prisutnost nekog oblika ograničenja cijene koštanja poštanske usluge.<sup>2</sup>

U skladu s ovim iskustvom zadržimo cjenovno ograničenje (gornje) u daljnjoj analizi. Kada god se određuje neutralni tržišni ishod od kojega dalje vršimo usporedbu profita sudionika, neophodno je uzeti u obzir (i u račun) vjerojatni odgovor regulatornog tijela na novonastalu situaciju. Ova situacija implicira da će se u budućim (liberaliziranim) tržišnim uvjetima razlikovati način

<sup>2</sup> Crew and P.R. Kleindorfer (eds), *Competition and Regulation in the Postal and Delivery Sector*, 2008.

regulacije i regulatorni režim od onog na monopolnom tržištu.<sup>3</sup> Nadalje, gubici poštanskog operatera nastali cjenovnim ograničenjima u rezerviranom području će se vjerojatno odraziti dizanjem cijena u nereguliranom području, bez ukupnog narušavanja regulatornih cjenovnih ograničenja.

#### 1.4. Definiranje“ troška“ i „vrijednosti“

Poslije određivanja koje ćemo tržišne situacije uspoređivati bitno je odrediti koje mjerljive vrijednosti možemo usporediti, odnosno postaviti u međusoban odnos. Npr. kada nam je cilj odrediti trošak pružanja usluge u univerzalnom području pretpostavka je da promatramo trošak koji operater ima sa i bez regulatornog ograničenja. Ali ova usporedba neće odgovoriti na pitanje koji je ekonomski utjecaj univerzalne poštanske usluge u rezerviranom području na poštansku uslugu. Odgovor na ovo pitanje bi dobili mjerenjem profita kada bi se ograničenja iz gornjeg poglavlja ukinula (broj dostavnih dana, ograničenje cijene itd.). Ovo je pitanje vrlo važno jer može pomoći u odgovoru na drugo pitanje, odnosno kojoj mjeri je pružanje usluga u rezerviranom području financijski teret ukupnoj poštanskoj usluzi. Mjerenje profitabilnosti obveze pružanja univerzalne poštanske usluge je problematika u kojoj je prisutno nekoliko modernih teorija pristupa.<sup>4</sup>

Utjecaj profitabilnosti je vidljiviji u izračunu ekonomske valorizacije monopolne pozicije davatelja usluge u rezerviranom području.

Početna točka izračuna profitabilnosti mora uzeti u obzir postojeće kolektivne ugovore koji određuju cijenu radne snage i ostale obveze prema radnoj snazi. Uzimajući u obzir sve gore spomenuto, ograničenje cijene poštanske usluge u rezerviranom području je praktički zasnovano na činjenici da poštanski operater, pružajući poštansku uslugu, pokriva svoje troškove uz nultu profitnu stopu. Tako da, ako buduća regulacija poštanskih usluga u rezerviranom području dopušta poštanskom operateru da ostvaruje profit od pružanja poštanskih usluga u rezerviranom području, regulator će reagirati na način da snizi cijenu poštanske usluge. Drugo složenije rješenje je mjerenje troškova operatera i vrijednosti monopolne pozicije u rezerviranom području.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Crew, Michael A. and Paul R. Kleindorfer (2006a), 'The welfare effects of entry and strategies for maintaining the USO in the postal sector', in M.A. Crew and P.R. Kleindorfer (eds), *Progress toward Liberalization of the Postal and Delivery Sector*, New York: Springer Science+Business Media, Inc, str 3–22.

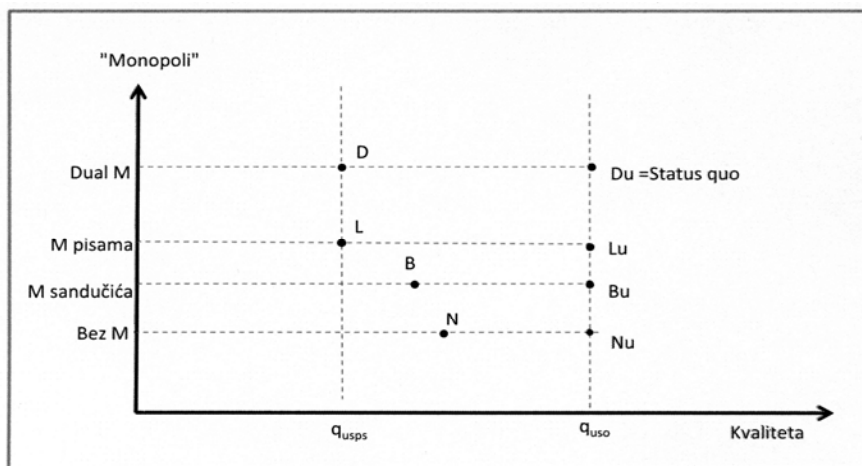
<sup>4</sup> Cremer, H., Grimaud, A., and Laffont, J.J., „The Cost of Universal service in the Postal Sector“ in *Current Directions in Postal reform*, Crew, M., and Kleindorfer P., Kluwer, 2000 and Panzar, J., „A Methodology for Measuring the costs of Universal Service“ *Information Economics and Policy*, 12 3<sup>rd</sup> September 2000.

<sup>5</sup> Panzar, J., „Funding Universal Service Obligations: The Cost of liberalization,“ in *Future Directions in Postal Reform* in Crew, M., and Kleindorfer (eds.), Kluwer, 2001.).

## 1.5. Analitički okvir

U Grafikonu 1. nalazi se okvir koji prikazuje vrste kalkulacija potrebne za proračun profitabilnosti univerzalnih poštanskih usluga u rezerviranom području te valuacije monopolne pozicije poštanskog operatera.

Horizontalna os iskazuje vrijednost kvalitete usluge - kvaliteta. Vertikalna os pokazuje vrijednost stupnja (inteziteta) monopola-Monopoli. Pomicanje po horizontalnoj osi udesno odražava stroži regulatorni režim s višom kvalitetom usluge. Slično, uzlazno po vertikalnoj osi vrijednosti idu k većem stupnju monopolnih restrikcija.



Grafikon 1. Monopol u rezerviranom području

*Izvor: GM University, 2008., Methodologies for Costing the USO And valuating the Letter and Mailbox Monopolies*

Na ovaj način grafikon možemo koristiti za „lociranje“ politika poštanskih usluga koje preferiramo. Započnimo od promatranja točke Du, koja predstavlja dosadašnje stanje. Pružatelj univerzalne poštanske usluge u RP ima monopol na dostavu i pismovnih pošiljaka i pristupu poštanskom sandučićima. Ovoj točki pridružujemo na horizontalnoj osi točku Quso, koja označava u trenutnom momentu kvaliteta usluge. Od početne točke, uklanjajući monopol nad pristupom poštanskim sandučićima, pomičemo se po vertikalnoj osi prema dolje u točku Lu. Isto tako, uklanjajući samo monopolnu poziciju u dostavi pismovnih pošiljaka pod postojećim regulatornim režimom u rezerviranom području, po vertikalnoj osi se pomičemo na dolje na točku Bu. Naposljetku, točka Nu označava točku u kojoj se pruža univerzalna poštanska usluga u rezerviranom području bez monopolne zaštite, ali pri postojećim regulatornim ograničenjima (broj dana, cijena itd.).

Dalje, promatramo promjene u kvaliteti pružene usluge. Prva prikazuje promjenu u dosadašnjim obvezama pružatelja poštanskih usluga u rezerviranom području (primjer, broj dana dostave pada s pet na tri dana). Ako monopolna zaštita ostane ista, ovo će biti prikazano u grafikonu kao horizontalno pomicanje s „dosadašnjeg stanja“ - točke Du

(pridruženoj razini kvalitete usluge Quso) ka točki D, koja označava na osi nižu pruženu kvalitetu usluge, Qusps (ova razina kvalitete poštanske usluge je obično reguliran kroz akte regulatornih državnih tijela).

Pružajući jednaku razinu usluge, kada izuzmemo monopol u pristupu poštanskim sandučićima, točka L označava razinu kvalitete poštanske usluge.

Posljednje dvije točke na grafikonu označavaju hipotetsku poštansku uslugu bez monopola u dostavi pismovnih pošiljaka. Točka B reflektira situaciju u kojoj poštanski operater, u slučaju monopola samo na pristup poštanskim sandučićima, ima manje regulatorne mjere od točke QUSO. Točka N ilustrira analognu situaciju slučaju pune liberalizacije poštanskog tržišta. Kvaliteta usluge u rezerviranom području, može biti rezultat regulatornih ograničenja ili kvalitete pružene usluge po standardima poštanskog operatera - davatelja usluge u rezerviranom području. Isto tako, treba imati u vidu da rastući konkurentski odnosi davatelja poštanskih usluga mogu rezultirati višom kvalitetom pružene usluge. Ovaj slučaj je u grafikonu 1. označen točkama B i N.

## **2. TROŠAK PRUŽANJA UNIVERZALNE POŠTANSKE USLUGE**

Ovaj korak zahtijeva puno razumijevanje problematike primjene različitih regulatornih politika. Profitna razlika je parametar koji najpreciznije reflektira trošak pružanja univerzalne poštanske usluge.

### **2.1. Ograničenja u određivanju troška koštanja univerzalne poštanske usluge u rezerviranom**

Na najosnovnijoj razini, UPU (univerzalna poštanska usluga) se sastoji od seta ograničenja donesenih od regulatornih tijela na bazi ekonomske i šire evaluacije poštanske usluge. Ograničenja se, primjerice, odnose na broj dostavnih dana u tjednu, cijenu dostave jedinične pismovne pošiljke do određene težine, eventualne snižene cijene dostave za humanitarne pismovne pošiljke ili na besplatnu poštansku uslugu za slijepu osobe.

Kao što je prethodno istaknuto, od temeljne važnosti je identificirati kvantitativne tipove za usporedbu. Primjer Du - D prema Nu - N.

Važno je zapamtiti da postoji mnogo dimenzija kroz koje se mjeri i iskazuje kvaliteta pružene poštanske usluge te da svaka neutralna usporedba mora specificirati dodatne standarde za svaku od njih.

Iz grafikona 1 vidljivo je da postoji osam različitih operativnih scenarija u pružanju poštanske usluge u rezerviranom području (RP). Na primjer, jedan može uspoređivati svaku alternativu koja uključuje dosadašnji status univerzalne poštanske usluge (točke Du, Lu, Bu i Nu), gdje je u svakoj točki uključena smanjena regulacija (točke D, L, B i N). Ipak, moramo razumijeti da se takve usporedbe rade po principu *a priori*. Na primjer, usporedba operativnog ishoda između točaka Du i L može imati dva efekta: omekšavanje dosadašnjeg statusa UPU standarda i eliminaciju monopola u pristupu poštanskim sandučićima. Ovo ima smisla ako uzmemo u razmatranje samo rezultate horizontalnog pomicanja: Du prema D, Lu ka L, Bu prema B ili Nu prema N.

Ovisno o okolnostima bilo koja od prikazanih horizontalnih usporedbi može se primjenjivati u praksi. Jednako tako, sumnjamo da hipotetsko pomjerane iz Du prema D je najvažnije u postliberaliziranom rezerviranom području. S obzirom na potrebno vrijeme za primjenu novih regulatornih mjera, za svaku analizu pružanja univerzalne poštanske usluge u srednjem roku, razumno je pretpostaviti da monopolna zaštita ostaje na snazi. Za potpuno liberalizirano tržište nekih zemalja EU (npr. Švedska, Njemačka) zanimljivo je područje horizontalnog pomicanja između točaka Nu i N.<sup>6</sup>

## **2.2. Troškovi pružanja univerzalne poštanske usluge i profit pružatelja usluge**

Razina monopolne zaštite te regulatorni režim za UPU su usko vezani s profitom koji ostvaruje davatelj usluge u rezerviranom području.

Za određivanje promjene profita kao rezultat promjene regulatornog režima potrebno je usporediti razinu poštanske usluge u dva slučaja.

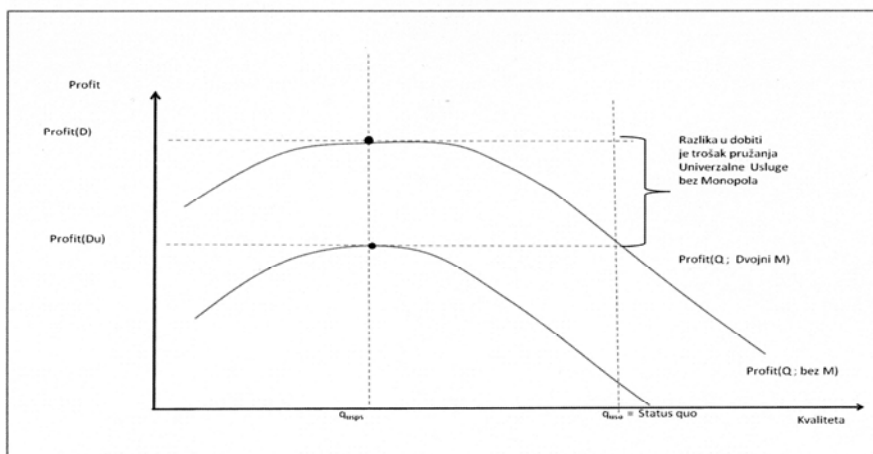
U grafikonu 1 razina profitabilnosti poštanske usluge je je implicitna, odnosno teško vidljiva u uvjetima rastućih regulatornih zahtjeva.

Zato u dvodimenzionalnom grafikonu 3 odnos između profitabilnosti poštanske djelatnosti i kvalitete usluge može biti prikazan samo ako pretpostavimo prisutnost određene monopolne pozicije. U grafikonu, krivulja profit (Q, Dual M ili dvojni M) ilustrira hipotetsku relaciju pod pretpostavkom da ostaju na snazi oba monopola (poštanski sandučići i monopol u dostavi pismovnih pošiljaka određene težine).

S druge strane, ako želimo usporediti profite operatera na liberaliziranom poštanskom tržištu, koristimo krivulju profit (Q, bez M). Ova krivulja nam prikazuje hipotetski odnos između profita poštanskog operatera i kvalitete usluge u uvjetima bez

<sup>6</sup> Crew, M. & Kleindorfer, P., Hightening Competition in the Postal Sector. (2008)

monopolne zaštite (i pismovnih pošiljaka te pristupa poštanskim sandučićima). Uspoređujući dvije krivulje prikazane u grafikonu 2, vidimo da se one prilično slično ponašaju. Prvo, u svakom od slučajeva, razina kvalitete usluge pridružen dosadašnjem statusu ograničenja univerzalne poštanske usluge rezultira nižim profitom poštanskog operatera nego u slučaju da je moguće smanjenje razine kvalitete poštanske usluge.<sup>7</sup> Drugo, mogućnost za ostvarenje profita poštanskog operatera u RP je manja u slučaju bez prisutnosti monopolne zaštite (izloženost konkurentskom djelovanju). Tako prikazujemo; profit (Q;dvojni M) krivulja je iznad krivulje profit (Q; Bez M) za sve razine Q (kvalitete pružene usluge).



Grafikon 2. Profitabilnost u rezerviranom području

Izvor: GM University, 2008., *Methodologies for Costing the USO And valuating the Letter and Mailbox Monopolies*

Započnimo s analizom u točki koja označava dosadašnje stanje zahtjeva kvalitete poštanske usluge za univerzalno područje,  $Q_{uso}$ . Kao sljedeće odredimo pridruženu razinu profitabilnosti poštanskog operatera RP pod postojećom razinom monopolne zaštite. Ovaj iznos je određen krivuljom; profit (Q;Dual M) tj. profit ( $Q_{uso}$ ; DualM) = profit (Du).

Sada usporedimo profitabilnost dosadašnjeg stanja poštanskog operatera s razinom profitabilnosti koja će biti postignuta u slučaju „omekšanja“ zahtjeva za kvalitetu usluga, tako da razina kvalitete pružene usluge padne na točku  $q_{usps}$ . Ova razina profitabilnosti iskazana je visinom krivulje profit (Q;Dual M) nasuprot krivulji profit ( $q_{usps}$ ; Dual M) = profit (D).

<sup>7</sup> O'Brien, Louis F., Leon A. Pintsov and Andrei Obrea (2008), 'Cost analysis and pricing of innovative products', in M.A. Crew and P.R. Kleindorfer (eds), *Competition and Regulation in the Postal and Delivery Sector*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 128–44.

Razlika između ove dvije razine profitabilnosti rezultira u mjerenju profitabilnosti za slučaj kada uklanjamo monopolnu zaštitu iz područja pružanja univerzalne poštanske usluge.:

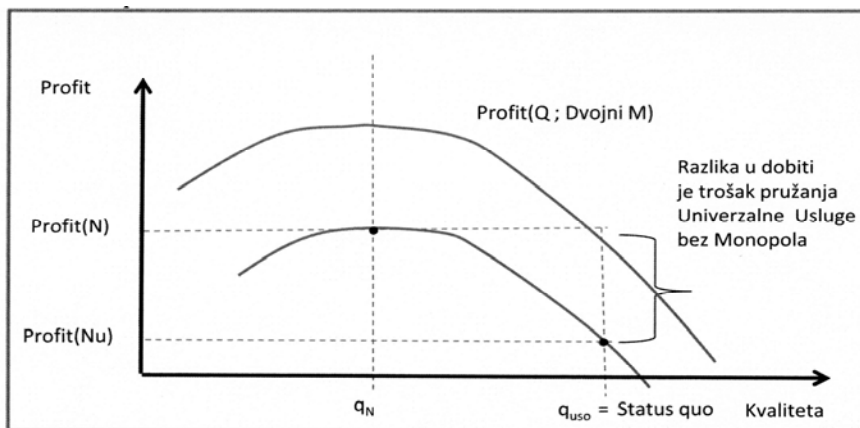
$COST_{uso} (Q_{uso} to q_{usps} ; Dual M) = profit (Q_{uso} ; Dual M) - profit(q_{usps} ; Dual M) =$

$$profit(Du) - profit(D)$$

Mjerenje troškova pružanja poštanske usluge u univerzalnom području predstavlja cilj kvantitativne analizu trenutnom regulacijskom okruženju.<sup>8</sup>

### 2.3. Kvantifikacija troškova usluge u liberaliziranom okruženju

U grafikonu 3 iskazana je kvantifikacija troškova pružanja univerzalne poštanske usluge u potpuno liberaliziranom okruženju (Švedska, VB, Njemačka itd.). Pod ovim pojmom se označavaju tržišta visokog stupnja razvijenosti. U praksi su obično procesi liberalizacije u ovakovim tržišnim gospodarstvima započinjali znatno ranije i prije donošenja europskih poštanskih direktiva, te su bile rezultat traženja vlastitog puta u evoluciji poštanskog tržišta, a time i davatelja poštanskih usluga na liberaliziranom tržištu.<sup>9</sup>



Grafikon 3. Profitabilnost pružanja univerzalne poštanske usluge u liberaliziranom okruženju

Izvor: GM University, 2008., *Methodologies for Costing the USO And valuating the Letter and Mailbox Monopolies*

<sup>8</sup> Post and Parcel (2010), La Poste Confirms MVNO Possibilities, 12.03.2010, <http://postandparcel.info/32219/it/la-poste-confirms-mvno-possibilities/>

<sup>9</sup> Crew, M. & Kleindorfer, P., Hightening Competition in the Postal Sector. (2008)

Kao i u prethodnom grafikonu, prvo upotrijebimo krivulju profit (Q; Bez M) za određivanje razine profitabilnosti poštanskog operatera pod dosadašnjim stanjem regulacije univerzalnog područja, ali bez zaštite u području monopola (i pismovnih pošiljaka i pristupa poštanskim sandučićima).

Ova razina je iskazan profit (Quso; Bez M) = profit (Nu). Važna razlika između ove kalkulacije i one prethodne u grafikonu 1.2 je u početnoj točki koštanja pružanja usluge u rezerviranom području. Takva situacija uzrokuje promjenu iz točke Du (dosadašnje stanje).

Ako na trenutak zanemarimo ovu činjenicu, sljedeći korak bi bio u određivanju razine kvalitete pružene usluge u liberaliziranom okruženju. Potrebno je i pojasniti kako je određena qN točka (određivanje razine kvalitete poštanske usluge). Moguće je da ova razina usluge bude pružena temeljem interne razine kvalitete usluge koju daje poštanski operater.<sup>10</sup> Također je moguće pretpostaviti da pružatelj poštanske usluge možda neće odabrati baš razinu usluge u točki qN, s ciljem da zadrži konkurentnu poziciju. Znači, važno za ovu analizu je da sama točka kvalitete usluge qN ne određuje presudno vrijednosti, nego pridruženu razinu Profita na Y osi.<sup>11</sup>

Tako da, u liberaliziranom području, ovo je iskazano: profit (qN,Bez M) = profit (N). Naposljetku, troškovi pružanja usluge u rezerviranom području su vidljivi kao razlika između dvije razine profitabilnosti:

$$\begin{aligned} \text{COST uso(Quso do qN; Bez M)} &= \text{Profit (Quso ; Bez M)} - \text{Profit (qN ; Bez M)} \\ &= \text{Profit (Nu)} - \text{Profit (N)} \end{aligned}$$

### 3. RAŠČLAMBA PROMJENE PROFITA U TROŠKOVNI I PRIHODOVNI EFEKT

U želji da se dovedu u zavisni odnos profitabilnost i različite obveze pružanja usluga u rezerviranom području, moramo raščlaniti profit (dobit) poštanskog operatera u rezerviranom području u dva temeljna dijela: trošak i prihod.<sup>12</sup>

Ovaj prikaz ostaje unutar primarnog cilja, a to je usporedba profita monopolnog poštanskog operatera u RP, s i bez dosadašnjih obveza pružanja usluge u RP.

Prikažimo razinu profita kroz prihode i troškove :

<sup>10</sup> PriceWaterhouseCoopers (2006). "Prospective study on the impact on universal service of the full accomplishment of the postal internal market in 2009", Study prepared for the Commission of the European Communities

<sup>11</sup> Vidimo da su vrhovi profitnih krivulja relativno ravni, što nas upućuje na zaključak da razina kvalitete pružene usluge nije presudan za ukupan iznos troškova pružanja poštanske usluge u rezerviranom području

<sup>12</sup> Robinson, A. (2005): "The Impact of Pricing on Mail Volumes." Pitney Bowes Background Paper for the project "Electronic Substitution for Mail: Models and Results, Myth and Reality"



$$\begin{aligned} \text{PROFIT}(D) - \text{PROFIT}(Du) &= [\text{Prihod}(D) - \text{Trošak}(D)] - [\text{Prihod}(Du) - \text{Trošak}(Du)] \\ &= [\text{Trošak}(D) - \text{Trošak}(Du)] + [\text{Prihod}(Du) - R(Du)] \\ &= \text{ smanjenje troška} + \text{ prošli prihodi} \end{aligned}$$

Ova jednakost omogućava raščlambu kalkulacije u dva dijela: trošak i promjene u prihodu su rezultat „omekšavanja“ regulacije dosadašnjeg stanja rezerviranog područja (univerzalnog područja pružanja poštanske usluge).

### 3.1. Raščlamba smanjenja troškova koji proizlaze iz promjene kvalitete usluge

Za jasniji metodološki prikaz, pretpostavimo da su troškovi poštanskog operatera funkcija volumena ( $V$ ) i kvalitete usluge ( $Q$ ); npr. frekvencije dostave. Tada, svako smanjenje troškova koje proizlazi iz „omekšanja“ obaveza pružanja poštanske usluge u RP nastaje kao posljedica promjene  $V, Q$  ili oba parametra. S ciljem jasnije raščlambe ova dva efekta, pretpostavimo da troškovi imaju fiksnu ( $F$ ) komponentu i marginalnu komponentu ( $c$ ) koja može varirati u kvaliteti; npr.:

$$\text{Cost}(v, Q) = F(q) + c(Q)V.$$

Temeljem prethodno spomenutoga, moguće je realno raščlaniti utjecaj troška na smanjenje kvalitete usluge u 2 dijela:

- efekt kvaliteta;
- efekt kvantiteta,

i to ;

$$\begin{aligned} \text{Cost}(D) - \text{Cost}(Du) &= \\ &= \{F(D) - F(Du) + [(c(D) - c(Du))V(D)]\} + c(Du)[(V(D) - V(Du))] \end{aligned}$$

Jednadžba u vitičastoj zagradi na desnoj strani gornje jednakosti prikazuje *efekt kvalitete*. Ona indicira promjenu u troškovima koji bi nastali ako se mijenja kvaliteta usluge kako je pretpostavljeno, ali opseg (volumen) poštanskih usluga ostaje na početnoj razini. Nasuprot tome, zadnji dio jednadžbe na desnoj strani iskazuje pridruženi trošak dodatnog volumena usluga s novom pripadajućom razinom kvalitete poštanske usluge ( $c(Du)[(V(D) - V(Du))]$ ).

Ovakav prikaz jednadžbe olakšava aproksimativni prikaz u kojem promatramo promjenu razine kvalitete usluge uz konstantni (nepromijenjeni) opseg usluge, a onda se u odvojenom koraku pridružuje rast volumena usluga novom jediničnom trošku.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Rogerson (1984), A Note on the Incentive for a Monopolist to Increase Fixed Costs as a Barrier to Entry, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 99, No. 2 (May, 1984), pp. 399-402, MIT Press

### 3.2. Raščlamba promjena prihoda kao rezultat promjene kvalitete i usluge

„Omekšavanje“ postojećeg regulatornog režima u pružanju poštanske usluge u rezerviranom području može imati direktan utjecaj na prihode; npr. kroz ukidanje popusta na poštanske usluge neprofitnim organizacijama.<sup>14</sup> Prihodovni efekt može isto biti indirektan, kao rezultat promjene profita pri različitim volumenima poštanske usluge, npr. ako pretpostavimo da će volumen usluga padati bi li trebala biti adekvatno smanjena frekvencija dostave (s 5 dana na 2 dana). Raščlanimo rezultate promjene prihoda u :

- cjenovni efekt (P)
- volumni efekt(V)

$$\text{Prihod}(D)\text{-Prihod}(Du) = P(D)[V(D) - V(Du)] + V(Du)[P(D) - P(Du)]$$

Prvi dio jednadžbe na desnoj strani iskazuje promjenu u prihodu koja je rezultat promjene kvalitete u volumenu na zadanoj cijeni usluge. Drugi dio predstavlja prihodovni efekt bilo koje promjene cijene na dosadašnjem stanju volumena poštanskih usluga.

Ovakav prikaz nam olakšava praćenje utjecaja „omekšavanja“ regulacije u RP na prihod operatera. Ako promjene utječu na kvalitetu usluge, ali ne na cijenu, onda se utjecaj na prihod može direktno odrediti iz promjene volumena. Ovaj pristup je prirodan izbor za izračun efekta padajuće dostavne frekvencije, npr. utjecaj na prihod može biti jednak padu volumena usluge pomnoženom s nepromijenjenom cijenom. Kao drugi ekstrem, uklanjanje posebnog popusta za usluge s neelastičnom potražnjom može rezultirati u promjeni prihoda koja je jednaka promjeni cijene pomnoženoj s (približno) konstantnim volumenom.<sup>15</sup>

Važno je spoznati da bilo koja analiza koja uključuje „cjenovni efekt“ u kontekstu „omekšavanja“ regulacije cijena u RP, mora uzeti u obzir cjenovno gornje ograničenje regulatornog tijela. Nadalje, s prirodnim ponašanjem poštanskog operatera u RP, ukidanje prethodno određenih popusta za posebne korisnike usluga u RP može proizvesti dizanje cijena takvih usluga na ostale slične usluge.<sup>16</sup>

### 3.3. Utjecaj zahtjeva za uniformnu cijenu poštanske usluge u rezerviranom području

Definicija zahtjeva „jedinственe cijene“ se koristi u opisu vezanih, ali različitih tipova ograničenja. Prva definicija je da se „ograničenje jedinственe cijene“ usluge najšire doživljava kao jedinственa nacionalna cijena određena za neke vrste pošiljki. Druga, manje restriktivna, jest da su zonske cijene (bazirane na udaljenosti)

<sup>14</sup> WIK Consult (2006): “Main Developments in the European Postal Sector”.

<sup>15</sup> Salop and Scheffman (1981), “Raising Rivals' Costs”, The American Economic Review

<sup>16</sup> Universal Postal Union (2007): “The Evolution of the Postal Sector – Implication for Stakeholders 2006-2012”.

dopuštene, ali stopa rasporeda cijena mora biti zemljopisno uniformna (jedinstvena). Primjerice, ako poštanske operater uvodi gradske i izvangradske stope cijena, režim „jedinstvene cijene“ zahtijeva da takve dvije različite rate budu jedinstvene za cijelu zemlju. Bez obzira koji cjenovni režim je u upotrebi, u analizi ćemo promatrati trenutak nakon ukidanja ograničenja u rezerviranom području. Analiza troška pružanja univerzalne poštanske usluge u RP podrazumijeva da su ograničenja u pružanju univerzalne poštanske usluge uklonjena u odnosu prema dosadašnjem (postojećem) stanju. U grafikonu br. 1.2 pretpostavljena promjena je od točke Du do točke D. Vidljivo je da su troškovi „jedinstvenog cjenovnog ograničenja“ u takvom slučaju minimalni. U suprotnoj situaciji, bez jedinstvenog cjenovnog ograničenja, poštanski operater će vjerojatno izabrati prilagodbu cijene (*price adjustment*) na način da je dovede u liniju s troškovima (koji se mogu mijenjati), s ciljem boljeg iskorištavanja situacije kad su tržišta razdvojena.

U namjeri da izmjerimo trošak pružanja obvezne poštanske usluge nastao nakon liberalizacije situacija je drugačija.

Primjer: usporedba profita poštanskog operatera u točkama D i N. U toj situaciji od tvrtke koja ulazi kao davatelj poštanske usluge u rezervirano područje, može se očekivati da bira područja unutar RP, u kojem je trošak pružanja poštanske usluge manji. Rezultat ovog pristupa može biti znatno povećanje profitabilnosti pridružen suprotnoj situaciji ( u točki N), u kojoj se poštanski operater može (s ciljem ostvarivanja profita) partikularno prilagođavati izborom zona dostave koje su mu troškovno atraktivnije za pružanje usluge po zadanoj (ograničenoj) cijeni. Međutim, bitno je napomenuti da je, u situaciji kada je postojeći poštanski operater RP suočen s konkurentom koji primjenjuje diferenciranu cjenovnu strategiju, moguć odgovor postojećeg poštanskog operatera na način da pruži posebne cjenovne popuste (*discount*) velikim korisnicima poštanskih usluga te da će se opet, u takvoj situaciji, održati konkurentnost usluge.<sup>17</sup>

#### 4. IZRAČUN VRIJEDNOSTI MONOPOLNE POZICIJE

Usljed potrebe da se izračunaju troškovi pružanja univerzalne poštanske usluge u rezerviranom području potrebno je doći do vrijednosti monopolne pozicije koju uživa dosadašnji pružatelj univerzalne poštanske usluge, odnosno nacionalni poštanski operater. Primjerice, to se odnosi na zabranu dostave pismovnih pošiljaka od strane alternativnih davatelja poštanske usluge (monopol na dostavu pismovnih pošiljaka) i zabranu upotrebe prijemnih poštanskih sandučića od strane trećih davatelja usluge (monopol na poštanskim sandučićima).

---

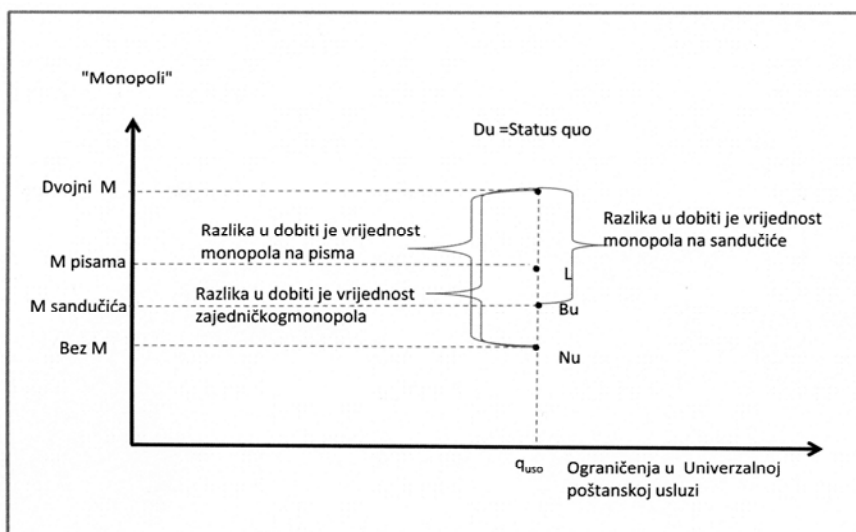
<sup>17</sup> Wright H. (2006), Royal Mail: The Future of Mail An operator's perspective, Presentation at the Accent (2008), Postal Universal Service Obligation: Value to the citizen. Report prepared for Postwatch, Accent, May 2008.

Ako opet pogledamo grafikon 2, vidljivo je da je usporedba bilo koje dvije profitabilnosti ovisna o činjenici je li dosadašnji regulatorni režim u području davanja univerzalne poštanske usluge prisutan ili ne. Potrebno je odrediti monopolnu vrijednost i zadati razinu kvalitete poštanske usluge u rezerviranom području. Postoje dvije osnovne vrste izračuna vrijednosti monopolne pozicije.

#### 4.1. Parcijalna i potpuna deregulacija univerzalne poštanske usluge

Prvi tip uključuje mjerne promjene profitabilnosti poštanskog operatera, u situaciji kada je monopol na pismovne pošiljke, odnosno monopol na pristup poštanskim sandučićima, uklonjen, ali ostaje na snazi dosadašnje stanje (*status quo*) u ograničenjima koje nosi univerzalna poštanska usluga u rezerviranom području.

Ovaj slučaj bi trebao biti primaran pri analizi regulatornih tijela.



Grafikon 4. Usporedba profitabilnosti

Izvor: George Mason University, *Methodologies for Costing the USO And valuating the Letter and Mailbox Monopolies*, 2008.

Kao što je vidljivo iz grafikona 4, vrijednost monopolne pozicije u pristupu poštanskim sandučićima jednaka je profitu poštanskog operatera u dosadašnjem stanju – točka „ $D_u$ “ minus profit poštanskog operatera koju očekuje u točki  $L_u$ .

Tako da poštanski operater zadovoljava isto ograničenje u pružanju univerzalne poštanske usluge u RP, ali ima korist samo od monopola u dostavi pismovnih pošiljaka.

To iskazujemo:

vrijednost monopola poštanskih sandučića (UPU) = Profit(Du) - Profit(Lu).

Slično, vrijednost monopola u pismovnim pošiljkama jednaka je profitu poštanskog operatera pri dosadašnjem stanju u točki Du minus profit koju u točki Bu očekuje poštanski operater. Tako da je ponovno zadovoljeno isto regulatorno ograničenje u pružanju univerzalne poštanske usluge u RP, ali poštanski operater ima korist samo od monopola u pristupu poštanskim sandučićima.

Pa iskazujemo formulom:

vrijednost monopola pismovnih pošiljaka (UPU) = Profit (Du) - Profit(Bu).

Naposljetku, kombinirana vrijednost monopolne pozicije u dostavi pismovnih pošiljaka i pristupa poštanskim sandučićima u točki Du (dosadašnje stanje) minus profit koji poštanski operater očekuje ostvariti u točki Nu.

Tada poštanski operater zadovoljava isto regulatorno ograničenje pri pružanju univerzalne poštanske usluge u rezerviranom području, bez prisutnosti ikakve monopolne zaštite.

Opisanu situaciju prikazujemo kao :

vrijednost dualnog monopola (UPU) = Profit(Du) - Profit(Nu).

Bitno je istaknuti da mogu postojati važna međusobna djelovanja između monopola pismovnih pošiljaka i monopola u području pristupa poštanskim sandučićima. Na primjer, vrijednost monopola u dostavi pismovnih pošiljaka može biti bitno veća ako je uz taj monopol prisutan i monopol u pristupu poštanskim sandučićima.

Tako da :

profit(Du) - Profit (Bu) > Profit(Lu) - profit(Nu)

Isto tako, moguće je da vrijednost monopola u pristupu poštanskim sandučićima može biti veća ako je taj monopol prisutan sam, bez monopola u dostavi pismovnih pošiljaka, npr.:

profit (Bu) - Profit (Nu) > Profit (Du) - Profit (Lu)

Naposljetku, vidljivo je da ne možemo postaviti znak jednakosti između pridruženog monopola prikazanog kao zbir pojedinih monopola u dosadašnjem stanju. Primjerice:

profit (Du) - Profit(Nu)  $\neq$  [Profit (Du) - Profit(Bu)] + [Profit(Du) - profit(Lu)].

Ako pretpostavimo da je moguće dosljedno izračunati vrijednost monopola u dostavi pismovnih pošiljaka i monopola u pristupu poštanskim sandučićima, bez prisutnosti bilo kakvog regulatornog ograničenja u pružanju univerzalne poštanske usluge, možemo zaključiti: kao što je prikazano u grafikonu 9.5, monopol u pristupu poštanskim sandučićima, bez prisutnosti regulatornih ograničenja za UPU, jednak je profitu koji ostvaruje poštanski operater umanjenom za profit koji poštanski operater očekuje da će ostvariti u točki L. Tako da, poštanski operater radi bez regulatornog ograničenja u pružanju univerzalne poštanske usluge, ali ima samo koristi od monopola u dostavi pismovnih pošiljaka:

vrijednost monopola u poštanskim sandučićima:  $(USO) = \text{Profit (D)} - \text{Profit (L)}$ .

Slično, vrijednost monopola u dostavi pismovnih pošiljaka bez regulatornog ograničenja u UPU jednaka je profitu poštanskog operatera u točki D minus profit koji bi poštanski operater očekivao ostvariti u točki B.

Tako da poštanski operater pruža usluge bez inicijalnog regulatornog ograničenja u pružanju univerzalnih poštanskih usluga, ali ima samo korist od monopolne zaštite u području pristupa poštanskim sandučićima, što opisujemo :

vrijednost monopola pismovnih pošiljaka  $(UPU) = \text{Profit (D)} - \text{Profit (B)}$ .

Na kraju, zajednička vrijednost oba monopola (pisma i sandučići) jednaka je profitu poštanskog operatera u točki D minus profit koji poštanski operater očekuje da ostvari u točki N, gdje poštanski operater nije dužan poštovati regulatorna ograničenja u pružanju UPU, te pruža usluge bez monopolne zaštite. Takvu situaciju prikazimo jednadžbom:

vrijednost dualnog monopola  $(UPU) = \text{Profit (D)} - \text{Profit (N)}$ .

Ove jednadžbe vrijede uz ograničenja da npr. vrijednost jednog monopola može biti veća ili manja, nego u situaciji kada je u zajedničkom djelovanju s drugim monopolom.

## **4.2. Određivanje cijena na ulazu u rezervirano područje (cjenovni ulaz)**

Važnost određivanja ulazne cijene za pružanje poštanskih usluga u rezerviranom području je važnija za određivanje vrijednosti monopola nego za određivanje vrijednosti pružanja univerzalne poštanske usluge u rezerviranom području. Cilj pristupa cjenovnog ulaza je pokušaj predviđanja koliki dio tržišnog kolača će uzeti tvrtke pristupnici u različitim scenarijima liberalizacijskih procesa.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Npr. Rodriguez, F., Smith, S. and Storer, D., "Estimating the Cost of the Universal Service Obligation in Postal Service", u *Emerging Competition in Postal and Delivery Services*, M., and Kleindorfer, P., (eds.) Kluwer 1999.

#### 4.2.1. Određivanje vrijednosti monopola u dostavi pismovnih pošiljaka

Jedan od modela za određivanje ulazne cijene za ulaz novih davatelja poštanskih usluga je tzv. ulazni cjenovni model koji je zasnovan na određivanju tržišnog udjela koji uzimaju novi pristupnici. Takvi izračuni preuzetih tržišnih udjela zasnivaju se uglavnom na pretpostavkama troškovnih uvjeta s kojima se suočavaju nove tvrtke - ulaznici na tržište. Bez obzira zasniva li se gubitak volumena dostavljenih pošiljaka, koji ima dosadašnji poštanski operater, na direktnim ili indirektnim parametrima izvedenim na bazi ostalih pretpostavki, realno je zaključiti da pad volumena ne ovisi samo o kvaliteti i načinu rada novih pružatelja usluga u rezerviranom području. Odnos između gubitaka izazvanih većim brojem davatelja usluga i gubitaka u smanjenju volumena pošiljaka ključno je zavisano o regulatornom okruženju u kojem poštanski operater pruža uslugu. Kao prvo, pretpostavimo da postojećem pružatelju poštanske usluge – poštanskom operateru, nije dozvoljeno spuštanje cijene poštanske usluge kao odgovor na otvaranje tržišta. U tom slučaju, za pretpostaviti je da ulaznici na tržište teže gornjoj granici pružanja usluge (kvaliteta, učestalost frekvencije dostave i sl.). Gubitak volumena dostavljenih pošiljaka je u direktnoj relaciji s kontribucijskim gubitkom (gubitak nastao zbog prisustva više davatelja iste usluge na istom tržištu, subjektivni odabir novog operatera, gubitak kvalitete usluge, gubitak uslijed snižavanja cijene na cijelom tržištu itd.). Suprotno, ako je postojećem poštanskom operateru dopušteno da snizi cijene poštanske usluge, kao njegov odgovor na ulaz novih davatelja usluga na tržište, kontribucijski gubici mogu biti veliki, iako bi gubitak volumena dostave poštanskih pošiljaka bio minimalan. Ali, ako je dosadašnjem poštanskom operateru dozvoljeno korigirati cijene u zonama gdje se pojavio ulaz novih pristupnika, moguće je da postojeći poštanski operater zadrži ili uspori ulaz novih davatelja poštanske usluge u profitabilne zone na tržištu. Kao rezultat takvih okolnosti, uklanjanje postojećeg monopola može rezultirati znatnim padom volumena relativno neprofitabilnog dijela poštanskih pošiljaka, ali malim kontribucijskim gubitkom.

Prvi korak u analizi “ulazne cijene“ na način da se odredi veličina gubitka u volumenu poštanskih pošiljki za poštanskog operatera, zapravo je posljednji korak. Promjene u volumenu dostavljenih pismovnih pošiljaka će precizno pratiti kontribucijske gubitke samo u slučaju kada postojeći poštanski operater ne mijenja cijenu usluge. Ova situacija je moguća u postojećim regulacijskim režimima, ali u liberaliziranom tržištu i poštanskom operateru je dozvoljeno samostalno formirati cijenu pružanja poštanske usluge unutar gornjeg ograničenja cijene (*price cap*).

Raščlamba činjenica koje smo naveli prilikom određivanja troškova u pružanju univerzalne poštanske usluge u rezerviranom području pruža upotrebljiv metodološki alat za promatranje cjenovne reakcije.

Zbog pojednostavljena analize, promatrajmo slučaj jedinstvenog (jednog) poštanskog proizvoda (usluge), i prikažimo jednadžbom vrijednost dualnog monopola za taj slučaj:

$$\text{profit}(Nu) - \text{Profit}(Du) = \{[P(Nu) - c]V(Nu) - F\} - \{[P(Du) - c]V(Du) - F\}.$$

Kako u ovoj jednakosti nije prisutna kvaliteta poštanske usluge, pretpostavljeno je u gornjoj jednadžbi da:

$C(Du) = c(Nu) = c$  i  $F(Du) = F(Nu) = F$ , tako da ova jednadžba može biti iskazana kao:

$$\text{profit}(Nu) - \text{profit}(Du) = [P(Nu) - c][V(Nu) - V(Du)] + V(Du)[P(Nu) - P(Du)].$$

U gornjoj jednadžbi prikazan je izračun efekta uklanjanja monopola na dostavu pismovnih pošiljaka u rezerviranom području, uz prisustvo dosadašnjeg regulacijskog ograničenja u pružanju univerzalne poštanske usluge u rezerviranom području, primjerice: utjecaj pomicanja točke  $Du$  prema  $Nu$  na profitabilnost prikazan u grafikonu 4.

Ako pretpostavimo da cijena pružanja usluge dosadašnjeg poštanskog operatera ostaje nepromijenjena po ulazu novog davatelja usluga, ovaj efekt "diversifikacije volumena" poštanskih pošiljaka obuhvaća kompletan efekt na profitabilnost dosadašnjeg poštanskog operatera i vrijednost monopola u dostavi pismovnih pošiljaka. Ako je poštanskom operateru dozvoljeno da agresivno odgovori na ulaz novih davatelja usluga, tako da volumeni dostavljenih poštanskih pošiljaka nisu ugroženi, tada ovaj drugi termin odgovora cijenom i "biva presudan u određivanju utjecaja na profitabilnost dosadašnjeg poštanskog operatera".

#### 4.2.2. Određivanje vrijednosti monopola na poštanskim sandučićima

Vrijednost monopolne pozicije određujemo na način da promatramo profitabilnost dosadašnjeg poštanskog operatera s uklonjenim monopolom na poštanske sandučice.

Za očekivati je da će profitabilnost biti manja iz najmanje tri razloga:

- 1) novi davatelji poštanskih usluga će ih moći koristiti, što će unaprijediti kvalitet njihove usluge i proširiti ponudu proizvoda;
- 2) tržišni segment novih pružatelja poštanskih usluga će brže rasti u dostavi neadresirane pošte i dnevnih tiskovina;
- 3) krajnji korisnici poštanskih usluga su izloženi utjecaju novih davatelja usluga.

Za modeliranje ovih efekata koristit ćemo već spomenuti model određivanja „ulazne cijene“. Umjesto kvantiteta i cijene promatrat ćemo kvantitetu (količinu) i cijenu. Ako pretpostavimo da se analiza zasniva na utjecaju promjene na jediničnom proizvodu (usluzi) možemo iskazati:

$$\text{Profit}(Lu) - \text{Profit}(Du) = \{[P - c(Lu)]V(Lu) - F\} - \{[P - c(Du)]V(Du) - F\}.$$



U gornjoj jednadžbi prisutna je pretpostavka da ulaz konkurentskih davatelja poštanskih usluga na rezervirano područje neće imati značajan utjecaj na cijenu usluge te da će takav trošak više utjecati na varijabilni trošak nego na fiksni. Primjerice:

$$P(Du) = P(Lu) = P$$

i

$F(Du) = F(Lu) = F$ , tako da jednadžbu možemo prikazati u obliku :

$$\text{profit}(Lu) - \text{Profit}(Du) = [P - c(Du)][V(Lu) - V(Du)] + V(Lu)[c(Du) - c(Lu)].$$

Umnožak u prvom dijelu jednadžbe iskazuje iznos vrijednosti koji bi bio izgubljen ako varijabilni troškovi ostanu na razini njihovog dosadašnjeg stanja (*status quo*). Drugi dio jednadžbe na desnoj strani mjeri rast troška usluge (dosadašnjeg) poštanskog operatera kao rezultat gubitka monopola na pristup poštanskim sandučićima.

## 5. ZAKLJUČAK

Kao osnovna u gore spomenutim kalkulacijama postavljena je problematika regulacije. U poštanskom sektoru, za razliku od npr. telekomunikacijskog sektora, ulaz na tržište je puno povoljniji i lakši. Segment poštanskih ureda kao dio poštanskog tržišta, zbog svoje dostupnosti, naravi same usluge te osiguranja pouzdane dostavne usluge zahtijevaju regulaciju koja definira njihovu poziciju i opstanak na poštanskom tržištu.

Regulacija pristupa rezerviranom području i samom poštanskom tržištu u cijelosti treba biti dimenzionirana i prema socijalnoj strukturi korisnika poštanskih usluga, kao i prema rastućim zahtjevima modernih korisnika tradicionalnih i suvremenih poštanskih proizvoda i usluga. Ispravno odabrana regulacija osigurava ravnomjerni i tehnološki razvoj te opstanak poštanskog tržišta i pružatelja poštanskih usluga.

Iako je temeljno pravo novih pristupnika na liberalizirano tržište da sudjeluju u ravnopravnoj poziciji kao tržišni igrači te da biraju za njih najpovoljniji način pružanja poštanske usluge, imperativ ispravne regulacije je da osigura pozitivni doprinos većeg broja pružatelja poštanskih usluga s ciljem kvalitetnijeg funkcioniranja tržišta.<sup>19</sup>

Iz gore prikazanih kalkulacija vidljivo je da postoji nekoliko opcija koje bi kroz regulaciju trebalo ponuditi novim pristupnicima (davateljima poštanskih usluga) na liberaliziranom tržištu. Ako je njihov poslovni odabir da pružaju poštansku uslugu u zonama koje njima odgovaraju ili bi trebali plaćati određenu ulaznu cijenu (preko kompenzacijskog fonda), iz koje bi se financirala pokriva negativnih razlika u troškovima, za one pružatelje poštanskih usluga, koji tu uslugu pružaju i u ostalim

<sup>19</sup> Cremer, H., Grimaud, A., and Laffont, J.-J., "The Cost of Universal Service in the Postal Sector" in *Current Directions in Postal Reform*, Crew, M., and Kleindorfer, P., Kluwer, 2000 and panzar, J., "A Methodology for Measuring the Costs of Universal Service", *Information Economics and Policy*, 12 3rd September 2000.

zonama. Ako odaberu, npr. Da E2E (*End to End*) uslugu kupili bi od nacionalnog poštanskog operatera, odnosno dosadašnjeg pružatelja univerzalne poštanske usluge, a regulacija bi trebala ograničiti gornji iznos te cijene koju bi NPO pružao pristupnicima, s ciljem da se izbjegne da tako formirane cijene, koje mogu imati elemente prirodne monopolne pozicije koju ima (ili je imao NPO) ne onemoguće normalno tržišno poslovanje svih sudionika tržišta.

Uklanjanjem pojedinih ili oba monopola, pružatelj univerzalne poštanske usluge biva izložen tržišnom pritisku u profitabilnijim dijelovima (zonama) rezerviranog, odnosno monopolnog područja, što rezultira promjenama u profitu, količini, pa i kvaliteti pruženih usluga. Ovakva metoda izračuna promatranja promjene profita ukidanjem pojedinih monopola u rezerviranom području može biti ključna pri određivanju cijena ulaza (pristupa) davanju usluga u rezerviranom području te, nadalje, može pridonijeti ispravnom dimenzioniranju tržišta s ciljem zaštite kvalitete i dostupnosti univerzalne poštanske usluge na cjelokupnom području pružanja poštanske usluge. Ispravna regulacija, odnosno određivanje cijene pristupa u rezervirano područje novih davatelja univerzalne poštanske usluge, ključno je za normalno funkcioniranje poštanskog tržišta. Ako je dosadašnji davatelj univerzalne poštanske usluge prejako zaštićen monopolom, neće se dostatno razvijati konkurencija, a time i konvergencija k optimalnoj cijeni i kvaliteti pružene usluge. S druge strane, ukoliko je regulatorni režim nedostatan, pojavit će se intenzivna konkurentna aktivnost samo u pojedinim zonama poštanskog tržišta, dok će ostale zone (npr. ruralna područja) biti prepuštene dosadašnjem pružatelju univerzalne poštanske usluge, koji će pružanjem iste u neatraktivnim zonama vjerojatno ostvarivati gubitke, odnosno podnijeti nepravedan teret neispravne regulacije.

## LITERATURA

Copenhagen Economics Main Developements in the Postal Sector 2008-2010, (2010)

Cremer, H., Grimaud, A. and laffont, “The Cost of Universal service in the Postal Sector” in Current Directions in Postal reform, Crew, M., and Kleindorfer P., Kluwer, 2000 and panzar, J. “A Methodology for Measuring the costs of Universal Service”, Information Economics and Policy, 12 3rd September 2000.

Crew, M. & Kleindorfer, P., Hightening Competition in the Postal Sector. (2008),

Crew, Michael A. and Paul R. Kleindorfer (2006a), ‘The welfare effects of entry and strategies for maintaining the USO in the postal sector’, in M.A. Crew and P.R. Kleindorfer (eds), *Progress toward Liberalization of the Postal and Delivery Sector*, New York: Springer Science+Business Media, Inc, str 3–22.

Crew, Michael A. and Paul R. Kleindorfer (2009), 'Service quality, price caps and the USO underentry,' in M.A. Crew and P.R. Kleindorfer (eds), *Progress in the Competitive Agenda in the Postal and Delivery Sector*, Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar, pp. 1–22.

Crew and P.R. Kleindorfer (eds), *Competition and Regulation in the Postal and Delivery Sector*, 2008.

George Mason University, Methodologies for Costing the USO and valuating the Letter and Mailbox Monopolies, 2008.

O'Brien, Louis F., Leon A. Pintsov and Andrei Obrea (2008), 'Cost analysis and pricing of innovative products', in M.A. Crew and P.R. Kleindorfer (eds), *Competition and Regulation in the Postal and Delivery Sector*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 128–44.

Panzar, J., 'Funding Universal service obligations: the Cost of liberalization' in Future Directions in Postal Reform in Crew, M., and Kleindorfer (eds) Kluwer, 2001)

Post and Parcel (2010), La Poste Confirms MVNO Possibilities, 12.03.2010., <http://postandparcel.info/32219/it/la-poste-confirms-mvno-possibilities/>

PriceWaterhouseCoopers (2006). "Prospective study on the impact on universal service of the full accomplishment of the postal internal market in 2009", Study prepared for the Commission of the European Communities

Robinson, A. (2005): "The Impact of Pricing on Mail Volumes." Pitney Bowes Background Paper for the project "Electronic Substitution for Mail: Models and Results, Myth and Reality", [www.postinsight.pb.com](http://www.postinsight.pb.com).

Rodriguez, F. Smith, S. and Storer, D. "Estimating the Cost of the Universal Service Obligation in Postal Service" in Emerging Competition in Postal and Delivery Services, M., and Kleindorfer, P., (eds) Kluwer 1999.

Rogerson (1984), A Note on the Incentive for a Monopolist to Increase Fixed Costs as a Barrier to Entry, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 99, No. 2 (May, 1984), pp. 399-402, MIT Press

Salop and Scheffman (1981), "Raising Rivals' Costs", *The American Economic Review*, Vol.

Universal Postal Union (2007): "The Evolution of the Postal Sector – Implication for Stakeholders 2006-2012".

WIK Consult (2006): "Main Developments in the European Postal Sector".

Wright H. (2006), Royal Mail: The Future of Mail An operator's perspective, Presentation at the Accent (2008), Postal Universal Service Obligation: Value to the citizen. Report prepared for Postwatch, Accent, May 2008

**Zoran Miletić, Ph. D.**

E-mail: zoran24@gmail.com

## **DETERMINING THE COSTS FOR THE POSTAL SERVICE PROVIDES IN THE UNIVERSAL AREA**

### ***Abstract***

*This paper analyzes the issue of determining the cost of providing universal postal service in the reserved area. The presented methodology facilitates the observation of selected policy, i.e. the strategy for the universal postal service, and also the qualification of its success. The aim of the paper is to determine the methodology for proper determination of costs for the provider of the universal postal service as it is the key determinant for the survival in the liberalized postal market. If the current provider of the universal postal service is overprotected by the monopoly, then the competition will not develop sufficiently nor will the convergence to the optimal price and quality of service provided. On the other hand, if the regulatory regime is insufficient, there will be intense competitive activity only in certain areas of the postal market, while other areas (rural areas) will rely on the current provider of the universal postal service. Thus, the provider will probably generate losses or bear an unfair burden of defective regulation by providing services in the unattractive areas.*

*The regulation of access to the reserved area and to the postal market should completely be designed according to the social structure of postal service users and according to the growing demands of modern users of traditional and modern postal products and services.*

*Based on the results achieved in this paper, further research should in more detail analyze the interdependence between the intensity of the regulatory regime and the point of entry (access) to the reserved area of the new postal service provider. The purpose of such a research would be a precise dimensioning of the entry of new service provider in the regulated reserved area while taking into account the social sensitivity of postal service users.*

***Keywords: methodology of the regulation of the reserved area, liberalization of postal services, regulation regime of the reserved area, social sensitivity of the postal services***

***JEL classification: D24, L87***

## **Dr. sc. Bojan Morić Milovanović**

Docent  
Fakultet međunarodnog poslovanja i ekonomije  
DIU LIBERTAS Međunarodno sveučilište  
E-mail: bmoric@libertas.hr

## **Tomislav Krišto, bacc. oec.**

Vlasnik i direktor  
Prisoje j.d.o.o.  
Poduzeće za edukaciju i usavršavanje studenata  
E-mail: tomislav@referada.hr

## **Stjepan Srhoj, mag. oec.**

Službenik za programe i vezu  
Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje Jugoistočne Europe (SEECEL)  
E-mail: stjepan.srhoj@seecel.hr

# **ŠTO RAZLIKUJE STUDENTE S PODUZETNIČKIM NAMJERAMA? ANALIZA EMPIRIJSKOG MODELA ODREDNICA PODUZETNIČKIH NAMJERA MEĐU STUDENTIMA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU**

UDK / UDC: 65.012.4-057.875

JEL klasifikacija / JEL classification: J23, L26

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 18. siječnja 2015. / January 18, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

## ***Sažetak***

*Svrha ovog rada je ispitati razlike u izabranim psihološko-motivacijskim konstruktima između studenata s dugoročnom poduzetničkom namjerom i onih studenata bez takve namjere. Podaci su prikupljeni koristeći se anketnim upitnikom kojeg su ispunili studenti četvrte godine preddiplomskog studija Ekonomskog i Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Konstrukti obuhvaćeni ovim istraživanjem uključuju lokus kontrole, poduzetničku samoeфикаsnost, motiv samostalnosti i motiv inovativnosti. Rezultati otkrivaju da motiv samostalnosti i poduzetnička samoeфикаsnost značajno i pozitivno utječu na oblikovanje dugoročne namjere studenata prema ulasku u poslovni poduhvat. Buduća*

*istraživanja mogla bi obuhvatiti dodatne konstrukte koji bi se mogli istražiti unutar šireg modela poduzetničkih namjera u Republici Hrvatskoj.*

***Ključne riječi: poduzetnička samoeфикаsnost; motiv inovativnosti; motiv samostalnosti; poduzetničke namjere***

## 1. UVOD

Mala i srednja poduzeća predstavljaju važan čimbenik gospodarskoga razvoja. Trendovi na makroekonomskoj razini u svijetu pokazuju da novoosnovana poduzeća značajno pridonose stvaranju novih radnih mjesta, inovacijama i ekonomskom rastu. Ona igraju ključnu ulogu u gospodarskom rastu zemlje na način da smanjuju nezaposlenost, te promiču inovativnost i fleksibilnost unutar gospodarstva zahvaljujući njihovoj sposobnosti da se izrazito brzo prilagođavaju tržišnim promjenama. Međutim, pored njihovih dinamičnih sposobnosti, ona posjeduju i stanovita ograničenja glede investicijskih kapaciteta, raspoloživosti resursa, manjka informacija potrebnih za identifikaciju tržišnih prilika, te disekonomija razmjera. Različite nacionalne i europske strategije ističu važnost poduzetništva za ekonomiju i društvo u cjelini (MINPO, 2013; Europska Komisija, 2013). Neki od razloga isticanja važnosti poduzetništva su i smanjene prilike za zapošljavanje u korporacijama i javnom sektoru (Carree i Thurik, 2003), što je posebice vidljivo u europskim postsocijalističkim državama (Europska Komisija, 2010).

Prema Europskoj Komisiji (2010) Republika Hrvatska (RH) se spominje kao primjer zemlje koja je odigrala pozitivnu ulogu u stvaranju poduzetničke klime, međutim prema EUROSTAT-u RH je treća zemlja u Europskoj Uniji (EU) po razini nezaposlenosti (17,6%), kao i treća zemlja prema nezaposlenosti mladih (49,9% mladih od 25 godina), pri čemu su jedino Grčka i Španjolska države s višim razinama nezaposlenosti. Iz spomenutog je teško govoriti o značajnijoj ulozi države u kreiranju poduzetničke klime te poticanju samozapošljavanje kroz programe razvoja i poticanja malog gospodarstva. Europska Komisija (EK) je početkom 2013. godine, kao nastavak Osvrta na Zakon o malom gospodarstvu za EU iz travnja 2011., objavila dokument „*Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*“, pri čemu dokument upozorava na značaj poduzetništva i navodi: „*kako bi vratili Europu gospodarskom rastu i višim razinama zaposlenosti, Europa treba više poduzetnika*“ (str. 3), te kako je „*ulaganje u poduzetničko obrazovanje jedno od najviših povrata na investicije koje Europa može poduzeti*“ (str. 5), pritom ističući da sveučilišta diljem Europe trebaju značajnije poticati poduzetništvo.

Ključna odrednica suvremenih sveučilišta je poduzetničko obrazovanje, koje predstavlja cijeli niz aktivnosti obrazovanja i usavršavanja s ciljem poticanja namjera za sudjelovanjem u poduzetničkim aktivnostima, tj. djelovanjem na

određene odrednice koji utječu na namjeru, kao što je poslovno znanje, poželjnost ulaska u poslovni poduhvat ili njegova izvodljivost (Linan, 2004). Iz svega prethodno spomenutog, ovaj istraživački rad usmjeren je ka proučavanju sve značajnije tematike unutar suvremene akademske zajednice – oblikovanju poduzetničkih namjera kod studenata.

## 2. PODUZETNIČKE NAMJERE

Znanstvenici smatraju da je poduzetnička aktivnost zapravo planirana aktivnost, pa shodno tome podrazumijeva namjeru. Namjere pružaju vrijedan i nepristran prediktor aktivnosti, pogotovo kada je u pitanju ponašanje koje je rijetko, teško za promatrati, ili uključuje neplanirane vremenske razmake (Bagozzi, Baumgartner i Yi, 1989; Kruger i sur., 2000). Također, namjere služe kao važna medijatorna varijabla između različitih potencijalnih egzogenih utjecaja i poduzetničke aktivnosti (Kruger i sur., 2000). Međutim, ako namjere predviđaju ponašanje, pitanje koje se nameće jest što predviđa namjere. Empirijski dokazi (Kruger, Reilly i Carsrud, 2000) naznačuju da se većina ponašanja rijetko može predvidjeti samo stavovima, kao ni situacijskim (npr. status zaposlenja ili dostupnost informacija) ili individualnim egzogenim varijablama (npr. demografskim karakteristikama ili osobinama ličnosti). Iako postoje različiti pristupi proučavanju poduzetničkih namjera, dva najčešće korištena su teorija planiranog ponašanja<sup>1</sup> (Ajzen, 1991) i model poduzetničkog događaja<sup>2</sup> (Shapero, 1982).

Ovo istraživanje se nadovezuje na široko rasprostranjenu teoriju planiranog ponašanja. Prema Ajzenu (1991) namjere se oblikuju kao rezultat tri čimbenika: stavova prema određenom ponašanju, društvenim normama i opaženoj bihevioralnoj kontroli. Stavovi prema ponašanju povezuju ponašanje s određenim ishodom ili nekom drugom značajkom, kao što je trošak ili korist koji nastaju zbog određenog ponašanja. Prema tome, stavovi prema ponašanju su određeni temeljnim uvjerenjima o vjerojatnosti ishoda tog ponašanja te odražavaju pozitivnu ili negativnu procjenu tog ishoda (Armitage i Conner, 2001). S druge strane, društvene norme kao čimbenik teorije planiranog ponašanja uključuju očekivanja od pojedincu važnih osoba kao i volju pojedinca da se konformira tim očekivanjima (Ajzen i Fishbein, 1975). Treći konstrukt, opažena bihevioralna kontrola predstavlja percepciju pojedinaca o lakoći ili

<sup>1</sup> Teorija planiranog ponašanja (engl. *Theory of Planned Behavior*) u psihologiji predstavlja teoriju o poveznosti između uvjerenja i ponašanja. Teorija planiranog ponašanja zagovara da stavovi prema ponašanju, društvene norme i opažena bihevioralna kontrola, zajedno oblikuju namjeru pojedinca prema određenom ponašanju i kao rezultat toga samo ponašanje.

<sup>2</sup> Model poduzetničkog događaja (engl. *Entrepreneurial Event Model*) promatra stvaranje poduzeća kao događaj. Prema ovom modelu osobni odabir pojedinca za pokretanje poduzeća ovisi o tri elementa, percipiranoj poželjnosti, sklonosti djelovanju i percepciji izvedivosti.

teškoći kojom mogu obaviti određeno ponašanje (Ajzen, 1991). Ovo istraživanje dalje se temelji na dva dijela spomenute teorije, točnije stavovima prema određenom ponašanju i opaženoj bihevioralnoj kontroli.

Mnogi istraživači ističu potrebu da je prilikom promatranja opažene bihevioralne kontrole potrebno uzeti u obzir i koncepte kao što su lokus kontrole i samoeфикаsnost (Ajzen, 2002; Zellweger, Sieger i Halter, 2011). Lokus kontrole se odnosi na uvjerenje osobe u kojoj su mjeri ishodi aktivnosti pod njenim utjecajem pa je stoga moguće razlikovati internalni i eksternalni lokus kontrole (Rotter, 1966), pri čemu na lokus kontrole mogu utjecati životna očekivanja (Dyal, 1984). S druge strane, samoeфикаsnost predstavlja prosudbu pojedinca o njegovoj sposobnosti ostvarenja određene razine izvedbe željenog ishoda (Bandura, 1986). Prema Banduri (1986) i Gistu (1987) pojedinci postepeno akumuliraju svoju samoeфикаsnost kroz prijašnja kognitivna, društvena i fizička iskustva, pri čemu na samoeфикаsnost može utjecati određeni prijašnji učinak (Chen i sur., 1998).

Iako su oba koncepta kognitivna i imaju osnovu u kontroli, postoje dvije važne razlike. Prvo, internalni naspram eksternalnog lokusa kontrole je generalizirani konstrukt koji pokriva široki raspon situacija. Dok se samoeфикаsnost uglavnom smatra specifična zadatku (npr. pozicioniranje novog proizvoda) ili području (npr. pokretanje vlastitog poduzeća) određene razine stručnosti (Gist, 1987). Moguće je da pojedinci općenito posjeduju snažan internalni lokus kontrole, ali vjeruju kako posjeduju nisku razinu vještina u određenim područjima, što bi vodilo niskoj opaženoj eфикаsnosti na relevantnim zadacima (Bandura, 1977). Druga razlika je da lokus kontrole, koji je mjeran Rotterovom I-E<sup>3</sup> skalom, uključuje očekivanja o ishodima, dok se samoeфикаsnost jedino bavi bihevioralnom kontrolom.

Teorija planiranog ponašanja pretpostavlja da ukoliko će uvjerenje pojedinca o ishodu aktivnosti (npr. pokretanje poduzeća) zadovoljavati specifični motiv pojedinca (npr. samostalnost) u konačnici će uz više razine odgovarajućeg motiva biti i pozitivnija procjena prema izvođenju aktivnosti. Stoga, specifični motiv pojedinca vodit će pozitivnijim stavovima prema ponašanju, te u konačnici do izraženije namjere prema stvarnoj aktivnosti ponašanja. Uz potrebu za odobravanjem, financijskim uspjehom i željom slijeđenja uzora, samostalnost i inovativnost su predloženi kao dva visoko diskriminirajuća motiva pri odabiru karijere (Zellweger i sur., 2011). Motiv samostalnosti opisuje želju pojedinca za slobodom, kontrolom i fleksibilnošću (Smith i Miner, 1983; Schein, 1978), a motiv inovativnosti se opisuje kao namjera pojedinca za ostvarenjem nečeg novog (Carter i sur., 2003). Iz svega spomenutog, ovo istraživanje ima za cilj na uzorku studenata dvije sastavnice Sveučilišta u Zagrebu analizirati utjecaj konstrukata lokusa kontrole, samoeфикаsnosti, motiva samostalnosti i motiva inovativnosti na namjere prema poduzetničkoj aktivnosti.

<sup>3</sup> Lokus kontrole je najčešće operacionaliziran Rotterovom I-E skalom, koja mjeri percepciju pretežito unutarnje (internalne) ili vanjske (eksternalne) kontrole.



## **2.1. Lokus kontrole kao odrednica poduzetničkih namjera**

Konstrukt lokusa kontrole razvijen je u sklopu Rotterove teorije socijalnoga učenja koja je integrirala biheviorističke S-R teorije potkrepe s kognitivnom teorijom polja, a pritom je podjednaka važnost dodijeljena varijablama koje se odnose na individualne razlike i situacijskim parametrima (Knezović, 1981; prema Zarevski, Marušić i Vranić, 2002). Među brojnim osobnim konstruktima u literaturi socijalne psihologije, lokus kontrole je među najčešće istraživanim i ima veliku prediktivnu vrijednost (Bradley i Sparks, 2002). Spector (1982) zaključuje da su pojedinci motiviraniji za rad, ulažu više napora i postižu bolje radne rezultate ako imaju internalni lokus kontrole, međutim samo ukoliko će taj napor rezultirati određenom nagradom. Nelson (1991) je utvrdio da žene poduzetnice imaju značajno veći internalni lokus kontrole naspram žena u generalnoj populaciji. U ispitivanju studenata ekonomskih fakulteta, Borland (1975) je u svojem istraživanju dokazao da studenti koji žele ući u poslovni poduhvat imaju snažniji internalni lokus kontrole u odnosu prema ostalim studentima, kao i u odnosu prema već formiranim poduzetnicima (Cromie i Johns, 1983). Bakotić i Kružić (2010) u svojem su modelu naveli važnost lokusa kontrole u oblikovanju namjera prema poduzetničkoj karijeri. Koncept lokusa kontrole nastavlja primati pažnju znanstvenika u području poduzetništva, jer se smatra važnim u motivaciji pojedinca kao i namjeri pokretanja novog poduzeća (Shane, Locke i Collins, 2003). Stoga ne čudi da je lokus kontrole uključen i u oblikovanje poduzetničkih namjera (Monsen i sur., 2010; Krueger, 2009; Monsen i Urbig, 2009), proces pokretanja poduzeća (Korunka i sur., 2003; Keh, Foo i Lim, 2002; Herron i Sapienza, 1992) i motivaciji za poduzetničkim ponašanjem (Mueller i Thomas, 2001).

## **2.2. Poduzetnička samoefikasnost kao odrednica poduzetničkih namjera**

Konstrukt samoefikasnosti središnji je koncept socio-kognitivne teorije, koju je 1977. godine predstavio Alberto Bandura. Za efikasno i uspješno izvođenje određenog zadatka važno je i uvjerenje da će se određeni zadatak uspješno izvršiti, odnosno važan je subjektivni doživljaj vlastite kompetentnosti koji se prema Banduri (1997) naziva samoefikasnost. Odnosno, samoefikasnost predstavlja subjektivnu procjenu vlastitih vještina, znanja i sposobnosti u određenoj situaciji (Bandura, 1997). Isti autor ističe da samoefikasnost regulira ljudsko funkcioniranje na tri načina: kognitivno, motivacijski te preko raspoloženja i emocija. Kognitivni utjecaj ogleda se u višim razinama aspiracija kojeg posjeduju osobe s višom percepcijom samoefikasnosti. Motivacijski utjecaj označuje više razine motiviranosti zbog vjerovanja u svoje sposobnosti glede zadatka. Raspoloženja i emocije imaju utjecaj na ljudsko funkcioniranje, jer prema Banduri razine depresivnosti i stresa ovise o razini sposobnosti pojedinca koju ti isti pojedinci percipiraju, pri čemu predlaže da će pojedinci s niskom

razinom samoefikasnosti izbjegavati teške zadatke, dok će pojedinci s visokom razinom samoefikasnosti doživljavati teške zadatke kao izazove koje trebaju savladati.

Definirajući poduzetničku samoefikasnost, može se reći da ona predstavlja percepciju pojedinca o posjedovanju sposobnosti koje mogu modificirati osobna uvjerenja u vjerojatnost uspješnog izvođenja zadataka potrebnih da bi se poslovni poduhvat uspješno inicirao i održivo vodio (Bandura, 1986). Konkretnije, poduzetnička samoefikasnost definira se kao stupanj do kojeg pojedinac vjeruje da je on ili ona sposobna uspješno pokrenuti novo poduzeće. Lent i suradnici (1994) pronašli su da je samoefikasnost značajno povezana sa smjerovima karijere, ciljevima karijere i radnog učinka. Rezultati istraživanja kojeg su proveli Zhao, Seibert i Hill (2005) pokazuju da pojedinci koji imaju visoku poduzetničku samoefikasnost direktnije odabiru karijeru poduzetnika. Jakopec, Sušanj i Miljković Krečar (2013) u svojem istraživanju upozoravaju na medijacijski utjecaj poduzetničke samoefikasnosti i poželjnosti poduzetništva unutar odnosa samoprocjene poduzetničkih potencijala i sklonosti te poduzetničke namjere, pri čemu je snaga medijacijskog efekta moderirana pripadnošću grupi studijskog usmjerenja. Također, medijacijski utjecaj poduzetničke samoefikasnosti i poželjnosti poduzetništva značajno je bio izražen među studentima ekonomskog usmjerenja. Dabić i sur. (2012) na velikom uzorku studenata u deset zemalja utvrdili su da studenti s namjerom pokretanja poduzeća pokazuju više razine samoefikasnosti naspram studentica s istim namjerama. Međutim, isti autori pronašli su značajnu razliku u visini percipirane samoefikasnosti nakon usporedbe studentica s namjerom pokretanja poduzeća i onih studentica koje nemaju spomenutu namjeru, konkretnije, studentice s namjerom pokretanje poduzeća imale su znatno višu razinu samoefikasnosti naspram kolegica koje nisu iskazale namjeru pokretanje poduzeća. Važnost poduzetničke samoefikasnosti utvrdili su Dewi Astuti i Martdianty (2012) na uzorku šest sveučilišta, gdje su dokazali da studenti koji se percipiraju ustrajnimima, kreativnimima, poduzetnički budnimima i poduzetnički samoefikasnimima imaju i višu namjeru prema ulasku u poslovni poduhvat.

### 2.3. Motiv samostalnosti kao odrednica poduzetničkih namjera

Uobičajeno se poduzetnička motivacija istraživala unutar tri kategorije. Prva kategorija istraživanja odnosi se na razloge koje pojedinci zastupaju pri objašnjavanju zašto su krenuli u poduzetničke vode, druga na troškove i koristi odluke o pokretanju poduzeća, dok se treća kategorija odnosi na duboke psihološke motive (Hessels, van Gelderen i Thurik, 2008).

Prva se kategorija dijeli na tzv. “*push*” naspram “*pull*” poduzetništvo (Amit i Muller, 1994), a vrlo sličan koncept koristi i *Global Entrepreneurship Monitor*, koji tu razliku opisuje kao poduzetništvo iz uočene prilike i poduzetništvo iz nužde (Reynolds i sur., 2002). Temeljna razlika “*push*” naspram “*pull*” poduzetništva očituje se u dobrovoljnosti ulaska u poslovni poduhvat,

odnosno stupnja do kojeg je pojedinac bio primoran ući i pokrenuti vlastito poduzeće (Dawson i Henley, 2012). Na taj se način situacije u kojima je pojedinac ostao bez posla te shodno tome bio primoran pokrenuti poduzeće klasificiraju kao *“push”* poduzetništvo, a situacije u kojima je pojedinac dobrovoljno ušao u poslovni poduhvat nazivaju *“pull”* poduzetništvo. Smatra se da poduzetnici iz uočene prilike općenito kreću u profitabilnije poslove (Block i Wagner, 2010). Karakteristika ovih vrsta istraživanja je u tome što su to *ex post* istraživanja o razlozima pokretanja poduzeća, pa su kao takva manje primjenjiva na istraživanja o poduzetničkim namjerama studenata koja istražuju *ex ante* razloge poduzetničke motivacije.

Druga kategorija istraživanja o poduzetničkim motivacijama polazi od pretpostavke da će pojedinci izabrati samozaposlenost kao put u karijeri ako korist koja proizlazi iz tog odabira prelazi korist koja proizlazi iz zaposlenja u već postojećoj organizaciji (Eisenhauer, 1995; Douglas i Shepherd, 2000). Dakle, odluka o ulasku u poslovni poduhvat veže se uz korist odabira te odluke, pri čemu su Douglas i Shepherd (2002) identificirali da će pojedinci s izraženijom samostalnošću vjerojatnije pokrenuti vlastito poduzeće. Motiv samostalnosti veže se uz želju da pojedinac bude „sam svoj šef“ ili da ima autonomiju u odlučivanju. Nadalje, motiv samostalnosti opisuje se i kao želja pojedinca za slobodom, kontrolom i fleksibilnošću (Schein, 1978; Smith i Miner, 1983; Zellweger i sur., 2011).

McClelland (1962) je u svojem pionirskom istraživanju istaknuo da glavni motiv poduzetnika nije isključivo vlastiti interes i potraga za profitom, već snažna želja za samoostvarenjem i dobrim obavljanjem posla. Prema njemu, profit je samo jedna od brojnih mjera kvalitete obavljenog posla, ali ne i smisao sama po sebi. Mancuso (1974) je prepoznao primarnu motivaciju poduzetnika za pokretanjem poduzeća kao potrebu za samostalnosti, te smatra da poduzetnik ima poteškoće slušati tuđe naredbe, pa zbog toga traži vlastito zaposlenje u tzv. obliku „*biti sam svoj šef*“. Također su u svom istraživanju Corman i suradnici (1988) utvrdili da je samostalnost primarni motiv u stvaranju inovativnih poduzeća.

## 2.4. Motiv inovativnosti kao odrednica poduzetničkih namjera

Inovativnost se promatra kao osnovna karakteristika poduzetništva i poduzetničke orijentacije te se veže uz pojam stvaranja nečeg novog i zadovoljstva stvorenim (Morić Milovanović, 2012). Schumpeter (1934) ističe kako će zbog više razine energije koja je potrebna za obavljanje inovativnih zadataka sama priroda inovativnog zadatka biti izazovnija za planirati i razumjeti naspram tradicionalne i ustaljene aktivnosti. Fitzsimmons i Douglas (2005) ističu kako preuzimanje odgovornosti nad poslom/zadatkom pruža pojedincu značajnu korisnost glede potreba za samoostvarenjem, društvenim priznanjem, percipiranim ili zamišljenim statusom vlasništva, ponosa što mogu sebe prikazati kao vlasnika/menadžera, itd. Hmieleski i Corbett (2006) pronašli su da je sklonost improviziranju i inoviranju snažno povezana s poduzetničkom namjerom. U ovom radu se kao i u nekim drugima (npr. Carter i sur., 2003; Zellweger i sur.,

2011) motiv inovativnosti opisuje kao namjera pojedinca da ostvari nešto novo. Kako su budući poduzetnici neprestano primorani tražiti adekvatne odgovore i rješenja na probleme i prijetnje u poslovnom okruženju, može se tvrditi kako će pojedinci s izraženijim motivom inovativnosti biti skloniji odabiru poduzetničke karijere.

Gurol i Atsan (2006) na uzorku 400 studenata s dva turska sveučilišta utvrdili su da studenti s poduzetničkom namjerom imaju izraženiju sklonost poduzimanju rizika, interniji lokus kontrole, višu potrebu za samostalnošću i višu inovativnost naspram studenata bez poduzetničke namjere. Zellweger i suradnici (2011) u svojem su istraživanju na uzorku 5363 studenta s obiteljskom poduzetničkom pozadinom promatrali motive samostalnosti i inovativnosti i namjere odabira između više smjerova karijere, i to otvaranja vlastitog poduzeća, nasljeđivanja obiteljskog poduzeća ili zaposlenja u organizaciji. Autori su pronašli povezanost između motiva samostalnosti i odabira karijere kao i djelomičnu povezanost motiva inovativnosti s odabirom karijere. U spomenutom istraživanju, najviše razine motiva samostalnosti vode do namjere pokretanja poduzeća, srednje razine motiva samostalnosti vode do namjere nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, a niže razine do zaposlenja u organizaciji. S druge strane, rezultati nalažu da je visoka razina motiva inovativnosti povezana s namjerom pokretanja poduzeća, dok povezanost srednje i niže razine motiva inovativnosti s nasljeđivanjem poduzeća i zaposlenja u organizaciji nije pronađena. Zaključno, motiv samostalnosti i motiv inovativnosti prepoznati su kao odrednice poduzetničke namjere.

### **3. PROBLEM ISTRAŽIVANJA**

Stavljanjem u dugoročni vremenski kontekst, cilj ovog istraživanja je na uzorku studenata dvije sastavnice Sveučilišta u Zagrebu ispitati razlike između studentske populacije koja planira po završetku studija krenuti u poduzetnički poduhvat i studentske populacije koja se planira zaposliti u organizaciji. Dugoročne namjere, odnosno dugoročni kontekst podrazumijeva vremenski interval od pet do deset godina nakon završetka fakulteta, te je stoga dugoročna poduzetnička namjera zavisna varijabla u ispitanom modelu. Model sadrži sljedeće nezavisne prediktore: a) lokus kontrole, b) poduzetničku samoefikasnost, c) motiv samostalnosti i d) motiv inovativnosti. Prema opisanom modelu u tablici 1. navedeni su ciljevi istraživanja i pripadajuće hipoteze.

Tablica 1.

## Ciljevi i hipoteze modela poduzetničkih namjera

C1	Ispitati razlike u lokusu kontrole između studenata s dugoročnim poduzetničkim namjerama i studenata koji nemaju izražene poduzetničke namjere
H1	<b>Postoji statistički značajna razlika u lokusu kontrole između studenata s dugoročnim poduzetničkim namjerama i onih koji nemaju izražene poduzetničke namjere</b>
C2	Ispitati razlike u poduzetničkoj samoeфикаsnosti studenata s dugoročnim poduzetničkim namjerama i studenata koji nemaju izražene poduzetničke namjere
H2	<b>Postoji statistički značajna razlika u poduzetničkoj samoeфикаsnosti između studenata s dugoročnim poduzetničkim namjerama i onih koji nemaju izražene poduzetničke namjere</b>
C3	Ispitati razlike u motivu samostalnosti između studenata s dugoročnim poduzetničkim namjerama i studenata koji nemaju izražene poduzetničke namjere
H3	<b>Postoji statistički značajna razlika u motivu samostalnosti između studenata s dugoročnim poduzetničkim namjerama i onih koji nemaju izražene poduzetničke namjere</b>
C4	Ispitati razlike u motivu inovativnosti između studenata s dugoročnim poduzetničkim namjerama i studenata koji nemaju izražene poduzetničke namjere
H4	<b>Postoji statistički značajna razlika u motivu inovativnosti između studenata s dugoročnim poduzetničkim namjerama i onih koji nemaju izražene poduzetničke namjere</b>

## 4. METODA ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Sudionici istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 271 studenata četvrte godine preddiplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (n=186) i Filozofskog fakulteta u Zagrebu (n=85). Prosječna dob ispitanika u uzorku iznosi 22 godine, a prema rodnoj klasifikaciji uzorak se sastoji od 76 muških ispitanika (28 %) i 195 ženskih ispitanika (72 %). Nakon obrade uzorka studenti su međusobno

uspoređeni prema sljedećim konstruktima: lokusu kontrole, poduzetničkoj samoefikasnosti, motivu samostalnosti i motivu inovativnosti. Rezultati obrade pokazali su brojne razlike između studenata koji planiraju ući u poduzetnički poduhvat i onih studenata koji nemaju te namjere.

## 4.2. Operacionalizacija mjernih varijabli

Prilikom operacionalizacije zavisne varijable podijeljene su na: zavisno zaposlenje, koje se odnosi na zaposlenje u organizaciji, i nezavisno zaposlenje, koje se odnosi na pokretanje vlastitog poduzeća ili nasljeđivanje poduzeća. Zavisne varijable su dihotomne pri čemu su sudionici imali zadatak odgovoriti na pitanje imaju li namjeru pokrenuti, naslijediti ili se zaposliti u određenoj organizaciji u narednih deset godina.

U svrhu ovog istraživanja pojedini aspekti anketnog upitnika (lokus kontrole, samoefikasnost, motiv inovativnosti i motiv samostalnosti) prevedeni su na hrvatski jezik. Stoga se posebno vodilo računa o psihometrijskim karakteristikama mjernih ljestvica te su u skladu s njima napravljene određene korekcije kako bi se osigurala konstruktiva valjanost i unutarnja konzistencija korištenih mjera.

Za mjerenje motiva samostalnosti preuzeto je šest čestica iz istraživanja Kuratko, Hornsby i Naffziger (1997) koje su za potrebe ovog istraživanja prevedene na hrvatski jezik, pri čemu je korištena Likertova mjerna ljestvica sa šest uporišnih točaka. Zadatak ispitanika bio je da na skali od 1 (izrazito nebitno) do 6 (izrazito bitno) procijene važnost svakog spomenutog aspekta koji se povezuje s poslovnim životom (npr. samostalno odlučivanje, ostvarenje vlastitog sna itd.) U svrhu ovog istraživanja česticama iz originalnog upitnika nadodan je još jedan aspekt – materijalna sigurnost. Ukupan rezultat formiran je kao linearna kombinacija svih čestica, tako da viši rezultat pokazuje veću želju za samostalnošću.

Za mjerenje motiva inovativnosti preuzete su dvije čestice iz istraživanja Cartera i suradnika (2003) koje su za potrebe ovog istraživanja prevedene na hrvatski jezik. Korištena je Likertova mjerna ljestvica sa šest uporišnih točaka, a zadatak sudionika bio je da na skali od 1 (izrazito nebitno) do 6 (izrazito bitno) procijene važnost dva spomenuta aspekta, koliko je osobi bitno stvoriti nešto novo i koliko je osobi bitno iskoristiti svoje kreativne potencijale.

Lokus kontrole operacionaliziran je uz pomoć I-E skale generalnog lokusa kontrole koju je razvio Rotter (1966), a odabranih šest čestica preuzete su iz istraživanja Zellwegera i suradnika (2011), koje su za potrebe ovog istraživanja prevedene na hrvatski jezik. Mjerna ljestvica se sastoji od tvrdnji kao što su “Kada nešto isplaniram siguran sam da ću to i ostvariti” i “Uglavnom ovisi o meni da li se druge osobe ponašaju u skladu s mojim očekivanjima”. Zadatak sudionika bio je procijeniti slaganje sa spomenutim tvrdnjama na skali Likertovog tipa sa šest uporišnih točaka (od 1 – u potpunosti se ne slažem do 6 –

u potpunosti se slažem). Ukupan rezultat formiran je kao linearna kombinacija svih čestica, pri čemu viši rezultat upozorava na višu razinu unutarnjeg lokusa kontrole.

Za mjerenje procjene poduzetničke samoeфикаsnosti korištena je mjerna ljestvica preuzeta od Zellweger i suradnika (2011), koja se sastoji od četiri čestice, a za potrebe ovog istraživanja čestice su prevedene na hrvatski jezik. Mjerna ljestvica se sastoji od tvrdnji kao što su: “Imam svo potrebno znanje za pokrenuti poduzeće” i “Imam poduzetničke vještine za pokrenuti poduzeće”, a zadatak sudionika bio je procijeniti slaganje sa spomenutim tvrdnjama na skali Likertovog tipa sa šest uporišnih točaka (od 1 – u potpunosti se ne slažem do 6 – u potpunosti se slažem). Ukupan rezultat formiran je kao linearna kombinacija svih čestica, te pritom viši rezultat upozorava na višu razinu poduzetničke samoeфикаsnosti. Rezultati psihometrijske obrade svih mjernih skala nalaze se u tablici 2.

Tablica 2.

Osnovni statistički pokazatelji skala u modelu poduzetničkih namjera

Skale	Broj čestica	Teorijski raspon	Min	Max	<i>M</i>	<i>Sd</i>	$\alpha$
Lokus kontrole	5	5 - 30	5	30	21,67	2,90	0,547
Poduzetnička samoeфикаsnost	4	4 - 24	4	24	13,65	3,90	0,834
Motiv samostalnosti	6	6 - 36	6	36	27,96	3,78	0,755
Motiv inovativnosti	2	2 - 12	2	12	8,27	1,73	0,766

### 4.3. Rezultati

Predloženi model poduzetničkih namjera prema rezultatima upozorava na nekoliko razlika. Usporede li se studenti koji su izrazili namjeru ući u poslovni poduhvat i studenti koji nemaju namjeru pokrenuti poduzeće, nailazi se na nekoliko razlika jasno vidljivih u tablici 3. Studenti sa spomenutim obilježjima razlikuju se prema poduzetničkoj samoeфикаsnosti ( $t=-4,70$ ;  $p<0,05$ ), prema motivu samostalnosti ( $t=-3,24$ ;  $p<0,05$ ) i motivu inovativnosti ( $t=-2,42$ ;  $p<0,05$ ).

Tablica 3.

Razlike između studenata koji imaju namjeru ući u poslovni poduhvat i studenata koji nemaju spomenutu namjeru

	Obilježje	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	t	p
Lokus kontrole	Imam namjeru	21,72	2,83	0,51	>0,05
	Nemam namjeru	21,55	2,8		
Poduzetnička samoeфикаsnost	Imam namjeru	12,67	4,03	-4,7	<0,05
	Nemam namjeru	14,85	3,42		
Motiv samostalnosti	Imam namjeru	27,5	3,47	-3,24	<0,05
	Nemam namjeru	28,88	3,46		
Motiv inovativnosti	Imam namjeru	8,1	1,58	-2,42	<0,05
	Nemam namjeru	8,61	1,8		

Međuodnosi između varijabli u modelu promatraju se u sklopu inferencijalne statistike, koristeći se korelacijskom matricom. U promatranom modelu snažnu povezanost ostvaruju konstrukti: motiv samostalnosti i motiv inovativnosti ( $r=0,358$ ;  $p<0,01$ ), poduzetnička samoeфикаsnost i motiv inovativnosti ( $r=0,333$ ;  $p<0,01$ ), poduzetnička samoeфикаsnost i motiv samostalnosti ( $r=0,263$ ;  $p<0,01$ ). S druge strane, povezanost lokusa kontrole i motiva samostalnosti izražena je slabim koeficijentom korelacije ( $r=0,156$ ;  $p<0,05$ ), pri čemu lokus kontrole ostvaruje najslabiju povezanost s motivom inovativnosti ( $r=0,145$ ;  $p<0,05$ ). Jedini koeficijent korelacije koji je neznačajan u modelu poduzetničkih namjera je onaj između lokusa kontrole i poduzetničke samoeфикаsnosti. Detaljna korelacijska matrica prikazana je u Tablici 4.

Tablica 4.

Aritmetička sredina, standardna devijacija i korelacijska matrica promatranih varijabli u empirijskom modelu

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	1	2	3	4
1. Lokus kontrole	21,64	2,81	1	0,052	0,156*	0,145*
2. Poduzetnička samoeфикаsnost	13,66	3,91		1	0,263**	0,333**
3. Motiv samostalnosti	28,13	3,53			1	0,358**
4. Motiv inovativnosti	8,33	1,7				1

\*\* $p<0,01$ ; \* $p<0,05$



U svrhu analize dugoročne poduzetničke namjere, odnosno dinamike međudnosa poduzetničkih namjera i preostalih nezavisnih varijabli, korištena je binarna logistička regresija. Sve varijable, osim motiva inovativnosti, statistički su značajne u regresijskom modelu na razini signifikantnosti od 5 %. Odnos lokusa kontrole i poduzetničke namjere u dugoročnom kontekstu pokazuje da će se s povećanjem vrijednosti lokusa kontrole kod pojedinaca smanjivati razina vrijednosti namjere za ulaskom u poduzetnički poduhvat ( $\beta_1 = -0.158$ ;  $p < 0.05$ ). Poduzetnička samoeфикаsnost značajna je varijabla u modelu binarne linearne regresije, a s povećanjem poduzetničke samoeфикаsnosti, raste i dugoročna poduzetnička namjera ( $\beta_2 = 0.174$ ;  $p < 0.05$ ). Motiv samostalnosti također je značajna varijabla u regresijskom modelu, te s njegovim povećanjem raste i vjerojatnost ulaska u dugoročni poslovni poduhvat ( $\beta_3 = 0.234$ ;  $p < 0.05$ ). Detaljni rezultati regresijske analize nalaze se u tablici 5.

Tablica 5.

Regresijski koeficijenti modela poduzetničkih namjera studenata u dugom roku

Varijable u modelu	$\beta$	Standardne pogreške	$p$
Dugoročna poduzetnička namjera	-3,91	1,985	<0.05
Lokus kontrole	-0,158	0,075	<0.05
Poduzetnička samoeфикаsnost	0,174	0,06	<0.05
Motiv samostalnosti	0,234	0,07	<0.05
Motiv inovativnosti	-0,072	0,13	>0.05

Konačno, ovim istraživanjem pokazalo se da poduzetnička samoeфикаsnost i motiv samostalnosti predstavljaju važne odrednice dugoročne poduzetničke namjere (tablica 6). Nakon rezultata istraživanja, u sljedećem poglavlju bit će predstavljena ograničenja, implikacije i zaključak istraživanja.

Tablica 6.

## Prihvaćene i odbačene hipoteze u empirijskom modelu

	H1	H2	H3	H4
Lokus kontrole	NE			
Poduzetnička samoeфикаsnost		DA		
Motiv samostalnosti			DA	
Motiv inovativnosti				DA

## 5. ZAKLJUČAK

Donosioci politika u EU prepoznali su važnost poduzetničkog obrazovanja kao jednog od osnovnih preduvjeta smanjenja nezaposlenosti među mladom visokoobrazovanom populacijom iz razloga što poduzetničko obrazovanje svojim sadržajem i drugačijom metodologijom stvara poticajno okruženje za transformaciju poslovne ideje u tržišno prepoznat poslovni poduhvat. Zbog toga, da bi se bolje pojnilo na koji način pojedinac uistinu pretvara svoje ideje u djela, ključno je razumijevanje procesa koji prethode stvaranju poduzetničke namjere.

Rezultati istraživanja pokazuju važnost poduzetničke samoeфикаsnosti pri stvaranju poduzetničkih namjere u studenata. Važnost poduzetničke samoeфикаsnosti, prema ovom istraživanju, očituje se u tome da studenti imaju izraženiju poduzetničku namjeru kada percipiraju posjedovanje vlastite sposobnosti kojom mogu modificirati osobna uvjerenja u vjerojatnost uspješnog izvođenja zadataka iniciranja i vođenja poduzetničkog pothvata. Ovaj rezultat upućuje na važnost poduzetničkog obrazovanja i njegovog utjecaja na poduzetničku samoeфикаsnost. Motiv samostalnosti je ovim istraživanjem utvrđen kao još jedna izrazito značajna varijabla pri kreiranju poduzetničkih namjera studenata. Odnosno, pojedinci koji imaju izraženiju želju za slobodom, kontrolom i fleksibilnošću, imaju i izraženiju namjeru prema poduzetničkoj karijeri.

Prilikom provedbe ovog istraživanja prepoznato je nekoliko ograničenja na koja se potrebno posebno osvrnuti. Istraživanje je temeljeno isključivo na kvantitativnoj metodologiji čime je zanemaren čitav niz potencijalno iznimno značajnih i zanimljivih opservacija koje bi svakako pridonijele boljem razumijevanju promatranih odnosa. Potencijalno ograničenje predstavlja i sama varijabla poduzetničke namjere koja se mogla konstruirati koristeći Likertovu mjernu ljestvicu, umjesto što je isključivo izražena kao dihotomna varijabla. S obzirom na broj studenata uključenih u ovo istraživanje, u budućim

istraživanjima bilo bi poželjno značajnije povećati uzorak te uključiti i ostale sastavnice Sveučilišta u Zagrebu, baš kao i ostala državna i privatna sveučilišta u Hrvatskoj. Ograničenje istraživanja moguće je prepoznati i u mogućnosti mijenjanja namjere, kao i mogućnosti mijenjanja drugih konstrukata ovog istraživanja. Zato bi bilo poželjno buduća istraživanja temeljiti na proučavanju spomenutih odnosa u dužem razdoblju, tj. provesti niz longitudinalnih istraživanja.

Može se zaključiti kako je ovim radom istaknuta važnost poticanja motiva samostalnosti i poduzetničke samoefikasnosti za stvaranje poduzetničkih namjera kod studenata. Iako je očito da ova dva čimbenika treba poticati tijekom sveučilišnog studija, razuman je zaključak da bi se isti trebali poticati i od ranije dobi. Ovakve aktivnosti mogle bi dugoročno pomoći stvaranju novih poduzeća i konačno izgradnji pozitivne poduzetničke kulture u svih pojedinaca koji izlaze iz akademskog obrazovnog sustava.

## LITERATURA

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, Issue. 2, str. 179-211.

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 32, No. 4, str. 665-683.

Ajzen, I. i Fishbein, M. (1975). Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research. Reading: Addison-Wesley.

Amit, R. i Muller, E. (1994) "Push" and "pull" entrepreneurship. in W. Bygrave, i sur. (Ur.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1994. Babson College, Wellesley.

Bagozzi, R. P., Baumgartner, J. i Yi, Y. (1989). An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship. *Journal of Economic Psychology*, Vol 10, str. 35-62.

Bakotić, D. i Kružić, D. (2010). Students' Perceptions and Intentions Towards Entrepreneurship: The Empirical Findings From Croatia. *The Business Review*, Cambridge, Vol. 14, No. 2, str. 209-215.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, str. 191-215.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. xiii, 617 pages. 013815614X.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.

Block, J. i Wagner, M. (2010). Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: characteristics and earnings differentials. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 62, str. 154–174.

Borland, C. M. (1975). *Locus of control, need for achievement and entrepreneurship*. Austin: University of Texas.

Bradley, G. L. i Sparks, B. A. (2002). Service locus of control: Its conceptualization and measurement. *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 4, str. 312-324.

Chen, C. C., Greene, P. G. i Crick, A., 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing* Vol. 13, No. 4, str. 295–316.

Corman, J., Perles, B. i Vancini, P. (1988), Motivational factors influencing high-technology entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, str. 36-42.

Cromie, S. i Johns, S. (1983). Irish entrepreneurs: Some personal characteristics. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 4, No. 4, str. 317-324.

Dabić, Daim, Bayraktaroglu, Novak i Bašić (2012). Exploring gender differences in attitudes of university students towards entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 3, str. 316-336.

Dawson, C. i Henley, A. (2011). “Push” versus “pull” entrepreneurship: an ambiguous distinction? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 18, No. 6, str. 697-719.

Dawson, C. i Henley, A. (2012). “Push” versus “pull” entrepreneurship: an ambiguous distinction? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 18, No. 6, str. 697–719.

Dewi Astuti, R. i Martdianty, F. (2012) Students' Perception and Intention toward Entrepreneurship: Development of Planned Behavior Entrepreneurial Model on Six State Universities in Indonesia. 2nd Annual International Conference on Enterprise Marketing and Globalization (EMG 2012)

Douglas, E. J. i Shepherd, D. A. (2000). Entrepreneurship as utility maximizing response. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, Issue 3, 231-251.

Douglas, E. J. i Shepherd, D. A. (2002). Self-employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, No. 3, str. 81-90.

Eisenhauer, J.G. (1995). The entrepreneurial decision: economic theory and empirical evidence. *Entrepreneurship theory and practice*. Preuzeto s [www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com).

Europska Komisija. (2010). European Employment Observatory Review, Self-employment in Europe 2010. Pribavljeno 13.06.2014. s adrese: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6137&langId=en>

Europska Komisija. (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe. Pribavljeno 26.06.2014. s adrese: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:en:PDF>

Fitzsimmons, J. R. i Douglas, E. J. (2005) Entrepreneurial Attitudes and Entrepreneurial Intentions: A Cross-Culturals Study of Potential Entrepreneurs in India, China, Thailand and Australia. In Babson-Kauffman Entrepreneurial Research Conference, June, Wellesley, MA.

Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, str. 472–485.

Gurol, Y. i Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students: Some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education + Training*, Vol. 48, No. 1, str. 25-38.

Herron, L. i Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, str. 49-55.

Hessels, J., van Gelderen, M. i Thurik, R. (2008). Drivers of entrepreneurial aspirations at the country level: the role of start-up motivations and social security. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 4, str. 401-417.

Hmieleski, K. M. i Corbett, A. C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 1, str. 45-63.

<http://bib.irb.hr/prikazi-rad?lang=en&rad=635337>

Jakopec, A., Miljković Krečar, I. i Sušanj, Z. (2013). Predictors of entrepreneurial intentions of students of economics. *Studia psychologica*. Vol. 55, No. 4, str. 289-297.

Keh, H. T., Foo, M. D. i Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, str.125-148.

Kolaković, M., Mikić, M., Morić Milovanović, B. (2013). The role of entrepreneurial education in the contemporary economy, Domestic Scientific Conference. Economic education in the Republic of Croatia – yesterday, today, tomorrow, Conference proceedings, Zagreb, Croatia, str. 519-528.

Korunka, C., Frank, H., Lueger, M. i Mugler, J. (2003). The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the start-

up process: A configurational approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 1, str. 23-42.

Krueger, N. (2009). Entrepreneurial intentions are dead: Long live entrepreneurial intentions. U Carsrud, A. L., Brannback, M. (Ur.), *Understanding the entrepreneurial mind*. New York: Springer.

Krueger, N. F., Reilly, M. i Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5/6, str. 411-432.

Lent, R., Brown, S., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122.

Linan, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa/Small Business*, Vol. 3, str. 11-35.

Mancuso, J. R. (1974). What it takes to be an entrepreneur: A questionnaire approach. *Journal of Small Business Management*, Vol. 12, No. 4, str. 16-23.

Markman, G. D. i Baron, R. A. (2003). Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, Vol. 134, str. 1-21.

McClelland, D. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, Vol. 40, No. 4. str. 99-112.

Ministarstvo poduzetništva i obrta Republike Hrvatske. (2013). *Strategija razvoja poduzetništva u RH 2013-2020*. Pribavljeno 10.06.2014. s adrese: <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/Strategy-HR-Final.pdf>

Monsen, E. i Urbig, D. (2009). Perception of efficacy, control, and risk: A theory of mixed control. U Carsrud, A. L. i Brannback, M. (Ur.), *Understanding the entrepreneurial mind*. New York: Springer.

Monsen, E., Urbig, D., Renko, M., Tarabishy, A. E. i Schjoedt, L. (2010). Explaining entrepreneurial intent and behaviour: Moderating effects of efficacy and control beliefs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 30, Issue 5, str. 163-171.

Morić Milovanović, B. (2012) Moderating effect of external environment on the entrepreneurial orientation and business performance relationship of Croatian small and medium sized manufacturing enterprises. *Business Excellence*, Vol. 2. str. 9-24.

Mueller, S. L. i Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, str. 51-75.

Nelson, G. (1991). Locus of Control for Successful Female Small Business Proprietors. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 27, No. 3, str. 213-224.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Reynolds, P., Camp, M., Bygrave, W., Autio, E., i Hay, M. (2002). *Global entrepreneurship monitor 2001 Executive Report*. Technical report, Babson College and London Business School, London.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 80, str. 1-28.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Redvers Opie (2008), New Brunswick (SAD) and London (UK): Transaction Publishers.

Shane, S., Locke, E. A. i Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, Vol. 13, str. 257-279.

Smith, N. R. i Miner, J. B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial innovation: implications for organizational life cycle theory. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, MA. str. 51–71.

Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, Vol. 91, No. 3, str. 482-497.

Škrtić, M. (2006). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija

Zarevski, P., Marušić, A. i Vranić, A. (2002). Proaktivnost i lokus kontrole u menadžera. *Društvena istraživanja Zagreb*, God. 11, Br. 4-5, str. 659-680.

Zellweger, T., Sieger, P. i Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 5, str. 521-536.

Zhao H., Seibert, S. E. i Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, str. 1265-1272.

***Bojan Morić Milovanović, Ph. D.***

Assistant professor  
School of International Business and Economics, DIU LIBERTAS  
International University  
E-mail: bmoric@libertas.hr

***Tomislav Krišto, bacc. oec.***

Owner and director  
Prisoje j.d.o.o.  
E-mail: tomislav@referada.hr

***Stjepan Srhoj, mag. oec.***

Programme Officer and Liaison  
South East European Centre for Entrepreneurial Learning (SEECEL)  
E-mail: stjepan.srhoj@seeceel.hr

**WHAT DISTINGUISHES STUDENTS WITH  
ENTREPRENEURIAL INTENTIONS? ANALYSIS OF  
THE EMPIRICAL MODEL OF ENTREPRENEURIAL  
INTENTION DETERMINANTS AMONG STUDENTS  
AT THE UNIVERSITY OF ZAGREB**

***Abstract***

*The purpose of this research was to test the differences in selected psychological and motivational constructs among students with long-term entrepreneurial intentions and students without such intentions. Data was collected using a questionnaire filled out by the fourth year undergraduate students at the Faculty of Economics and Business and the Faculty of Philosophy at the University of Zagreb. The constructs comprised in this research included locus of control, entrepreneurial self-efficacy, motive of independence and motive of innovativeness. The results reveal that the motive of independence and entrepreneurial self-efficacy significantly and positively influence the formation of long-term intentions of students towards an entrepreneurial venture. Future research could explore additional constructs within a more comprehensive model of entrepreneurial intentions in Croatia.*

***Key words: entrepreneurial self-efficacy; motive for innovativeness; independence motive; entrepreneurial intentions***

***JEL classification: J23, L26***



**PREGLEDNI RAD**

***REVIEW***



## **Dr. sc. Željana Aljinović Barać**

Izvanredni profesor  
Ekonomski fakultet Split  
Sveučilište u Splitu  
E-mail: zbarac@efst.hr

## **Marina Granić, mag. oec.**

Student  
Ekonomski fakultet  
Sveučilište u Splitu  
E-mail: marinagrantic@hotmail.com

# **DRAGOVOLJNO IZVJEŠTAVANJE U GODIŠNJEM IZVJEŠĆU - PRAKSA HRVATSKIH MENADŽERA**

UDK / UDC: 657.375.1(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M40, M41

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 14. siječnja 2015. / January 14, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### ***Sažetak***

*Predmet istraživanja ovog rada je utvrditi razinu transparentnosti na uzorku od 130 trgovačkih društava, odnosno dragovoljnog objavljivanja informacija u godišnjem izvješću u Hrvatskoj, pri čemu je razina dragovoljnog izvještavanja određena količinom dragovoljno objavljenih financijskih i nefinancijskih informacija u godišnjem izvješću. Dobiveni rezultati upozoravaju na nezadovoljavajuću razinu transparentnosti, jer su trgovačka društva su u godišnjem izvješću prosječno objavila svega 11 podataka od mogućih 38. Nadalje, predmetnim radom napravljena je dubinska analiza učestalosti dragovoljne objave podataka iz sedam ključnih područja poslovanja: podaci o poslovanju, analize menadžmenta, upravljanje rizicima, informacije o menadžmentu i vlasnicima, informacijska pozadina organizacije, informacije o nematerijalnoj imovini, te ostale korisne informacije. Dobiveni rezultati pokazuju da većina hrvatskih menadžera smatra kako u godišnjem izvješću treba objaviti samo izvješće Uprave, dok se informacije o nematerijalnoj imovini, posebice odnosi s investitorima, zaposlenicima, kupcima i dobavljačima najčešće ne objavljuju.*

***Ključne riječi: dragovoljno izvještavanje, godišnje izvješće, Hrvatska***

## 1. UVOD

Današnje gospodarsko okruženje predstavlja veliki izazov za sve tržišne sudionike, osobito u pogledu istinitosti i dostupnosti financijskih informacija. Postojanje visoke razine povjerenja između pružatelja informacija i njihovih potencijalnih korisnika jedna je od osnovnih pretpostavki uspješnog funkcioniranja tržišta i kvalitetnog razvoja suvremenih ekonomskih odnosa. Najvažniju pretpostavku i samo središte kvalitetnog poslovnog izvještavanja čini takozvano dragovoljno izvještavanje.

Iako je u svijetu praksa dragovoljnog izvještavanja postala uobičajen i neizostavan element politike izvještavanja poslovnih subjekata, u Hrvatskoj se još uvijek uvođenje spomenute prakse promatra s aspekta inovacije. Razlog tome može biti struktura financijskog sustava, koju karakterizira dominacija banaka kao financijskih posrednika u prikupljanju kapitala, dok su razvijene zemlje svijeta uglavnom tržišno orijentirane, gdje investitori zahtijevaju mnoštvo informacija koje predstavljaju temelj za donošenje odluka o ulaganju. U takvim uvjetima, razina svijesti o potrebi uvođenja dragovoljnog izvještavanja trgovačkih društava kao prakse i sastavnog dijela poslovnog okruženja u Hrvatskoj je niska. Veliki broj poduzeća se, prilikom objave poslovnih informacija, još uvijek drži minimalnog praga koji je dostatan za zadovoljenje zakonskih propisa, ali ne i zahtjeva tržišta. Naime, postojeći hrvatski regulatorni okvir i zakonski akti nadležni u području javne objave poslovnih informacija nalažu objavu minimalnog seta informacija, a isti se odnose na objavu temeljnih financijskih izvještaja. Zato u podizanju razine transparentnosti značajnu ulogu igra praksa dragovoljnog izvještavanja koja ovisi isključivo o djelovanju poslovnih subjekata i njihovom odnosu prema tržištu. Ipak, rast globalnog tržišta, restrukturiranje i privatizacija pojedinih javnih poduzeća te pripreme za pristupanje Europskoj uniji pogodovale su razvoju dioničarstva i burzovnih aktivnosti u Hrvatskoj, a time i porastu svijesti o važnosti dragovoljnog izvještavanja, no izgradnja kvalitetnog sustava transparentnosti zahtijeva ulaganje velikog truda odgovarajućih državnih institucija i svih tržišnih sudionika.

Predmet istraživanja ovog rada je utvrditi postojeću razinu transparentnosti, odnosno dragovoljnog objavljivanja informacija u godišnjem izvješću trgovačkih društava u Hrvatskoj, pri čemu je razina dragovoljnog izvještavanja određena količinom financijskih i nefinancijskih informacija koje trgovačko društvo dragovoljno objavljuje kroz godišnje izvješće. Dodatno, predmetnim radom je napravljena dubinska analiza učestalosti dragovoljne objave podataka iz sedam ključnih područja poslovanja: podaci o poslovanju, analize menadžmenta, upravljanje rizicima, informacije o menadžmentu i vlasnicima, informacijska pozadina organizacije, informacije o nematerijalnoj imovini, te ostale korisne informacije. Dobiveni rezultati upozoravaju na praksu hrvatskih menadžera u području dragovoljnog izvještavanja, te kao takvi daju uvid u eventualne nedostatke sustava transparentnosti trgovačkih društava u Hrvatskoj.

Za razliku od relevantnih sličnih dosadašnjih istraživanja, koja se uglavnom bave dragovoljnim izvještavanjem velikih trgovačkih društava koja listaju svoje dionice na organiziranom tržištu kapitala, predmet istraživanja ovog rada su srednja i velika trgovačka društva, kao i društva čije dionice ne kotiraju na burzi. Ovakav prostorni obuhvat istraživanja pruža bolju reprezentativnost i ujedno predstavlja glavni znanstveni doprinos ovog rada.

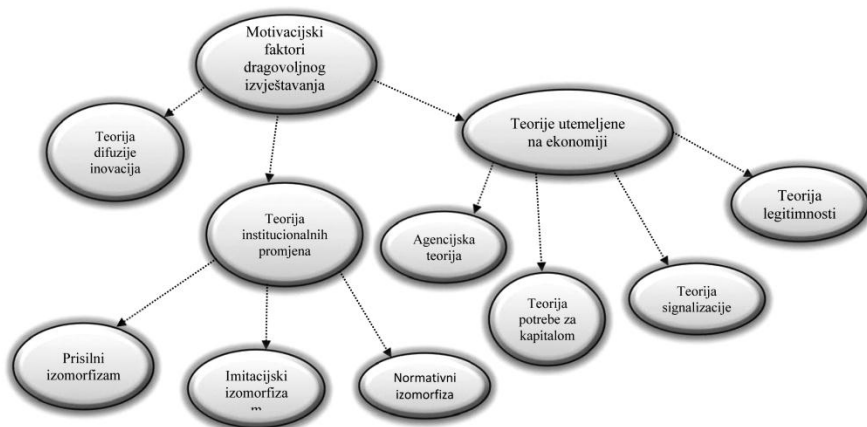
## 2. TEORIJSKI OKVIR DRAGOVOLJNOG IZVJEŠTAVANJA

U današnjem tržišnom okruženju, korisnici postaju sve zahtjevniji u pogledu dostupnih informacija, s obzirom da informacije postaju ključni kapital pojedinca i cjelokupnog društva. Zbog toga važnost za korisnike predstavlja pravovremena informacija, odnosno informacija koja najbolje odražava tekuća i predviđa buduća događanja na tržištu. Prema Chatterjee et al. (2010), porast kompleksnosti tržišnih operacija poput uvođenja derivata, *leasinga*, financijskih aranžmana, *outsourcing*, te složenost poreznog sustava i slični faktori podrazumijevaju i veliki broj informacija te zahtijeva njihovu složenu analizu i opsežnu obradu. U takvom okruženju sažetost i manjkavost informacija u financijskim izvještajima predstavlja nekvalitetnu i neadekvatnu osnovu za donošenje racionalnih odluka menadžerima i investitorima, uzrokuje poteškoće prilikom razumijevanja prezentiranih informacija od strane potencijalnih korisnika, a također dovodi u pitanje i reprezentativnost samih izvještaja kao pokazatelja uspješnosti poslovanja, zbog čega se javlja potreba za objavljivanjem dodatnih i dopunskih informacija. U skladu sa spomenutim, mnoga trgovačka društva u razvijenim gospodarstvima se odlučuju na „potpunu transparentnost“, odnosno objavljivanje svih relevantnih informacija o poslovanju, koje uz klasično financijsko izvještavanje uključuju i svako dodatno, zakonski obvezujuće i/ili neobvezujuće objavljivanje informacija, neovisno da li je riječ o financijskom ili nekom drugom aspektu poslovanja.

Općenito, pod terminom dragovoljnog izvještavanja podrazumijevamo postupak objave informacija o poslovanju (bilo da se radi o informacijama financijske ili nefinancijske prirode) od strane tržišnih subjekata, iako to zakonski nisu obvezni. Meek (prema Rouf i Harun, 2011:130) definira dragovoljno izvještavanje kao „ostatak od zahtijevanog, koji podrazumijeva slobodan izbor menadžmenta kompanije za objavu računovodstvenih i drugih informacija procijenjenih kao relevantnih za potrebe donošenja odluke od strane korisnika godišnjeg izvješća“.

## 2.1. Motivi i determinante dragovoljnog izvještavanja

Izveštavanje onog dijela informacija koje ostaju izvan okvira zakona, računovodstvenih standarda ili zahtjeva od strane tržišta kapitala već godinama predstavlja područje interesa mnogih teoretičara. Watson (2002, prema Bogdan et al. 2009:771) smatra da se „kompanije odlučuju na dragovoljno objavljivanje informacija unatoč kontinuiranom rastu obveznih zahtjeva od strane regulatornih tijela, stoga je mnogo pažnje usmjereno na motivaciju za takvim ponašanjem.“ U nastavku se iznosi nekoliko teorijskih koncepata koji sadrže pretpostavke i objašnjenja faktora koji određuju motivaciju za dragovoljnim izvještavanjem.



Slika 1. Teorijski koncepti motivacijskih faktora dragovoljnog izvještavanja

Izvor: Izrada i prijevod autora, po Aly i Simon (2007, prema Bogdan et al. 2009:772)

Kao što je vidljivo iz gornjeg prikaza, postoje tri seta teorija koje objašnjavaju motive za dragovoljnim objavljivanjem informacija: teorija difuzije inovacija, teorija institucionalnih promjena te teorije utemeljene na ekonomiji.

Mahajan i Peterson (1985, prema Bogdan et al. 2009:772) definiraju difuziju inovacija kao „kontinuirani proces širenja inovacija kroz određene kanale među članovima društvenog sistema“, dok po Rogersu (2003, prema Pak-Lok i Yuen, 2012:4) „difuzija predstavlja poseban oblik komunikacije koja uključuje razmjenu obavijesti o nekoj inovaciji. Pojedinci imaju različite sklonosti u prihvaćanju inovacija, no ipak sposobnost usvajanja inovacije od strane određenog dijela populacije kreće se po krivulji normalne distribucije, odnosno zadržava se na prosječnoj razini“. Kako Clarke (1999, prema Bogdan et al. 2009:772) ističe, teorija difuzije inovacija pokušava objasniti i opisati mehanizam

kojim se inovacija, u ovom slučaju praksa dragovoljnog izvještavanja, prihvaća u kompaniji i postaje uspješna.

Teorija institucionalnih promjena, odnosno institucionalizacija po Scottu (2001, prema Bogdan et al. 2009:772) predstavlja „proces ponavljanja radnji i dobivanja srodnih značenja kako vlastitih tako i od drugih“. Hatch (1997, prema Bogdan et al. 2009:772) objašnjava da su neke poduzete radnje ponavljane zbog izričitih pravila ili zakona koji postoje da bi osigurali njihovo ponavljanje, poput zakonskih i političkih utjecaja, dok su druge radnje podržavane standardima, vrijednostima, očekivanjima i kulturnim utjecajima. Ponekad se neke radnje ponavljaju zbog želje da jedna institucija nalikuje na drugu. Općenito, ove radnje su ozakonjene društvenim utjecajima. Prema tvrdnjama Carpentera i Feroza (1992, prema Bogdan et al. 2009:772) prisilni izomorfizam (podudarnost) nastaje kao rezultat političkih utjecaja i problema legitimnosti. Na organizaciju se vrše različiti pritisci, bilo formalne ili neformalne prirode, najčešće od strane drugih organizacija ili zbog kulturnih očekivanja društva u kojem je organizacija član. Zbog toga je spomenuta podudarnost forma prisilne selekcije gdje je kompanija prisiljena od strane moćnih organizacija, kao što je vlada ili davatelji kapitala, prihvatiti inovaciju poput dragovoljnog izvještavanja, neovisno da li takvim postupkom ostvaruje nekakve beneficije.

Prema mnogim autorima (npr. Cooke (1992), Hossain i Hammami (2004), Bogdan et al. (2009)), jedna od najčešće spominjanih teorija utemeljenih na ekonomiji koja može objasniti zašto su menadžeri nekog trgovačkog društva motivirani za dragovoljno objavljivanje informacija jest agencijska teorija. Ova teorija polazi od toga da su menadžeri, svjesni činjenice da će dioničari pokušati nadzirati njihovo ponašanje kroz obvezujuće i upravljačke aktivnosti, motivirani uvjeriti ih kako je njihovo djelovanje optimalno, pri čemu dragovoljno izvještavanje može biti korisno sredstvo u postizanju tog cilja. Neprekidna potreba za kapitalom je drugi razlog i jedan od glavnih argumenata zašto menadžment neke kompanije ima potrebu za dragovoljnom objavom informacija, a u svrhu približavanja poslovanja investitorima. FASB *Working Group* u svojem *Steering Committee Reportu* (2001:16) ističe kako „nakon što jedna kompanija osigura određene informacije koje zahtijevaju investitori, konkurentski pritisak uzrokuje da se druge kompanije također prilagode. Pretpostavlja se da je trošak kapitala kompanije uključen u premiju investitora zbog neizvjesnosti o adekvatnosti i točnosti informacija o poslovanju kompanije koje su stavljene na raspolaganje“. Teoriju signalizacije razvio je Spencer (1973, prema Bogdan et al. 2009:773) kako bi objasnio ponašanje na tržištu radne snage, no ista može poslužiti i prilikom objašnjenja motiva za dragovoljnim izvještavanjem. Trgovačko društvo će pokušati prihvatiti istu razinu transparentnosti kao i druga društva unutar industrije, jer ukoliko ne bude držalo isti korak u razini izvještavanja kao drugi, tim postupkom šalje pogrešne signale na tržište, jer dioničari takvu odluku mogu shvatiti kao prikrivanje negativnih informacija.

Dok različite teoretske perspektive pružaju različite argumente, svi će se složiti da trgovačka društva dragovoljno objavljuju informacije najvećim dijelom

zbog tradicionalne grupe korisnika kao što su dioničari, kreditori, financijski analitičari i konzultantske kuće, s obzirom da će spomenuti korisnici imati najveću korist od objavljenih informacija prilikom donošenja poslovnih odluka.

## 2.2. Koristi i troškovi dragovoljnog izvještavanja

Uvođenje dragovoljnog izvještavanja u praksu poslovnog izvještavanja trgovačkog društva ujedno znači i suočavanje sa složenim postupkom donošenja odluka, posebice na relaciji korist-trošak. Nažalost, u praksi je veoma teško ili gotovo nemoguće kvantificirati potencijalne koristi odnosno troškove koji nastaju kao posljedica dragovoljnog izvještavanja.

*Steering Committee Report* (2001:17-18) ističe sljedeće koristi dragovoljnog izvještavanja: unaprjeđenje transparentnosti i vjerodostojnosti koje posljedično smanjuje neizvjesnost od strane potencijalnih investitora, rizik ulaganja, a time i prosječni trošak kapitala; smanjenje informacijske asimetrije; promjene u poslovnom okruženju – promjene u potražnji za poslovnim informacijama jer su potencijalni korisnici zahtjevniji u pogledu informiranja, pri čemu postojeći regulatorni okviri i važeći standardi nisu u mogućnosti brzo odgovoriti na potrebe tržišta, pa je uloga dragovoljnog izvještavanja kao načina prilagodbe u novonastaloj situaciji sve veća; informacije o nematerijalnoj imovini, mimo onih oblika nematerijalne imovine koji se objavljuju unutar financijskih izvještaja, gdje je praksa dragovoljnog izvještavanja jedan je od načina uklanjanja spomenutog problema. S druge strane, isti autori ističu sljedeće troškove dragovoljnog izvještavanja: smanjenje konkurentskih prednosti kroz objavu određenih informacija vezanih za poslovne planove, strategije i ciljeve; troškovi pregovaranja s dobavljačima, kupcima i zaposlenicima zbog mogućeg neprikladnog iznošenja informacija; troškovi parničenja zbog tužbi koje se mogu pripisati dragovoljnom izvještavanju; i troškovi razvijanja, prezentiranja i analiziranja objavljenih informacija.

Potencijalno smanjenje konkurentskih prednosti kroz dragovoljno izvještavanje predstavlja vrlo diskutabilno pitanje, s obzirom da kompanije moraju donositi složene odluke kada određuju koje informacije i kada objaviti. Naime, nemoguće je točno specificirati određenu kategoriju informacije kao štetnu, jer ishod ovisi o određenim činjenicama i okolnostima. Pritom su tri obilježja informacije ključna: vrsta, opširnost i vrijeme objave (*Steering Committee Report*, 2001:18). Što se tiče vrste objavljenih informacija, opći podaci o poslovanju su općenito manje vjerojatan uzrok smanjenju konkurentskih prednosti nego što je to objava informacija o npr. razvoju novih proizvoda. Također, iznošenjem više detalja o planovima vezanim za novi proizvod, veća je i vjerojatnost ugrožavanja konkurentskog položaja. Vrijeme objave pojedine informacije utječe na potencijal iste da uzrokuje štetu nauštrb konkurentskog položaja kompanije. Na primjer, nakon poduzimanja određenih akcija, eventualne strategije kompanije postaju očite sudionicima na tržištu, te informacija o istima više ne ugrožava konkurentnost. Međutim, informacija koja potencijalno ima



negativan utjecaj na konkurentski položaj kompanije, ponekad može biti iznesena u drugačijoj formi koja ne uzrokuje štetu, a da pritom još uvijek koristi potencijalnim čitateljima.

### 2.3. Ograničenja primjene dragovoljnog izvještavanja u praksi

Prema Beattie (2009), postoji takozvano „prirodno“ ograničenje u primjeni dragovoljnog izvještavanja koje se temelji na činjenici da dragovoljno izvještavanje nije regulirano od strane državnih vlasti, odnosno ne predstavlja obvezu provođenja.

Jedno od ograničenja je zasigurno i mogućnost pojave vremenskog nesklada prilikom objave poslovnih informacija na različitim područjima. *International Financial Law Review* (1997) je analizirajući praksu dragovoljnog izvještavanja trgovačkih društava s vodećih svjetskih tržišta kapitala identificirao bitne razlike u pogledu trenutka objave poslovnih informacija. Prema Gelb et al. (2008), ovaj problem je posebno izražen kada je riječ o multinacionalnim kompanijama koje prikupljaju dionički kapital na globalnom tržištu kroz tzv. višestruko listanje, nudeći svoje vrijednosne papire na različitim tržištima kapitala.

Trgovačka društva provode praksu dragovoljnog izvještavanja najvećim dijelom kako bi unaprijedili vlastite ciljeve i zadovoljili potrebe vanjskih korisnika. U skladu sa spomenutim, one objavljuju one informacije koje će imati povoljan utjecaj na njihovo poslovanje. Međutim, ciljevi kompanije i javni interesi ponekad nisu usklađeni, pa stoga određene državne institucije vrše pritisak na kompanije kako bi objavljivali one informacije koje su u skladu s političkim ciljevima, makar se radilo i o informacijama koje će imati negativan utjecaj na ugled kompanije. „Kao rezultat, prilikom donošenja odluke što objaviti i kako odgovoriti na pritisak od strane korisnika, kompanije se često suočavaju s konfliktom interesa. Svjesni spomenute činjenice, državna i regulatorna tijela nastoje, bilo izravno ili neizravno, kontrolirati sve aspekte izvještavanja, pa i onog dragovoljnog (Fung et al. 2007:72).

Nadalje, prepreku praksi dragovoljnog izvještavanja predstavlja i mogućnost pogrešne interpretacije objavljenih informacija. Jedan od uzroka spomenutog problema je različita sposobnost procjene rizika od strane potencijalnih korisnika. Drugi uzrok pogrešnog tumačenja objavljenih informacija je nerazumijevanje metrike i implikacija korištenih u kreiranju određene informacije. Pogrešno tumačenje informacija od strane kupaca, investitora i članova zajednice može voditi i diskriminirajućem učinku. Prema Fung et al. (2007:73), istraživanja su pokazala da sposobnost korištenja i razumijevanja određenih kategorija informacija varira s godinama, razinom obrazovanja i drugim socijalno-ekonomskim faktorima. Stariji i manje educirani korisnici informacija imaju više poteškoća s razumijevanjem nego mlađi, obrazovaniji korisnici.

Kompanije također mogu pogrešno interpretirati informacije na tržištu. Ako spomenuto krivo tumačenje postane sastavni dio procesa donošenja odluka kompanije, krajnji rezultat je sustavno iskrivljenje informacija koje će se negativno odraziti na cjelokupnu transparentnost i narušiti efikasno funkcioniranje tržišta.

## 2.4. Oblici dragovoljnog izvještavanja

Najčešći oblik dragovoljnog izvještavanja je plasiranje informacija kroz godišnje izvješće, ali postoje i drugi tipovi objave informacija poput kvartalnih izvještaja, objava u novinskim člancima, priopćenja za javnost, itd. Pritom, informacije se mogu dostavljati u papirnatom obliku ili javnom objavom u elektronskoj formi. S razvojem informacijskih tehnologija internet postaje, ili je postao, jedan od vodećih medija, pa su kompanije počele objavljivati poslovne informacije putem interneta. Portes i Rey (2000, prema Froidevaux 2004:20) smatraju kako se u novonastaloj situaciji, prilikom donošenja odluka, menadžeri suočavaju s troškovima i koristima različitih metoda izvještavanja. Tradicionalno izvještavanje u papirnatom obliku ima svoja ograničenja; uslijed povećanja ulaganja na globalnoj razini i potencijalnih investitora, spomenuta forma iziskuje previše troškova, kapaciteti postaju ograničeni te nije u mogućnosti zadovoljiti potrebe pravodobnog informiranja sve zahtjevnijih korisnika. Kompanije koje su usvojile praksu izvještavanja na internetu mogu značajno uštedjeti na troškovima objave informacija, izvještavanje je efikasnije, brže, format je fleksibilniji u odnosu prema papirnim te je dostupno svim vrstama korisnika diljem svijeta.

Internet omogućava kompanijama komunikaciju sa svim potencijalnim korisnicima, suprotno papirnoj formi koja informaciju komunicira odabranoj grupi. U tom kontekstu, Ashbauph (1999, prema Momany i Al-Shorman 2006:128) ističe da će, uz internet kao medij objave poslovnih informacija, informacija postati javno dobro bezgranične globalne dostupnosti. Izvještavanje putem interneta unapređuje praksu dragovoljnog objavljivanja pružajući pravovremene informacije. Pravovremena informacija ubrzava proces donošenja odluka, povećava tržišnu efikasnost, pridonosi boljoj alokaciji resursa i smanjuje trošak investitora. Uz prethodno spomenuto, internet može povećati vrijednost informacije kroz termine iscrpnosti, točnosti i relevantnosti. Još jedna od prednosti interneta je povećanje učestalosti objave informacija. Trgovačka društva mogu objavljivati poslovne informacije na kvartalnoj, mjesečnoj pa čak i dnevnoj razini. Isto tako, kod velike količine podataka, izvještaji u papirnatom obliku se obično sastavljaju u skraćenom i pojednostavljenom obliku, što smanjuje preglednost i učinkovitost analize čitatelja. U tom kontekstu, internet omogućava društvima objavu veće količine podataka, naknadne dopune postojećih podataka te rastavljanje informacija na određene kategorije ili grupe korisnika, a u svrhu jednostavnijeg korištenja. Internetski alati pomažu korisnicima u pronalasku specifičnih podataka uz uštedu vremena, integrirajući dijelove financijskih izvještaja i povezujući financijske informacije s drugim financijskim ili nefinancijskim informacijama.

### 3. ISTRAŽIVANJE PRAKSE DRAGOVOLJNOG IZVJEŠTAVANJA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U HRVATSKOJ

#### 3.1. Definiranje uzorka istraživanja

Uzorak istraživanja selektiran je iz baze Financijske agencije, javno dostupne na [www.fina.hr](http://www.fina.hr), svih trgovačkih društava koja su do 16.07.2013. predala svoja godišnja izvješća za 2012. godinu, primjenjujući filter po veličini poduzetnika, u skladu s klasifikacijom prema članku 3. Zakona o računovodstvu (NN 109/2007, 54/2013 i 121/2014). Tako su razmatrana samo ona trgovačka društva koja su klasificirana kao srednja (prelaze dva od tri uvjeta: ukupna aktiva 32.500.000 kn, prihod 65.000.000 kn, i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50, ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 130.000.000 kn, prihod 260.000.000 kn i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250) i velika (oni koji prelaze dva od tri prethodno spomenuta uvjeta). Pritom je u uzorak nasumično izabrano 130 trgovačkih društava. Deskriptivna statistika opažanja iz uzorka daje se u nastavku rada.

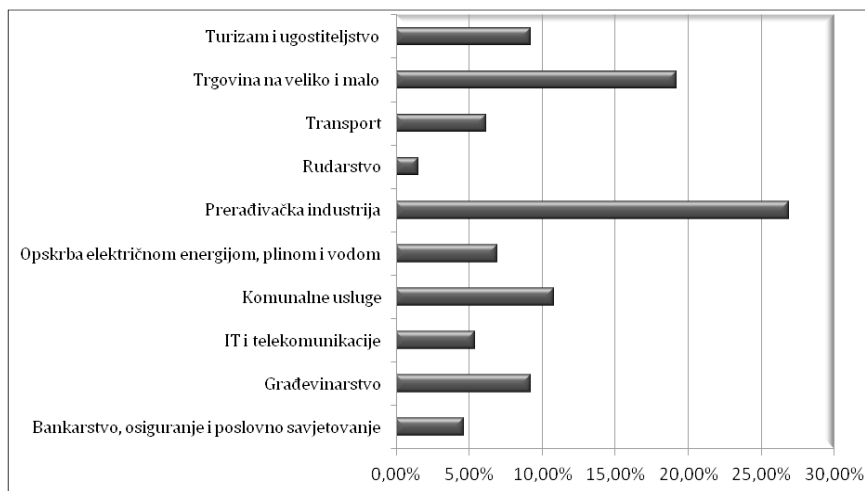
Tablica 1.

Struktura uzorka prema obilježjima trgovačkih društava

<b>OBILJEŽJE</b>	<b>Broj</b>	<b>Postotak</b>
<b>Veličina</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>
Srednji	85	65%
Veliki	45	35%
<b>Pravni oblik</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>
d.o.o.	79	61%
d.d.	51	39%
<b>Status listanja</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>
Da	36	28%
Ne	94	72%
<b>Vlasništvo</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>
Privatno (više od 50%)	96	74%
Državno (više od 50%)	34	26%
<b>Porijeklo vlasništva</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>
Domaće	85	65%
Strano	45	35%
<b>Ostvareni financijski rezultat</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>
Dobit	95	73%
Gubitak	35	27%

*Izvor: Izrada autora*

Struktura odabranih trgovačkih društava s obzirom na veličinu pokazuje kako je 65% promatranih poduzetnika srednje veličine, dok se ostalih 35% klasificiraju kao veliki poduzetnici. spomenuto je u skladu s očekivanjima, s obzirom da u hrvatskom gospodarstvu srednje poduzetništvo prevladava nad velikim. S obzirom na pravni oblik, promatrana trgovačka društva organizirana su kao društva s ograničenom odgovornošću, njih 61%. Ostalih 39% su dionička društva. Ovakvi rezultati nisu iznenađujući zbog činjenice kako je upravo „d.o.o.“ najčešći oblik trgovačkog društva u Hrvatskoj. Analizirajući strukturu selektiranih trgovačkih društava s obzirom na status listanja, 28% promatranja obuhvaća društva izdavatelje vrijednosnih papira koji su kotirali na Zagrebačkoj burzi tijekom 2012. godine. Analizirajući odabrani uzorak poduzetnika s obzirom na vlasnički oblik, znatno veći udio istih je u većinskom privatnom vlasništvu (više od 50% vlasništva), čak 74%. Ovdje je potrebno istaknuti kako bi spomenuti postotak trebao biti još i veći, s obzirom da je privatno vlasništvo temelj efikasnog tržišnog poslovanja. Međutim, treba uzeti u obzir kako je proces privatizacije u Hrvatskoj tekao relativno sporo u odnosu prema drugim tranzicijskim zemljama, kao i činjenicu da privatizacija još uvijek traje, stoga je ovakav odnos privatnog i državnog vlasništva u skladu s očekivanjima. Što se tiče vlasničkog porijekla, 65% promatranih trgovačkih društava je u domaćem vlasništvu. Iako su domaći poduzetnici u 2012. godini držali većinsko vlasništvo u dvije trećine promatranih društava, u skoroj budućnosti se može očekivati povećanje udjela stranih poduzetnika. U prilog spomenutom ide članstvo Republike Hrvatske u Europskoj uniji koje bi trebalo predstavljati poticajno okruženje za dolazak stranih investitora. Konačno, promatrajući poduzetnike iz uzorka prema ostvarenom financijskom rezultatu u 2012. godini, može se zaključiti kako je 73% analiziranih trgovačkih društava ostvarilo pozitivan financijski rezultat, dok je ostalih 27% poslovalo s gubitkom. Konačno, s obzirom na glavnu djelatnost koja je definirana u skladu s Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti (NN 58/2007) prema industrijskim sektorima, najveći broj trgovačkih društava iz uzorka djeluje u prerađivačkoj industriji, njih 27%, zatim slijedi trgovina na veliko i malo s udjelom od 19%, te komunalne usluge s 11%. Najmanji udio se odnosi na rudarstvo, samo 2%, zatim slijedi bankarstvo, osiguranje i poslovno savjetovanje s udjelom od 4,62%, te IT i telekomunikacije s 5,38%. Struktura trgovačkih društava iz uzorka prema djelatnosti je prikazana grafikonom 1.



Grafikon 1. Struktura trgovačkih društava prema djelatnosti

Izvor: Izrada autora

S obzirom na prethodno opisana obilježja trgovačkih društava iz uzorka, sumarno se može zaključiti kako je selektirani uzorak reprezentativan te se dobiveni rezultati mogu deklarirati kao pouzdani, a izvedeni zaključci se smatraju validnima.

### 3.2. Definiranje metodologije istraživanja

Za potrebe istraživanja formiran je indeks dragovoljnog izvještavanja u godišnjem izvješću (DIGI – indeks)<sup>1</sup>, koji se sastoji od 38 elemenata, klasificiranih u sedam kategorija: podaci o poslovanju, analize menadžmenta, upravljanje rizicima, informacije o menadžmentu i vlasnicima, informacijska pozadina organizacije, informacije o nematerijalnoj imovini, te ostale korisne informacije.

Elementi unutar svake kategorije DIGI indeksa su definirani prema modelu dragovoljnog izvještavanja *Steering Committee Reporta* (2001), uz određene izmjene i prilagodbe koje su bile neophodne zbog specifičnosti strukture godišnjeg izvješća. Uz spomenuto, kao smjernice pri odabiru elemenata unutar kategorija, korištena su i prethodna slična istraživanja, primjerice Pervan (2006), Hossain i Hammami (2009), Čular (2010), Sabljčić (2010) i Omašić

<sup>1</sup> Detaljnije o formiranju DIGI indeksa, te njegovoj povezanosti s obilježjima poduzeća vidjeti u Granić, M. (2013): Dragovoljno izvještavanje u godišnjem izvješću – praksa i obilježja trgovačkih društava u RH

(2011), na način da su pojedini elementi karakteristični samo za listana društva i internet izvještavanje eliminirani iz promatranja, dok su ostali izmijenjeni i prilagođeni te po potrebi su dodani i novi elementi. Pritom svaki element DIGI indeksa može poprimiti jednu od dvije vrijednosti 1<sup>“</sup> i „0<sup>“</sup>. Ukoliko godišnje izvješće promatranog poduzeća sadrži određenu stavku iz DIGI indeksa dodijelit će mu se vrijednost 1, dok će u suprotnom njegova vrijednost iznositi 0. Ukupna razina dragovoljnog izvještavanja u godišnjem izvješću izračunava se zbrajanjem spomenutih vrijednosti po pojedinom elementu iz DIGI indeksa.

Nakon što je formiran DIGI indeks, napravljena je analiza dubinska analiza učestalosti objave informacija po svakoj od sedam prethodno definiranih kategorija, kako bi se dobila što jasnija slika o praksi dragovoljnog izvještavanja menadžera u hrvatskim poduzećima, te donijeli odgovarajući zaključci.

### 3.3. Rezultati istraživanja

#### 3.3.1. Opća ocjena razine dragovoljnog izvještavanja trgovačkih društava u Hrvatskoj

U svrhu davanja opće ocjene razine dragovoljnog izvještavanja trgovačkih društava u Hrvatskoj, napravljena je deskriptivna statistika izračunatog DIGI indeksa koja je prikazana tablicom u nastavku.

Tablica 2.

Statistička obilježja DIGI indeksa

<b>Broj opservacija</b>	<b>130</b>
<b>Aritmetička sredina DIGI indeksa</b>	11,09
<b>Najviša vrijednost DIGI indeksa</b>	28
<b>Najniža vrijednost DIGI indeksa</b>	1
<b>Standardna devijacija</b>	5,85
<b>Koeficijent varijacije</b>	52,75
<b>Medijan</b>	10
<b>Mod</b>	9

*Izvor: Izrada autora*

Aritmetička sredina DIGI indeksa za 130 trgovačkih društava iz uzorka iznosi 11,09, odnosno može se reći kako su promatrana trgovačka društva u RH u 2012. godini prosječno u godišnjem izvješću objavljivala samo 11 elemenata (informacija) od ukupno 38 mogućih. Standardna devijacija promatranog uzorka iznosi 5,85, te spomenuta vrijednost predstavlja prosječno odstupanje vrijednosti DIGI indeksa od njihove aritmetičke sredine. Vrijednost koeficijenta varijacije

iznosi 52,75%, te možemo zaključiti kako se radi o umjerenoj disperziji. Medijan DIGI indeksa iznosi 10, što implicira zaključak kako je polovica od svih analiziranih trgovačkih društava u godišnjem izvješću u 2012. godini dragovoljno objavila u prosjeku 10 elemenata (informacija) i manje, dok je ostatak trgovačkih društava iz uzorka prosječno objavio više od 10 elemenata (informacija). Mod, odnosno najčešća vrijednost DIGI indeksa u 2012. godini iznosila je 9, što znači da je među analiziranim trgovačkim društvima najveći broj onih koji su objavili 9 elemenata (informacija) dragovoljnog izvještavanja.

Na temelju dobivenih rezultata, a s obzirom na vrijednosti aritmetičke sredine, medijana i moda koji iznose 11, 10 i 9 redosljedom, te se nalaze u prvoj trećini od ukupnog broja mogućih informacija, razina transparentnosti u godišnjem izvješću trgovačkih društava u Hrvatskoj je ocijenjena nezadovoljavajućom i na niskoj razini. Prema Aljinović Barać et al. (2014:1028), ovakva situacija nedostatne javne objave i raspoloživosti relevantnih informacija ima za posljedicu negativan utjecaj na konkurentnost trgovačkih društava, a na kraju i na konkurentnost cjelokupnog gospodarstva jer sa sobom povlači veliki rizik, s obzirom da tržišnim subjektima ostavlja prostor za različite vrste financijskih manipulacija.

Na kraju, provođenjem istraživanja za stolom i deskriptivne analize, uočeno je da veliki dio promatranih trgovačkih društava godišnje izvješće koristi primarno kao prezentacijski format godišnjih financijskih izvještaja. Naime, financijski izvještaji se objavljuju individualno u Registru godišnjih financijskih izvještaja koji je javno dostupan na stranicama Financijske agencije, dok bi godišnje izvješće trebalo sadržavati potpuno novi set informacija, pretežito narativne prirode, a u svrhu nadopune već postojećih informacija iz spomenutih izvještaja. Stoga je ovakva praksa hrvatskih menadžera rezultirala bespotrebним ponavljanjem informacija čije je objavljivanje ionako zakonski obvezno. Također, ozbiljan problem predstavlja i činjenica kako su pojedina trgovačka društva „Bilješke uz financijske izvještaje“, koje predstavljaju jedan od obveznih financijskih izvještaja prema zakonskim odredbama, objavljivali pod nazivom Godišnje izvješće, potpuno pogrešno određujući na takav način njegov sadržaj i svrhu.

Kako bi se dobila što jasnija slika o praksi dragovoljnog izvještavanja menadžera u hrvatskim trgovačkim društvima, u nastavku rada napravljena je dubinska analiza učestalosti objave informacija po svakoj od sedam definiranih kategorija: podaci o poslovanju, analize menadžmenta, upravljanje rizicima, informacije o menadžmentu i vlasnicima, informacijska pozadina organizacije, informacije o nematerijalnoj imovini, te ostale korisne informacije.

### **3.3.2. Analiza kategorije „Podaci o poslovanju“**

Prilikom objave informacija o poslovanju, menadžeri hrvatskih trgovačkih društava dragovoljno objavljuju tri vrste podataka: pregled financijskog

položaja poduzeća, analizu putem financijskih pokazatelja te informacije o segmentima poslovanja. Sljedeća tablica sadrži prikaz učestalosti objave svakog pojedinog elementa unutar promatrane kategorije, kao i broj trgovačkih društava koji objavljuju sve podatke iz ove kategorije te broj onih koji nisu objavili niti jedan od traženih elementa u svojem godišnjem izvješću:

Tablica 3.

Frekvencija objave informacija u kategoriji Podaci o poslovanju

<b>PODATAK</b>	<b>Broj poduzeća</b>	<b>Postotak</b>
<b>Pregled financijskog položaja poduzeća</b>	95	73%
<b>Analiza putem financijskih pokazatelja</b>	40	31%
<b>Izveštavanje po segmentima</b>	32	25%
<b>Objava svih traženih elemenata</b>	<b>13</b>	<b>10%</b>
<b>Nije objavljen niti jedan traženi element</b>	<b>30</b>	<b>23%</b>

*Izvor: Izrada autora*

Iz gornje tablice je vidljivo kako 73% poduzeća iz promatranog uzorka objavljuje informacije o financijskom položaju, odnosno pruža kratak osvrt na financijsko poslovanje tijekom protekle poslovne godine, što se uglavnom odnosi na objavljivanje temeljnih računovodstvenih kategorija. Samo trećina poduzeća, njih 40, daje pregled financijskih pokazatelja poslovanja, što je veoma razočaravajuće, s obzirom na značaj i korisnost podataka koji se mogu dobiti spomenutom analizom, te mogu biti od velike važnosti potencijalnim korisnicima godišnjeg izvješća. Najmanji broj poduzeća objavio je informacije o pojedinom segmentu poslovanja, a uzrok spomenutom može biti činjenica kako veliki broj promatranih trgovačkih društava nema poslovanja po zasebnim jedinicama, odnosno segmentima.

Samo 10% od ukupnog broja, odnosno 13 trgovačkih društava iz uzorka je javno objavilo sva tri elementa iz kategorije „Podaci o poslovanju“ u svojem godišnjem izvješću, dok s druge strane njih 23%, odnosno 30 trgovačkih društava nije objavilo niti jedan od traženih elemenata.

### 3.3.3. Analiza kategorije „Analize menadžmenta“

Prilikom objave analiza menadžmenta, menadžeri hrvatskih trgovačkih društava korisnicima godišnjeg izvješća dragovoljno pružaju dvije vrste podataka: pregled najvažnijih ostvarenja u izvještajnoj godini te prognoze vjerojatnog budućeg razvoja društva. Sljedeća tablica sadrži prikaz učestalosti objave svakog pojedinog elementa unutar promatrane kategorije, kao i broj



trgovačkih društava koji objavljuju sve podatke iz ove kategorije te broj onih koji nisu objavili niti jedan od traženih elementa u svojem godišnjem izvješću:

Tablica 4.

Frekvencija objave informacija u kategoriji Analize menadžmenta

PODATAK	Broj poduzeća	Postotak
<b>Najvažnija ostvarenja u izvještajnoj godini</b>	98	75%
<b>Vjerojatan budući razvoj društva</b>	80	62%
<b><i>Objava svih traženih elemenata</i></b>	<b>65</b>	<b>50%</b>
<b><i>Nije objavljen niti jedan traženi element</i></b>	<b>18</b>	<b>14%</b>

*Izvor: Izrada autora*

Analize menadžmenta najčešće podrazumijevaju objavu različitih povijesnih informacija o poslovanju od strane Uprave. U 75% promatranih slučajeva, odnosno kod 98 trgovačkih društava, unutar godišnjeg izvješća je prezentiran kratak osvrt o najvažnijim ostvarenjima u izvještajnoj godini, što je ujedno i najveći ostvareni postotak po pojedinom elementu DIGI indeksa. To znači da su hrvatski menadžeri od ukupno 38 analiziranih dragovoljnih informacija, najskloniji objavljivati i najčešće javnosti prezentiraju pregled vlastitih ostvarenja u izvještajnoj godini. Spomenuti rezultat može biti opravdan činjenicom kako kompanije pretpostavljaju da će objavljivanjem Izvješća Uprave kod korisnika godišnjeg izvješća izazvati osjećaj da se Uprava obraća direktno njima, te na taj način komunikaciju svesti na osobniju razinu. Nešto manji postotak, njih 62%, odnosno 80 trgovačkih društava je objavilo i procjene o budućem razvoju kompanije.

Konačno, polovica trgovačkih društava iz uzorka, njih 65, u godišnjem izvješću je objavilo i pregled ostvarenih rezultata i procjene o budućem razvoju kompanije, dok njih 18, odnosno 15% nije objavilo niti jednu od ovih informacija.

### 3.3.4. Analiza kategorije „Upravljanje rizicima“

Prilikom objave podataka o upravljanju rizicima, menadžeri hrvatskih trgovačkih društava dragovoljno informiraju korisnike godišnjeg izvješća o rizicima iz poslovnog okruženja, riziku industrije, riziku konkurencije, te poslovnom i financijskom riziku. Sljedeća tablica sadrži prikaz učestalosti objave svakog pojedinog elementa unutar promatrane kategorije, kao i broj trgovačkih društava koji objavljuju sve podatke iz ove kategorije te broj onih koji nisu objavili niti jedan od traženih elementa u svojem godišnjem izvješću:

Tablica 5.

Frekvencija objave informacija u kategoriji Upravljanje rizicima

PODATAK	Broj poduzeća	Postotak
<b>Rizik poslovnog okruženja</b>	17	13%
<b>Rizik industrije</b>	27	21%
<b>Rizik konkurencije</b>	7	5%
<b>Poslovni rizik</b>	21	16%
<b>Financijski rizik</b>	90	69%
<i>Objava svih traženih elemenata</i>	<i>2</i>	<i>2%</i>
<i>Nije objavljen niti jedan traženi element</i>	<i>36</i>	<i>28%</i>

*Izvor: Izrada autora*

Promatrajući ukupne rezultate za kategoriju „Upravljanje rizicima“ možemo zaključiti kako vrlo malen postotak promatranih kompanija u godišnjem izvješću daje pregled rizika s kojima se suočava u poslovanju. Nešto značajniji broj trgovačkih društava, njih 90, odnosno 69%, daje pregled i opis financijskih rizika, dok su ostale vrste rizika doslovno zanemarene. Jedan od razloga ovakvim rezultatima istraživanja može se protumačiti odredbom članka 18. Zakona o računovodstvu (NN 109/2007), gdje se u uputama za sastavljanje godišnjeg izvješća, između ostalih, ističe kako godišnje izvješće treba sadržavati „ciljeve i politike društva vezane za upravljanje financijskim rizicima, zajedno s politikom zaštite svake značajnije vrste prognozirane transakcije za koju se koristi zaštita; izloženost društva cjenovnom riziku, kreditnom riziku, riziku likvidnosti i riziku novčanog toka.“ Naime, primjetno je kako se baš ove vrste rizika mogu naći u većem dijelu godišnjih izvješća iz analiziranog uzorka.

Uzevši u obzir izrazito loše rezultate unutar promatrane kategorije, nije iznenađenje kako su samo dva trgovačka društva u godišnjem izvješću dragovoljno objavila informacije o svim vrstama rizika s kojima se susreću u poslovanju, dok s druge strane čak njih 36 nije javno objavilo niti jedan podatak o upravljanju rizicima.

### 3.3.5. Analiza kategorije „Informacije o menadžmentu i vlasnicima“

Prilikom objave informacija o menadžmentu i vlasnicima, u godišnjim izvješćima hrvatskih trgovačkih društava dostupne su informacije o vlasničkoj strukturi, popis članova Uprave, Nadzornog odbora ili vlasnika te njihovi kratki životopisi i ovlasti u poslovanju i informacije o menadžerskim kompenzacijama. Sljedeća tablica sadrži prikaz učestalosti objave svakog pojedinog elementa unutar promatrane kategorije, kao i broj trgovačkih društava koji objavljuju sve podatke iz ove kategorije te broj onih koji nisu objavili niti jedan od traženih elemenata u svojem godišnjem izvješću:

Tablica 6.

Frekvencija objave informacija u kategoriji Informacije o menadžmentu i vlasnicima

PODATAK	Broj poduzeća	Postotak
<b>Vlasnička struktura</b>	48	37%
<b>Lista s imenima članova Uprave/NO/vlasnika</b>	57	44%
<b>Kratki životopis članova Uprave/NO/vlasnika</b>	3	2%
<b>Ovlasti članova Uprave/NO/vlasnika</b>	25	19%
<b>Informacije o menadžerskim kompenzacijama</b>	7	5%
<i>Objava svih traženih elemenata</i>	<i>2</i>	<i>2%</i>
<i>Nije objavljen niti jedan traženi element</i>	<i>59</i>	<i>45%</i>

Izvor: Izrada autora

Iz tablice je vidljivo kako trgovačka društva u Hrvatskoj nisu sklona javnoj objavi detaljnijih informacija o vlasnicima, odnosno menadžmentu u godišnjem izvješću. Naime, svega 2% njih, odnosno 3 trgovačka društva su objavila kratke životopise članova vodstva kompanije, dok je najveći dio analiziranih trgovačkih društava (44% ili 57 društava) objavio samo popis s njihovim imenima. Nešto više od trećine analiziranih društava je objavilo informacije o vlasničkoj strukturi, a u 19% slučajeva, odnosno kod 25 društava u godišnjem izvješću se uz popis članova uprave nabrajaju i njihove pojedinačne ovlasti. Jako malen broj trgovačkih društava, samo njih 7, odnosno 5%, objavilo je iznos menadžerskih kompenzacija. Ovdje je potrebno napomenuti kako se radi o ukupnom iznosu istih, a ne o iznosu kompenzacija po pojedinim članovima menadžmenta. Ovaj potonji rezultat je u skladu s očekivanjima s obzirom da većina trgovačkih društava informacije o kompenzacijama tretira kao poslovnu tajnu, te najčešće sami uvjeti sklapanja menadžerskih ugovora nalažu potpunu diskreciju podataka. Sumarno gledano, vidljivo je kako rezultati ove kategorije također nisu ni približno zadovoljavajući, s obzirom na to da su samo dva trgovačka društva javno objavila sve tražene elemente iz promatrane kategorije u svojem godišnjem izvješću, dok skoro polovica promatranih društava, njih 45% nije javno objavilo niti jedan traženi element.

### 3.3.6. Analiza kategorije „Informacijska pozadina organizacije“

U godišnjim izvješćima hrvatskih trgovačkih društava, unutar kategorije Informacijska pozadina organizacije, javno se objavljuje set podataka koji uključuju opće podatke, kratki povijesni pregled razvoja društva, opis njegovih poslovnih djelatnosti i organizacijska struktura, vizija i misija te strategija i ciljevi, te organizacijska kultura i vrijednosti. Također, izvješće sadrži i različite

informacije o zaposlenicima: njihov broj, strukturu po organizacijskim jedinicama, kvalifikacijama i dobi. Na kraju, u ovom segmentu se objavljuju i podaci o društvenoj odgovornosti te ekološkim aspektima i održivom razvoju društva. Sljedeća tablica sadrži prikaz učestalosti objave svakog pojedinog elementa unutar promatrane kategorije, kao i broj trgovačkih društava koji objavljuju sve podatke iz ove kategorije te broj onih koji nisu objavili niti jedan od traženih elementa u svojem godišnjem izvješću:

Tablica 7.

Frekvencija objave informacija u kategoriji Informacijska pozadina organizacije

<b>PODATAK</b>	<b>Broj poduzeća</b>	<b>Postotak</b>
<b>Opći podaci</b>	95	73%
<b>Kratki povijesni pregled</b>	16	12%
<b>Opis poslovnih djelatnosti</b>	93	72%
<b>Organizacijska struktura</b>	19	15%
<b>Vizija i misija</b>	16	12%
<b>Strategija i ciljevi poduzeća</b>	42	32%
<b>Organizacijska kultura i vrijednosti</b>	10	8%
<b>Broj zaposlenika</b>	86	66%
<b>Struktura zaposlenika po organizacijskim jedinicama</b>	13	10%
<b>Kvalifikacijska struktura zaposlenika</b>	36	28%
<b>Dobna struktura</b>	12	9%
<b>Društvena odgovornost</b>	18	14%
<b>Ekologija i održivi razvoj</b>	42	32%
<b>Objava svih traženih elemenata</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Nije objavljen niti jedan traženi element</b>	<b>9</b>	<b>7%</b>

Izvor: Izrada autora

Prema podacima prikazanim u gornjoj tablici, vidljivo je da u najvećem broju slučajeva (njih 95 ili 73%), trgovačka društva nabrajaju opće podatke, te objavljuju pregled poslovnih djelatnosti kojima se bave (njih 93 ili 72%). Trgovačka društva najrjeđe, u samo 10 slučajeva, u godišnjem izvješću ističu svoju organizacijsku kulturu i sustav vrijednosti kao temeljne odrednice ponašanja svojih članova, dok svoje djelovanje na području ekologije i održivog razvoja u godišnjem izvješću objavljuje svako treće trgovačko društvo iz uzorka. Iz spomenutog se može zaključiti kako hrvatski menadžeri nisu svjesni da bi boljim informiranjem javnosti o svojim aktivnostima zaštite okoliša mogli znatno utjecati na svoj imidž te percepciju društva od strane korisnika njihovih proizvoda i usluga. Nadalje, samo 14% promatranih društava, odnosno njih 18 je objavilo je informacije o svojem društveno odgovornom ponašanju, i to prvenstveno o

sponzorstvima i donacijama. Uzrok spomenutom može biti gospodarska kriza, uslijed koje kompanije na sve moguće načine pokušavaju smanjiti izdatke, pa tako i donacije prema različitim udrugama, društvima i nevladinim organizacijama. Također postoji mogućnost da veliki dio kompanija iz uzorka jednostavno ne provodi programe sponzorstva i donacija ili ih, u drugom slučaju, javno ne objavljuje. Kada je riječ o informacijama o zaposlenicima, trgovačka društva u Hrvatskoj uglavnom objavljuju ukupan broj zaposlenih na kraju izvještajnog razdoblja. Trecina analiziranih daje pregled kvalifikacijske strukture zaposlenika.

Na kraju, treba istaknuti kako nijedno od promatranih trgovačkih društava nije objavilo sve tražene elemente iz ove kategorije u svojem godišnjem izvješću, a s druge strane u godišnjim izvješćima 9 analiziranih trgovačkih društava nije pronađena niti jedna informacija iz kategorije informacija pozadina organizacije.

### 3.3.7. Analiza kategorije „Informacije o nematerijalnoj imovini“

Prilikom objave informacija o nematerijalnoj imovini, menadžeri hrvatskih trgovačkih društava u godišnjem izvješću dragovoljno prezentiraju svoj sustav upravljanja kvalitetom te aktivnosti istraživanja i razvoja, kao i odnose trgovačkog društva prema zaposlenicima, investitorima, kupcima i dobavljačima. Sljedeća tablica sadrži prikaz učestalosti objave svakog pojedinog elementa unutar promatrane kategorije, kao i broj trgovačkih društava koji objavljuju sve podatke iz ove kategorije te broj onih koji nisu objavili niti jedan od traženih elementa u svojem godišnjem izvješću:

Tablica 8.

Frekvencija objave informacija u kategoriji Informacije o nematerijalnoj imovini

PODATAK	Broj poduzeća	Postotak
<b>Opis aktivnosti istraživanja i razvoja</b>	41	32%
<b>Odnos prema zaposlenicima</b>	24	18%
<b>Odnos s investitorima</b>	6	5%
<b>Odnos s kupcima</b>	20	15%
<b>Odnos s dobavljačima</b>	9	7%
<b>Upravljanje kvalitetom</b>	18	14%
<b>Objava svih traženih elemenata</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Nije objavljen niti jedan traženi element</b>	<b>63</b>	<b>48%</b>

Izvor: Izrada autora

Iz tablice je jasno vidljivo kako je kategorija informacija o nematerijalnoj imovine najnetransparentnija, odnosno podaci iz ove kategorije se najrjeđe dragovoljno

javno objavljuju. Najveći ostvareni postotak odnosi se na opis aktivnosti istraživanja i razvoja pa se može zaključiti kako je svako treće trgovačko društvo iz uzorka u svojem godišnjem izvješću navelo ovu informaciju. Samo 6 trgovačkih društava, odnosno u 5% analiziranih slučajeva, trgovačko društvo je objavilo podatke o odnosima s investitorima. Ovaj rezultat djelomično može biti opravdan činjenicom kako je spomenuti element važniji za listana društva nego za nelistana. Međutim, uzevši u obzir da se 28% godišnjih izvješća iz uzorka odnosi na listana društva, rezultat je i dalje izrazito nezadovoljavajući, što bi se moglo pripisati nerazvijenosti tržišta kapitala i činjenici da Hrvatska spada među bankovno-orijentirana gospodarstva u kojima poduzeća potrebni kapital osiguravaju prvenstveno iz sredstava financijskih institucija, a ne na tržištu kapitala. Objava informacija o odnosima s dobavljačima, kupcima i zaposlenicima su također zanemareni u godišnjem izvješću hrvatskih trgovačkih društava.

Ni u ovoj kategoriji, kao ni u kategoriji informacijska pozadina organizacije, nije bilo trgovačkog društva iz uzorka čije je godišnje izvješće zadovoljilo sve tražene elemente. Još više je zabrinjavajući podatak da gotovo polovica svih analiziranih trgovačkih društava, odnosno njih 63, nisu imale u godišnjem izvješću objavljenu niti jednu informaciju o nematerijalnoj imovini.

### 3.3.8. Analiza kategorije „Ostale korisne informacije“

U kategoriji ostalih korisnih informacija, u godišnjim izvješćima hrvatskih trgovačkih društava može se pronaći izvještaj neovisnog revizora, izjavu o odgovornosti za financijske izvještaje, prikaz najvažnijih računovodstvenih politika te pregled događaja nakon datuma bilance. Sljedeća tablica sadrži prikaz učestalosti objave svakog pojedinog elementa unutar promatrane kategorije, kao i broj trgovačkih društava koji objavljuju sve podatke iz ove kategorije te broj onih koji nisu objavili niti jedan od traženih elementa u svojem godišnjem izvješću:

Tablica 9.

Frekvencija objave informacija u kategoriji Ostale korisne informacije

PODATAK	Broj poduzeća	Postotak
<b>Izvještaj neovisnog revizora</b>	28	22%
<b>Izjava o odgovornosti za financijske izvještaje</b>	47	36%
<b>Računovodstvene politike poduzeća</b>	47	36%
<b>Događaji nakon datuma bilance</b>	56	43%
<b>Objava svih traženih elemenata</b>	<b>16</b>	<b>12%</b>
<b>Nije objavljen niti jedan traženi element</b>	<b>40</b>	<b>31%</b>

Izvor: Izrada autora

Promatrajući rezultate iz tablice vidljivo je kako su u godišnjem izvješću revizorsko izvješće objavilo 28 trgovačkih društava, što čini 22% slučajeva. Međutim, u praksi je moguće da se spomenuto izvješće, umjesto u godišnjem izvješću, javno objavi u setu s financijskim izvještajima, što nije uzeto u obzir pri provođenju predmetnog istraživanja, što predstavlja jedan od mogućih razloga zašto je ostvarena razina transparentnosti nezadovoljavajuća. Dodatno, ovaj podatak treba uzeti s rezervom, s obzirom na činjenicu da većina ispitanika (njih 61% koji su po pravnom ustroju d.o.o.), sukladno zakonskim odredbama nisu obveznici revizije financijskih izvještaja. Kod takvih poduzeća, i sam angažman nezavisnog revizora bi predstavljao dobrovoljnu aktivnost koja bi trebala rezultirati povećanom vjerodostojnošću financijskih izvještaja. Međutim, s obzirom na troškove provođenja postupka revizije i očekivane koristi od nje, ovi ispitanici nisu skloni dobrovoljnom angažiranju neovisnog revizora, pa je ovakav rezultat u tom kontekstu i očekivan.

Samo trećina promatranih poduzeća objavila je računovodstvene politike koje koristi prilikom sastavljanja i prezentiranja financijskih izvještaja. S obzirom na to da izbor različitih alternativnih računovodstvenih postupaka u priznavanju i mjerenju pojedinih pozicija i različito tumačenje samih politika otvara prostor za različite računovodstvene manipulacije, netransparentno prikazivanje u ovom segmentu predstavlja značajan problem. Unutar ove kategorije, najviše je trgovačkih društava koji objavljuju informacije o događajima nakon datuma bilance, njih 43%, odnosno 56. Međutim, s obzirom na potencijalnu važnost istih u procesu donošenja poslovnih odluka, rezultat bi trebao biti znatno veći.

Na kraju, od ukupnog broja analiziranih godišnjih izvješća, samo 16 trgovačkih društava (12%) je javno objavilo sve tražene elemente za promatranu kategoriju, dok je s druge strane gotovo trećina trgovačkih društava, odnosno 40 godišnjih izvješća koja nisu objavila niti jedan traženi element u kategoriji ostalih korisnih informacija.

#### **4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Dragovoljno izvještavanje predstavlja poslovnu praksu koja podrazumijeva pravovremeno plasiranje svih relevantnih informacija u javnost, smanjujući tako troškove koji nastaju zbog asimetrije informacija. Iako postoje različiti oblici plasiranja dragovoljnih informacija o poslovanju, godišnje izvješće kao formalni medij komuniciranja informacija prema vanjskim korisnicima predstavlja relativnu novinu u zakonskoj regulativi poslovnog izvještavanja u Hrvatskoj, te je zbog toga predmet istraživanja ovog rada.

Dobiveni rezultati upućuju na veoma nisku razinu transparentnosti u godišnjem izvješću, jer su trgovačka društva iz uzorka u 2012. godini prosječno objavila samo 11 elemenata u godišnjem izvješću, od mogućih 38, dok vrijednost medijana iznosi svega 10 elemenata. Ono što je uvelike zanemareno jesu

informacije o nematerijalnoj imovini, posebice odnosi s investitorima, zaposlenicima, kupcima i dobavljačima. Analizirana trgovačka društva su također zaboravila da postoje i druge vrste rizika, osim financijskih. Najveći broj poduzeća, njih 75%, objavilo je izvješće Uprave, smatrajući da je to jedino što godišnje izvješće treba sadržavati. Većina trgovačkih društava je zanemarila potencijal godišnjeg izvješća u provođenju marketinških aktivnosti, s obzirom da godišnje izvješće može biti kvalitetan materijal za promociju samog poduzeća, te kao takvo učinkovit alat za stvaranje konkurentske prednosti, osobito kada je riječ o listanim društvima. Također, primjetno je kako je objava informacija o velikom dijelu poslovnih aktivnosti u potpunosti zanemarena od strane hrvatskih menadžera, pa takva godišnja izvješća ne mogu biti temelj za kvalitetno donošenje poslovnih odluka. Međutim, moguće ograničenje provedenog istraživanja, zbog kojeg dobivene rezultate treba interpretirati s rezervom, leži u činjenici da su prikupljene informacije analizirane za sva društva iz uzorka, koji osim velikih, obuhvaća i srednja trgovačka društva, kao i društva čije dionice ne kotiraju na burzi. Naime, za očekivati je da trgovačka društva organizirana kao d.d. (39% od ukupnog broja) i listana društva (28% od ukupnog broja), odnosno subjekti koji u skladu s računovodstvenim standardima imaju javnu odgovornost, dragovoljno objavljuju više financijskih i nefinancijskih informacija u odnosu prema subjektima koji to nisu.

Nedostatak objavljenih informacija također upućuje na činjenicu kako korporativna kultura i praksa dragovoljnog izvještavanja još uvijek nije prihvaćena kao sastavni dio financijskog izvještavanja poslovnih subjekata u Hrvatskoj. Ova izrazito nezadovoljavajuća razina transparentnosti najviše utječe na investitore, s obzirom da povećava rizičnost ulaganja. Naime, prema Aljinović Barać (2008:42), stupanj objavljivanja financijskih informacija može se izravno povezati sa stupnjem razvijenosti tržišta kapitala, jer količina i kvaliteta javno raspoloživih informacija na tržištu izravno utječe na ponašanje ulagača i formiranje cijena dionica. Tako je obvezno objavljivanje karakteristično za neefikasna tržišta kapitala na kojima sudionici ne mogu donositi racionalne odluke, pa time i cijene dionica ne odražavaju sve javno raspoložive informacije. U takvim uvjetima nema interakcije između tržišta kapitala i tvrtke, koja bi uzrokovala proširenje skupa dragovoljno objavljenih informacija.

Spomenuta problematika znatno umanjuje konkurentnost cjelokupnog hrvatskog gospodarstva, te predstavlja veliku prepreku pritjecanju novih investicija, što na kraju može dovesti i do pitanja opstojnosti velikog broja poduzeća, a na štetu cjelokupnog društva. Iz svega se da zaključiti kako je problem asimetrije informacija uvelike prisutan u Hrvatskoj, a godišnje izvješće, pa i sama praksa dragovoljnog izvještavanja kao instrumenti smanjenja negativnih učinaka istog zasad ne daju pozitivne rezultate.

Jednako tako, jedan od uzroka niske razine transparentnosti mogu biti i tzv. troškovi zaštićenih informacija. Healy i Palepu (2001:420) smatraju da menadžeri neće dragovoljno objavljivati raspoložive informacije ako ocjene da će



to naštetiti njihovom konkurentskom položaju na tržištu, čak i po cijenu većih troškova pribavljanja dodatnog kapitala.

Okolnosti u kojima se trenutno nalazi hrvatsko gospodarstvo zasigurno nalažu kako je vrijeme da trgovačka društva prihvate praksu i zahtjeve globalnog tržišta, posebice s aspekta transparentnosti. Naime, širenje prakse dragovoljnog izvještavanja donosi višestruke koristi, kako tržišnim sudionicima, tako i cjelokupnom gospodarstvu. Investitorima omogućuje donošenje kvalitetnijih odluka vezanih uz investiranje, jer veća transparentnost smanjuje neizvjesnost investitora, a s tim u vezi i pripadajuće rizike za donošenje loših odluka o ulaganju. S obzirom da prethodno spomenuto znači i veće povjerenje investitora, kompanije će ostvarivati koristi iz nižeg prosječnog troška kapitala. Gospodarstvo profitira zbog djelotvornije alokacije kapitala, čiji je krajnji rezultat manji trošak kapitala i veća likvidnost tržišta. Stoga, kroz sljedeće razdoblje bi trebalo poraditi na poboljšanju cjelokupnog sustava transparentnosti u Hrvatskoj, kako od strane samih trgovačkih društava, tako i nadležnih regulativnih tijela. Također, zahvaljujući poticajnom okruženju Europske Unije opravdano je za očekivati kako će trgovačka društva ipak prepoznati prednosti dragovoljnog izvještavanja u svim njegovim segmentima, te će kao takva, spomenuta praksa postati neizostavan element politike izvještavanja hrvatskih trgovačkih društava.

## LITERATURA

Aljinovic Barac, Z., Granic, M., Vuko, T. (2014): The Determinants of Voluntary Disclosure in Croatia, *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 8 (4), str. 1024-1030.

Aljinović Barać, Z. (2008): Model procjene uspješnosti poslovanja na temelju pokazatelja novčanog tijeka. Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split, Croatia.

Beattie, A. (2009): *What Would Full Disclosure Mean For The Market*, [Internet], dostupno na: <http://www.investopedia.com/articles/stocks/09/full-disclosure-mean-for-market.asp#axzz1zUn1JXeF>, [08.06.2012.]

Bogdan, V., Pop C.M., Popa D.N., Scorte, C. (2009): Voluntary internet financial reporting and disclosure – a new challenge for Romanian companies, University of Oradea, Faculty of Economics, Department of Finance & Accounting, str. 770-778.

Cooke T.E. (1992), The impact of size, stock market listing and industry type on disclosure in the annual reports of Japanese listed companies”, *Accounting and Business Research*, 22 (87), str. 229-237.

Chatterjee, B., Mirshekary, S., Al Farooque, O., Safari, M., (2010): Users' Information Requirements and Narrative Reporting: The Case of Iranian Companies, *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 4 (2), str. 79-96.

Čular, M., (2010): Analiza kvalitete godišnjeg izvješća u Republici Hrvatskoj. Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split, Croatia.

Financijska agencija (2013): Registar godišnjih financijskih izvještaja, [Internet], dostupno na: <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=973>, [04.06.2013.]

Froidevaux, A., E., (2004): Investor Relation Internet Disclosure and The Cost of Equity Capital, The Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg. Fribourg, Switzerland.

Fung, A., Graham, M., Weil, D., (2007): Full Disclosures – The Perils and Promise of Transparency, Cambridge University Press. New York, USA.

Gelb, D., Holtzman, M.P., Mest, D., (2008): International operations and voluntary disclosures by U.S. - based multinational corporations, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 24, str. 243-249.

Granić, M., (2013): Dragovoljno izvještavanje u godišnjem izvješću – praksa i obilježja trgovačkih društava u RH. Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split, Croatia.

Healy, P.M, Palepu K.G. (2001): Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature, *Journal of Accounting and Economics* 31, str. 405-440

Hossain, M., Hammami, H., (2009): Voluntary disclosure in the annual reports of an emerging country: The case of Qatar, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 25, str. 255-265

International Financial Law Review (1997): Companies run risk in differential disclosure, [Internet], dostupno na: <http://www.iflr.com/Article/1982210/Companies-run-risk-in-differential-disclosure.html>, [08.06.2012.]

Momany, T. M., Al-Shorman, A. S., (2006): Web-Based Voluntary Financial Reporting of Jordanian Companies, *International Review of Business Research Papers*, 2 (2), str. 127 – 139

Nacionalna klasifikacija djelatnosti, Narodne novine br. 58/2007. Zagreb, Hrvatska.

Omašić, A., (2011): Kvaliteta dobrovoljnog internet izvještavanja: Analiza za listana dionička društva u zemljama Jugoistočne Europe. Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split, Croatia.

Pak-Lok, P., Yuen, T. Y., (2012): Degree of Internet corporate reporting: a research framework, *Information Research*, 17 (1), [Internet], dostupno na: <http://informationr.net/ir/17-1/paper509.html>, [20.06.2012.]

Pervan, I., (2006): Voluntary Financial Reporting on the Internet: Analysis of the Practice of Stock-Market Listed Croatian and Slovene Joint Stock Companies, *Financial Theory and Practice*, Vol.30 No.1, str. 1- 27.

Rouf , A., Harun , A., (2011): Ownership Structure and Voluntary Disclosure in Annual Reports of Bangladesh, *Pakistan Journal of Commercial and Social Science*, 5 (1), str. 129-139.

Sabljić, M., (2010): Analiza kvalitete internet izvještavanja listanih kompanija sa Zagrebačke burze. Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split, Croatia.

Steering Committee Report, (2001): Insights into Enhancing Voluntary Disclosures, Business Reporting Research Project. FASB, USA.

Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 109/2007. Zagreb, Hrvatska.

***Dr. sc. Željana Aljinović Barać***

Associate professor  
Faculty of Economics  
University of Split  
E-mail: zbarac@efst.hr

***Marina Granić, mag. oec.***

Student  
Faculty of Economics  
University of Split  
E-mail: marinagrantic@hotmail.com

**VOLUNTARY DISCLOSURE PRACTICE IN THE  
ANNUAL REPORT – PRACTICE OF CROATIAN  
MANAGERS**

***Summary***

*This study investigates the level and extent of voluntary disclosure practice in the annual report, based on the sample of 130 Croatian medium and large companies. The disclosure level is determined by the quantity of voluntarily disclosed financial and non-financial information in the annual report. Obtained results indicate very low level of transparency, as the companies have disclosed in average only 11 items out of possible 38. Furthermore, an in-depth analyses of voluntary disclosure frequencies in the following seven key business areas is conducted: business data, management analyses, risk management, information about management and owners, organization background, intangible assets and other useful information. The results indicate that the majority of Croatian managers believe that the annual report should include only letter of the Board while the information about intangible assets, in particular about relations with investors, employees, customers and suppliers are usually not disclosed.*

***Key words: annual report, voluntary disclosure, Croatian companies***

***JEL classification: M40, M41***

## **Dr. sc. Sonja Brlečić Valčić**

Računovodstveni ekspert u Odjelu financija  
Saipem S.p.A., Podružnica u Republici Hrvatskoj  
E-mail: sonja.brlecic@gmail.com

# **POSLOVNI MODELI U *GOING CONCERN* KONCEPTU TEMELJENI NA MEĐUOVISNOSTI KATEGORIJA STVARANJA, OČUVANJA I ZADRŽAVANJA VRIJEDNOSTI**

UDK / UDC: 658.011.2

JEL klasifikacija / JEL classification: G32, L21

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 30. ožujka 2015. / March 30, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### ***Sažetak***

*Suvremeni ekonomski koncepti usredotočeni su na održive modele poslovanja. Stoga bi u kontekstu going concern koncepta osnovni organizacijski ciljevi trebali biti usmjereni ka ključnim procesima i resursima koji pridonose stvaranju, očuvanju i zadržavanju vrijednosti. To se odnosi na identifikaciju i analizu međuovisnosti vrijednosnih kategorija, te usmjeravanje poslovnih strategija na pravilno upravljanje vrijednosnim lancem. U tom procesu vrlo su važni međusobni odnosi i povjerenje svih sudionika stvaranja vrijednosti, kako bi se mogli stvarati zadovoljavajući pozitivni novčani tokovi temeljem poslovne izvrsnosti, kapitalne strukture i konkurentnosti poduzeća. Takvo poslovanje ujedno služi i promicanju gospodarskih i društvenih vrijednosti u zajednicama u kojima poduzeće posluje pa je dio modernih shared value koncepata. Održive prednosti stvaraju se optimalnom kombinacijom stvaranja i zadržavanja vrijednosti. Zbog toga se u radu predlaže konceptualni model stvaranja i zadržavanja vrijednosti u svrhu razvoja učinkovitih poslovnih rješenja za održivo i dugotrajno poslovanje.*

***Ključne riječi: poslovni modeli, stvaranje vrijednosti, zadržavanje vrijednosti, očuvanje vrijednosti, održivost poslovanja***

## 1. UVOD

Iako se poslovni modeli u ekonomskoj teoriji i praksi proučavaju već dugi niz godina, novija istraživanja (Shafer i sur., 2005.) pokazuju da se njihova učinkovitost u kontekstu održivog poslovanja treba promatrati upravo s aspekta stvaranja, očuvanja i zadržavanja vrijednosti. Zbog toga bi spomenute vrijednosne kategorije trebale biti osnova logike strateških ciljeva i odluka menadžmenta u *going concern* konceptu.

*Going concern* koncept nastao je iz temeljnih računovodstvenih pretpostavki, a predstavlja vremenski neograničen nastavak poslovanja bez prekida. Uz neograničenost, ovaj koncept predstavlja, u poslovnom smislu, stabilnu i relativno lako predvidljivu budućnost. To se prije svega odnosi na rano otkrivanje čimbenika koji mogu uzrokovati bankrot i prekid poslovanja. Modeli za predviđanje poslovnih neuspjeha i bankrota kroz financijske omjere proučavaju se od šezdesetih godina prošlog stoljeća, a kao najistaknutije začetnike ovakvih modela valja istaknuti autore poput Beaver (1966.), Altmana (1968.) te Altmana i sur. (1974., 1977.). O tada do danas razvijeni su mnogi modeli u tu svrhu, a posebna pozornost u ispitivanju neograničenosti poslovanja posvećuje se s revizijskog aspekta (Citron i Taffler, 1992.; Ruiz-Barbadillo i sur. 2004.; Carson i sur., 2013.), ispitivanja postojanosti zarada (Subramanyam i Wild, 1996.) i vrednovanja poduzeća (Pratt i Niculita, 2008.; Damodaran, 2006.; Helfert, 2005.).

Poduzeće koje stvara vrijednost može se definirati kao ono u kojemu menadžment uspijeva integrirati interese i postupke svih koji su zainteresirani za poslovne procese tog poduzeća. To su prvenstveno vlasnici, menadžeri i zaposlenici, kao unutarnji stvaratelji poslovnih procesa, a osim njih kao vanjski sudionici mogu se izdvojiti kupci, dobavljači, kreditori, ali i cjelokupna zajednica u kojoj poduzeće posluje. Cilj je optimizacije u postupku stvaranja vrijednosti omogućiti usklađenost između operativnih, investicijskih i financijskih aktivnosti. Takav sustav trebao bi rezultirati pozitivnim održivim novčanim tokovima u smislu očekivanih budućih obrazaca novčanih tokova, koji premašuju troškove kapitala. Strategijama i politikama poslovanja koje su usklađene sa svrhom poslovanja i kapacitetima poduzeća u konkurentskoj okolini osiguravaju se sigurni povrati dioničarima, nagrade za menadžere i zaposlenike, ali i kvaliteta i izvrsnost u odnosima s kupcima, dobavljačima i kreditorima.

Bit je strategija u postupku stvaranja vrijednosti uskladiti niz aktivnosti od nabavke sirovine do zadovoljenja krajnjeg potrošača koje će omogućiti stvaranje novog proizvoda ili usluge u budućnosti, dok se zadržavanje vrijednosti postiže zadržavanjem dijela korisnosti stečenih u proizvodnom procesu u svrhu daljnjeg razvoja i rada (Chesbrough, 2007.).

Održive prednosti stvaraju se optimalnom kombinacijom stvaranja i zadržavanja vrijednosti. Zato su analiza i razvoj učinkovite međuovisnosti kategorija stvaranja, zadržavanja i očuvanja vrijednosti, kao i kategorija održivih prednosti vrlo važne pretpostavke u vrijednosnom lancu (Pitelis, 2009.). Održiva

ekonomska prednost poduzeća nužan je uvjet za stvaranje društvene vrijednosti. Ekonomska održivost međuvremenska je i međunarodna kategorija. U tom kontekstu, za održivo stvaranje vrijednosti, nužno je korporativno upravljanje prilagoditi ciljevima stvaranja zajedničke društvene vrijednosti.

U radu se zato definiraju poslovni modeli temeljeni na stvaranju i očuvanju vrijednosti, kao i same spomenute vrijednosne kategorije. Konceptualnim modelom povezuju se vrijednosne kategorije u kontekstu održivog poslovanja te se predlažu mjere za ispitivanje elemenata koji sudjeluju u stvaranju vrijednosti u svrhu učinkovitosti definiranih poslovnih modela.

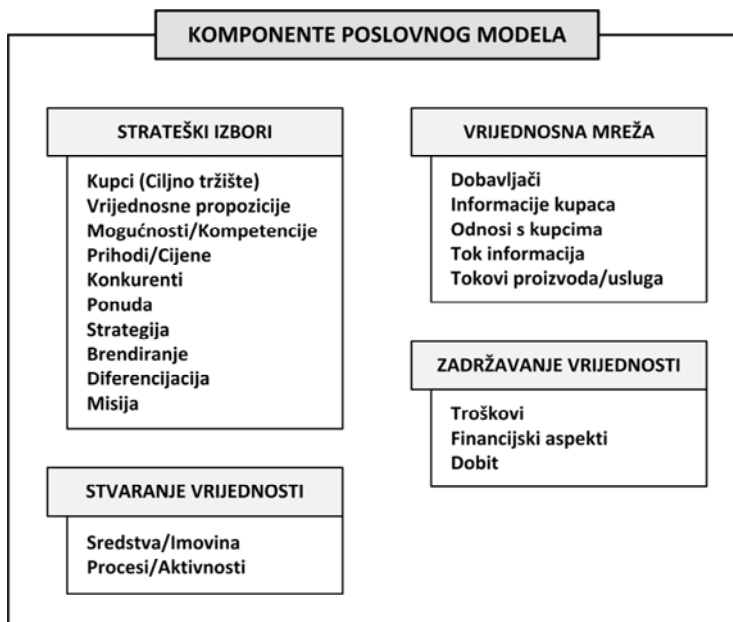
## **2. ULOGA POSLOVNIH MODELA U *GOING CONCERN* KONCEPTU POSLOVANJA PODUZEĆA**

Koncepti i definicije uloge poslovnih modela u ekonomskoj su se teoriji mijenjali tokom godina. Coombes i Nicholson (2013.), napravili su pregled definicija i koncepta u novijim ekonomskim istraživanjima. Amit i Zott (2001.) definiraju ih kao modele koji oslikavaju sadržaj, strukturu i upravljanje poslovnim transakcijama. Prema spomenutim autorima poslovni modeli dizajnirani su u svrhu stvaranja vrijednosti kroz iskorištavanje poslovnih prilika. Kao skup aktivnosti i načine izvođenja tih aktivnosti u svrhu ponude korisničkih prednosti potrošačima, ali i zarade, poslovne modele definira Afuah (2001.). Prema njemu, osnovni je cilj postavljanja i upravljanja poslovnim modelima okvir za stvaranje novca. Uloga poslovnih modela u postavljanju strategija ka stvaranju i očuvanju vrijednosti poduzeća, te važnost čimbenika unutar vrijednosne mreže u tom procesu, definirana je tek 2005. godine od Shafer i sur. (2005.). Otada se kategorije stvaranja i očuvanja vrijednosti prepoznaju kao ključne u definiranju strategija poslovanja i poslovnih modela.

Kroz kreiranje unutarnjih poslovnih procesa (Chesbrough, 2007.) do povezivanja istih s vanjskim sudionicima u vrijednosnom lancu (Zott i sur., 2011.) definiraju se razni čimbenici vrijednosnog procesa u poslovnim modelima, poput određivanja vrijednosnog procesa kroz doživljaje kupaca, profitne formule te ključne resurse i procese. Pravilno postavljeni poslovni modeli u modernim ekonomskim konceptima definiraju poslovne procese okrenute stvaranju vrijednosti. Takvi procesi proizvedenim proizvodom ili pruženom uslugom za svrhu imaju zadovoljavanje očekivanja kupaca. Uz pravilno postavljene strukture troškova i rizika, koje omogućuju zadovoljavajuće zadržavanje dijela stvorene vrijednosti, u novom se poslovnom ciklusu omogućuje stvaranje novih proizvoda ili usluga uz zadovoljavajuće poslovne rezultate (Teece, 2010.).

Kako bi poduzeće moglo poslovati u kontekstu održivosti i nastavka poslovanja, pravilno se postavljenim strategijama kroz vrijednosnu mrežu trebaju stvarati zadovoljavajući novčani tokovi, odnosno vrijednost, a zadržavanje dijela

te stvorene vrijednosti usmjeravati k poboljšanju novih poslovnih procesa. To naravno ovisi o mnoštvu čimbenika, poput godina poslovanja poduzeća, industrije unutar koje poduzeće posluje, koncentracije industrije, tipu potrošača, ali i ostalih unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća. Uz pomoć poslovnih modela uprava i menadžment analizira i predstavlja strateške izbore (Shafer i sur., 2005.). Iz svega spomenutog slijedi da je poslovni model snažan strateški alat u postizanju ciljeva održivog poslovanja. Na slici 1. prikazane su osnovne komponente poslovnih modela.



Slika 1. Osnovne komponente poslovnih modela

Izvor: (Shafer i sur., 2005.)

Veća stvorena vrijednost poduzeća donosi veće vrijednosti za državu i društvo, pa stoga i država u *shared value* konceptu mora biti okrenuta stvaranju pretpostavki kojima će poduzeće lakše stvarati vrijednost. To se poglavito odnosi na interakciju državnih institucija i poduzeća u ostvarivanju radnji kojima se poduzimaju mjere za poboljšanje poslovne učinkovitosti.



### 3. MEĐUOVISNOSTI KATEGORIJA STVARANJA, OČUVANJA I ZADRŽAVANJA VRIJEDNOSTI

Stvaranje vrijednosti prvenstveno se može promatrati kao komparacija troškova i korisnosti koje proizlaze iz poduzimanja neke radnje. Vrijednost je stvorena kada postignute korisnosti premašuju troškove nastale u postizanju tih korisnosti, ali jednako tako i u sprječavanju situacija u kojima bi troškovi mogli biti veći od korisnosti. Odražava se u poslovnim procesima stvaranja pozitivnih novčanih tokova, koji nadilaze troškove kapitala uložene u proces, na način da se upravljanjem postupcima i sudionicima koji čine vrijednosni lanac zadovolje očekivanja svih zainteresiranih strana.

Vrijednosni lanac čine menadžment, zaposlenici, kupci, dobavljači, poslovni partneri, ali i društvo u cjelini. Stvaranje vrijednosti u poduzeću se postiže poslovnim procesima koji se odnose na kvantitetu, kvalitetu i operativne metode poslovanja. U tim procesima ključni su međusobni odnosi između sudionika procesa, a kao najvažniji mogu se izdvojiti odnosi poduzeća i zaposlenika, poduzeća i potrošača te poduzeća i društva kao cjeline. Primjerice, kolaborativni odnos poduzeća s kupcima i dobavljačima može dovesti do stvaranja vrijednosti i vrhunskih poslovnih performansi svih sudionika u poslovnom procesu. Povećanje ukupne relacijske vrijednosti stvorene u takvoj vezi, rezultira većim udjelom zadržavanja vrijednosti za sve sudionike (Miguel i sur., 2014.). Posebnost ovakvih veza poglavito se očituje u zajedničkom pristupu resursima, jer se stvaranje vrijednosti događa kroz integraciju resursa i na taj način utječe na prirodu sustava. Složenost spomenutog procesa utječe i pod utjecajem je društvene i ekonomske razmjene (Corsaro, 2014.).

Stvaranje vrijednosti može se promatrati i kao sposobnost poduzeća da razumije i prosljedi potrebe potrošača u superiorna rješenja. Dobavljači, s tog aspekta mogu sudjelovati u stvaranju vrijednosti kao vrijednosni moderator, savjetnik, organizator i pojačivač, dok su kupci u tom procesu dijagnostičari nedostataka i dizajneri novih rješenja proizvoda ili usluga, pa ih se može promatrati kao bitne sudionike procesa proizvodnje i implementacije inovacija i novih rješenja (Aarikka-Stenroos i Jaakkola, 2012.).

S druge strane, odnos prema zaposlenicima uzrokuje stvaranje vrijednosti kroz njihovu poslovnu učinkovitost. Raspodjelom dijela zadržane vrijednosti na stvaranje boljih radnih uvjeta i novog intelektualnog kapitala, kao i daljnjih usavršavanja, osigurava se stvaranje vrijednosti u budućnosti.

Vrijednost menadžmenta vrijednost je orijentirana praćenju postavljenih poslovnih strategija, ostvarenju postavljenih ciljeva, upravljanju poslovnim procesima, resursima i zaposlenicima, kao i na odgovornost za spomenute radnje.

Stvaranje se vrijednosti, dakle, ne odnosi isključivo na stvaranje profita za poduzeće, već ono nadilazi tu formu i okrenuto je stvaranju uvjeta za održivo poslovanje u *going concern* konceptu. Isto tako, bit kategorije stvaranja vrijednosti nisu samo imovina i kapital već i pozitivni, i održivom poslovanju

okrenuti, poslovni procesi, kao i vrijednost svakog pojedinog čimbenika u tim procesima te njihove međusobne veze.

Kako bi poduzeće prepoznalo važnost implementiranja i konstantnog održavanja stvaranja vrijednosti potreban je pristup analize održivosti konkurentske prednosti koja naglašava čimbenike značajne za proces potražnje (Adner i Zemsky, 2006.). Njime se prvenstveno identificiraju pokretači potražnje, odnosno granična korisnost od poboljšanja poslovnih performansi, percepcija kvalitete sa strane potrošača i opseg potrošačke raznovrsnosti (Adner i Zemsky, 2006.). Konkurentska intenzivnost, broj rivala, barijere imitatorima, fragmentacija dobavljača, rivala i kupaca, signalizacija, tehnološki standardi, horizontalna (razlike u karakteristikama proizvoda) nasuprot vertikalnoj (razlike u kvaliteti i učinkovitosti) diferencijaciji su čimbenici koji tvore industrijske karakteristike u mehanizmima stvaranja vrijednosti.

Iako stvaranje vrijednosti ne mora biti povezano s kategorijom zadržavanja vrijednosti, jer se ono teoretski može postići i bez vrijednosnog zadržavanja, zadržavanje vrijednosti najučinkovitiji je način za stvaranje vrijednosti u novim poslovnim ciklusima.

Zadržavanje vrijednosti proces je odvajanja dijela stvorene vrijednosti, kako bi se ulaganjem u inovacije, novu tehnologiju i poboljšane poslovne procese vrijednost mogla ponovno stvoriti. Karakteristike koje pokreću odabir mehanizama za zadržavanje vrijednosti mogu se podijeliti na definiciju mehanizama, institucionalne okvire, industrijske karakteristike, karakteristike poduzeća i tehnološke karakteristike (James i sur., 2013.).

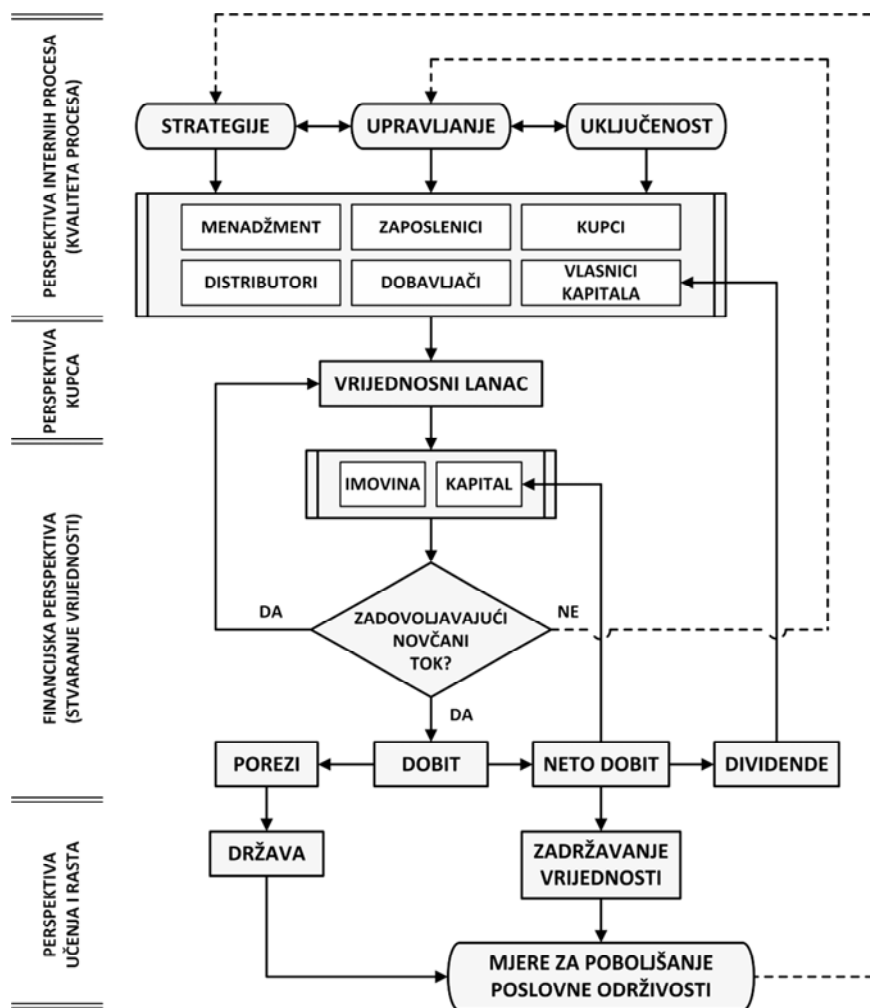
Karakteristike poduzeća u mehanizmima zadržavanja vrijednosti odnose se na razmjer i opseg istraživanja i razvoja, inovacijskih aktivnosti, mogućnosti upravljanja procesom patentiranja, ali i djelokruga odjela istraživanja i razvoja i tehnoloških specijalizacija u odnosu prema veličini poduzeća, apsorpcijske kapacitete, kao i mogućnosti stjecanja i korištenja informacija. U tehnološkom smislu, zadržavanje vrijednosti odnosi se na ulaganja u inovacijske procese i proizvodne inovacije, brze tehnološke promjene te kompleksnost generiranja intelektualnog vlasništva i korištenja procesa.

Postupci kojima država u okviru *shared value* koncepta može utjecati na stvaranje i očuvanje vrijednosti odnose se prvenstveno na zadovoljavajuća zakonska rješenja za patentiranje inovacija, donošenje dozvola kod potrebe novih ulaganja, ulaganje u sveučilišta kako bi ona mogla učinkovito pridonositi poslovnim zajednicama, formiranje učinkovitih tehnoloških parkova kako bi se omogućile inovacije otvorenog tipa, suradnju sveučilišta i poduzeća u pronalaženju i ispitivanju novih tehnologija i poslovnih procesa, kao i boljeg, po mjeri poduzeća, obrazovanja budućih kadrova, brzog doškovanja kadrova, poreznih olakšica za ulaganje u stvaranje novih vrijednosti i sl.

#### **4. KONCEPTUALNI MODEL STVARANJA I ZADRŽAVANJA VRIJEDNOSTI U SVRHU RAZVOJA UČINKOVITIH POSLOVNIH MODELA**

Kako bi poslovni modeli bili usmjereni ka konstantnom stvaranju i očuvanju vrijednosti u kontekstu poslovne održivosti, potrebno je strategije postaviti na način da poslovni procesi pridonose ostvarivanju zadovoljavajućih novčanih tokova. Stoga se u radu predlaže konceptualni model stvaranja vrijednosti temeljen na vrijednosnom očuvanju u kontekstu poslovne održivosti. Struktura spomenutog modela prikazana je na slici 2.

Ključni elementi koji sudjeluju u stvaranju održivog poslovanja raspoređeni su kroz model u fazama stvaranja i zadržavanja vrijednosti. Ulaze modela čine strategije, upravljanje i uključenost elemenata stvaranja vrijednosti. Strategije trebaju biti postavljene u kontekstu usklađenosti između održivosti i osnovne poslovne politike upravljanja najvažnijim faktorima održivosti, mogućnostima i rizicima. Upravljanje, s druge strane predstavlja kvalitetu vrhunskog rukovođenja problemima održivosti. Uključenost elemenata stvaranja vrijednosti odnosi se na mjere shvaćanja i djelovanja problema sudionika procesa. Shvaćanjem i međusobnim interakcijama u spomenutim relacijama izravno se djeluje na najvažniji podsustav u stvaranju vrijednosti, a to je lanac vrijednosti. Poslovnim politikama upravlja se lancem vrijednosti, od dobavljača do distributera, uključujući životni ciklus proizvoda, kako bi sudionici poslovnog procesa učinkovitim načinom koristili imovinu i kapital s ciljem stvaranja zadovoljavajućih pozitivnih novčanih tokova.



Slika 2. Struktura konceptualnog modela stvaranja vrijednosti temeljenog na vrijednosnom očuvanju u kontekstu poslovne održivosti

Izvor: Izradila autorica

Koncept stvaranja vrijednosti u kontekstu održivog poslovanja iziskuje mjere za zadržavanje dijela preostale dobiti u fondove za postizanje postupaka za poboljšanje poslovne održivosti. Ovakva izdvajanja nužno su povezana sa strategijom poduzeća koja u novom poslovnom ciklusu ponovno pokreće sve procese stvaranja vrijednosti. Strategija se mora mijenjati onog trenutka kada se uoči da nisu postignuti zadovoljavajući pozitivni učinci na stvaranje novčanih tokova u sustavu stvaranja vrijednosti. Stoga je vrlo važno konstantno ispitivati

vrijednosne lance kako bi se utvrdio stupanj utjecaja svakog pojedinog elementa na stvaranje pozitivnih novčanih tokova, ali i njihovih veza u vrijednosnom lancu.

Model sustava stvaranja vrijednosti u kontekstu poslovne održivosti temeljem vrijednosnog očuvanja, konstantni je dinamički proces u životnom ciklusu poduzeća. To se očituje u neraskidivoj povezanosti svih elemenata sustava.

U svrhu boljeg praćenja procesa predloženih u modelu, potrebno je odrediti perspektive promatranja poslovnih procesa. Osnovna konstrukcija *Balanced Scorecard* modela može poslužiti u tu svrhu, pa se određuje (Belak, 2014.):

- financijska perspektiva,
- perspektiva kupca,
- perspektiva internog poslovnog procesa i
- perspektiva usavršavanja i rasta.

Kao što je prikazano na slici 2., financijska perspektiva služi mjerenju stvaranja vrijednosti. U slučaju stvaranja nezadovoljavajućih novčanih tokova, ali i u svrhu održavanja postojećih, tj. zadovoljavajućih, kroz perspektivu učenja, usavršavanja i rasta, ispituju se potrebna dodatna ulaganja u poslovne procese i nositelje poslovnih procesa. Perspektivom kupca utvrđuje se lojalnost brendu, dok se kroz perspektivu poslovnih procesa ispituje kvaliteta poslovanja.

Perspektiva kupca glavni je pokretač stvaranja i akumulacije vrijednosti. Financijska perspektiva i perspektiva internog poslovnog procesa spadaju u proces stvaranja vrijednosti, dok se sredstvima zadržanim od nastale vrijednosti utječe na učenje, usavršavanje i rast kako bi se vrijednost u novom poslovnom ciklusu mogla ponovno stvarati.

Financijska perspektiva trebala bi osigurati mjerila kojima će se utvrditi proces stvaranja zadovoljavajućih novčanih tokova. To se prvenstveno odnosi na analizu procesa i međuovisnosti elemenata u vrijednosnom lancu i novčanog toka. Ako se temeljem spomenute analize utvrdi da stvaranje novčanih tokova u kontekstu stvaranja vrijednosti nije zadovoljavajuće, potrebno je mijenjati strategije kako bi se poboljšali procesi koji utječu na stvaranje pozitivnih novčanih tokova. Perspektiva internih procesa mora težiti kontinuiranom stvaranju vrijednosti za kupce, kako bi se njihovim zadovoljstvom stvarali odnosi u kojima će se kupac vraćati i/ili promovirati proizvod ili uslugu drugim kupcima, i na taj način osiguravati stabilnost i održivost novčanih tokova. Strateške odluke o količini zadržane vrijednosti, koju je potrebno uložiti u poslovne procese, služe za definiranje unaprjeđenja poslovnih procesa, kako bi se vrijednost u novom poslovnom ciklusu stvarala na zadovoljavajući način.

Nakon utvrđivanja utjecaja svake od perspektiva na ukupne rezultate mjerenja potrebno je odrediti (Belak, 2014.):

- polazne točke u odnosu prema kojima se promatra ostvarenje,

- mjernu skalu za sve pokazatelje kako bi se izjednačile mjere koje prikazuju različite stupnjeve otklona, te
- utjecaj svakog pojedinog pokazatelja.

Za pravilan razvoj i oblikovanje modela stvaranja i očuvanja vrijednosti nužno je stoga odabrati i definirati glavne pokazatelje uz pomoć kojih se mjere performanse u sve četiri perspektive promatranja.

## 5. ISPITIVANJE PARAMETARA U SVRHU POBOLJŠANJA POSLOVNIH MODELA OKRE- NUTIH STVARANJU I OČUVANJU VRIJEDNOSTI PODUZEĆA

U središtu analize utjecaja pojedinih elemenata koji utječu na stvaranje i očuvanje vrijednosti poduzeća nalazi se ispitivanje novčanih tokova.

Stabilnost novčanih tokova prvenstveno ovisi o stabilnim uvjetima neograničenosti poslovanja poduzeća. U svrhu ispitivanja neograničenosti poslovanja koristi se raznim mjerama i načinima analize utjecaja pojedinih čimbenika na poslovanje, a uz standardne mjere ispitivanja likvidnosti, zaduženosti, ekonomičnosti i profitabilnosti, u novije vrijeme predlažu se novi koncepti ocjene istih i upotreba pokazatelja ocjene solventnosti i likvidnosti, pokazatelja kvalitete dobiti, te često korištenih Altmanovih Z-score modela, Kralicekovog DF pokazatelja i Edminsterovog Z pokazatelja (Zenzerović, 2007.). Uz ispitivanje financijskih parametara, a u svrhu identifikacije potencijalnih problema s vremenskom neograničenosti poslovanja mogu se rabiti i nefinancijski parametri poput (Zenzerović, 2007.):

- prodaja po zaposlenom,
- prodaja po isporuci,
- prodaja po klijentu,
- prodaja po liniji proizvoda ili pojedinom proizvodu,
- provizija po transakciji s klijentom,
- troškovi prodanih proizvoda po zaposlenom,
- dodana vrijednost po zaposlenom,
- novčani tok iz poslovnih aktivnosti po zaposlenom i slično.

Slobodni novčani tok poduzeća (engl. *Free Cash Flow to Firm*, FCFF) mjera je novčanog toka koji ostaje slobodan nakon zadovoljenja svih nositelja potraživanja prema poduzeću, vjerovnika i kapitalnih investitora, oporezivanja i zadovoljenih potreba za reinvestiranjem u poduzeće. Pozitivan FCFF upućuje na to da je poduzeće sposobno platiti sve zahtijevane obveze s osnove dugovanja i kapitala (dividende), dok negativan implicira na deficit u slobodnom novcu koji će se morati rješavati dodatnim zaduživanjem ili izdavanjem novih dionica

(Brlečić Valčić, 2014.). Slobodni novčani tok poduzeća u svrhu vrednovanja može se zapisati kao (Damodaran, 2006.):

$$\text{FCFF} = \text{EBIT} \cdot [1 - (\text{porezna stopa})] - [(\text{kapitalni izdaci}) - (\text{deprecijacija})] - (\text{promjena u nenovčanom radnom kapitalu}).$$

Rezultati istraživanja (Brlečić Valčić, 2014.) jasno pokazuju značajnu povezanost slobodnog novčanog toka (FCFF) u odnosu prema radnom kapitalu, promjenama u nenovčanom radnom kapitalu, povratu na vlastiti kapital (ROE), poslovnoj izvrsnosti (BEX), indeksu stvaranja vrijednosti ( $ex_2$ ), likvidnosti ( $ex_3$ ), povratu na imovinu (ROA) te koeficijentu obrtaja kapitala. Budući da je najizraženija povezanost uočena s radnim kapitalom i promjenama u nenovčanom radnom kapitalu, upravo su to kategorije kojima u analizama treba dati najveću pozornost.

Naime, radni kapital je mjera koja označava razliku između tekuće aktive i tekućih obveza, a u slučaju poremećaja može značajno utjecati na novčani tok poduzeća. Uz veliki utjecaj cjenovnih trendova, jedan od najutjecajnijih čimbenika na radni kapital svakako je razvoj i ekspanzija kapitalnih ulaganja. Koriste se različite varijante upravljanja radnim kapitalom, a nadovezuju se na oblike poslovno-operativnih modela, odnosa s kupcima, stupnja vertikalne integracije, prirode ugovora nabave i proizvodnje te distribucijske infrastrukture. Na radni kapital uvelike utječu i kompleksnosti same industrije koje se mogu izraziti kroz (Brlečić Valčić, 2014.):

- zaglađivanje investicijskih ciklusa u razdobljima varijabilnosti cijena,
- rješavanje problema viših operativnih troškova i troškova razvoja, kao i rizika,
- poslovanje u doba povećanja sve strožih regulatornih propisa, te
- procjenu utjecaja i mogućnosti.

Poboljšanja se u upravljanju radnim kapitalom mogu postići kvalitetnijim upravljanjem u područjima zaliha, procjene potražnje, planiranja lanca nabave, naplate potraživanja, postizanja dobrih komercijalnih uvjeta, te kvalitetnim ugovorima s dobavljačima, prvenstveno u smislu odluka o izvođenju pojedinih segmenata poslovanja od strane vanjskih suradnika. Značajne promjene u radnom kapitalu analiziraju se novčano-konverzacijskim ciklusima (engl. *Cash Conversation Cycle*, CCC; *Cash-to-Cash*, C2C) koji predstavljaju razdoblja neplaćenih zaliha uvećane za razdoblja neplaćenih potraživanja i umanjene za neplaćene obveze. Kontrolna mjera radnog kapitala određuje se na način da on mora biti jednak polovini tekuće imovine (Belak, 2014.), odnosno u omjeru 2:1, prvenstveno iz iskustvenih razloga u kojima je primijećeno da je ciklus povrata novca približno dvostruko dulji od prosječnog operativnog ciklusa.

Promjene u bezgotovinskom radnom kapitalu iz godine u godinu imaju tendenciju volatilnosti. Stoga je pri procjeni budućih potreba radnog kapitala u svrhu stabilnih novčanih tokova potrebno promatrati i omjer bezgotovinskog radnog kapitala i prihoda.

Usporedba u svrhu praćenja učinkovitosti pojedinih poslovnih aktivnosti, može se vršiti na način da se ukupna negotovinska tekuća imovina (potraživanja od kupaca, zalihe i unaprijed plaćeni troškovi) dovede u odnos s prihodima razdoblja koje se promatra, a na isti način može se promatrati i usporedba svake pojedine stavke tekuće imovine i prihoda. Izračunom industrijskog prosjeka na ovaj način može se dobiti jasna slika o kvaliteti pojedinih poslovnih procesa, u usporedbi s ostalim poduzećima iz poslovnog okruženja. Na isti način u odnos s prodajom mogu se dovesti i ukupne tekuće obveze ili pojedinačno po stavkama.

Najčešće korišteni omjer za prikaz povrata ulaganja vlasnika definiran kao odnos neto dobiti i kapitala je povrat na vlastiti kapital (engl. *Return on Equity*, ROE) (Pratt i Niculita, 2008.):

$$\text{ROE} = (\text{dobit nakon poreza}) / (\text{vlastiti kapital}).$$

Prosječne vrijednosti ovog pokazatelja za velika poduzeća kojima se javno trguje na burzama su između 11 i 13 % (Palepu i Healy, 2008.). S druge strane, povrat na imovinu (Palepu i Healy, 2008.), definiran prema

$$\text{ROA} = (\text{dobit nakon oporezivanja}) / (\text{ukupna imovina}),$$

pokazuje učinkovitost menadžmenta u raspolaganju i korištenju imovinom. Zadovoljavajućim se vrijednostima ovog pokazatelja smatraju sve vrijednosti iznad 5 % (Helfert, 2005.).

Koeficijent obrtaja kapitala pripada u analizu aktivnosti te se njime uglavnom mjeri učinkovitost korištenja imovinom (Pratt i Niculita, 2008.), tj. efikasnost s kojom menadžment raspolaže imovinom u obavljanju poslovanja. U tom smislu, uobičajeno se koristi nekoliko omjera u svrhu prosudbe iskoristivosti resursa (Helfert, 2005.), u obliku obrtaja izraženih u raznim formama, koje u konačnici izražavaju relativnu količinu kapitala korištenog u određenom obujmu obavljenog posla. Definira se kako slijedi:

$$\text{Koeficijent obrtaja kapitala} = (\text{ukupni prihod}) / (\text{kapital}).$$

Indeks poslovne izvrsnosti (BEX) definira se preko četiri pokazatelja s određenim ponderima utjecaja prema sljedećem izrazu (Belak, 2014):

$$\text{BEX} = 0,388 \cdot ex_1 + 0,579 \cdot ex_2 + 0,153 \cdot ex_3 + 0,316 \cdot ex_4,$$

pri čemu  $ex_1$  predstavlja mjeru profitabilnosti,  $ex_2$  mjeru stvaranja vrijednosti,  $ex_3$  mjeru likvidnosti, a  $ex_4$  mjeru financijske snage. Navedeni pokazatelji se definiraju prema:

$$ex_1 = \text{EBIT} / (\text{ukupna aktiva}),$$

$$ex_2 = (\text{dobit nakon oporezivanja}) / [(\text{vlastiti kapital}) \cdot (\text{cijena})],$$

$$ex_3 = (\text{radni kapital}) / (\text{ukupna aktiva}),$$

$$ex_4 = 5 \cdot (\text{dobit} + \text{amortizacija} + \text{deprecijacija}) / (\text{ukupne obveze}).$$



Grafična vrijednost poslovne profitabilnosti  $ex_1$  iznosi 6,675 % EBIT-a nad ukupnom aktivom.

Mjerenje stvaranja vrijednosti temelji se na ekonomskom profitu, tj. profitu koji nadmašuje troškove kapitala, pri čemu se pod cijenom vlastitog kapitala podrazumijeva umnožak vlastitog kapitala i cijene koju bi vlasnici mogli ostvariti iz alternativnih, relativno bezrizičnih ulaganja. Ako je  $ex_2$  veći od jedan, poduzeće stvara vrijednost, a ako je manji, poduzeće "jede" svoju supstancu.

Kod pokazatelja likvidnosti  $ex_3$  grafična vrijednost iznosi 25 % radnog kapitala u odnosu prema aktivi.

Pokazatelj  $ex_4$  temelji se na odnosu teorijski slobodnog novca iz svih aktivnosti, što je dobitak uvećan za amortizaciju, deprecijaciju i pokriva svih obveza tim novcem. Standardna mjera pokriva obveza slobodnim novcem iznosi 20 %. Postotak označava najkraće razdoblje od 5 godina u kojem promatrano poduzeće slobodnim novcem mora pokriti dospjele obveze. Ako poduzeće svoje obveze slobodnim novcem pokriva u vremenu kraćem od 5 godina, visina pokazatelja  $ex_4$  progresivno raste.

Prema vrijednosti BEX indeksa, poduzeća se dijele na:

- dobra poduzeća kod kojih je BEX indeks veći od 1,
- poduzeća kod kojih su potrebna unaprjeđenja u poslovanju, pri čemu je BEX indeks između 0 i 1, i
- poduzeća kojima je ugrožena egzistencija, a na što upućuju vrijednosti BEX indeksa manje od 0.

Iz spomenutog se može zaključiti da viši indikator poslovne izvrsnosti upućuje na kvalitetnije poslovne procese u okviru poslovnih modela okrenutih stvaranju vrijednosti, dok niži pokazuje potrebu većeg ulaganja u poslovne procese kroz perspektivu učenja i rasta. Stoga je BEX indeks pogodna mjera u ispitivanju količine potrebnih ulaganja u poslovne procese i količine zadržavanja vrijednosti kako bi se nova vrijednost mogla kvalitetno stvarati u novim poslovnim procesima.

Mjerenjem svakog spomenutog pokazatelja kontroliraju se poslovni procesi te učinkovitost strategije u postizanju održivog poslovanja. Usporedbom spomenutih pokazatelja s pokazateljima sličnih poduzeća iz industrijskog okruženja mogu se odrediti jasni kriteriji u poboljšanju poslovnih procesa. Za indikatore stvaranja i očuvanja vrijednosti određuju se kontrolne i korektivne mjere s obzirom na referentne vrijednosti kao što je to navedeno u tablici 1. Na taj način moguće je pratiti ciljna postignuća i poticajne aktivnosti.

Stoga se u promatranju stvaranja učinkovitih poslovnih modela s osnove stvaranja i očuvanja vrijednosti poduzeća kroz financijsku perspektivu predlaže analiza upravo spomenutih parametara.

Tablica 1.

Kontrolne i korektivne mjere s obzirom na indikatore stvaranja vrijednosti

Indikator stvaranja vrijednosti	Referentna vrijednost	Kontrolna/korektivna mjera
FCFF	> 0	Usporedba s poduzećima iz okruženja na način da se FCFF stavi u odnos s prihodima
	< 0	Hitne mjere za poboljšanje odnosa unutar lanca vrijednosti ispitivanjem poslovnih procesa
Radni kapital	> 0	Usporedba s poduzećima iz okruženja na način da se radni kapital stavi u odnos s prihodima
	< 0	Hitne mjere za poboljšanje odnosa unutar lanca vrijednosti ispitivanjem poslovnih procesa; ispitati nenovčani radni kapital koji oslikava politiku reinvestiranja
Promjene u nenovčanom radnom kapitalu	povećanje	Uzrokuje negativan novčani tok jer predstavlja investiranje; usporedba s drugim poduzećima iz iste industrijske grane
	smanjenje	Uzrokuje pozitivan novčani tok i oslanjanje na postojeće investicije; usporedba s drugim poduzećima iz iste industrijske grane
ROE	$\geq 12\%$	Usporedba s poduzećima iz okruženja
	< 12 %	Usporedba s troškovima kapitala kako bi se utvrdilo stvara li poduzeće vrijednost
ROA	$\geq 5\%$	Usporedba s poduzećima iz okruženja
	< 5 %	Hitne mjere za poboljšanje menadžmenta s osnovne učinkovitog korištenja imovine
BEX	> 4	Zadovoljavajuće investiranje u poslovne procese; usporedba sa sličnim poduzećima iz industrijskog okruženja
	2 - 4	Potrebno je dodatno investiranje u poslovne procese
	1 - 2	Potrebno je dodatno investiranje u poslovne procese poglavito s osnove perspektive učenja i rasta
	< 1	Potrebno je značajno investiranje u poslovne procese temeljeno na detaljnim analizama svih faza i čimbenika vrijednosnog lanca
$ex_2$	$\geq 1$	Poduzeće stvara vrijednost; usporedba sa sličnim poduzećima iz industrijskog okruženja
	< 1	Poduzeće "jede" vlastitu supstancu; potrebne su analize lanca vrijednosti i značajna poboljšanja poslovnih procesa
$ex_3$	$\geq 25\%$	Usporedba sa sličnim poduzećima iz industrijskog okruženja
	< 25 %	Potrebne su analize lanca vrijednosti i značajna poboljšanja poslovnih procesa

Izvor: Izradila autorica

## 6. ZAKLJUČAK

U radu su izložene važne karakteristike strukture poslovnih modela okrenutih održivosti poslovanja. Pravilno postavljeni poslovni modeli mogu predstavljati učinkoviti alat za menadžment, uz pomoć kojeg je moguće analizirati i donositi strateške odluke u svrhu stvaranja i očuvanja vrijednosti poduzeća u *going concern* konceptu. Da bi vrijednost mogla nastati i biti očuvana u kontekstu nastavka poslovanja, potrebno je prvenstveno pravilno odrediti poslovne strategije, ali i poslovne procese koji pridonose pravilnim međuosobnim značajnim čimbenika unutar vrijednosnog lanca. Zato je u radu predložen konceptualni model u tu svrhu. Stvaranje vrijednosti se u financijskoj perspektivi promatra kroz pozitivne novčane tokove koji nastaju poslovnim procesima i čimbenike koji utječu na stvaranje istih. Jedna od bitnih pretpostavki u stvaranju pozitivnih novčanih tokova je kvalitetno upravljanje radnim kapitalom. Osim toga, kroz zadržavanje vrijednosti u svrhu ponovnog ili većeg stvaranja vrijednosti, utječe se na poboljšanje poslovnih procesa u budućnosti.

Iz poveznica navedenih u radu, u svrhu pravilnog rasporeda stvaranja i očuvanja vrijednosti može se zaključiti i sljedeće:

- minimalna stopa povrata trebala bi odražavati rizike investiranja i pravilan omjer duga i kapitala u financiranju,
- povrat bi trebao odražavati opseg i vremensku domenu novčanih tokova, kao i sve popratne pojave,
- optimalna struktura vlastitih i tuđih sredstava u financiranju maksimizira vrijednost poduzeća,
- pravilna struktura dugova oslikava strukturu imovine,
- o tekućim i potencijalnim investicijskim prilikama ovisi koliko novčanih tokova poduzeće može povratiti.

Promatranjem novčanih tokova, kao i ostalih poslovnih rezultata kroz određeno višegodišnje razdoblje, a temeljem toga projekcijom budućih rezultata, donose se zaključci o korisnostima koje određeno poduzeće kroz svoje poslovanje donosi zainteresiranim stranama u vrijednosnom procesu, temeljem čega je moguće odrediti kvalitetu poslovanja. U radu je također istaknuta i potreba za identifikacijom međuovisnosti financijskih parametara i novčanih tokova u svrhu stvaranja i očuvanja vrijednosti.

U smjernicama za buduća istraživanja važno je istaknuti daljnje ispitivanje međuovisnosti poslovnih procesa u vrijednosnom lancu uz pomoć financijskih indikatora, dobivenih analizama poslovanja promatranoga poduzeća ili usporedbom s poduzećima iz istog ili sličnog industrijskog okruženja.

## LITERATURA

Aarikka-Stenroos, L. and Jaakkola, E., 2012. "Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process," *Industrial Marketing Management*, vol. 41, no. 1, pp. 15-26.

Adner, R. and Zemsky, P., 2006. "A demand-based perspective on sustainable competitive advantage," *Strategic Management Journal*, vol. 27, pp. 215-239.

Afuah, A. and Tucci, C.L., 2001. *Internet business models and strategies*. Boston: McGraw-Hill, Irwin.

Altman, E.I., 1968. "Financial Ratios, Discriminate Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy," *Journal of Finance*, vol. 23, no. 4, pp. 589-609.

Altman, E.I. and McGough, T., 1974. "Evaluation of a Company as a Going Concern," *Journal of Accountancy*, pp. 50-57.

Altman, E.I., Haldeman, R.G. and Narayanan, P., 1977. "Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations," *Journal of Banking and Finance*, pp. 29-54.

Amit, R. and Zott, C., 2001. "Value creation in e-business," *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 6-7, pp. 493-520.

Beaver, W.H. 1966. "Financial Ratios as Predictors of Failure," *Journal of Accounting Research, Supplement, Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, p. 71-111.

Belak, V., 2014. *Analiza poslovne uspješnosti*. RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb.

Brlčić Valčić, S., 2014. *Suvremeni pristup vrednovanju poduzeća nafne i plinske industrije temeljen na računalnoj inteligenciji*. Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka.

Carson, E., Fargher, N.L., Geiger, M.A., Lennox, C.S., Raghunandan, K. and Willekens, M., 2013, "Audit Reporting for Going-Concern Uncertainty: A Research Synthesis," *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 31, no. 1, pp. 315-384.

Chesbrough, H., 2007. "Business model innovation: it's not just about technology anymore," *Strategy & Leadership*, vol. 35, no. 6, pp. 12-17.

Citron D.B. and Taffler, R.J., 1992. "The Audit Report under Going Concern Uncertainties: An Empirical Analysis," *Accounting and Business Research*, vol. 22, no. 88, pp. 337-345.

Coombes, P.H. and Nicholson, J.D., 2013. "Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review," *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no 5, pp. 656-664.

Corsaro, D., 2014. "The emergent role of value representation in managing business relationships," *Industrial Marketing Management*, vol. 43, pp. 985-995.

Damodaran, A., 2006. *Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. 2nd Ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Helfert, E.A., 2005. *Financial Analysis: Tools and Techniques*. McGraw-Hill, New York.

James, S.D., Leiblein, M.J. and Lu, S., 2013. "How Firms Capture Value From Their Innovations," *Journal of Management*, vol. 39, no. 5, pp. 1123-1155.

Miguel, P.L.S., Brito, L.A.L., Fernandes, A.R. and Tescari, F.V.C.S., 2014. "Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 44, no. 7, pp. 559-576.

Palepu, G.K. and Healy, M.P., 2008. *Business Analysis & Valuation Using Financial Statements*. 4th ed., Thomson Learning, Inc.

Pitelis, C.N., 2009. "The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage," *Organization Studies*, vol. 10, no. 30, pp. 1-47.

Pratt, S.P. and Niculita, A.V., 2008. *Valuing a Business - The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*. McGraw-Hill, New York.

Ruiz-Barbadillo, E, Gómez-Aguilara, N., De Fuentes-Barberáb, C., García-Benau, M.A., 2007. "Audit quality and the going-concern decision-making process: Spanish evidence," *European Accounting Review*, vol.13, no. 4, pp. 379-620.

Shafer, S.M., Smith, H.J. and Linder, J.C., 2005. "The power of business models," *Business Horizons*, vol. 48, no 3, pp. 199-207.

Subramanyam, K.R. and Wild, J.J., 1996. "Going-Concern Status, Earnings Persistence, and Informativeness of Earnings," *Contemporary Accounting Research*, vol. 13, no. 1, pp. 251-273.

Teece, D.J., 2010. "Business Models, Business Strategy and Innovation," *Long Range Planning*, vol. 43, p. 172-194.

Zenzerović, R., 2007. "Analitički postupci – instrument revizora u ocjeni vremenske neograničenosti poslovanja", *Ekonomska istraživanja*, vol. 22, no. 2, pp. 62-75.

Zott, C., Amit, R. and Massa, L., 2011. "The Business Model: Recent Developments and Future Research," *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1019-1042.

***Sonja Brlečić Valčić, Ph. D.***

Accounting expert at Saipem S.p.A., Croatian Branch, Rijeka  
E-mail: sonja.brlecic@gmail.com

**BUSINESS MODELS IN THE GOING CONCERN  
CONCEPT BASED ON THE RELATIONSHIP OF  
VALUE CREATION, VALUE CAPTURE AND VALUE  
RETENTION CATEGORIES*****Abstract***

*The modern economic concepts are focused on sustainable business models. Therefore, in the context of the going concern concept, basic organizational goals should be directed to the key processes and resources that contribute to the creation, capture and retention of the value. This is primarily related to the identification and analysis of relationship of value categories, and directing business strategies to the properly managed value chain. In this process, interrelationships and confidence of all parties in value creation are very important in order to create sufficient positive cash flows, primarily on the basis of business excellence, capital structure and competitiveness of enterprises. Such operations also serve the promotion of economic and social value in the communities where the company operates and are a part of modern shared value concepts. Sustainable benefits create optimal combination of creation and retention of the value. In this paper a conceptual model for the creation and capture of value has been proposed in order to develop effective business solutions for sustainable and long-term operations.*

***Key words: business models, value creation, value capture, value retention, business sustainability***

***JEL classification: G32, L21***

## Joško Lozić

Sveučilišni odjel za stručne studije, Nastavni centar Zagreb

Sveučilište u Splitu

E-mail: josko.lozic@gmail.com

# EUROPSKA MEDIJSKA INDUSTRIJA I GLOBALNI TRENDOVI RAZVOJA

UDK / UDC: 316.774(4)

JEL klasifikacija / JEL classification: L82

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 9. ožujka 2015. / March 9, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### **Sažetak**

*Svakodnevno smo okruženi medijima koji su postali nezaobilazni dio svakog suvremenog okruženja. Bilo da slušamo prvu jutarnju prognozu vremena, tražimo vijesti, čitamo novine, odlazimo u kino ili se zabavljamo igranjem na različitim oblicima konzola, stalno smo izloženi utjecaju masovnih medija te smo dio cjelovitog medijskog tržišta. Suvremena medijska industrija nastala je krajem moderne, sredinom dvadesetoga stoljeća, ali je već u prvom kvartalu 21. stoljeća poprimila karakteristike zrele industrije. Svrha ovog rada je analizirati i usporediti podatke koji referiraju na europsku medijsku industriju. Predmet definiranja i analize su podaci koji su prikupljeni iz službenih tijela europskih država zaduženih za prikupljanje, obradu i objavljivanje potrebnih informacija o medijskoj industriji na njihovom području. U radu se europska medijska industrija analizira kroz kontekst globalne medijske industrije i trendove koji se pojavljuju na globalnom tržištu. Istovremeno, europska medijska industrija se analizira kroz temeljne kategorije medijske industrije i odnose unutar medijskih tržišta pojedinih europskih država. Osnovne kategorije od kojih se sastoji medijska industrija, čime ujedno određujemo i metodologiju istraživanja i tumačenje rezultata istraživanja, definiramo kao televiziju i sve vezano uz televiziju (broadcasting), izdavaštvo, film i zabavu, te oglašavanje.*

***Ključne riječi: medijska industrija, globalno medijsko tržište, kategorije medijske industrije, televizija (broadcasting), nakladništvo, film i zabava, oglašavanje.***

## 1. UVOD

Razdoblje osamdesetih godina 20. stoljeća ostalo je zabilježeno kao vrijeme rasta i razvoja globalnih korporacija koje su osvajale svjetsko tržište. U tome nisu zaostajale ni medijske korporacije koje su se naglo počele širiti izvan nacionalnih granica. Osim geografske osnove širenja, još veći utjecaj na njihov rast imali su procesi vertikalne integracije i diversifikacije. Ekonomija razmjera i ekonomija obujma doživjele su svoje zvjezdane trenutke kroz vertikalno integrirane korporacije s kraja 20. stoljeća.

Prvi broj online časopisa *Media industry*, u članku kojije potpisala redakcija, ističe kako je medijska industrija svoj nagli razvoj i procvat doživjela tek osamdesetih godina dvadesetog stoljeća, što su znanstvenici prepoznali kao rezultat značajnih promjena u medijskom prostoru. Takvu promjenu pripisuju razvoju tehnologije u medijskom prostoru te pojavi medijskih korporacija koje naglo šire svoje poslovanje izvan nacionalnih granica (Editorial, 2014., str. 1.)

Kraj šezdesetih godina već je najavio promjene u okolinama organizacija. Kraj stabilnih okolina i saturacija nacionalnih tržišta „oglasit će smrtna zvona“ modernoj. Završetak jednog razdoblja za koje će se lomiti koplja oko pitanja je li postmoderna nastavak moderne ili je samo nedovršena priča o modernoj. Postmoderna je donijela sa sobom poslijeindustrijsko društvo, kraj fordizma i najavu kognitivnog kapitalizma. Televizija je već bila dominantna kategorija medijske industrije, a *broadcasting* će je razviti do neslučenih razmjera.

Ključni čimbenik razvoja medijske industrije je upravo televizija moderne i *broadcasting* u postmodernoj. Digitalizacija će izazvati novu erupciju razvoja. Tehnološki razvoj i sve suvremeniji televizijski ekrani omogućit će razvoj segmenta igara i zabave, kao nove kategorije medijske industrije. Upravo će medijska industrija razotkriti fenomen i čaroliju postmoderne i postindustrijskog društva. Ekonomska znanost će postati preuska i neće imati dovoljno alata u objašnjenju pojavnosti vezanih za medijsku industriju. Nakon dugo godina društvene znanosti će morati ponovno „biti upregnute u ista kola“.

Suvremeni razvoj menadžerske misli i znanosti o upravljanju započinje tek krajem devetnaestog i početkom dvadesetog stoljeća. I prije toga su se pojavljivali različiti pristupi, ali su oni više bili deskriptivnog oblika, a manje su imali znanstveni karakter. Tek u prvom kvartalu dvadesetog stoljeća Frederick Taylor ostvaruje prvi doprinos razvoju suvremenog menadžmenta kroz svoj znanstveni pristup. Njegovi sljedbenici su Fayol kroz administrativni menadžment, te Weber kroz teoriju birokracije.

Taylor je bio sin vrlo imućnog odvjetnika, pohađao je najbolje škole, izvrsno poznao njemački i francuski jezik, te svake godine putovao u Europu na ljetne škole jezika i pripreme za upis na fakultet. Upisuje se na Harvard, ali odustaje od studiranja zbog problema s vidom (Daft, Kendrick, Vershinina, 2010, str. 43.).



Fayol je rudarski inženjer, a Weber je sociolog klasičnog obrazovanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić; 2008., str. 58-64).

Elton Mayo je pionir biheviorističkog pristupa kojeg često nazivaju i neoklasičarem teorija socijalnih sustava. U studijama s Hawthorena ispituje ponašanje i stavove radnika unutar zatvorenog proizvodnog sustava (Certo, Certo, 2008., str. 35.).

Mary Parker Follett je ostala upamćena po definiciji suvremenog menadžmenta. Imala je klasično obrazovanje, završila je studij povijesti i filozofije. Poseban interes su joj njemački klasični filozofi, a poseban interes je pokazivala za radove Fichtea i Hegela. Nakon završetka studija na Harvardu, nastavlja studije na Cambridgeu gdje se obrazuje u pravu, politici i upravljanju. Fichte i Hegel su joj temelji na kojima stvara svoju znanstvenu podlogu biheviorizma u menadžmentu (Wren, 2005, str. 302.)

Osamnaest godina mlađi, Chester Irvnig Barnard nastavlja tradiciju biheviorizma na tragu Mery Follet. Prvi od klasičnih velikana menadžmenta započinje studijem ekonomije. Prije njega su se proslavili stručnjaci različitih profila, od strojarskih i rudarskih inženjera, koji su se koristili tehničkim znanjima, preko sociologa i filozofa koji su upotrijebili klasičnu naobrazbu u razvoju upravljanja sustavima. Iako nikada formalno nije završio Harvard, jer nije pokazao dostatan interes za redovito pohađanje nastave, postavio je temelje suvremene znanosti o poduzeću. Odbacio je tradicionalne poglede o granicama poduzeća te u okolinu poduzeća uvrstio sve zainteresirane strane koje imaju interes u uspješnom poslovanju organizacije (Wren, 2005, str. 313.-321.)

Dvadeseto stoljeće će donijeti procvat kapitalizmu u fordističkom načinu proizvodnje. Sredina šezdesetih godina je zlatno doba moderne. Bihevioristički pristup će zamijeniti teorija sustava. Bit će to uvod u teorije kontingencije, teorije izvrsnosti i ljudskih potencijala, te sve one teorije koje će se kasnije pojaviti u postmodernoj. Teorija sustava će se još jednom pozvati na područje filozofije i drugih društvenih znanosti. Postavljajući temelje teorije sustava, Niklas Luhman zapravo nesvjesno obilježava početak kraja moderne. Nastavljajući hegelovu filozofsku tradiciju temeljenu na dijalektici, Luhman polazi od pretpostavke kako bez problema nema ni sustava. Sve je podložno rastavljanju na sastavnice i provlačenju kroz sustav kako bi se gledišta i rješenja problematizirala. Rješenje jednog dijela sustava čini početak drugogovog sustava.

Kako sam Luhman ističe (Horisch, 2007., str. 222.), među paradokse moderne pripada i ovaj - da ona ne raspolaže nikakvim supstancijalnim temeljem, nego „samo“ jednim funkcionalnim obećanjem. Jedna od Luhmannovih zasluga je i to što je izložio diskretni šarm moderne, a da nije postao njezinim jeftinim promotorom. Nemamo ništa bolje od moderne. Sa zapanjujućom pravilnošću za njezine patologije odgovorni su militantni antimoderni pokreti.

Kapitalizam devetnaestog stoljeća potiče na eksploataciju prirode i ljudskog rada, te zgrtalačku orijentaciju. Kapitalizam dvadesetog stoljeća stavlja

naglasak na tržište i rasipničku potrošnju. Kapitalizam je doveo do karakteroloških promjena. Ekonomski razlozi nalažu sveopću racionalizaciju u smislu apstraktnih i kvantitativnih veličina. Namjesto starih, došli su novi idoli, a to su roba, novac, pobjednička poduzeća i pobjedničke stranke (Katunarić, 1990, str 84.). Guru suvremenog menadžmenta, Peter Drucker, doktorat je stekao iz međunarodnog prava, a tek kasnije se angažirao na razvoju ekonomske znanosti u teoriji i praksi. Njegov izvorni doprinos menadžerskoj praksi kroz MBO pristup, više ističe bihevioristički pristup nego što je posvećen razvoju proučavanja sredstava za proizvodnju i organizacije proizvodnje (Wren, 2005., str. 410.-411.).

Mogli bi reći kako je za to trebalo doći do kraja moderne, a onda su se počele događati osnovne promjene u društvu. Već na početku 21. stoljeća, Piketty će u Kapitalu za 21. stoljeće zapisati kako je pitanje distribucije bogatstva previše važno da se prepusti samo ekonomistima, sociolozima, povjesničarima i drugim misliocima. (...) Pitanje distribucije bogatstva uvijek će imati tu izrazito subjektivnu i psihološku dimenziju, neizbježno političku i konfliktnu, koju nikakva navodno znanstvena analiza ne može smiriti (Piketty, 2014., str. 10.) Piketty nas upozorava kako ekonomska znanost više nije dovoljna u tumačenju ekonomskih trendova u postmodernoj, ali i prije nje.

U dijelu koji se referira na smanjenje nejednakosti bogatstva među zemljama u razdobljima između 1900. – 1910. i 1950. - 1960., ističe ulogu države u upravljanju ekonomijama i saniranju ratnih šteta. Dok razdoblje sedamdesetih godina ocjenjuje kao vrijeme ponovnog porasta nejednakosti. Piketty, za razdoblje 1970. – 1980. godine zaključuje kako povijest nejednakosti ovisi o predodžbama ekonomskih, političkih i socijalnih aktera o tome što jest, a što nije pravedno, odnosima snaga između tih aktera i o kolektivnim izborima koji iz toga proizađu (Piketty, 2014., str. 32.). Upravo je razdoblje kraja sedamdesetih godina obilježilo razvoj medijske industrije i njezin ključni iskorak u globalnu korporativnu industriju.

Piketty se vraća korijenima ekonomske i menadžerske misli te ističe potrebu uključivanja svih dostupnih znanosti kako bi se pojave lakše objasnile. Ovaj preokret najbolje oslikava ekonomsku znanost vezanu uz medijsku industriju. Nju se, bez pomoći drugih društvenih, ali i ostalih znanosti, ne može potpuno razumjeti. Medijska industrija se istovremeno, s pozicije ekonomske znanosti, sagledava u mikro i makro aspektu, što je čini različitom od svih drugih industrija koje trenutno postoje. Mediji djeluju na pojedince, kao i na cjelokupne zajednice. Proizvode medijske industrije konzumiranju pojedinci, ali djelovanje proizvoda medijske industrije se reflektira na cjelokupnu društvenu zajednicu.

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Medijska industrija, prema klasifikaciji na EBSCO, podijeljena je u četiri temeljne skupine:

- *Broadcasting* i kabelaška televizija – ova kategorija obuhvaća sve što je vezano uz televizijski program i sve oblike programa koje gledatelji primaju putem televizora. Temeljni oblici obuhvaćaju zemaljsku televiziju, kabelašku, satelitsku, *broadband* i sl. U daljnjem tekstu ćemo koristiti termin *broadcasting* kako bi obuhvatili sve oblike emitiranja.
- Izdavaštvo (*publishing*) su sve tiskovine koje se nalaze na medijskom tržištu. Prvotni oblici medijskog izdavaštva su novine, a kasnije su u tu skupinu došli časopisi, tjednici, mjesečnici, stripovi, knjige i slično. Izdavaštvo i nakladništvo su termini koji se preklapaju pa se, u obradi, može koristiti i jedanim i drugim.
- Filmovi i zabava (engleski *entertainment*) obuhvaća filmsku industriju i industriju zabave. Industrija zabave je najbrže rastuća kategorija od četiri koje nabrajamo, te obuhvaća široku lepezu proizvoda; od kućnih igračih konzola do zabavnih i tematskih parkova.
- Oglašavanje (*advertising*) je dio medijske industrije koja se referira na oglašavanje, a dio je marketinga. Suvremena medijska industrija bi bila nezamisliva bez oglašavanja u razvoju medijskog tržišta.

Prema izvješću *Market line industry profil*, za izvješća objavljena na *EBSCO Publishing* (Online baze podataka), medijska industrija i klasificirani podaci u izvješćima za pojedina tržišta, definirana su na sljedeći način: „Medijska industrija se sastoji od oglašavanja, zemaljske, kabelaške i satelitske televizije, izdavaštva te filmova i zabave. Oglašavanje na tržištu se prikazuje kao ukupan prihod agencija koje se bave uslugama oglašavanja te je ukupan broj svih usluga u oglašivačkoj industriji. Tržište televizije se sastoji od ukupnog ostvarenog prometa zemaljske, kabelaške i satelitske televizije. Ukupna vrijednost televizijskog tržišta se izračunava kao zbroj svih prihoda od oglašavanja, televizijskih prava, javnih donacija i pretplata. Izdavaštvo se definira kao ukupan ostvareni promet u prometu knjiga na malo, prodaji dnevnih novina, magazina i ostalih tiskovina. Tržište filmske industrije i zabave podrazumijeva i proizvođače i prodavače sadržaja na tržištu koje obuhvaća industrije filmova, zabave, glazbe i sporta. Sektor sporta i filmova se kontrolira kroz ukupan prihod koji se ostvari na prodajnim mjestima, a kontrolira ga porezno tijelo zaduženo za taj sektor. Sektor glazbe i video industrije se procjenjuje kroz ukupnu prodaju po maloprodajnim cijenama različitih nosača sadržaja (VHS, DVD i CD).“

### 3. MEDIJSKA INDUSTRIJA U EUROPI

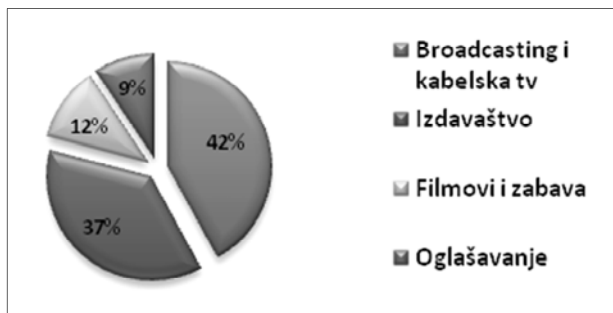
Europska medijska industrija, s 283,3 milijarde dolara prometa ili 32 % ukupnog svjetskog tržišta u 2012. godini, zauzima drugo mjesto na svjetskoj medijskoj karti. U obradu smo uzeli četrnaest europskih zemalja koje čine 88,9 % od ukupnog europskog medijskih tržišta u 2012. godini. Na slici 1. prikazane su

zemlje koje su ušle u obradu. Plavom bojom su označene zemlje koje su u obradi. Žutom bojom su označene zemlje za koje nisu objavljeni podaci. Osim Finske i tri baltičke zemlje Letonije, Litve i Estonije, to su većim zemlje srednje i jugoistočne europa koje nemaju razvijena medijska tržišta kao zemlje sjeverne, srednje i jugozapadne europa.



Slika 1. Europske zemlje u obradi (plava boja)

Gornji dom europskog medijskog tržišta dijele Njemačka sa 17,3 % , Velika Britanija sa 16,1 % , Francuska s 15,4 % i Italija s 10 % od ukupnog medijskog tržišta (prikaz na slici 3). Europa je prilično heterogeno tržište jer većina zemalja drži manje od 4 % ukupne medijske industrije. Prema distribuciji kategorija unutar medijskog tržišta, slijedi svjetske trendove. Najveću zastupljenost ima televizija i sve vezano za taj dio medija 42%, a najmanji dio pripada oglašavanju 9,4 % (prikaz na slici 2).

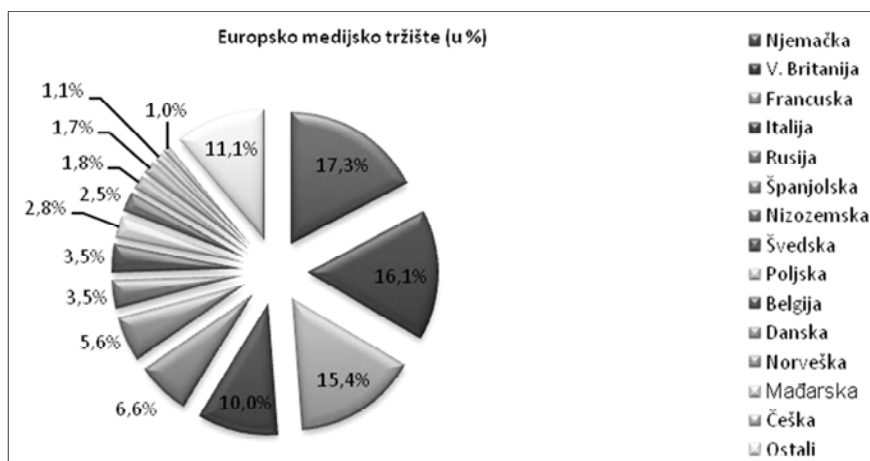


Slika 2. Udjel kategorija medijske industrije u medijskoj industriji europa 2012. godine

Izvor: EBSCO Publishing (Obrada autora)

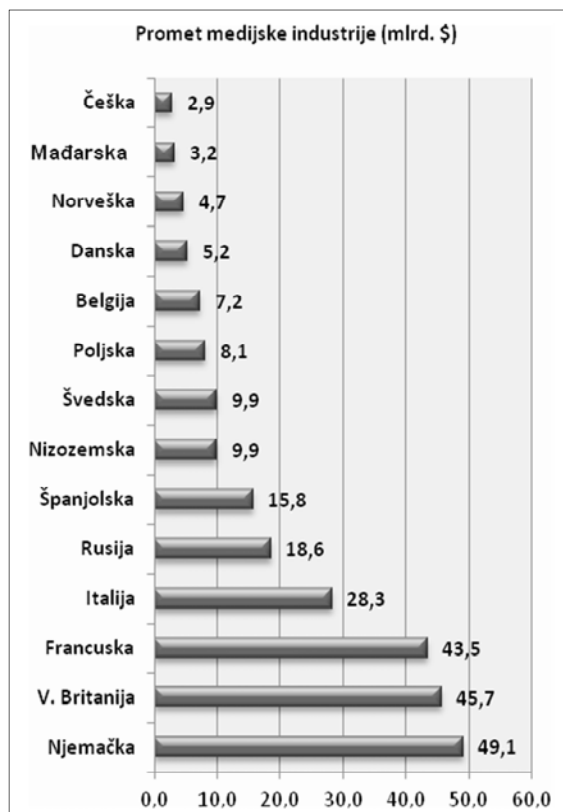
Ukoliko usporedimo kretanja u europskoj medijskoj industriji, u posljednjih pet godina, primijetit ćemo slične trendove kao na globalnoj razini. Identično, kao i na svjetskoj razini, kriza i recesija se osjetila i na europskom medijskom tržištu, te je uočljiv pad industrije na prijelazu iz 2008. godine u 2009. godinu. Nakon toga, u 2010. godini, medijsko tržište na globalnoj razini, pa tako i u Europi se budi i primjetan je nagli skok.

Međutim, dok svjetsko tržište bilježi lagani rast (iako ne linearan), Europa u 2011. godini i 2012. godini ponovno polako klizi prema dolje. Rast od 1,6% u 2011. godini i 1,1% u 2012. godini, manji je od stope inflacije. Očividno je da se medijsko tržište nije oporavilo i da ponovno klizi prema krizi. Na slici 5. je prikazan rast/pad medijske industrije u razdoblju od 2008. godine do 2017. godine. Podaci za razdoblje od 2008. do 2012. godine su rezultati analize proučavanja kretanja na medijskom tržištu, dok se za razdoblje od 2013 do 2017. godine daju predviđanja kretanja medijske industrije u Europi. U prvim godinama se očekuje lagani rast, dok se u 2017. godini ponovno očekuje pad ukupnih prihoda na europskom medijskom tržištu.



Slika 3. Raspodjela europskog medijskog tržišta prema državama

Izvor: EBSCO Publishing, 2014. (obrada autora)



Slika 4. Ostvareni promet europske medijske industrije u 2012. godini

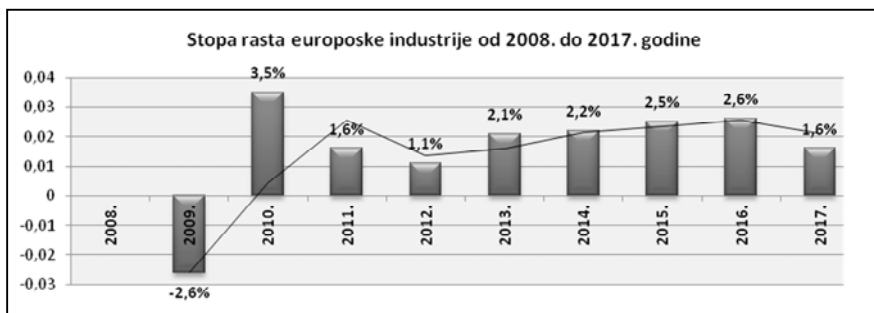
Izvor: EBSCO Publishing, 2014. (obrada autora)

Neke od razloga ovakvog trenda, potražiti ćemo među svakom od država posebno. Sada se zadržimo na usporedbi ukupnog rasta u odnosu prema globalnoj razini. Dok je globalno medijsko tržište raslo, u posljednjih pet godina, prosječno 1,9%, europski postotak porasta je prosječno tek 0,9%. Međutim, ako raščlanimo analizu industrije, u posljednjih pet godina, prema državama, dobit ćemo šarolikiju i vrlo neujednačenu sliku.

Četiri države, Njemačka, Velika Britanija, Italija i Španjolska, ukupno su prosječno ostvarile negativne stope rasta u posljednjih pet godina. Vodeća prema negativnoj stopi rasta je Španjolska s -2,3%, slijedi Italija s -1,3%, a uz njih su Njemačka s -0,7% i Velika Britanija s -0,2%. Za razliku od njih, najveće stope rasta su ostvarile Rusija, Poljska i Mađarska.

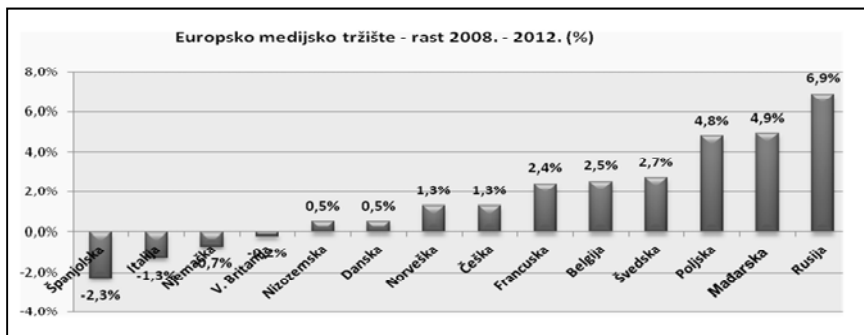
Ostale države su imale pozitivne stope rasta, ali to je sve bilo ispod prosječne stope inflacije u tom razdoblju. Mogli bi zaključiti da su velike stope

rasta ostvarile samo države koje se jako brzo razvijaju te izrazito ulažu u razvoj medijskog tržišta. Ako uzmemo u obzir da su to tri države koje su bile članice Istočnog bloka, te koje nisu imale razvijeno medijsko tržište, možemo zaključiti da ga sada nastoje ubrzano razviti. Dvije od njih, Poljska i Mađarska, su postale i članice Europske unije i integrirale su se u europski medijski prostor, a i koriste se fondovima Europske unije. Prikaz rasta/pada ukupnog prometa medijske industrije u Europi prikazan je na slici 5.



Slika 5. Kretanje i prognoza rasta/pada medijske industrije za razdoblje od 2008. do 2017. godine

Izvor: EBSCO Publishing, 2014. (Obrada autora)



Slika 6. Kretanje europskog medijskog tržišta po državama za razdoblje od 2008. – 2012. godine

Izvor: EBSCO Publishing, 2014. (obrada autora)

Prema projekciji objavljenoj na EBSCO, analitičari medijske industrije ipak očekuju oporavak te prosječnu stopu rasta od 2,2 %. Čak i kada bi se takav optimističan scenarij potvrdio, to bi još uvijek bilo ispod stope inflacije. Osim toga, i 2,6% bi bilo ispod prosječne stope svjetskog rasta medijske industrije.

Općenito, možemo zaključiti kako je medijska industrija u Europi u poteškoćama i teško je očekivati veće stope rasta u sljedećih par godina.

#### **4. EUROPSKA MEDIJSKA INDUSTRIJA PREMA KATEGORIJAMA**

Europska medijska industrija slijedi globalne trendove. Najzastupljenija je televizija, a onda slijede izdavaštvo, film i zabava te oglašavanje. Razlika europskog od svjetskog tržišta je u neznatnoj prednosti filmova i zabave, u odnosu prema oglašavanju, za razliku od svjetskog tržišta gdje je oglašavanje u neznatnoj prednosti ispred filmova i zabave. Raspodjela i udio kategorija unutar ukupne medijske industrije Europe već je prikazan na Slici 2.

#### **5. BROADCASTING I KABELSKA TV U EUROPI**

Prema udjelu i rasporedu broadcasting i kableske televizije u ukupnom medijskom prostoru europskih država, najveću zastupljenost od 61,6 % od ukupne medijske industrije ima Mađarska, a najmanju zastupljenost od 29,1 % ima Švedska. Ovdje možemo odmah primijetiti kako Mađarska spada i u države s najvećim stopama rasta medijske industrije, dok Švedska bilježi rast od 2,7 %, što je visoko iznad prosjeka Europe. Na trećem mjestu je Poljska, koja je također jedna od tri države koje bilježe veliki rast medijske industrije.

Zanimljivo je da Rusija, koja bilježi rast od 6,6% ukupne medijske industrije, tek na desetom mjestu prema udjelu broadcastinga u ukupnoj medijskoj industriji. Razlozi tako malom učešću televizije prema ostalim kategorijama bi se mogli tražiti i u nerazvijenoj infrastrukturi s obzirom na veličinu Rusije te na njezinu prošlost jer nije postojala razvijena kultura gledanja televizije, a ni samog razvoja televizije kao medija. Ipak, to nije središnja tema ovog rada pa se nećemo time dalje baviti.



Tablica 1.

## Broadcasting i izdavaštvo u Europi

Broadcasting i kabelska		tv u Europi	
Država	% (u ukupnoj industriji)	Država	Iznos u mlrd. \$
Mađarska	61,6%	V.Britanija	18,50
Češka	53,7%	Francuska	18,40
Poljska	51,1%	Njemačka	17,80
Španjolska	47,2%	Italija	13,10
Italija	46,3%	Španjolska	7,50
Francuska	42,4%	Rusija	7,00
Belgija	41,9%	Poljska	4,10
V. Britanija	40,4%	Nizozemska	3,90
Nizozemska	39,5%	Belgija	3,00
Rusija	37,9%	Švedska	2,90
Njemačka	36,3%	Mađarska	2,00
Danska	32,6%	Danska	1,70
Norveška	31,3%	Češka	1,60
Švedska	29,1%	Norveška	1,50

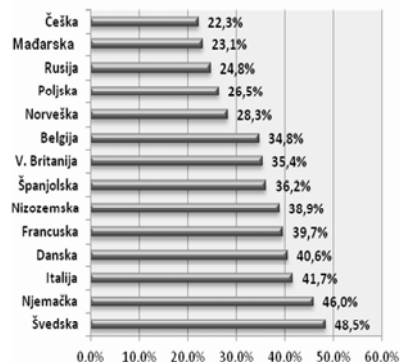
  

Europsko medijsko tržište - Izdavaštvo			
Država	% (u ukupnoj industriji)	Država	Iznos u mlrd. \$.
Švedska	48,5%	Njemačka	22,60
Njemačka	46,0%	Francuska	17,30
Italija	41,7%	V.Britanija	16,20
Danska	40,6%	Italija	11,80
Francuska	39,7%	Španjolska	5,70
Nizozemska	38,9%	Švedska	4,80
Španjolska	36,2%	Rusija	4,60
V. Britanija	35,4%	Nizozemska	3,90
Belgija	34,8%	Belgija	2,50
Norveška	28,3%	Danska	2,10
Poljska	26,5%	Poljska	2,10
Rusija	24,8%	Norveška	1,30
Mađarska	23,1%	Mađarska	0,70
Češka	22,3%	Češka	0,60

Udio broadcastinga u medijskoj industriji po državama Europe



Udio nakladništva u medijskoj industriji po državama



Izvor: EBSCO Publishing, 2014. (obrada autora)

Sljedeća točka interesa, u razmatranju distribucije sudjelovanja *broadcastinga* u ukupnoj medijskoj industriji, vezana je za prvih pet država na ljestvici i za posljednje četiri države na ljestvici. U prvih pet država spadaju Mađarska, Češka, Poljska, Španjolska i Italija. Primjećujemo da su sve te države, u nekoj fazi svojega postojanja, prolazile kroz razdoblja totalitarizma i autoritarnih vlasti. Mađarska, Češka i Poljska su bile članice „Istočnog bloka“ s izrazito autoritarnim režimima. Razvoj televizije je bio ograničen na nužni tehnološki napredak. Televizijski program, kao sadržaj emitiranja, ograničavao se na propagandni program rukovodećih struktura. Uz to, sve tri članice su većinski kršćanske zemlje, dok je Poljska uvijek bila perjanica katoličanstva. Neke buduće studije bi mogle otvoriti i pitanje Nietzscheove teorije „Kulture stada“ i njegoa ukazivanja na kršćanstvo te pitanje Nietzschea kao predvodnika stvaranja takve klime u društvu.

Pridodajmo tome sljedeće dvije države s ljestvice, pa će se situacija još više zaoštriti. Španjolska i Italija imale suburnu prošlost i tradiciju autoritarnih vlastodržaca. Španjolska je dugo trpjela teror Dominikanaca i Inkvizicije, a u dvadesetom stoljeću je pretrpjela nesreću fašizma. Sukob između Republike i fašizma završio je porazom lijevih snaga, te je Španjolska potonula u diktaturu. Danas je Španjolska u teškoj ekonomskoj situaciji, a Republika nikada nije ostvarila vlast u svojoj punini. Italija se od ujedinjenja hrvala s ostacima utjecaja Rimskog carstva i poslije Papinske države. Katolička crkva teško je prepuštala primat svjetovnoj vlasti, a početkom dvadesetog stoljeća, Italija tone u diktaturu, pobjedom fašista na izborima. Duboki korijeni kršćanstva ostali su do danas, a vlast se nakon Drugog svjetskog rata nije promijenila gotovo četrdeset godina. Tek početkom devedesetih i otkrićem povezanosti Demokršćanske stranke s organiziranim kriminalom, počela je njezina dekonstrukcija s vlasti. Koliko je to pridonijelo razvoju demokracije i liberalizma tek ostaje za vidjeti.

Nasuprot ovim državama, na dnu ljestvice, nalazimo Švedsku, Norvešku, Dansku i Njemačku. Sljedeći strukturu za Italiju i Španjolsku, ovdje odmah moramo spomenuti Njemačku, koja je također imala nesreću pojave nacizma, ali je očito da je njezin razvoj nakon Drugog svjetskog rata bio potpuno različit od Italije i Španjolske. Njemačka, kao i Danska, Norveška i Švedska, nikada nije bila do kraja dio južnog europskog vjerskog i kulturnog kruga. Njemačka je bila predvodnica protestantizma i odvajanja od crkvenih vlasti u Rimu. Max Weber i kalvinisti postavili su osnovu protestantske etike koja je, kao kamen temeljac, bila uporište razvoja Njemačke od početka dvadesetog stoljeća do danas. Tome pridodajmo Švedsku, Dansku i Norvešku, zemlje Skandinavskog sjevera, i dobijmo sasvim drukčiji kulturni obrazac.

Promatrajući ljestvicu zemalja koje imaju udjel *broadcastinga* u ukupnoj medijskoj industriji, od vrha (najvišeg udjela) prema dnu (najmanjem udjelu), primijetiti ćemo kako se ljestvica formirala na način da su na vrhu države katoličke većine, a uz to s jakom tradicijom totalitarnih režima, a što idemo više prema dolje sve se više pojavljuju zemlje s protestantskom etikom i dugom tradicijom demokracije. Države s vrha ljestvice bile su sklonije totalitarizmima i primanju informacija kroz masovni medij, dok prema dnu ljestvice imamo veću tradiciju

liberalizma i liberalnog kapitalizma kao posljedice toga. Iznimka koju bi ovdje mogli spomenuti je Rusija, koja je relativno vrlo nisko na ljestvici, ali ona je imala specifičan razvoj, pa bi njezino mjesto mogli pravdati i nerazvijenom infrastrukturom te još nedovoljnom pokrivenosti cijele države stranim tv programom.

## 6. IZDAVAŠTVO U DRŽAVAMA EUROPE

Kod izdavaštva, prvo što primjećujemo je, da tri europske države, Njemačka, Danska i Švedska, u ukupnoj sumi medijske industrije, izdavaštvo imaju na prvom mjestu, ispred televizije. Međutim, to su jedine tri države koje imaju takve prosjeke. Sljedeće što možemo uočiti u distribuciji država na Tablici 1., je da se trend zamjene tv sadržaja izdavaštvom, jednim dijelom poštuovao, ali ipak ne u tolikoj mjeri da bi mogli iz toga izvlačiti čvrste zaključke.

Na vrhu ljestvice su Švedska i Njemačka, koje smo kod televizije našli pri dnu ljestvice, a Danska je na četvrtom mjestu. Ne smijemo zaboraviti kako je sloboda tiska u Švedskoj proglašena još 1776. godine, u vrijeme procvata prosvjetiteljska. Ipak, na trećem mjestu je Italija koja je, kod analize udjela tv u ukupnoj medijskoj industriji, bila na visokom petom mjestu. Na dnu ljestvice su Poljska, Rusija, Mađarska i Češka. Države izašle iz autoritarnih režima koje, evidentno nisu razvile kulturu čitanja tiskanih izdanja, odnosno jednom stečeni obrasci ponašanja, u izbjegavanju držanih tiskovina, ostali su nepromijenjeni. Na desetom mjestu je i Norveška, kao malo iznenađenje, ali je očevidno da su sve četiri kategorije medijske industrije podjednako zastupljene u Norveškoj.

Švedska je doživjela izuzetan progres u doba kralja Gustava III koji je došao na vlast manirama apsolutističkih vladara, ali je istodobno, imao savršeni osjećaj za trenutak i koliko snažno treba zatezati poluge vlasti, u ovisnosti o unutarnjim i vanjskim prilikama. Nakon deset godina njegove vladavine i stabilizacije stanja u zemlji pojavile su se epidemije i inflacija te je 1774. godine. Gustav III je zauzeo oštar kurs u upravljanju zemljom te neke reforme podvrgao preispitivanju i davanju novog smjera. Sloboda tiska je zadržana, ali je zakon iz 1766. godine bio podvrgnut ograničenjima (26. travnja. 1774.). To je bio korak unazad usprkos tome što se vladar trudio dati bombastična objašnjenja načela dobro prihvaćenih kod Voltairea. Korak naprijed, naprotiv, dogodio se prvih godina osamdesetih , i to u povećanju tolerancije, koja je išla u korist čak i Židovima (Goldstein, 2008., str. 289.).

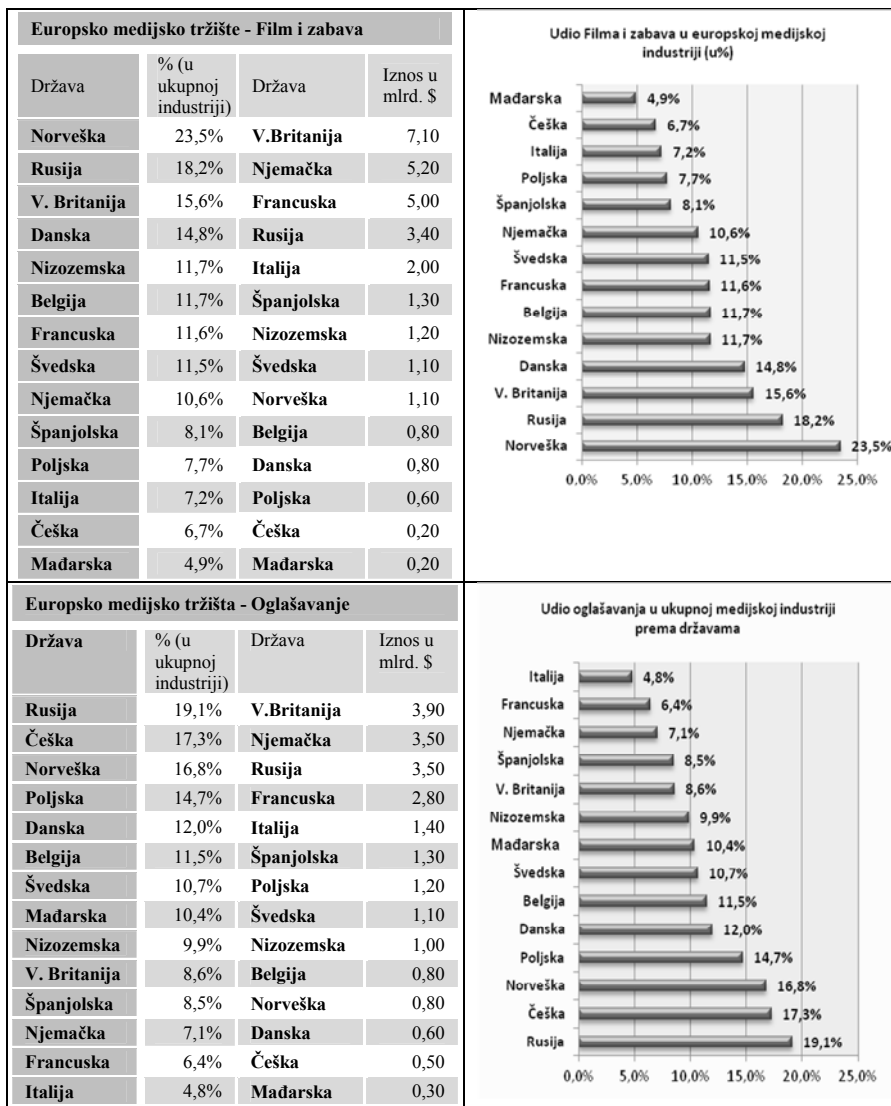
## 7. FILM I ZABAVA U EUROPI

Odmah je uočljivo kako su Češka i Mađarska ponovno na dnu ljestvice, ali ovaj put je na vrhu Norveška 23,5 %. Distribucija na ovom grafikonu je

najrazvedenija dosad. Neke države s tradicijom izdavaštva, kao Danska i Nizozemska relativno su visoko na ljestvici, dok su Švedska i Njemačka u donjem dijelu. Španjolska koja je bila visoko na ljestvici konzumiranja tv sadržaja, sada je relativno nisko na ljestvici konzumiranja filma i zabave.

Tablica 2.

## Film i zabava i oglašavanje u Europi



Izvor: EBSCO Publishing, 2014. (obrada autora)

## **8. EUROPSKO MEDIJSKO TRŽIŠTE OGLAŠAVANJA**

Europsku ljestvicu distribucije kategorija medijske industrije prema državama predvodi Rusija. Međutim, vrlo visoko treće mjesto zauzima i Norveška kod koje su sve četiri kategorije medijske industrije relativno izjednačene. Pri vrhu ljestvice se nalaze Češka i Poljska koje su imale vrlo visok udio televizije u ukupnoj raspodjeli kategorija, a Njemačka, s najvećim udjelom izdavaštva, svoj najmanji dio u kategorijama, prepušta oglašavanju, te je treća od dna na europskoj ljestvici. Na dnu ljestvice su Francuska i Italija koje svoj najveći dio kolača ostvaruju u broadcastingu i izdavaštvu.

Prema apsolutnim iznosima prometa ostvarenih u oglašavanju u europskoj medijskoj industriji, na vrhu ljestvice su države s velikim brojem stanovnika. Uz to, na vrhu ljestvice su Njemačka i Velika Britanija, države razvijenih gospodarstava te sa stanovništvom veće kupovne moći od drugih europskih država. U gornji dio ljestvice se pozicionirala i Rusija, čije gospodarstvo se ubrzano razvija, te se stvara ukupna velika kupovna moć stanovništva. Kako se spuštamo prema dnu ljestvice, pronalazimo države koje imaju sve manji broj stanovnika. Na samom dnu ljestvice su Češka i Mađarska, države koje su ušle u Europsku uniju, ali još uvijek nemaju tako veliku kupovnu moć, pa je i ukupan promet u oglašavanju najmanji od svih europskih država.

## **9. PREGLED EUROPSKE MEDIJSKE INDUSTRIJE PREMA PARAMETRIMA RASTA**

Komparacija i analiza parametara medijske industrije otkriva vrlo neujednačenu razvijenost medijskog tržišta u Europi. Čimbenici koji utječu na to su različiti. Prema prosječnom prometu u medijskoj industriji po glavi stanovnika, za razdoblje od pet godina, na prvom mjestu je Švedska s 984,77 \$ po glavi stanovnika. Prosječan promet po glavi se kreće oko 568 \$ te je 6 od 14 država ispod toga prosjeka. Države iznad prosjeka po glavi stanovnika su države sjeverne i srednje Europe, s tradicijom Prosvjetiteljstva i većinski protestantske. Ovdje ne bi mogli dokazati hipotezu kako je broadcasting dominantna kategorija medijske industrije jer su države u kojima broadcasting ima dominantnu ulogu u ukupnom udjelu prema kategorijama, Mađarska, Španjolska, i Češka, na dnu ove ljestvice. Vodeće mjesto u prometu po glavi stanovnika ima Švedska koja ima najveći udjel nakladništva unutar kategorija medijske industrije. Prikaz u Tablici 3.

Prema udjelu medijske industrije u ukupnom BDP-u, države su se podijelile da dvije skupine po sedam. Ukoliko bi željeli izvući neke zaključke o tome koliko broadcasting, a koliko nakladništvo utječu na podjelu prema tome jesu li države iznad ili ispod prosjeka, koji čini 1,82 % BDP-a, ne bi mogli izvući čvrste zaključke. Na vrhu ljestvice je Mađarska koja ima najveći udio broadcastinga unutar kategorija medijske industrije, ali je na drugom mjestu

Švedska koja ima najmanji udio broadcastinga unutar medijske industrije. Slična situacija je i u donjem dijelu ljestvice gdje se nalazi Norveška, koja je na drugom mjesto od dna po udjelu broadcastinga u nacionalnoj medijskoj industriji, odmah iza Švedske, te Njemačka koja ima veći udio nakladništva od broadcastinga unutar nacionalne kategorizacije. Istovremeno su u toj skupni Španjolska, Belgija, Rusija i Italija koje imaju veću udio broadcastinga od nakladništva u nacionalnoj kategorizaciji.

Kod prosječne stope inflacije, osim čiste aritmetičke sredine, uzet ćemo u razmatranje i medijan jer postoji veliko odstupanje od srednje vrijednosti. Rusija s 9,2 % odskaka od drugih država pa je potrebno upotrijebiti i druge alate pri analizi. Prosječna stopa inflacije, za sve analizirane države, čini oko 3,1 % u promatranom razdoblju od pet godina. Kada ovaj podatak uvedemo u analizu, rezultat koji dobijemo govori kako samo četiri države imaju veću inflaciju od prosjeka. Medijalna vrijednost je 2,4 %. Ukoliko bi uzeli medijan kao srednju vrijednost u analizu, raspodjela bi se točno poklopila s vrijednostima iz tablice, a i s prethodnom analizom koja je stupac podijelila u dva jednaka dijela.

Posljednji stupac tablice prikazuje prosječne stope rasta medijske industrije, prema državama, u razdoblju od 2008. do 2012. godine. Najveće stope rasta ostvaruju tri države koje nisu razvijale medijsku industriju osamdesetih godina prošlog stoljeća zbog poznatih povijesnih i političkih razloga. Rusija, Mađarska i Poljska su počele razvijati kapitalistički način proizvodnje i odnosa više od desetljeća nakon što su počele rasti globalne multimedijske korporacije. Danas je njihov rast izrazito velik jer su polazišne točke još uvijek niske u odnosu prema gospodarski razvijenim medijskim tržištima.

Nakon njih slijedi Švedska koja ima najveći promet po glavi stanovnika u medijskoj industriji Europe te drugi najveći postotak po glavi stanovnika. Slijede je Belgija, Francuska, Norveška, Nizozemska i Danska, sve od reda države s većim prometom po glavi stanovnika od prosjeka. Među njih se ugurala i Češka, koja se našla u sredini tablice. Na dnu tablice su države s negativnim prosječnim rastom medijske industrije u petogodišnjem razdoblju. Posljednja na ljestvici je Španjolska koja je ispod prosjeka prema prometu po glavi stanovnika, na dnu je prema udjelu medijske industrije i BDP-u, prema stopi inflacije je blizu prosjeku, ali već dugo je u gospodarskoj krizi. Udio broadcastinga je dominantan i premašuje nakladništvo za 11 %, a sami broadcasting je 5 % iznad europskog prosjeka. U toj skupini su još Italija i Velika Britanija, koje također imaju dominaciju broadcastinga, ali je razlika između broadcastinga i nakladništva unutar nacionalne kategorizacije oko 5 % što je u granicama europskog prosjeka.

U posljednjoj skupni je i Njemačka, s prosječnim rastom od -0,7% te prognozama o nastavku takvog trenda. Njemačka, uz Švedsku i Dansku, ima veći postotak nakladništva u ukupnom prometu od broadcastinga. Uz ove države bi mogli spominjati i Nizozemsku, kod koje nakladništvo zaostaje za 0,6%. U ovom stupcu smo označili i države koje imaju stope rasta medijske industrije manje od stope rasta inflacije. Jedine četiri države, kod kojih je rast medijskog tržišta veći

od stope inflacije su Poljska, Švedska, Belgija i Francuska. I ova skupina je heterogena, ukoliko je promatramo kroz odnos broadcastinga i nakladništva, pa se ni iz ovoga ne mogu izvući čvrsti dokazi. Dok Poljska, Belgija i Francuska imaju prevlast broadcastinga unutar nacionalnih medijskih industrija, kod Švedske je nakladništvo uvjerljivo na prvom mjestu.

Tablica 3.

## Pregled parametara Europske medijske industrije

Država	Promet po glavi stanovnika u \$	Država	Udio medijske industrije u nacionalnom GDP-u (2008 -2012)	Država	Prosječna stopa inflacije 2008-2012	Država	Prosječna stopa rasta m.i. 2008-2012
<b>Švedska</b>	984,77	Mađarska	2,73%	Rusija	9,2%	Rusija	6,9%
Danska	931,43	<b>Švedska</b>	2,30%	Mađarska	5,0%	Mađarska	4,9%
Norveška	919,08	Danska	1,99%	Poljska	3,7%	<b>Poljska</b>	4,8%
V. Britanija	731,38	V. Britanija	1,93%	V. Britanija	3,3%	<b>Švedska</b>	2,7%
Francuska	638,37	Poljska	1,89%	Češka	2,8%	<b>Belgija</b>	2,5%
Belgija	618,83	Češka	1,86%	Belgija	2,5%	<b>Francuska</b>	2,4%
Njemačka	607,47	Francuska	1,86%	Danska	2,4%	Norveška	1,3%
Nizozemska	593,51	Belgija	1,68%	Italija	2,4%	Češka	1,3%
Italija	477,23	Njemačka	1,67%	Španjolska	2,2%	Nizozemska	0,5%
Španjolska	587,08	Rusija	1,64%	Norveška	2,1%	Danska	0,5%
Mađarska	302,00	Italija	1,63%	Nizozemska	1,9%	<b>V. Britanija</b>	<b>-0,2%</b>
Češka	265,26	Nizozemska	1,44%	Francuska	1,9%	<b>Njemačka</b>	<b>-0,7%</b>
Poljska	189,21	Norveška	1,42%	Njemačka	1,7%	<b>Italija</b>	<b>-1,3%</b>
Rusija	106,95	Španjolska	1,39%	<b>Švedska</b>	1,6%	<b>Španjolska</b>	<b>-2,3%</b>
Manje od prosjeka		Manje od stope inflacije			Negativan rast		

Izvor: osobna izrada

## 10. PREGLED EUROPSKE MEDIJSKE INDUSTRIJE PREMA KORELACIJI FINANCIJSKIH REZULTATA POSLOVANJA

U tablici 4. prikazane su jačine veze između državnih medijskih industrija prema kretanjima s europskim i globalnim prosjecima. U prvom dijelu

tablice prikazani su rezultati prema istraživanju za proteklo razdoblje od pet godina, a u drugom dijelu tablice su prikazani rezultati korelacije za razdoblje predviđanja. U razdoblju od proteklih pet godina, i na europskom i na globalnom planu, prosječni rezultati poslovanja su padali iz 2008. u 2009. godinu, a nakon toga su polagano rasli. Najveći rast ostvaren je iz 2009. u 2010. godinu, a nakon toga je rast usporio.

Pearsonov koeficijent korelacije pokazuje koliko jaka povezanost postoji između kretanja financijskih pokazatelja medijske industrije pojedinih europskih država u odnosu prema prosječnim kretanjima na razini Europe i svijeta. Na vrhu ljestvice su Njemačka, Italija i Španjolska s negativnim predznakom i slabom vezom u odnosu prema europskim kretanjima. Nakon toga slijede Danska, Nizozemska, Mađarska i Velika Britanija sa slabom pozitivnom vezom. Države s jakom i pozitivnom vezom, s prosjekom Europskih kretanja su Češka, Poljska, Švedska, Francuska, Belgija, Rusija i Norveška. Korelacijska veza se kretala od 0,89 do 0,97.

Tablica 4.

## Pearsonov koeficijent korelacije financijskih rezultata

Pearsonov koeficijent korelacije							
Pearsonov koeficijent korelacije 2008. – 2012.				Pearsonov koeficijent korelacije 2012. – 2017.			
Država	Europa	Država	Global	Država	Europa	Država	Global
Njemačka	<b>-0,15878</b>	Njemačka	<b>-0,36630</b>	Njemačka	<b>-0,99798</b>	Njemačka	<b>-0,99923</b>
Italija	<b>-0,11918</b>	Italija	<b>-0,31543</b>	Italija	<b>-0,35377</b>	Italija	<b>-0,37724</b>
Španjolska	<b>-0,00433</b>	Španjolska	<b>-0,22372</b>	Danska	0,92908	Danska	0,91963
Danska	<b>0,16653</b>	Danska	<b>0,33868</b>	V. Britanija	0,94838	V. Britanija	0,93865
Nizozemska	<b>0,47783</b>	V. Britanija	<b>0,37619</b>	Španjolska	0,98453	Češka	0,97897
Mađarska	<b>0,52883</b>	Nizozemska	<b>0,53103</b>	Češka	0,98615	Španjolska	0,98845
V. Britanija	<b>0,55557</b>	Mađarska	<b>0,64074</b>	Belgija	0,99428	Belgija	0,99226
Češka	0,88600	Češka	0,94457	Mađarska	0,99529	Poljska	0,99599
Poljska	0,90004	Švedska	0,95737	Nizozemska	0,99773	Nizozemska	0,99625
Švedska	0,90791	Poljska	0,95888	Poljska	0,99802	Švedska	0,99715
Francuska	0,91335	Rusija	0,96710	Norveška	0,99838	Mađarska	0,99749
Belgija	0,95381	Francuska	0,96925	Švedska	0,99891	Francuska	0,99837
Rusija	0,96710	Norveška	0,98763	Francuska	0,99907	Norveška	0,99845
Norveška	0,96742	Belgija	0,98997	Rusija	0,99953	Rusija	0,99973

Izvor: osobna izrada



Države koje se nalaze u gornjem dijelu ljestvice su ostvarivale negativne stope rasta ili je rast u tom razdoblju bio jako mali. Kod nekih je bio manji od stope inflacije. Drugi razlog zašto su se našle u tome dijelu ljestvice pronalazimo u činjenici da su prihodi neujednačeno rasli i padali iz godine u godinu i nisu slijedili prosječne europske trendove. Treći razlog je pad prihoda u posljednjoj godini promatranog razdoblja što dodatno slabi korelacijsku vrijednost. Države iz donjeg dijela ljestvice su pokazale jako korelacijsku povezanost s prosječnim europskim financijskim kretanjima. U odnosu prema globalnom tržištu, situacija je slična kao i u prethodnim rezultatima. Globalno tržište je pokazalo iste tendencije rasta i opadanja kao i europsko, pa su se i države, prema koeficijentu korelacije, podijelile u iste skupine, ali s nešto promijenjenim koeficijentima korelacije te neznatno promijenjenog rasporeda na ljestvici.

U desnom dijelu tablice su koeficijenti korelacije prema očekivanjima kako će se kretati financijski rezultati pojedinih nacionalnih medijskih industrija u odnosu prema prosječnim kretanjima europske i globalne medijske industrije. U odnosu prema europskoj i globalnoj medijskoj industriji, Njemačka i Italija imaju negativne predznake, dok ostale europske države pokazuje vrlo jaku pozitivnu vezu. Kod Njemačke i Italije očekuje se daljnji pad prihoda od medijske industrije što, u primjeru Njemačke pokazuje gotovo funkcionalnu negativnu vezu, dok je kod Italije situacija nešto blaža jer se ne očekuje konstantan pad iz godine u godinu.

## **11. PREGLED EUROPSKE MEDIJSKE INDUSTRIJE PREMA KORELACIJI KATEGORIJA MEDIJSKE INDUSTRIJE**

Kategorije medijske industrije su već spomenute u metodologiji istraživanja. Dijelimo ih na broadcasting, nakladništvo, film i zabavu te oglašavanje u medijima. U Tablici 5. prikazani su rezultati korelacije između pojedinih europskih država i prosjeka na razini europskih država. Sve države pokazale su vrlo jaku povezanost s europskim prosjecima, dok Švedska odstupa od globalnog prosjeka te s vezom od 0,67 ima tek srednju jačinu povezanosti. Na razini Europe se iznad Švedske smjestila Češka, ali to je više zbog toga što ima 17,3 % udjela oglašavanja u ukupnog medijskoj industriji čime značajno odstupa od europskog prosjeka. Na razini globalne usporedbe, ipak treba istaknuti prve četiri države s vrha ljestvice. Iako se u primjeru Danske, Njemačke i Norveške pokazala jaka pozitivna korelacija, ipak treba istaknuti da su to države s dominantnim ili jakim nakladništvom u odnosu prema broadcastingu te su time iskočile na vrh ljestvice prema odstupanju od globalnog prosjeka.

Tablica 5.

## Pearsonov koeficijent korelacije medijskih kategorija

Pearsonov koeficijent korelacije medijskih kategorija			
Država	Europa	Država	Global
Češka	0,8021	<b>Švedska</b>	<b>0,6725</b>
Švedska	0,8357	Danska	0,8138
Mađarska	0,8467	Njemačka	0,8313
Rusija	0,8693	Norveška	0,8806
Poljska	0,8852	Češka	0,9274
Norveška	0,9184	Nizozemska	0,9346
Danska	0,9356	Francuska	0,9424
Njemačka	0,9459	V.Britanija	0,9506
V.Britanija	0,9905	Mađarska	0,9555
Španjolska	0,9925	Italija	0,9569
Nizozemska	0,9944	Rusija	0,9668
Francuska	0,9961	Poljska	0,9741
Belgija	0,9969	Belgija	0,9822
Italija	0,9993	Španjolska	0,9896

Izvor: EBSCO Publishing, 2014. (obrada autora)

## 12. OTVORENA PITANJA ZA RASPRAVU

Analiza i komparacije podataka europske medijske industrije za 2012. godinu pokazuje dvije temeljne tendencije: 1) europska medijska industrija slijedi globalne trendove i 2) broadcasting postaje dominantna kategorija europske medijske industrije (mada ta dominacija još uvijek nije na razini globalnih trendova). Uz ove dvije temeljne postavke, očito je da je europska medijska industrija nije homogena po svojoj strukturi i razvojnoj fazi u različitim državama. Dok je u državama zapadne europa već ušla u svoju kasnu zrelu fazu, na istoku je još uvijek u fazi uzleta. Sukladno tome, prema medijskim kategorijama koje dominiraju pojedinim nacionalnim tržištima, medijska industrija se pokazala kao izrazito heterogena. Analizirajući pojedina nacionalna tržišta i zajedničke regije, s aspekta istih ili sličnih kulturoloških temelja mogli bi postaviti sljedeće zaključke i otvoriti pitanja za neke nove studije:

- Švedska je prema financijskim pokazateljima najrazvijenije medijsko tržište u Europi. Ostvaruje najveći prihod po glavi stanovnika, druga je na ljestvici udjela medijske industrije u ukupnom BND-u, te ostvaruje prosječnu stopu rasta, u petogodišnjem razdoblju, od 2,7 %.
- Njemačka je najveće medijsko tržište u Europi, s 49,1 milijardi \$ prometa u 2012. godini, te zauzima 17,3 % ukupnog medijskog tržišta. Međutim, tržište bilježi stalni pad, te u petogodišnjem razdoblju ima pad od 0,7 %. Nastavak takvog trenda očekuje se i u sljedećem petogodišnjem razdoblju. Udio medijske industrije u ukupnom BND-u je 1,67 % što je ispod europskog prosjeka.
- Velika Britanija, Francuska i Italija zauzimaju više od 10 % medijskog tržišta, ali sve tri države pokazuju heterogene rezultate analize tržišta. Velika Britanija ostvaruje iznadprosječan prihod po glavi stanovnika i iznadprosječni udio medijske industrije u nacionalnom BDP-u, ali ostvaruje negativne stope rasta u posljednjih pet godina. Trend je negativan pa tek treba raditi analize u sljedećim godinama hoće li se to preokrenuti. Iz podataka u analitičkim tablicama, Francuska je u puno boljem položaju. Ostvaruje iznadprosječne prihode po glavi stanovnika, iznadprosječni udio medijske industrije u BND-u, nisku stopu inflacije i stope rasta iznad stope inflacije. Italija je pokazala najlošije rezultate od ove tri zemlje. Ima ispodprosječan promet po glavi stanovnika, ispodprosječan udio u BND-u, te ostvaruje negativne stope rasta.
- Danska, Norveška, Belgija i Nizozemska ostvaruju iznadprosječne prihode po glavi stanovnika u medijskoj industriji. Danska zauzima visoko drugo mjesto na ljestvici prihoda po glavi stanovnika, treće po udjelu medijske industrije u BDP-u i prosječnu stopu inflacije od 2,4 %. Ono što odudara od ovih podataka je njezino mjesto pri dnu ljestvice rasta u posljednjih pet godina s 0,5 %. Norveška je visoko na ljestvici prema prihodu po glavi stanovnika, ali i stopi rasta ispod stope inflacije. Slično je i u primjeru Nizozemske koja je u gornjem domu prema prihodu po glavi stanovnika, ali u donjem domu prema udjelu u BND-u, kao i prema stopi rasta u posljednjih pet godina.
- Češka, Poljska i Rusija ostvaruju najlošije rezultate prema prihodima od medijske industrije po glavi stanovnika, a uz to Rusija se nalazi ispod prosjeka u udjelu medijske industrije u BDP-u. Međutim, Rusija sa 6,9% i Poljska s 4,8% rasta, zauzimaju prvo odnosno treće mjesto na ljestvicama rasta.
- Mađarska se izdvojila kao država s ispodprosječnim prometom od medijske industrije po glavi stanovnika, ali je prva na ljestvici prema udjelu medijske industrije u BDP-u, te druga na ljestvici rasta s 4,9%, te ostavlja jako puno prostora za daljnje analize i komparacije u sljedećim godinama.

- Prema analiziranim podacima, Španjolska se sasvim odvojila od država zapadne Europe. Ostvaruje ispodprosječan promet po glavi stanovnika, ima najmanji udio medijske industrije u ukupnom BDP-u i što je najvažnije, ima najveću negativnu stopu rasta. Očevidno je kako je kriza medijske industrije u Španjolskoj jako duboka.

Broadcasting je postao dominantna globalna kategorija medijske industrije. Prema udjelu na medijskom tržištu Europe, vodeće mjesto zauzima broadcasting s 42 %, a slijedi ga nakladništvo s 37 %. Početak ovoga trenda nas vodi u drugu polovicu dvadesetog stoljeća, kraj moderne i razvoj zemaljske televizije. Postmoderna, osamdesete godine dvadesetog stoljeća i pojava kabelaške televizije, a posebno digitalizacije i konvergencija medijske industrije postavili su temelje za dominaciju broadcastinga. Nakladništvo i mediji koji su objavljivali informacije modernog doba, poklekli su pred broadcastingom i donošenjem vijesti i informacija „izravno u vaš trosjed“. Postmoderna i društvo spektakla potisnuli su tradicionalne medije na drugo mjesto. Ipak, broadcasting, kao izvorno američki oblik komuniciranja, nije još uvijek uspio potpuno zavladati europskim kontinentom. Ova tvrdnja nas vraća na početak ovoga rada i njegovu temeljnu misao kako se, u postmodernoj, ponovno rađa potreba u kojoj se društvene znanosti udružuju kako bi se lakše znanstveno tumačilo promjene koje se odvijaju u društvu.

Prema parametrima koje smo obradili u analitičkim tablicama, istaknuli smo Švedsku kao državu s najrazvijenim medijskim tržištem. Gledajući prema ostvarenim financijskim rezultatima, statističkim analizama te budućim procjenama, Švedska zauzima vodeće mjesto. Ovakav pozitivistički pristup daje neosporne rezultate te potvrđuje hipotezu uspješnosti. Pozitivizam se provlači kroz pristup ekonomike medija, koju zastupa anglo-saksonska menadžerska struja, a nastala je na tradiciji britanskih empirista i prosvjetitelja. Pridodajmo ovom gledištu i kontinentalni pristup, koji nastaje na tradiciji dijalektike i uvažavanja nataloženih znanja i procesa koji imaju utjecaj na pojedine procese u društvu. U prvom redu na tradiciji racionalista i prosvjetitelja, a kasnije i na tradiciji filozofske misli Hegela te Marxa i njegovih sljedbenika.

Habermas je jedan od zagovornika dijalektičkog pristupa, iako radi otklon od Marxa. Protivi se tumačenju postmoderne kao novog razdoblja te smatra da je moderna još nedovršeni projekt. Dijalektički pristup postulira drukčije značenje prakse. Ona proizlazi iz životnog iskustva zajednice čiji se problemi ne mogu rješavati ni najsavršenijim tehničkim procedurama ni u okviru čvrsto definirane društvene stvarnosti i društvenih mogućnosti. Praktički um je bogatiji od teorijskog. Teorija koja se ne priznaje nužno sužava pojam zbilje, a to nastoji osigurati putem tehničko-manipulativnih postupaka (Katunarić, 1990., str. 109.).

Analizirajući medijsku industriju u Švedskoj, prvo što nam zapinje za oko jest distribucija kategorija unutar nacionalne medijske industrije. Uprkos dominaciji broadcastinga na globalnom, ali i na europskom tržištu, u Švedskoj je nakladništvo dominantna kategorija s 48% udjela, odnosno 4,8 mlrd. \$ ukupnog

prometa. Tradiciju čitanja i obrazovanja smo već spominjali u poglavlju o nakladništvu u Europi. Sloboda tiska proglašena je već 1776. godine, a pratio ju je jak uzlet prosvjetiteljstva. Temelje snažne tradicije obrazovanja udarila je još kraljica Christine koja je 1649. godine ugostila Descartesa, kao svojeg osobnog učitelja filozofije (Audi, 2005., str. 241.)

Uz bok Švedskoj, prema udjelu nakladništva u ukupnoj medijskoj industriji, odmah su Njemačka i Danska, koje imaju veći udjel nakladništva od broadcastinga, a u ovu skupinu možemo uključiti i Nizozemsku kod koje broadcasting ima samo 1 % više udjela od nakladništva. Osim što ih sa Švedskom povezuje jaka tradicija prosvjetiteljstva, sve nabrojene države su narasle i na jakoj su tradiciji protestantizma. Weber je bio jedan od prvih, koji su dokazivali, da se kapitalizam razvijao mnogo lakše, brže i uspješnije u protestantskim zemljama, nego li u katoličkim, jer je protestantizam krčio put razvoju racionalizma i u mnogo je većoj mjeri priznavao etičku vrijednost gospodarske djelatnosti čovjeka nego li katolicizam, napose po shvaćaju skolastike (Lunaček, 2004., str. 332.). Postavlja se pitanje je li brži razvoj kapitalizma i društvenih odnosa, još od razdoblja merkantilizma, izgradio veću tradiciju čitanja od gledanja televizije i pukog prihvaćanja svega što televizija nastoji servirati kroz medijski spektakl.

Sve tri države su u donjem dijelu ljestvice prema petogodišnjim prosjecima prihoda u medijskoj industriji. Dok u Švedskoj veći udio nakladništva od televizije, nije imao odraza na rast, u Njemačkoj, Danskoj i Holandiji rast je 0,5 % ili čak negativan u slučaju Njemačke. Još dvije države, Francuska i Velika Britanija, imale su veliku tradiciju prosvjetiteljstva. I dok je Britanija bila domovina empirista, u Francuskoj se razvijao racionalizam. Obje su vrlo rano ušle u razvoj kapitalizma te su imale svoje kolonijalne posjede. Prema povijesnom razvoju i tradicijama nalazile bi se u prethodnoj skupini država, ali Francuska i Velika Britanija, imaju veći udio broadcastinga u ukupnoj medijskoj industriji. Zanimljivo je što je taj postotak u britanskoj industriji već došao na razinu europskog prosjeka, a ukupna britanska medijska industrija je ostvarila negativan rast u petogodišnjem razdoblju. Tradiciji prosvjetiteljstva i protestantizma, svakako bi pripadala i Norveška, mada se prema distribuciji kategorija medijske industrije izdvojila kao pojedinačni primjer. U norveškoj medijskoj industriji postoji gotovo podjednaka zastupljenost svih kategorija.

Države istočne Europe, Mađarska, Češka, Poljska i Rusija, tek stvaraju medijsku industriju, a broadcasting je već vodeća kategorija unutar medijske industrije. Imaju vrlo velike stope rasta, kao i predviđanja o još većem rastu u sljedećem petogodišnjem razdoblju. Postavlja se pitanje koliko je na to utjecalo kasno stvaranje medijske industrije i američki utjecaj, a koliko su tu značajni povijesni, kulturni, filozofski i drugi razlozi. Zemlje istočne Europe bile su pod vrlo slabim ili nikakvim utjecajem prosvjetiteljstva, a protestantizma gotovo da nije ni bilo. Osim Češke, kasnile su s industrijskim razvojem, a za Rusiju se može reći kako je iz feudalizma preskočila u ono što se nazivalo socijalizam. U ovu skupinu možemo svrstati i Italiju koja ima veći udio broadcastinga od drugih

kategorija, a u kojoj nije bilo većeg utjecaja prosvjetiteljstva, kao ni protestantizma.

Nasuprot Švedskoj s vrha ljestvice, Španjolsku bi postavili na dno ljestvice. Promet po glavi stanovnika u medijskoj industriji manji je od europskog prosjeka, ima najmanji udio medijske industrije u BND-u i najveći negativni rast, te se očekuje daljnje padanje prometa. Ima najveći udio bradcastinga u medijskoj industriji, sada već za 7 % veći od nakladništva što je iznad Europskog prosjeka. Gledajući iz jezika brojki to je prilično zabrinjavajuća slika. Iz kuta pozitivizma, matematičkom i statističkom analizom je pokazano koliko je loše stanje u medijskoj industriji Španjolske. A slično bi se, vjerojatno, moglo govoriti i o drugim industrijama.

Pogledajmo iz povijesnog kuta što bi mogao biti razlog ovakvoga stanja u Španjolskoj medijskoj industriji. Španjolska je bila vodeća zemlja u financiranju pronalaska morskog puta u Indiju. Već u 15. stoljeću je imala razvijenu morsku flotu, iskusne moreplovce, ustrojenu vojsku i organiziranu državu koja je izvršno funkcionirala za to razdoblje. Merkantilističko razdoblje je bilo zlatno doba španjolske monarhije, ali je označilo i početak problema. Španjolski i portugalski pomorci su već do početka 16. stoljeća otkrili i osvojili predjele južne Amerike, a 1519. godine, Magellan je oplovio svijet i postavio temelje slijevanja bogatstva u Španjolsku, ali neizravno i u cijelu Europu.

Priljev zlata i drugih plemenitih metala u Europu, izazvao je revoluciju u kovanju novca, a računa se da su cijene roba u Europi, u 16. stoljeću, narasle između 300 i 400%. Na drugoj strani neslućeno i brzo bogaćenje Španjolske i Portugala izazvalo je jednodušnu zavist, mržnju i konkurenciju drugih zemalja i naroda Europe. Povlašteni položaj Španjolske i Portugala u novootkrivenim zemljama zajamčio im je već 1494. godine papa Aleksandar VI., određivši da sve zemlje, koje će biti otkrivene zapadno od crte, koja prolazi od Sjevernog do Južnog pola 100 milja zapadno od Kapverdiskog otočja pripadaju Španjolskoj, a sve što je na istok od te crte, Portugalu (Lunaček, 2005., 115.). Pomorska dominacija se s Đenove i Venecije preselila u Španjolsku i Portugal.

Iznimno veliki priljev bogatstva u ove dvije zemlje nije imao dobar utjecaj. Blago se uvozilo iz kolonija pa je u Španjolskoj zanemaren srednji sloj, vrijedni trgovci i obrtnici. Istovremeno počinje progon Maura, te Španjolska ostaje sa samo dvije klase. Bogati postaju još bogatiji, a siromašni tonu još dublje. Sve veća želja za zlatom rezultira uvođenjem robova iz Afrike u Južnu Amerike. Španjolski dominikanac Las Casas dao je 1500 godine, u najboljoj namjeri, poticaj za useljavanje robova iz Afrike u španjolsku Ameriku (Lunaček, 2005., str. 115.). Ni to nije bilo kraj pa je Kralj Filip II zabranio trgovinu stranim brodovima u svim lukama koje su pod španjolskom kontrolom, čime je htio zaustaviti jačanje Nizozemske i njihove trgovačke mornarice.

Sve je ovo dovelo do pregrupiranja europskih zemalja koje su počele tražiti nove kolonije i širiti se svijetom. Englezi su prevozili robove za Španjolsku i otkrivali Indijski ocean. Nizozemci su već osnovali prve burze i postali najveći

europski trgovci. Nizozemac Tasman se spustio najjužnije od svih pomoraca toga doba i otkrio „novu zemlju“, a nakon toga i Novi Zeland. U središnjoj Europi se pojavila reformacija, a Luther i Kalvin će postaviti temelje protestantizma. Europa će se početi mijenjati iz korijena, a Španjolska i Portugal će zaspati nekoliko stoljeća. Kriju li se uzroci današnje krize u prošlosti ili se povijest samo ponavlja?

### 13. PITANJA UMJESTO ZAKLJUČKA

Analizirajući medijsku industriju Europe, na početku 21. stoljeća, teško je ne povlačiti paralele s povijesnim, socijalnim, kulturološkim i sličnim čimbenicima koji su utjecali na razvoj pojedinih država. Sve se to odrazilo i na razvoj cjelokupnih industrija pojedinih država, kao i medijske industrije kao posebne industrije koja je svoj krešendo ostvarila u postmodernoj i poslijeindustrijskom dobu. Slijedeći ovakav pristup analizi postmoderne i poslijeindustrijskog društva, sasvim je jasno kako se menadžment, kao znanost i kao vještina, mora koristiti novim pristupima da bi zadovoljio zahtjeve suvremenog društva i gospodarskih kretanja. Analizirajući medijsku industriju u Europi, kroz dedukcijski pristup, možemo zaključiti kako je broadcasting dominantna kategorija medijske industrije te kako brže osvaja zemlje koje su kasno ušle u izgradnju korporacijskog kapitalizma. Europska medijska industrija brže raste u istočnim europskim državama, dok je u državama duge tradicije kapitalizam, medijska industrija ušla u svoju zrelu fazu s vrlo niskim stopama rasta, a u nekima već ima i tendenciju pada.

Preokretanjem analize, iz indukcijanskog k dedukcijskom pristupu, odmah zapažamo kako ne postoje čvrste uporišne točke koje bi dale sigurne pretpostavke i hipoteze za povezana geografska područja. To se posebno odnosi na države zapadne Europe. Dok je Nizozemska još uvijek zadržala tradicije nakladništva, treba li spominjati racionalističke temelje Nizozemske u dva genijalna uma, Leibnitzu i Spinozi, Belgija kao granična država već sada ima dominantnu ulogu broadcastinga. Velika Britanija, kolijevka empirizma i liberalizma, polako prihvaća američki broadcasting i udaljava se od nakladništva, te ostvaruje negativne stope rasta. S druge strane kanala, njezina vječna suparnica Francuska, kolijevka suvremene misli postmoderne, prihvaća dominaciju broadcastinga i ostvaruje pozitivan rast medijske industrije. Očito je kako indukcijanski pristup baca sasvim novo svjetlo na promatranje i analizu europske medijske industrije.

U kojem pravcu će se razvijati europska medijska industrija, uzimajući u obzir sve čimbenike koji utječu na taj rast, ostaje znanstveno proučavati u godinama koje dolaze. Iz rezultata analize u ovom radu, sasvim je jasno kako se i menadžment, koristeći se svim svojim suvremenim alatima, mora prilagođavati zadanim okolnostima i kriterijima te kako je okolina za svaku pojedinu državu različita i izrazito turbulentna.

## LITERATURA

Audi, R.; ur., 2005., The Cambridge Dictionary of Philosophy, Second Edition, Great Britain, Cambridge

Certo, S.C., Certo, S.T. 2008., Moderni menadžment, 10. izdanje, Zagreb, Mate

Daft, L. R.; Kendrick, M.; Vershinina, N: 2010., Management, adapted from Management, 8 th edition by Richard Daft, publish by South-Western High education, a division of Cengage Learning

Editorial Collective, 2014., Welcome to Media Industries, Media Industries Journal 1, ISSN: 2373-9037, str. 1.3.

Horisch, J.: 2007., Teorijska apoteka, Zagreb, Algoritam

Katunarić, V.: 1990., Teorija društva u Frankfurtskoj školi, Zagreb, Sociološka hrestomatija, ITP Naprijed

Lunaček, V., 2004., Povijest ekonomskih doktrina, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, Dom i Svijet

Picard, G. R. (ur.): 2004., Strategic Responses to Media Market Changes, Media Management and Transformation Centre, P.O. Box 1026, SE-551 11 Jönköping, Jönköping International Business School Ltd.

Piketty, T., 2014., Kapital u 21. stoljeću, Zagreb, Profil International

Prahalad, C.K.; Hamel, G.: 1990., The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May – June., str. 79. – 90.

Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber,F.; Pološki Vokić, N.: 2008., Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga

Wirtz, W. B., 2011., Media and Internet Management, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Gabler Verlag

Wren, A. D., 2005., The History of Management Thought, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc.



## ***Joško Lozić***

University Department of Professional Studies  
Department in Zagreb  
University of Split  
E-mail: josko.lozic@gmail.com

# **THE EUROPEAN MEDIA INDUSTRY AND GLOBAL DEVELOPMENT TRENDS**

## ***Abstract***

*Every day we are surrounded by the media that have become an indispensable part of any modern environment. When listening to the weather forecast early in the morning, looking for the news, reading the newspapers, going to the cinema or playing video games, we are constantly exposed to the mass media, and thus we make part of the overall media market. Modern media industry emerged in the late modern period, mid-twentieth century, but already in the first quarter of the 21<sup>st</sup> century it has taken on the features of a mature industry. The aim of the paper is to analyze and compare the data referring to the European media industry. The subject matter of the definition and analysis are the data collected in the European countries in the official bodies responsible for the collection, processing, and publication of the relevant information about the media industry in their area. The European media industry is analyzed in the context of global media industry and global market trends. At the same time, it is analyzed in the context of its main categories and relations within media markets in certain European countries. The main categories that make up the media industry and that determine the research methodology and interpretation of research results are the television and anything related to it (broadcasting), publishing, film and entertainment, and advertising.*

***Key words: media industry, global media market, media industry categories, television (broadcasting), publishing, film and entertainment, advertising.***

***JEL classification: L82***



**Slaven Savić, M. A.**

Herbos fitofarmacija d.o.o, Novi Sad, Serbia  
E-mail: slaven.savic.83@gmail.com

## **ADMINISTRATIVE OBLIGATIONS OF VAT TAXPAYERS - SERBIA VERSUS EUROPEAN UNION**

UDK / UDC: 336.225.61(497.11:4-67EU)

JEL klasifikacija / JEL classification: H20, H25

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 5. studenog 2014. / November 5, 2014

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### ***Abstract***

*The tax administration of every tax form is a very important area of its successful operation. This is especially the case with taxes such as value added tax. Although it is important in the tax system of each country, as it greatly contributes to filling the country's budget, due to a number of specific features of its operation, it requires a well-timed legislation. In fact, it is a complex form of taxation which, if not set on the appropriate legal basis, can easily lead to high administrative costs for the state (i.e. its administrative entities) and taxpayers. There is a high risk of occurrence of tax evasion which, if occurs, leads to a set of problems in the tax system of a given state. This paper illuminates the difference in terms of demands that are placed in front of the taxpayers in two completely different tax systems. On the one hand, the Republic of Serbia, by its size and economic potential, has a relatively small economy, so it is necessary to set such tax regulations that will be "cheap" enough to meet the demands of the taxpayers, and which will ensure sufficient mass of fiscal revenues. On the other hand, the European Union has significantly developed tax legislation, which, at the same time, sets more complicated administrative requirements. Therefore, the recommendations for both analyzed areas will go in the direction of additional harmonization and simplification of legislation, as well as avoidance of cumbersome and inefficient administration. Finally, it is necessary to harmonize them (regulation and administration) with the amount of collected tax revenues.*

***Keywords: value added tax, tax administration, Serbia, the European Union***

## **1. INTRODUCTION**

Value-added tax, a very generous form of consumption tax, has undoubted advantages over the earlier form of retail sales tax. These benefits are reflected in the fact that at every stage of the production and transportation chain only added value is taxable and thus the cumulative effect of tax is avoided. The added value, in fact, is the difference between the tax that is included in the selling price of its own products and (or) services and paid tax on the purchase of raw materials to manufacture these products.

Like any tax, value added tax requires adequate regulations and well-trained staff in terms of its administration. This form of sales tax, because of its specific characteristics, is very required tax, and without a proper legal framework that regulates the field of administration, as well as appropriate staff, would not achieve its efficiency in collecting public revenues.

In connection with the tax administration we should pay attention to the following: the volume of turnover of the taxpayers is the starting point for classifying them in terms of their inclusion in the system. Administrative obligations include obligations about VAT in connection with the registration, issuing invoices, record-keeping, filing tax returns, billing, paying of taxes, as well as regular reporting to the tax authorities and providing access to the books in order to control their business.

The following paper will give an overview of the theoretical postulates concerning administrative obligations of taxpayers, and make a comparative analysis of the laws of Serbia and the European Union which define this issue.

## **2. REVIEW FROM THEORY**

Obligations of taxpayers represent an important area in the implementation of each tax form, especially tax such as VAT. The taxpayers, by carrying out its activities aimed to the sale of goods and (or) services that are subject to taxation by this tax directly contribute to achieving its primary objective. Since VAT is a complex tax form, this inevitably means that the administrative obligations imposed on taxpayers are greatly demanding to meet. They relate, at first, to the taxpayer registration, followed by a number of other obligations, such as invoicing, record-keeping, tax payments and regular reporting to the tax authorities. In this regard, this section will give a brief overview of the theoretical postulates on basis of which will be performed further analysis of individual specific legislation regarding tax administration.

## 2.1. The thresholds for registration

One of the prerequisites for successful functioning of the VAT is setting minimum thresholds for registration of taxpayers. This question is more important because in many countries the majority of taxpayers are small and medium enterprises. Administratively we have to set such a minimal volume of traffic that should involve a greater number of VAT taxpayers in the system and, at the same time, to get minimized compliance costs of both the country's and the taxpayer's tax administration.

Here we are talking about the two situations. The first of them is setting quite low threshold, which would involve the greater number of taxpayers in the system. However, this requires a well-placed legal basis and this system works only in countries that have a stable tax system. Second situation would be setting up quite high thresholds. This means that the bulk of tax revenue comes from taxation of medium and large taxpayers. True, it would have lost some of the revenue that would be collected by taxing small taxpayers, but this loss would be lower than the administrative costs that would be incurred if the same is found in the system. This situation favors countries with underdeveloped tax regulations.

Both situations have advantages and disadvantages. Since this is a completely opposite situation (low thresholds favor developed, high thresholds undeveloped or less developed tax systems), this means that we should make such a compromise that includes more taxpayers into the system, while the administrative costs of country and taxpayers themselves are minimized. Determining the optimum in terms of the amount of these costs would be made by taking into account a range of factors affecting the financial burden on taxpayers, with the same due to the fulfillment of administrative obligations. The same applies to the tax administration of the country. Regulations should be positioned so as to avoid the inefficiencies that would be caused by their inadequate explanations. This question is not simple, and the solution of this problem would be left to the experts in this field. The ideal situation, where all taxpayers would be included in the system, based on the aforementioned reasons, it is not feasible. The main reason for exclusion of small taxpayers should be the starting point in the enactment of the legislation.

Because all of these, we can not set a universal model. According to the author of this paper, one of the possible approaches would be to set up a combined approach depending on the situation in a particular country in a way that make the assessment of the opportunity costs that would cause a (non)inclusion of small taxpayers in the system. Further, this means that developed countries do not need to set so low thresholds, to include all taxpayers in the system, while developing countries should set up higher thresholds, but not so high, because, otherwise, they would lose much of the tax revenue due to non-inclusion of all small taxpayers in the system. You should go to such arrangement in which the threshold for inclusion as (a part) of small taxpayers took a yearly volume (planned or actual) of turnover of small entities through which, by special

legislation, they would be subject to taxation. (Bird and Gendron,2007, pp. 115-120)

## **2.2. Registration of taxpayers**

After elaboration of theoretical principles of thresholds for registration, in this section it will be given an overview of the process of registration, i.e. requirements that have to be met in order to be considered a legal entity taxpayer.

In a case that entity undertakes certain activities subject to VAT, and meets the requirement for the realized volume of traffic, it should be registered for VAT, i.e. it must be in the system. Of course, like all the other conditions, these conditions must be sufficient administrative "cheap" to the taxpayers, and enough "expensive" to prevent tax evasion, which could arise from the establishing of shell companies whose main goal would be to achieve financial gain from unjustified high tax credits and refunds.

If the business entities choose to register (or if registration is required by law) for VAT, they are required to, in order to do legitimate business, keep, at least, a record of incoming and outgoing (i.e. received and issued) invoices, in order to determine height input and output tax.

In a well-organized tax systems, companies that have not registered for VAT, which operate with a registered VAT taxpayers, have an incentive to register for VAT, because it would be able to claim input tax credit. The taxpayers who are not registered for VAT have no administrative obligations that have to be fulfilled by registered VAT taxpayers, but, at the same time, do not have any rights to acquire if they are in the system. Since, by definition, the tax is based on the credit-invoice method, this means that every taxpayer is entitled to refund of input VAT, which, in the case of unregistered taxpayers, lacking. However, if the companies meet the legal requirements for registration, but they refuse to register, it shall be deemed that they have committed an offense, and they will have to pay the appropriate penalties prescribed by law. (Bird and Gendron,2007, pp. 166-167)

## **2.3. Filing in the application and payment of VAT**

The taxpayers, in most cases, have to submit the tax application within one month from the date when the tax period is completed. However, this time limit varies depending on the size of the taxpayer, so that some taxpayers may submit applications for a longer period of time, for example, quarterly, semi-annually or annually. If in the predicted time tax application is not filled, it shall be deemed that taxpayer have committed a tax offense and, therefore, will be invoiced the penalties imposed by law.

About the application, it is important to note that if the tax was overpaid, the taxpayer may claim a refund for overpaid tax, or the same can be used as a tax credit in the next tax period(s). If taxpayer opts for a tax credit, then, in the next application, the tax liability will be reduced by the excess of the tax from the previous period. However, if he chooses option to refund, i.e. return, then, after the submitted application, the country is obliged to return tax in the shortest possible time. If the country does not do so in time, the amount is increased by the accrued interest that is determined by law.

About application, as well as the payment of VAT, it is important to note that, since VAT operates on credit-invoice method (this was mentioned earlier in this paper), all payments must be in accordance with the returns. In the case of requesting the refund, if tax application for tax payment is not made timely by the taxpayer, then, in addition to net tax liability, statutory interest is charged. (Bird and Gendron,2007, pp. 167-168)

## **2.4. Audit**

The audit is one of the most important aspects in the design of any VAT system, and with a right it can be called its core. Its importance stems from the functioning of the VAT system, and it is, as has been repeatedly pointed out, the credit-invoice method. Anyway, if a particular company consistently shows lower output tax, therefore, it is more entitled to claim an input tax credit; it may be signal for tax administration to pay attention on a particular company, because it can happen that such company intends to evade taxes. In this regard, it is necessary to set certain criteria to serve as a benchmark in determining the (in) feasibility of the request for approval of tax credits and (or) tax refund.

On the other hand, the audit aims to ensure compliance with the submission of tax applications and the payment of taxes. In both cases, if there are irregularities, the audit should be placed so that the penalties that have to be paid are intended to encourage taxpayers to avoid these offenses. Further, this means that the penalties should be neither too low, because in this case, creating unnecessary costs of tax administration, nor too high, because then the taxpayers would not be able to financially bear them. (Bird and Gendron,2007, pp. 169-172)

## **2.5. Enforcement**

Unpaid tax liabilities are surprisingly important aspect of VAT. This is particularly important in cases where the bulk of these debts is comprised from a small number, as a rule, medium and large businesses. In fact, it should not be a lot of these debts, especially with regard to imports, since; in this case, the tax liabilities are paid before the goods are released for retail sale. If this treatment proves to be too "harsh" for many exporters, it could be thought about limited "deferral" scheme for a small number of exporters, who would be classified in a

particular category. If penalties are introduced, they must be implemented rigorously, at once and without exception. If they are charged but unpaid, it must be taken other legal actions. As mentioned earlier, these penalties must be neither too low nor too high.

Failure to comply with tax regulations can be seen in such tax evasion that most directly affects the tax revenues of the country. This is particularly evident if one takes into account that the taxpayers themselves exercise control (or, as some authors suggest, self-assessment) of the tax, because of the operation of VAT (that is, as has been repeatedly pointed out, the credit- invoice method). (Bird and Gendron, 2007, pp. 172-175)

### **3. OBLIGATIONS OF VAT TAXPAYERS IN REPUBLIC OF SERBIA**

After a large number of attempts of its introduction, the value added tax in Serbia was finally introduced in 2004, starting the application from 1.1.2005. year. To date, there were numerous of amendments to this Act. This section will provide an overview of the main changes that are related to the registration of taxpayers, as well as obligations that are acquired on the basis of the registration.

Before proceeding to a detailed analysis of the obligations of taxpayers, it will be briefly given an overview of the size of the taxpayers in terms of regulations governing the issue of value added tax in Serbia.

Value added tax legislation, pursuant to the turnover of the goods and services that companies perform, define the taxpayers as small, medium and large taxpayers.

The latest amendments to the Law on Value Added Tax of the Republic of Serbia has changed the definition of a small taxpayers. This is done by increasing the threshold for mandatory registration from the previous 4 000 000 dinars (50 022,51 Euros) to 8 000 000 dinars (70 716,54 Euros) and with no threshold for voluntary registration, which was amounted to 2 000 000 dinars (25 011,26 Euros). By canceling the threshold for voluntary registration, there is given an opportunity to all business entities to choose whether they want to register for VAT or not. The amended Article 33 of the Law on Value Added Tax of the Republic of Serbia now defines small taxpayers as persons who supply goods and services in the territory of the Republic of Serbia and / or abroad, and whose total turnover of goods and services in the previous 12 months, is not larger than 8 000 000 dinars (70 716,54 Euros) or who on the commencement of the activity estimates that total turnover over the next 12 months will not achieve 8 000 000 (or more) dinars (70 716,54 Euros). In doing so, total a turnover includes taxable sales and exempt sales with the right to deduct input VAT, except transport equipment and facilities.



What is unfavorable treatment of legal entities as micro-enterprise is the fact that because of non-inclusion in the VAT system small taxpayer has no obligations that have registered taxpayers, but it also doesn't have rights granted to the entities involved in the VAT system. This particularly refers to the inability to deduct input VAT and therefore registered taxpayers are more oriented to the collaboration with other registered taxpayers, rather than cooperation with small taxpayers. That's why the legislature provided the possibility to include companies with a total turnover volume of less than 8 000 000 dinars (70 716,54 Euros) in the VAT system. However, it should be noted that if these companies still opt for VAT registration, the obligation to pay tax lasts at least two years, and after that it is possible to apply for removal from the register of VAT taxpayers.

In the rest of paper each of the obligations of taxpayers will be covered more detailed.

### **3.1. The registration and deregistration of taxpayers**

According to the amended Article 38 of the Law on Value Added Tax of the Republic of Serbia, all entities that in the past 12 months have achieved a total turnover of more than 8 000 000 dinars (70 716,54 Euros), shall not later than the expiry of the first deadline for the submission of periodic tax returns submit the registration form to the competent tax authority. This applies to small taxpayers and farmers who opted to pay VAT.

Registration form is submitted on the EPPDV. This form contains the following information:

- the identification information of the taxpayer listed tax identification number (TIN-PIB) for legal entities (or unique personal identification number of citizens-JMBG for farmers), the registration number of the legal entity or actions, firm in the full and abbreviated form, name of authorized person as well as data on the seat or place of residence
- the data on the performance of activities in the future (these data are given in a code and name of business-maximum three activities), as well as the percentage share of each sector in total business, the start date of the activity, and the amount of the actual and the estimated total turnover in the preceding and following 12 months in dinars, without decimals
- the information on the bank account which includes the residence of bank, the bank name and account number
- the data of connected persons (if any of them exists) for legal entities, their TIN-PIB, the fact that it comes to a foreign or domestic entity and the percentage of its (or their) participation, whereas natural persons provide a unique personal identification number and the percentage of participation.

After registration application is filed, the tax authority shall issue a certificate of VAT registration. This certificate is issued on the PEPDV and include the name, location and TIN of the taxpayer, and the date when he made records for VAT.

Following the completion of the registration procedure, the taxpayer is obliged to write tax identification number on all documents.

About tax identification number, it should be noted that this number contains 9 digits, of which the first 8 provides the number of registration of the taxpayer, and one digit is a control number. <[www.poreskauprava.gov.rs/sr/nerezidenti/pregled-propisa/pravilnici/127/pravilnik-o-poreskom-identifikacionom-broju.html](http://www.poreskauprava.gov.rs/sr/nerezidenti/pregled-propisa/pravilnici/127/pravilnik-o-poreskom-identifikacionom-broju.html)>[10 May 2013]

In addition to records of taxpayers, equally important question is deletion of taxpayers from tax records. According to the Law relating to deletion of the taxpayers a large number of changes are made. These changes will be discussed in more detail below.

The new Article 38a and Article 51 of the Law provides for the following procedure of deletion:

At the request of the taxpayer who in the previous 12 months was not achieved total turnover of more than 8 000 000 dinars (70 716,54 Euros), for the termination of the obligation to pay VAT, the tax authority conducts the clearing process and issue a certificate of deregistration for VAT. The request must contain information about the date of termination of VAT activities.

What is important to note is the following: before removal from the register of companies, VAT taxpayer who ceases to perform the activities required that no later than 15 days before submitting the application for removal from the register of companies submit a request for removal from the register of VAT the taxpayers to the competent tax authority. On the basis of the request, the competent tax authority shall conduct deletion, but it also has the obligation to issue a certificate of deletion, otherwise deletion will not be valid. This certificate is issued on the PBPDV form and contains the same information as the form PEPDV, but in addition to them, the date when the removal from the register for VAT occurred.

It is necessary to distinguish two cases. VAT taxpayers which continue to conduct business, and who submitted a claim for deletion from the register of VAT taxpayers, pay the tax within 15 days of filing tax returns, and taxpayers who cease to do business pay tax to the date of application for removal from the register of business entities.

During deciding about submitting a request for removal from the register of VAT taxpayers, it is important to pay attention to the following. Previous Article 39, which regulates the clearing taxpayers who have not reached the threshold for voluntary registration, so what is the deletion of the same carried out

ex officio, is deleted, and Article 40, which sets out the obligations of VAT payers who filed for removal from the tax records, is amended. According to this Article (Article 40), the taxpayer is required to: 1) draw up an inventory of assets, including equipment, facilities for the performance of activities and investments in their own and other facilities, as well as advance payments pursuant to which he was entitled to deduct input tax and draw on the census list, 2) correct the input tax deduction for equipment, facilities for the performance of activities and investments in facilities and 3) determine the amount of the input tax on goods, except for equipment, facilities and investment in facilities, and prepayments. The obligation of the inventory and making inventory lists is related to purchase of the goods when the VAT taxpayer have the right to deduct input tax, but purchases of the goods when the taxpayer was not entitled to deduct input tax are not included in this list. According to the provisions of paragraph 2 of this Article, the amount of the corrected input tax deduction for equipment, facilities and investment in facilities, as well as the amount of the tax deduction for all other assets and prepayments pursuant to which he was entitled to deduct input tax payer is treated as a tax due and payable by the prescribed period. With the tax return is he has to submit the inventory list.

About deletion of taxpayers who supply tax-exempted goods without the right to a tax deduction, it is important to emphasize that the circulation of such goods are not included in the total turnover.

Based on the above we can conclude the following. The procedure for deleting of the taxpayers will be done exclusively on his request. This request is submitted on the ZBPDV form and contain the basis on which the deletion should be done. This ground may be the termination of the obligation to pay taxes or cessation of activities. Further, this means that due to the abolition of the previous threshold for voluntary registration of 2 000 000 dinars (25 011,26 Euros), as well as increasing the threshold when taxpayers must be recorded in the system, a large number of taxpayers file a request for removal from the register.

It is important to note that the existing form ZBPDV does not allow the application of Article 38a para. 3, which provides that the application must contain information about the date of termination of tax activities, and, in this regard, it is expected its review on the matter. <<http://www.karanovic-nikolic.com/2012/10/10/srbijaporezi-bilten-oktobar-2012/?lang=sr>> [10 February 2013]

Of course, the taxpayer is required to report any change of information relevant to its operations in the VAT system, and the same is done on the form IEPDV.

The next two tables show thresholds for Republic of Serbia, as well as, thresholds in EU countries.

Table 1

## Thresholds for registration in Republic of Serbia

	In dinars	In Euros
Previous threshold for voluntary registration	2 000 000	25 011,26
Old threshold for obligatory registration	4 000 000	50 022,51
New threshold for obligatory registration	8 000 000	70 716,54

Note: calculations for amounts in Euros were made by using yearly average exchange rates

Table 2

## Thresholds for registration in EU countries

## ANNEX 1: THRESHOLDS (MARCH 2012)

Member State	Threshold for application of the special scheme for acquisitions by taxable persons not entitled to deduct input tax and by non-taxable legal persons <sup>1</sup>		Threshold for application of the special scheme for distance selling <sup>2</sup>		Exemption for small enterprises <sup>3</sup>	
	National currency	Euro equivalent	National currency	Euro equivalent	National currency	Euro equivalent
Belgium	€11.200	-	€35.000	-	€5.580	-
Bulgaria	20.000 BGN	10.226	70.000 BGN	35.791	50.000 BGN	25.565
Czech Republic	326.000 CZK	13.318	1.140.000 CZK	46.570	1.000.000 CZK	40.851
Denmark	80.000 DKK	10.730	280.000 DKK	37.557	50.000 DKK	6.707
Germany	€12.200	-	€100.000	-	€17.500	-
Estonia	€10.226	-	€35.151	-	€15.978	-
Ireland	€41.000	-	€35.000	-	€75.000 or €37.500	-
Greece	€10.000	-	€35.000	-	€10.000 or €5.000	-
Spain	€10.000	-	€35.000	-	None	None
France	€10.000	-	€100.000	-	€81.500 or €32.600	-
Italy	€10.000	-	€35.000	-	€30.000	-
Cyprus	€10.251	-	€35.000	-	€15.600	-
Latvia	7.000 LVL	9.932	24.000 LVL	34.052	35.000 LVL	49.659
Lithuania	35.000 LTL	10.137	125.000 LTL	36.203	100.000 LTL	28.962
Luxembourg	€10.000	-	€100.000	-	€10.000	-
Hungary	2.500.000 HUF	9.164	8.800.000 HUF	32.257	5.000.000 HUF	18.328
Malta	€10.000	-	€35.000	-	€35.000 or €24.000 or €14.000	-
Netherlands	€10.000	-	€100.000	-	None	None
Austria	€11.000	-	€35.000	-	€30.000	-
Poland	50.000 PLN	12.592	160.000 PLN	40.293	150.000 PLN	37.774
Portugal	€10.000	-	€35.000	-	€10.000 or €12.500	-
Romania	34.000 RON	8.071	118.000 RON	28.012	119.000 RON	28.249
Slovenia	€10.000	-	€35.000	-	€25.000	-
Slovakia	€13.941,45	-	€35.000	-	€49.790	-
Finland	€10.000	-	€35.000	-	€8.500	-
Sweden	90.000 SEK	10.190	320.000 SEK	36.232	None	None
United Kingdom	70.000 GBP	81.843	70.000 GBP	81.843	70.000 GBP	81.843

<sup>1</sup> See Article 3(2)(a) of Directive 2006/112/EC, as amended.

<sup>2</sup> See Article 34 of Directive 2006/112/EC, as amended.

<sup>3</sup> See Articles 284 to 287 of Directive 2006/112/EC, as amended. This scheme is reserved for taxable persons established within the territory of the country.

### 3.2. Invoicing

After the registration in the VAT system, the taxpayer, as it was previously mentioned, is required, in addition to details of the name and address, as well as the invoice number, to provide his tax identification number (TIN) on each invoice he issues. Of course, in addition to its TIN, he is required to provide information about the name and domicile of the customer, as well as the customer's VAT number. Other information on the invoice identifies the type and quantity of goods, and the date when their traffic is made. New information is a statement of the amount of the base to which it applies certain tax rate, information about height tax rate (in percent) and information of the amount of output tax. Also, it should be specified a note on the provisions of the VAT on which VAT is not included, as well as a note about applying billing system on the goods and services.

The invoice has this appearance when transaction about buying and selling goods is made between the two registered taxpayers. However, if supply of goods and services is made between the registered taxpayer and the person who is not in the system, then the information of the buyer have the name and address of the person, and, instead of a TIN, a unique personal number of citizen.

One innovation in the new rules about issuing invoices is that the invoice must be issued for each supply of goods and services, no matter who is the recipients of the same, unlike the old rules, where invoice have to be issued only if the supply of goods and service was made between the registered taxpayers.

A list of innovations does not end here. In fact, there are several cases in which there are no obligation to issue an invoice. These cases are:

- In case of the supply of goods and services to persons who are not liable to pay tax, except in case of individuals who are entitled to a refund of this tax;
- In case of the supply of goods and services that are tax-exempted without giving the right to claim a credit for input tax;
- In case of the supply of goods and services free of charge and
- In case of goods and services that are not subject to taxation.

Also, neither invoice should contain all data; these data vary depending on the type of traffic for which the invoice is issued.

This invoice is published in at least two copies, with one retained by the issuer of invoice, and the rest is given to the recipient.

If the income of tax is higher than income the taxpayer owes, he shall pay such VAT as it is shown, until the correct amount of tax is not shown on the new invoice. This correction is made in the tax period in which the invoice was issued with the corrected amount of tax. If an invoice is issued by a person who is not subject to VAT or who did not make supply of the goods and services, he

owes tax reported. <<http://www.karanovic-nikolic.com/2012/10/10/srbijaporezi-bilten-oktobar-2012/?lang=sr>> [5 April 2013]

At this point it would be interesting to mention the sale of goods through the retail, i.e. for cash. In this case, the invoice is typed through the cash register, and under the TIN number is shown IBFM number, while the tax rate and the tax amount is listed under the description of item. These data is indicated like the S (X), P (X), PT, where (X) is the letter that is added as an identification number, and PT is the label for the total amount of taxes. The final price is denoted by E (X) and ET (X has the same meaning as in previous markings, and ET is the label for the total, i.e. gross amount of goods). At the end of the invoice is BI number, which is in fact, a number of fiscal receipts. ([http://www.paragraf.rs/propisi/pravilnik\\_o\\_konturi\\_i\\_bitmapi\\_fiskalnog\\_log\\_a\\_iz\\_gledu\\_fiskalnih\\_dokumenata\\_i\\_znacnju\\_pojedinih\\_podataka\\_sadrzanih\\_u\\_fiskalnim\\_dokumentima.html](http://www.paragraf.rs/propisi/pravilnik_o_konturi_i_bitmapi_fiskalnog_log_a_iz_gledu_fiskalnih_dokumenata_i_znacnju_pojedinih_podataka_sadrzanih_u_fiskalnim_dokumentima.html))

### **3.3. The obligation to record-keeping**

As discussed earlier in this paper, all VAT taxpayers in order to do legitimate business should at least keep records of incoming and outgoing invoices, in order to more successfully exert control by the tax authorities. These records and documents based on which the records are kept, shall be kept until the expiration of the period of limitation for assessment and collection of taxes (which, according to the amended Article 47, is 5 years long), i.e. a minimum of 10 years after the calendar year of the first use of facilities and completion of investment in facilities for activities.

### **3.4. The tax period, filing, billing and VAT payment**

Amended Article 48 of the Law on value added tax defined that tax period is calendar month for taxpayers who start for the first time VAT activity in the current calendar year, as well as for taxpayers who in the past 12 months achieved a total turnover of more than 50 million dinars, i.e. 441 978, 40 Euros (or who estimates that in the next 12 months achieves volume of mentioned traffic) and who applies billing system. Also, this Article provides that the tax period is calendar quarter for those taxpayers who in the past year earned (or who estimate that in the next year will achieve) the volume of traffic less than 50 million dinars (441 978, 40 Euros), except for taxpayers who apply billing system. In addition to these cases in terms of the tax period, it is important to emphasize that for the tax debtor who is not a VAT payer; the tax period is the calendar month.

Article 49 of the Law stipulates the obligation of the tax base. The taxpayer is required to compute the tax for the tax period in which the tax liability arose, and the taxpayer is, at the same time, tax debtor. In the calculation of this

tax is considered adjustments arising on the basis of changes of the tax base, as well as adjustments in the case of showing a higher amount of tax than he owes. Also, the taxpayer is entitled to deduct his tax liability for the amount of the input tax, whereby the calculation are taken and adjustments resulting from the changes to the tax base, as well as the correction of input tax for equipment and facilities to carry out the activity.

Also, the deadlines for filing tax application (Article 50) have introduced certain changes. For the taxpayer who the tax period is the calendar month the deadline for filing is 15 days after the expiration of the tax period, and for taxpayers who report filed quarterly this deadline is 20 days after the expiration of the tax period. Tax debtors who are not taxpayers submit an application within 10 days after the expiration of the tax period, and the taxpayers who will be erased from the register of VAT fill application on the date of the filing request for deletion. In this case the tax return is filed for the period from the date of the tax period in which the request for deletion has been made to the date of termination of VAT activities. <<http://www.karanovic-nikolic.com/2012/10/10/srbijaporezi-bilten-oktobar-2012/?lang=sr>> [5 March 2013]

What is important to emphasize is that the taxpayer filed tax return regardless of whether the tax period is subject to tax.

Tax return is filed on form PPPDV. In this form, in addition to data of the taxpayer (TIN-PIB and the name and address), and the period, for which the application is filed, state the following information:

- The data on the supply of goods and services referred to the total supply of goods and services that are exempted from VAT, with and without the right to deduct input tax and goods and services where the general and special rate is applied. It should be noted that in the first two items stated fee without VAT, while in the other two, in addition to this amount, according to the amount of VAT. These amounts are listed in dinars, without decimals.
- The amount of the input tax states previous tax paid on importation, the VAT compensation paid to farmers, while as the next paragraph states the amount of the previous withholding tax of the two amounts. These amounts are also listed in separate columns and as compensation amounts without taxes and the amount of the tax, in dinars, without decimals.

Of course, at the end, there is the net tax liability, which is obtained as the difference between the sums of total tax liability and the total of the input tax on those grounds.

### **3.5. Control and submission of reports**

About controlling and submitting reports to the tax administration, it is necessary to emphasize the following:

The Republic of Serbia still does not have sufficiently developed information system that would allow the direct control of the taxpayer's business electronically, like it is the case with the EU. This means that in practice is still carried out field control, since all documentation is in printed form. Of course, the legislation provides that the taxpayer has obligation to, at certain intervals, submit reports to the tax authorities, and to notify tax authorities about any changes that could have an impact on his treatment in the tax system (one of these changes is, for example, changes in ownership or organizational structure), which is made on the prescribed forms (in this case in the form IEPDV, where is necessary to round up what changes occurred).

Another important thing regarding the submission of a report and, in general, the records, are compliance costs. The introduction of electronic control and reporting systems significantly reduce these costs. Each release of the court by the tax inspectors, the volume of documentation (forms) that must be acquired and only its preservation requires certain costs that in the long term can be a great burden on the taxpayer.

## **4. OBLIGATIONS OF TAXPAYERS OF VALUE ADDED TAX IN THE EUROPEAN UNION**

Unlike the Republic of Serbia, value-added tax as a form of consumption tax is already in force in the European Union for more than 40 years. The VAT in EU was introduced by adopting the Directive 67/227/EEC of 11.4.1967. years (although before its introduction existed certain forms of consumption tax similar to VAT). The next stage in the development of this tax is adopting the Directive 77/388/EEC of 17.5.1977. year (this directive is known as the Sixth Directive), which has harmonized rules that must be applied by all Member States. Over time, due to the necessary amendments, there was need for the adoption of a new directive that would include all of the following amendments, which was done by adopting the Directive 2006/112/EC of 28.11.2006. year and in this in form it functions today. In this Directive the obligations of taxpayers are much more organized, but the rules that govern them are still complementary and altered by many amendments. In the rest of paper each of these obligations of the taxpayer will be covered more detailed, as it has been done in the case of the Republic of Serbia.



## 4.1. Thresholds

Before going on to analyze the thresholds for registration of value added tax taxpayers in the European Union, the following should be noted: In addition to classical transactions of selling goods and services (i.e., internal and external trade), one of the specific activities is distance selling. Since each form of these transactions has specifically prescribed threshold(s), and the most characteristic form of distance selling, we will first perform its detailed elaboration.

Distance selling in the EU occurs when a supplier in one EU country sells goods to a person who is not registered for VAT, which residence is in another Member State, and where the supplier is responsible for delivery of the goods. It involves the sale by mail, telephone, and purchase classic goods ordered over the internet.

Buyers of goods purchased through distance selling are mostly individuals, but they can also be small unregistered businesses, businesses that are completely excluded from the system, charities and government bodies.

In an arrangement of distance selling, selling to customers who are not registered for VAT, which is located in other Member States, are subject to VAT in the Member State where the supplier is established, provided that the thresholds for this activity prescribed by the Member State of the customer are not violated. Where sales exceed these thresholds in any member state, the supplier must register an account for VAT in that Member State.

If the foreign supplier is obliged to register for VAT in another Member State, as the value of its annual distance sales to customers in the same state exceeds or is likely to exceed the registration threshold set out by that Member State it must submit a registration form. Then he acquires all the rights and obligations under the law. <<http://www.revenue.ie/en/tax/vat/leaflets/distance-sales-eu.html>> [7 July 2013]

Article 34 of Directive 2006/112/EC lays down detailed requirements for the registering of taxpayers about distance selling. If taxpayer perform distance selling, and if value of the delivery in another Member State, during a period of in one calendar year, does not exceed 100,000 Euros (this value doesn't include VAT), there are no obligation to register. However, Member States may set a threshold of 35 000 Euros, if it assess that the threshold of 100,000 Euros might cause serious distortion of competition. If this occurs, Member States must inform the competent national authorities of the country where the dispatch of goods begins, after which the European Commission will present to the Council of Europe report on setting up a special threshold of 35 000 Euros, followed by specific proposals, if they become needs. (European Commission, 2006)

## 4.2. Registration and deregistration of taxpayers

As the dominant model of value added tax, EU regulations governing the registration of taxpayers require that any person who performs an activity which is subject to taxation by value added tax is required to register for VAT. However, the specificity of the Union in respect of the registration of taxpayers is the existence of multiple registration forms, which are in scope quite demanding. It stipulates that one form is used for registration of taxpayers pursuing the activity of distance selling, while the second form is used for the registration of taxpayers who carry out all other ways of selling goods and services. Of course, the rule is: legal person may choose to make voluntary registration; otherwise, if his turnover reaches threshold for obligatory registration, he must submit registration form. Once completed and submitted the application for registration (form VAT 1 or form VAT 1a or form VAT 2), if it is determined that the applicant meets all the requirements for registration, then a certificate of registration is issued (form VAT 1C). After successful registration tax identification number is granted. This number consists two parts. The first part consists of two alpha characters; it is abbreviation of the Member State; the second part is a combination of alphanumeric or numeric characters; for each country specific rules assigning these labels are provided. For example, German format TIN does the prefix DE, followed by 9 digits. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/taxation/vat/traders/vat\\_number/#background](http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/vat/traders/vat_number/#background) [6 June 2013]

However, if there is a change of data relevant to the proper functioning of the taxpayer in VAT system, the taxpayer is required to report any change of filling out a form VAT 484. These changes include a request for the transfer of a TIN (tax identification number), or a change in ownership structure.

If, for any reason, the taxpayer chooses to file a request for removal from the system, it does so by filing form VAT 7, stating the basis of submission.

## 4.3. Invoicing

Article 220 of Directive 2006/112/EC provides that any person who is engaged in trade of goods and services that are subject to taxation by value added tax, has obligation to issue an invoice for delivered goods and services. This obligation must be met regardless of whether the goods are sold (or services provided) to another taxpayer or to a person who is not a taxpayer (or that is completely exempted from tax). Since all taxpayers are in a unique tax information system, the Member State in whose territory the trade of goods and services by a taxpayer who is a resident of another Member State, it may look the same, based on all invoices, prepare a summary invoice. This invoice can be made both on the basis of output invoices and at the input invoices, provided that the report is based on the latter may be made if there is an agreement between both sides, and if the same procedure, relating to acceptance of each invoice

issued by other taxpayers who supply goods or services, exists and is applied by both sides. This procedure must be unique and valid in all Member States in which the taxpayer has an office or business unit.

About elements of the invoice, it's provided that the account must include the following: 1) the date of issue, 2) the serial number, which is based on one or more series of invoices, which is unique to each invoice, 3) VAT identification number of taxpayer, or vendor, 4) VAT identification number of customer, 5) the full name and address of the taxpayers who are the participants in the sale and purchase transaction, 6) the nature and quantity of the goods in the contract, 7) the date when the goods or the services are performed, 8) the taxable amount per appropriate tax rate (the amount of tax), or a statement of exemption, the unit price exclusive of tax, discounts or rebates if they are not included in the unit price of goods, 9) the VAT rate applied, 10) the tax amount payable, and other elements (these elements are specified in Article 226 of the Directive). (European Commission, 2006)

Among other provisions relating to invoicing, it is important that Member States shall not require invoices to be signed, that amounts which appear on the invoice may be expressed in any currency, provided that such currency is the currency of the Member State in the territory of buying and selling is done, with the currency must be subject to the mechanism of conversion of the official currency of the European Union.

As far as the control mechanism, Member States may require that invoices in respect of supplies of goods and services in their territory and invoices received by taxable persons established in their territory to be translated into their national languages.

With regard to the form in which the invoice is issued, it is important to note that the invoice can be issued both in paper and in electronic form. If the invoice is issued in electronic form, there must be a mechanism to determine its authenticity and integrity of the data on it. Also, if necessary, Member States may require a digital signature that is based on a specific certificate that is issued to a legal person, ie. taxpayer. However, unless these obligations, the Member States may not impose any additional requirements with regard to invoices issued electronically. But, Member States may lay down specific conditions for invoices that are issued electronically in respect of goods or services supplied in their territory from a country with which no legal instrument exists relating to mutual assistance for all Member States. If a group of invoices is sent electronically to the same recipient, the more common elements for all invoices can be listed only once.

#### **4.4. Record-keeping**

Every taxpayer shall keep the register of goods that are shipped by (or on behalf of) the taxpayer in another Member State, which is different from the Member State from which the goods are dispatched, for the purposes of checking such transactions. Also, this obligation applies to the storage of invoices to identify the goods that are shipped by (or on behalf of) the taxpayer from another Member State. The taxpayer is also obligated to keep all copies of the invoices, issued by him, by his customer or by a third person who issued them in his name, and those that he received. These invoices must be available to tax authorities whenever there is a need for their control. This control system, which will be discussed later, provides online access to each individual invoice. The authenticity of origin and integrity of the contents of these invoices, as well as their readability, must be guaranteed throughout the prescribed period of their retention. In addition, each Member State determines the length of the storage period for issued and received invoices. For this to be complied with, Member States shall provide the obligation to keep these invoices in their original form. These obligations relate to invoices received by both registered as well as unregistered taxpayers. If the taxpayer keeps invoices in a Member State other than that in which its seat, the tax authorities of the country where taxpayer is established must have access to those invoices electronically, and the possibility of their direct use within the limits stated in the Member State in which the taxpayer has headquarters, to the extent they are needed for control purposes. (European Commission, 2006)

#### **4.5. Control**

About control mechanism, it should be noted that the EU applies a specific control system called VIES (VAT Information Exchange System). It was introduced after the introduction of the single market. The introduction of this system reduced administrative costs incurred by customs clearance of goods crossing the borders between individual member states.

The system works on following way. If there is a trade between the Member States, goods are exempted from tax in the country from which the goods are shipped, but they are taxed in the country of receipt of goods. Thus, a taxpayer who makes such delivery must be able to quickly and easily check if the consignee in another Member State is registered taxpayer and whether the person possesses a valid VAT number. To this end, each member country maintains its own database of VAT registration data of companies established in that Member State. These include the VAT identification number of taxpayers, date when invoice is issued, the name and address of the legal entity and expiration date of a VAT identification number, if that information exists.

In fact, the primary purpose of such information system is to allow to companies quickly obtain a certificate of registered VAT identification numbers

of their business partners, and to enable the tax administration monitoring and controlling the flow of trade within the Community, in order to determine any possible irregularities.

The authority is responsible for maintaining the proper functioning of the system is Central Lisbon's Office, which has direct access to national databases, which is realized through this system. <[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/taxation/vat/traders/vat\\_number/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/vat/traders/vat_number/index_en.htm)> [5 May 2013]

## 5. CONCLUSION

Based on the elaboration of theoretical principles, as well as comparative analysis of administrative obligations of VAT taxpayers in Serbia and the European Union, it can be given the following conclusions and make appropriate recommendations.

There are several key areas that are important for the successful fulfillment of administrative obligations of taxpayers, while reducing the compliance costs. The first of these areas are, certainly, thresholds for registration. The size of these thresholds are directly dependent on the number of entities to be included in the system. Setting the threshold too high, as in the case of Serbia, favors small taxpayers, but it also poses a potential threat to the budget, because it raises the question of number of taxpayers who are still in the system, choose to exit the system. It remains unclear why he lifted the threshold for voluntary registration. What we would support is the re-introduction of the threshold, whilst modifying provisions on removal (ex officio) of the taxpayers whose turnover falls below this amount for voluntary registration. Thus, allowing them to have an option of choice possible continuation of the activity in the system, would be a good solution for several reasons. First, the VAT is basically a tax that allows taxpayers to a number of advantages over non-registered or exempt taxpayers. This primarily refers to the possibility of obtaining the input tax credit for the tax paid on the purchase of inputs. For unregistered and exempted taxpayers, there is paradox that they are, in fact, taxed, because they do not pay VAT on the sale of their products, but, at the same time, they do not have the ability to refund of input tax, and thus registered taxpayers bypassed them. The reason for this is the fact that registered taxpayers, if they purchase inputs from exempted taxpayers, do not pay input VAT, but charge VAT on their sales. Second, there are the compliance costs related to the registration. The registration of taxpayers in the tax system is very complex, and the additional problem would be passing the same procedure if a taxpayer is deleted (by law) from the records, and then it later decides to re-register.

However, the European Union has its weaknesses in terms of registration. Although it is much more complex than the Republic of Serbia, there are several forms governing registration of taxpayers for certain types of

activities, including those that are specific in the EU. The existence of these patterns significantly complicate the situation, the more so that there are separate forms for legal entities with different structure (here mainly the taxpayers who are entrepreneurs and taxpayers who are in his ownership structured as a partnership). In this sense, it would not hurt to consider the introduction of a single form, where specific fields should be marked when it comes to this kind of thing in terms of activity and ownership structure.

Another important area is the control system. Unlike the European Union, which has an electronic system of record-keeping and control is available in any time, 24 hours a day, Serbia still relies on paper records and field control, which requires significant compliance costs. Also, there is a greater likelihood of tax evasion for the reasons above. Therefore it would not hurt to set control system similar to the European Union, but adapted to specific national legislation.

## REFERENCES

Bird, R. M., Gendron, P. P. (2007) *The VAT in Developing and Transitional Countries*, Cambridge University Press

Council Directive 2006/112/EC of 28 November 2006 on the common system of value added tax

<http://www.revenue.ie/en/tax/vat/leaflets/distance-sales-eu.html>  
(Accessed: January 10, 2014.)

<http://www.hmrc.gov.uk/manuals/vatposgmanual/vatposg3510.htm>  
(Accessed: January 10, 2014.)

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/vat/traders/vat\\_community/vat\\_in\\_ec\\_annexi.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/traders/vat_community/vat_in_ec_annexi.pdf) (Accessed: January 10, 2014.)

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/taxation/vat/traders/vat\\_number/#background](http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/vat/traders/vat_number/#background) (Accessed: January 10, 2014.)

<http://www.karanovic-nikolic.com/2012/10/10/srbijaporezi-bilten-oktobar-2012/?lang=sr> (Accessed: November 20, 2013.)

<http://pdvsavetnik.wordpress.com/2013/07/31/izmene-zakona-o-pdv-u/>  
(Accessed: November 20, 2013.)

<http://www.icarus.rs/pdf/Pravilnik%20o%20sadrzini%20i%20nacinu%20evidentiranja%20prometa%20izdavanjem%20fiskalnog%20racuna.pdf>  
(Accessed: November 25, 2013.)

[http://www.paragraf.rs/propisi/pravilnik\\_o\\_konturi\\_i\\_bitmapi\\_fiskalnog\\_logu\\_izgledu\\_fiskalnih\\_dokumenata\\_i\\_znacenju\\_pojedinih\\_podataka\\_sadrzanih\\_u\\_fiskalnim\\_dokumentima.html](http://www.paragraf.rs/propisi/pravilnik_o_konturi_i_bitmapi_fiskalnog_logu_izgledu_fiskalnih_dokumenata_i_znacenju_pojedinih_podataka_sadrzanih_u_fiskalnim_dokumentima.html) (Accessed: November 25, 2013.)

[www.poreskauprava.gov.rs/sr/nerezidenti/pregled-propisa/pravilnici/127/pravilnik-o-poreskom-identifikacionom-broju.html](http://www.poreskauprava.gov.rs/sr/nerezidenti/pregled-propisa/pravilnici/127/pravilnik-o-poreskom-identifikacionom-broju.html)  
(Accessed: November 23, 2013.)

<http://www.pwc.rs/sr/publications/assets/tax-and-legal-alert/tla-2012/15-Izmene-Zakona-o-PDV-Oktobar-2012.pdf> (Accessed: November 21, 2013.)

## ***Slaven Savić, M. A.***

Herbos fitofarmacija d.o.o, Novi Sad, Srbija  
E-mail: slaven.savic.83@gmail.com

# **ADMINISTRATIVNE OBVEZE PDV OBVEZNIKA- SRBIJA VERSUS EUROPSKA UNIJA**

## ***Sažetak***

*Porezna administracija svakog poreznog oblika predstavlja vrlo važno područje njegovog uspješnog funkcioniranja. To se najbolje vidi u primjeru poreza poput PDV-a. Iako je on značajan u poreznom sustavu svake zemlje, jer u velikoj mjeri pridonosi punjenju državnog proračuna, uslijed brojnih specifičnosti njegovog funkcioniranja, zahtjeva adekvatnu poreznu administraciju. Budući da je PDV kompleksan porezni oblik, ukoliko se postave neodgovarajuće zakonske osnove, njegovo funkcioniranje može izazvati visoke administrativne troškove koje snose i država (tj. njezini kontrolni organi) i sami porezni obveznici. Posebna opasnost prijeti od pojave porezne evazije koja, ukoliko se pojavi, dovodi do čitavog niza problema u poreznom sustavu određene države. Ovaj rad osvjetljava razliku u odnosu prema zahtjevima koji su postavljeni pred porezne obveznike u dva potpuno različita porezna sustava. S jedne strane, Republika Srbija, po svojoj veličini i gospodarskom potencijalu, ima relativno malo gospodarstvo, pa je potrebno postaviti takve porezne propise koji će biti dovoljno "jeftini" u smislu ispunjavanja zahtjeva poreznih obveznika, a koji će osigurati da porezi koje isti uređuju stvore dovoljnu masu fiskalnih prihoda. S druge strane, Europska unija je značajno razvila porezne zakone, koji, u isto vrijeme, postavljaju i komplicirane administrativne zahtjeve. Zbog toga, preporuke za oba područja koja se analiziraju, će ići u smjeru dodatnog usklađivanja i pojednostavljenja propisa, kao i izbjegavanja glomazne i neučinkovite administracije. Konačno, potrebno je uskladiti iste s masom prikupljenih poreznih prihoda.*

***Ključne riječi: porez na dodanu vrijednost, porezna administracija, Srbija, Europska unija***

***JEL klasifikacija: H20, H25***

Sa srpskog na hrvatski standardni jezik prevela: Nikolina Kuraica



**Dr. sc. Marija Šimić**

Viša asistentica  
Ekonomski fakultet  
Sveučilište u Splitu  
E-mail: msimic@efst.hr

## **ATRAKTIVNOST HRVATSKE U PRIVLAČENJU ULAGAČA RIZIČNOG KAPITALA**

UDK / UDC: 330.322(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: G11, G24, G32

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 23. ožujka 2015. / March 23, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### ***Sažetak***

*Rizični kapital je ključan za poticanje inovacija i gospodarskog rasta. Ulaganje istog danas se smatra međunarodnim poslom. Donošenje odluke od strane institucionalnog ulagača u koju zemlju uložiti sredstva izrazito je složen, skup i dugotrajan posao. Dodatno ga komplicira nepostojanje jedinstvene definicije private equity i rizičnog kapitala (PE i VC), različite metodologije prikupljanja podataka i nedostatak baza podataka.*

*U ovom radu istražuje se atraktivnost Hrvatske u privlačenju ulagača PE/VC te i uspoređuje se sa zemljama srednjoistočne Europe. Stvorena je baza podataka o ulaganjima u CEE zemlje, analizirana problematika definicije PE/VC, metodologija prikupljanja podataka te način utvrđivanja indeksa atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja.*

*Rezultati istraživanja pokazuju kako je, prema ukupnim ulaganjima PE i omjeru ulaganja PE i BDP-a, Hrvatska ispodprosječno atraktivna zemlja za privlačenje ulagača PE/VC za razdoblje od 2003. do 2013. godine u odnosu prema CEE zemljama.*

***Ključne riječi: private equity i rizični kapital, indeks atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja, srednjoistočna Europa, Hrvatska***

## 1. UVOD

Uspješnost rizičnog kapitala i poduzetničkog sektora od krucijalne je važnosti za gospodarski rast i inovacije u zemljama širom svijeta (Cumming, 2003.). Danas se prikupljanje sredstava te ulaganje rizičnog kapitala i *private equityja* smatra međunarodnim poslom, jer opći partneri prikupljaju sredstva za svoje fondove u inozemstvu te ulažu u poduzeća koja se nalaze u inozemstvu (Groh et al., 2012.).

Od 1990-ih do danas zabilježen je značajan rast *private equity* industrije u Americi (Lerner et al., 2012.), za razliku od Europe (Bottazzi i Da Rin, 2002.). Sato (2011.) ističe kako bi Azija mogla postati druga regija po veličini prikupljenih i uloženi sredstava *private equityja* i rizičnog kapitala, odnosno preuzeti tu poziciju od Europe.

Prema Groh et al. (2013.) u zadnjih nekoliko godina dolazi do velikog pomaka fokusa s tradicionalnih i zrelih PE/VC tržišta prema novim regijama, odnosno tržištima u nastajanju i razvoju. Zemlje u razvoju privlače ulagače svojim rastućim ekonomskim prilikama. Rastuće ekonomske prilike nisu jedini čimbenik koji čini zemlju atraktivnom za PE/VC ulaganja, već je potrebno i postojanje infrastrukture koja će poticati razvoj PE/VC tržišta, kao i povoljna investicijska klima. To za sobom povlači ispunjenje velikog broja socioekonomskih i institucionalnih pretpostavki.

Ulagач ne može donijeti racionalnu odluku o ulaganju *private equityja* i rizičnog kapitala u međunarodnoj perspektivi bez poznavanja socioekonomskog okruženja zemlje u koju želi ulagati. Ulagāči savladavaju potencijalni deficit poznavanja zemlje prikupljajući različite podatke kako bi analizirali odrednice koje smatraju važnima prije donošenja odluke o ulaganju. Međutim, dubinsko snimanje (eng. *due diligence*) svake pojedine zemlje je dugotrajan i skup proces. Stoga indeks atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja (eng. *VCPE Country Attractiveness Index*) predstavlja vodič za ulagače (Groh et al., 2013.). On im nudi rješenje problema gdje alocirati kapital jer sumira i pruža potrebne informacije za donošenje odluke o međunarodnom ulaganju PE/VC.

Postoji cijeli niz empirijskih istraživanja Groh et al. (2008), Groh i Liechtenstein (2012.), Klonowski (2005., 2011.), Karsai (2009.), Soloma (2013.) i Avots et al. (2013.) koja se bave problematikom ulaganja PE i VC u zemljama srednjoistočne Europe. Međutim, pokrivenost spomenute teme još uvijek je slaba, kao i razumijevanje procesa razvoja industrije PE/VC u spomenutim tržištima (Klonowski, 2011.).

Rizični kapital, kao izvor financiranja, hrvatsko gospodarstvo je tek počelo prepoznavati. Kada je riječ o investicijama rizičnog kapitala u Hrvatskoj, može se istaknuti kako su one prisutne već dulje vrijeme, i to od kraja devedesetih godina prošlog stoljeća (Ognjenović, 2007.). Tržišta su stvorena, iako su još uvijek u začetku, mala i fragmentirana.

Nepostojanje obveze javne objave podataka o ulaganjima PE/VC otežava praćenje i usporedbu razvoja spomenutog tržišta u CEE zemljama, prvenstveno u Hrvatskoj, jer je većina podataka nedostupna, odnosno raspršena u različitim publikacijama.

Zbog toga će se u ovom radu prikupiti i sistematizirati podaci o ulaganjima PE/VC za zemlje srednjoistočne Europe, odnosno stvoriti jedinstvena baza podataka za razdoblje od 2003. do 2013. godine. Analizirat će se razina ulaganja PE/VC za spomenute zemlje te utvrditi stupanj atraktivnosti Hrvatske za privlačenjem ovakvog tipa kapitala te napraviti usporedbu s odabranim zemljama. Nadalje, dat će se pregled definicija PE i VC, metodologije prikupljanja podataka i objasniti način utvrđivanja indeksa atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja.

U istraživanju su korišteni sekundarni izvori podataka koji su obrađeni primjenom relevantnih znanstveno istraživačkih metoda od kojih se kao najvažnije spominju metoda indukcije i dedukcije, metoda kompilacije i komparacije, dok su podaci prikupljeni putem europske PE/VC asocijacije (EVCA) i publikacija o globalnom indeksu atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja (*VCPE Country Attractiveness Index*).

Članak pruža važan doprinos znanstvenicima u istraživanju razine ulaganja i atraktivnosti zemlje u privlačenju rizičnog kapitala jer je stvorena jedinstvena baza podataka o ulaganjima u zemlje srednjoistočne Europe u razdoblju od 2003. do 2013. godine. Temeljem analize podataka pokazano je kako je Hrvatska ispodprosječno atraktivna zemlja za privlačenje ulagača VC i PE, promatrano u razdoblju od 2003. do 2013. godine, u odnosu prema zemljama srednjoistočne Europe. To pokazuje omjer ulaganja PE i bruto domaćeg proizvoda koji je za Hrvatsku u prosjeku iznosio 0,034%, što je značajno manje u odnosu prema prosjeku srednjoistočne Europe koji je iznosio 0,147%. Dobiveni rezultati služe kao vrijedna podloga koja će u budućem radu omogućiti provedbu komparativne analize s razvijenim zemljama u području analize ulaganja PE i VC te atraktivnosti zemlje za PE i VC ulaganja.

## **2. USPOREDIVOST PODATAKA ULAGANJA PRIVATE EQUITY-A I RIZIČNOG KAPITALA U MEĐUNARODNOJ PERSPEKTIVI**

### **2.1. Pojmovno određenje *private equityja* i rizičnog kapitala**

U investicijskom svijetu postoji nekoliko široko poznatih izraza, kao što su *private equity* i rizični kapital. Ipak, definicije spomenutih pojmova su nejasne, te nema međunarodno priznate definicije koja razlikuje rizični kapital od *private equityja* (Araghy i Björkman, 2009.), odnosno terminologija je jedna od nekoliko zbunjujućih stvari *private equityja* (Lerner et al., 2012.). *Private equity* kao vrstu

imovine teško je definirati, odnosno često je pogrešno shvaćena (Fraser-Sampson, 2010.) što u konačnici otežava usporedbu podataka o *private equityju* i rizičnom kapitalu među pojedinim zemljama.

Prema Europskoj *private equity* i *venture* kapital asocijaciji (eng. *European Private Equity and Venture Capital Association*, EVCA, 2015.) *private equity* je oblik vlasničkog (dioničkog) ulaganja u privatna poduzeća koja nisu uvrštena na tržište kapitala (burzu), dok je rizični kapital (eng. *Venture Capital*) vrsta *private equityja*, odnosno vlasničko (dioničko) ulaganje u *start-up* poduzeća.

*Private equity* kao vrsta ulaganja obuhvaća *venture* kapital ulaganja i dodatno preuzimanje, odnosno predstavlja širi pojam od *venture* kapitala. *Venture* kapital predstavlja uži pojam od *private equityja* i odnosi se na financiranje poduzeća u ranoj fazi razvoja i ekspanzije (Hrvatska *private equity* i *venture* kapital asocijacija, )<sup>1</sup>.

Prema Nacionalnoj *venture* kapital asocijaciji – Sjedinjenje Američke Države (eng. *National Venture Capital Association*, NVCA) *private equity* je vlasničko ulaganje u poduzeća koja nisu javna (ne kotiraju na burzi). Često je definirano kao ulaganje od strane fondova rizičnog kapitala i *buyout* fondova. Ponekad se partneri iz područja nekretnina, nafte i plina uključuju u definiciju. Rizični kapital je segment *private equity* industrije, koji je usmjeren na ulaganja u nova poduzeća s visokim potencijalom rasta i s pratećim visokim rizikom (Thomson Reuters, 2014.) .

*Private equity* (u kasnoj fazi) predstavlja ulaganje u poduzeća koja se nalaze u kasnijim fazama razvoja, kao i ulaganje u poduzeća koja ostvaruju slabije rezultate. Ta poduzeća još posluju, rizici su visoki i ulagači imaju izlazne strategije s ciljem ostvarenja povrata uglavnom kroz kapital dobitak (eng. *Capital gain*). Rizični kapital predstavlja visoko rizični vlasnički kapital (eng. *Private equity*) za tipično mlada, inovativna ili brzo rastuća poduzeća koja ne kotiraju na burzi. Ovo ulaganje je kratkoročnog ili srednjoročnog vijeka s definiranom izlaznom strategijom pri čemu se protežira ostvarenje kapital dobitak u odnosu prema ostvarenju redovitih prihoda (*Australian Bureau of Statistics*, 2015.) .

Prema Sass Rubin (2010.) *private equity* ulaganje je svako vlasničko ulaganje, odnosno plasman vlastitog kapitala, u poduzeće koje ne kotira na tržištu kapitala (burzi). Riječ je obliku financiranja koji je alternativan klasičnim bankovnim kreditnim instrumentima i izravnom financiranju putem tržišta kapitala. *Private equity* predstavlja dugoročan i nelikvidan oblik ulaganja kojim se sredstva stavljaju na raspolaganje za financiranje razvoja novih poduzeća,

<sup>1</sup>Potrebno je istaknuti kako se u hrvatskom zakonodavstvu ne ističe razlika između fondova *private equityja* i rizičnog kapitala, te se tek donošenjem Zakona o investicijskim fondovima (NN 150/05) krajem 2005. godine uvodi pojam rizični kapital definirajući fondove rizičnog kapitala kao „Otvorene investicijske fondovi rizičnog kapitala s privatnom ponudom“. Danas se na industriji rizičnog kapitala primjenjuje Zakon o alternativnim investicijskim fondovima.

razvoja novih proizvoda i procesa, te restrukturiranje postojećih poduzeća, uključujući preuzimanja i spajanja poduzeća. *Private equity* pružanje kapitala kombinira s aktivnim upravljanjem i praćenjem ostvarivanja rezultata (Šimić i Ćurak, 2012.).

U tablici 1 dan je prikaz definicija *private equityja* i rizičnog kapitala od strane različitih asocijacija *private equityja* i rizičnog kapitala diljem svijeta. Definicije *private equityju* dosta su slične, dok se u definiraju rizičnog kapitala mogu uočiti razlike koje se prvenstveno odnose na tip ulaganja koji se svrstava pod čisti rizični kapital. Razlike su manje izražene u europskim zemljama, u odnosu prema SAD-u i Australiji.

Budući da je industrija rizičnog kapitala napredovala daleko izvan okvira poduzetničkih *start-up* tvrtki i zbog širokog spektra poslova koji su sadržani u literaturi rizičnog kapitala, izrazom *private equity* sve se više koristi (Milner i Vos, 2003.). Promatrajući *private equity* u tom svjetlu, on obuhvaća ne samo brojne faze rizičnog kapitala, već i upravljanje *buyoutom* i mezanin financiranjem.

Tablica 1.

Definicije *Private Equityja* i rizičnog kapitala

Izvor	<i>Private equity</i>	Rizični kapital
<b>Europska <i>private equity</i> i <i>venture</i> kapital asocijacija</b> (eng. <i>European Private Equity and Venture Capital Association, EVCA</i> )	<i>Private equity</i> je oblik vlasničkog (dioničkog) ulaganja u privatna poduzeća koja nisu uvrštena na tržište kapitala (burzu).	Rizični kapital je vrsta <i>private equity</i> , odnosno vlasničkog (dioničkog) ulaganja u start-up poduzeća.
<b>Nacionalna <i>venture</i> kapital asocijacija – Sjedinjene Američke Države</b> (eng. <i>National Venture Capital Association, NVCA</i> )	<i>Private equity</i> je vlasničko ulaganje u poduzeća koja nisu javna (ne kotiraju na burzi), često definirano kao ulaganje poduzeto od strane fondova rizičnog kapitala i <i>buyout</i> fondova. Ponekad se partneri iz područja nekretnina, nafte i plina uključuju u definiciju.	Rizični kapital je segment <i>private equity</i> industrije, koji je usmjeren na ulaganja u nova poduzeća s visokim potencijalom rasta i s pratećim visokim rizikom.
<b>Australski ured za statistiku</b> (eng. <i>Australian Bureau of Statistics, ABS</i> )	<i>Private equity</i> (u kasnoj fazi) predstavlja ulaganje u poduzeća koja se nalaze u kasnijim fazama razvoja, kao i ulaganje u poduzeća koja ostvaruju slabije rezultate. Ta poduzeća još posluju, rizici su visoki i ulagači imaju izlazne strategije s ciljem ostvarenja povrata uglavnom kroz kapital dobitak (eng. <i>Capital gain</i> ).	Rizični kapital predstavlja visoko rizični vlasnički kapital (eng. <i>Private equity</i> ) za tipično mlada, inovativna ili brzo rastuća poduzeća koja ne kotiraju na burzi. Ovo ulaganje je kratkoročnog ili srednjoročnog vijeka s definiranom izlaznom strategijom, pri čemu se protežira ostvarenje kapitala dobitka u odnosu prema ostvarenju redovitih prihoda.

<p><b>Češka <i>private equity</i> i <i>venture capital</i> asocijacija</b> (<i>Czech Private Equity and Venture Capital Association</i>)</p>	<p><i>Private equity</i> odnosi se na srednjoročno i dugoročno ulaganje (financiranje) u zamjenu za stjecanje dijela vlasničke (dioničke) glavnice poduzeća čijim se dionicama ne trguje na nijednoj burzi. Sredstva se ulažu u poduzeća koja imaju potencijal stvaranja vrijednosti, povećanja tržišnog udjela, te čiji poslovni plan rezultira s proizvodnjom i ponudom visoko inovativnih proizvoda, usluga, procesa ili tehnologije. <i>Private equity</i> obuhvaća menadžment <i>buyout</i>, menadžment <i>buy-in</i>, kao i rizični kapital.</p>	<p>Rizični kapital predstavlja kapital uložen u poduzeće u sjemenskoj, start-up fazi i kasnijoj fazi razvoja. Riječ je o srednjoročnom ili dugoročnom ulaganju u vidu stjecanja vlasničkog udjela u poduzeću.</p>
<p><b>Hrvatska <i>private equity</i> i <i>venture</i> kapital asocijacija</b> (HVCA) (eng. <i>Croatian Private Equity and Venture Capital Association</i>, CVCA)</p>	<p><i>Private equity</i> kao vrsta ulaganja obuhvaća <i>Venture</i> kapital ulaganja i dodatno preuzimanje, odnosno predstavlja širi pojam od <i>venture</i> kapitala.</p>	<p><i>Venture</i> kapital predstavlja uži pojam od <i>private equity</i>ja i odnosi se na financiranje poduzeća u ranoj fazi razvoja i fazi ekspanzije. Osim aktivnog sudjelovanja u menadžmentu kompanije, ulaganje rizičnog kapitala obuhvaća i restrukturiranje financiranja, dokapitalizaciju, promjenu menadžmenta, strategije poslovanja i slično.</p>
<p><b>Madarska <i>private equity</i> i <i>venture</i> kapital asocijacija</b> (eng. <i>Hungarian Private Equity and Venture Capital Association</i>, HVCA)</p>	<p><i>Private equity</i> pruža vlasnički kapital poduzećima koja ne kotiraju na burzi. <i>Private equity</i> se može koristiti za razvoj novih proizvoda i tehnologije (rizični kapital), povećanje radnog kapitala, preuzimanja ili u svrhu jačanja bilance poduzeća.</p>	<p>Rizični kapital je podvrsta <i>private equity</i>ja. Predstavlja profesionalno ulaganje u suradnji s poduzetnikom u svrhu financiranja poduzeća u ranoj fazi razvoja (sjemenska i <i>start-up</i> faza) ili fazi ekspanzije. Ovako ulaganje nosi visoke rizike, ali se očekuju i iznadprosječni povrati na uloženo.</p>
<p><b>Poljska <i>private equity</i> i <i>venture</i> kapital asocijacija</b> (<i>Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitalowych</i>, PSIK)</p>	<p><i>Private equity</i> pruža vlasnički kapital poduzećima koja ne kotiraju na burzi. <i>Private equity</i> se može koristiti za razvoj novih proizvoda i tehnologije (rizični kapital), povećanje radnog kapitala, preuzimanja ili u svrhu jačanja bilance poduzeća.</p>	<p>Rizični kapital je podvrsta <i>private equity</i>ja i odnosi se na vlasnička ulaganja poduzeta u svrhu pokretanja posla, ulaganja u ranoj fazi razvoja ili ekspanzije poduzeće.</p>

Izvor: Kompilacija autorice prema različitim izvorima

Različiti tipovi *private equityja* ciljaju na različite faze. Tako prema Fraser-Sampsonu, (2010) možemo navesti sljedeću podjelu:

- **Rizični kapital** (eng. *Venture Capital*) cilja na ulaznu fazu životnog ciklusa proizvoda. Poduzeća koja privlače kapital su u vrlo ranoj životnoj fazi, ili možda potpuni *start-upovi* koji su osmišljeni, ali još nisu rođeni. Pitanje hoće li preživjeti do punoljetnosti je konstantno pitanje koje visi nad svakim od njih, s obzirom na izrazito visoku stopu smrtnosti u ranoj fazi.
- **Rastući kapital** (eng. *Growth Capital*) u žarištu ima rastuću fazu životnog ciklusa proizvoda. Rastuća poduzeća karakterizira potreba podizanja prodaje u vrlo kratkom vremenu kako bi bili u poziciji barem čvrsto održati svoj udio na brzo rastućem tržištu. Kao i u *Venture companies*, gotovinski tijek je negativan zbog visokih troškova promocije i razvoja poduzeća.
- Razvojnu fazu i fazu opadanja ciljaju **buyout i razvojni kapital**. Pri razlikovanju ova dva tipa ulaganja nije toliko bitna vrsta ciljanog poduzeća, već način na koji se provodi investicija. *Buyout* uključuje uzimanje većinskog udjela, dok razvojni fondovi uzimaju manjinski udio u poduzeću.

## 2.2. Metode prikupljanja podataka o rizičnom kapitalu

*Private equity* i *venture* kapital asocijacije su primarni izvor informacija o kretanju i trendovima u industriji *private equityja* i rizičnog kapitala pojedinih zemljama diljem svijeta. Međutim, svaka od pojedinih asocijacija ima svoju metodologiju prikupljanja podataka. Ovisno o primijenjenoj metodologiji razlikovat će se prikazane statistike o veličini industrije rizičnog kapitala. Korištenje različite metodologije dovodi i do problema usporedbe pojedinih statističkih podataka o industriji rizičnog kapitala zemalja u svijetu.

U nastavku će se prikazati način prikupljanja podataka za Europu i SAD.

Europska asocijacija *private equityja* i rizičnog kapitala (EVCA) glas je industrije *private equityja* u Europi, odnosno ona predstavlja primaran izvor podataka o *private equity* aktivnostima u Europi. Podaci se prikupljaju od preko 1800 *private equity* društava u Europi (identificiranih od strane EVCA i partnerskih asocijacija) pri čemu svi članovi EVCA-e moraju odgovoriti na anketu koju provodi PEREP\_Analytics<sup>2</sup>. Prikupljeni podaci nadopunjuju se s javno dostupnim podacima (npr. web stranice PE i VC društava, web stranice poduzeća u koje je uloženo, mediji i slično).

<sup>2</sup>Riječ je o centraliziranoj, ne komercijalnoj pan-europskoj *private equity* bazom podataka (prema: <https://www.perepanalytics.eu/>).

Nacionalna *venture* kapital asocijacija – Sjedinjene Američke Države (NVCA) primarni je pružatelj informacija o zajednici rizičnog kapitala Sjedinjenih Američkih država. NVCA zajedno u suradnji s *PricewaterhouseCoopers* (PwC) izdaje *MoneyTree*<sup>TM</sup> izvješće. To je kvartalna studija o aktivnostima rizičnog kapitala u SAD-u koja se temelji na podacima prikupljenim od strane Thomson Reuters<sup>3</sup>. Podaci se nadopunjuju s drugim privatnim i javnim izvorima, te svi prikupljeni podaci podliježu provjeri od strane poduzeća (društva za upravljanje) rizičnog kapitala i/ili poduzeća u koje je uložen rizični kapital (eng. *investee companies*).

### 3. ATRAKTIVNOSTI ZEMLJE U PRIVLAČENJU ULAGAČA PRIVATE EQUITY-A I RIZIČNOG KAPITALA

#### 3.1. Indeks atraktivnosti

Institucionalni ulagač ne može donijeti racionalnu odluku o ulaganju *private equityja* i rizičnog kapitala u međunarodnoj perspektivi bez poznavanja socioekonomskog okruženja zemlje u koju želi ulagati (Groh et. al., 2013.).

Soloma (2013.) u svojem radu ističe kako institucionalni ulagači, prilikom donošenja odluke o alokaciji svojih sredstava, analiziraju nekolicinu ekonomskih parametara kao što su: lokalna poduzetnička aktivnost, veličina gospodarstva, očekivani rast gospodarstva, zakonsko okruženje i slično.

Prema Groh et al. (2008.) atraktivnost pojedine zemlje određena je i očekivanjima institucionalnih ulagača o mogućnostima lokalnih PE i VC fondova da poduzmu dovoljan broj ulaganja sa zadovoljavajućim rizikom i povratom, odnosno atraktivnost pojedine regije ovisi o adekvatnim investicijskim mogućnostima. Iste su prvenstveno determinirane lokalnim poduzetničkim aktivnostima i s njima povezanim inovacijama i poduzetničkim duhom ljudi.

Na temelju analize pojedinih parametara procjenjuje se pojedinačna atraktivnost zemlje. Međutim, dubinsko snimanje (eng. *due diligence*) svake pojedine zemlje dugotrajan je i skup proces. Stoga indeks atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja (engl. *VCPE Country Attractiveness Index*) predstavlja jedan od vodiča za institucionalne ulagače. Prema Groh et al. 2013 prilikom izračuna indeksa atraktivnosti zemlje za privlačenjem VC/PE kapitala, promatrano u međunarodnoj perspektivi, uzima se obzir sljedećih **šest ključnih elemenata**:

1. **ekonomska aktivnost** - veličina gospodarstva/ekonomije i razina zaposlenosti su pokazatelji prosperiteta, blagostanja, broja i različitosti

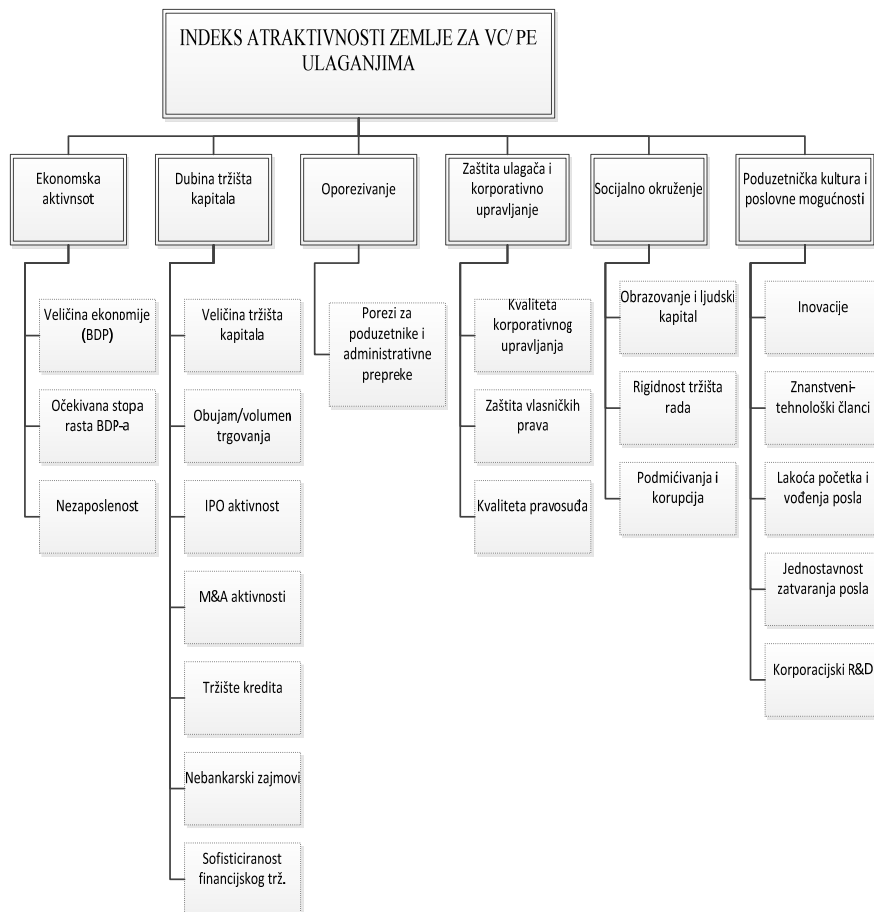
<sup>3</sup>Je vodeći svjetski izvor inteligentnih informacija za tvrtke i profesionalce (prema : <http://thomsonreuters.com/about-us/>)



poduzeća i općenito poduzetničke aktivnosti pa samim time imaju i utjecaj na očekivani tijek PE/VC ulaganja.

2. **dubina tržišta kapitala** - dobro razvijeno tržište kapitala, koje omogućava generalnom partneru izlaz putem IPO, od ključne važnosti za uspostavu vitalnog PE/VC tržišta. Bankocentrični sustavi su manje sposobni stvoriti učinkovitu infrastrukturu institucija za potporu PE/VC ulaganjima. U zemljama koje imaju jako tržište kapitala, M&A i bankovne aktivnosti, nalaze se i profesionalne institucije, kao što su investicijske banke, računovođe, odvjetnici, M&A savjetnici koji su važni za uspješno provođenje PE/VC posla.
3. **Oporezivanje** – porezni režimi igraju važnu ulogu prilikom donošenja odluke o pokretanju i/ ili izlazu iz određenog posla. Direktni i indirektni porezi utječu na poduzetničku aktivnost. Teško je pronaći poveznicu između oporezivanja i PE/VC ulaganja, jer neke zemlje koje imaju relativno visoke stope poreza za poduzetnike istovremeno imaju i velika PE/VC ulaganja, dok s druge strane pojedine zemlje u razvoju imaju male porezne stope za poduzetnike i zanemariva PE/VC ulaganja. Na temelju spomenutog može se zaključiti kako razina poreza sama po sebi nema veliki utjecaj na PE/VC ulaganja.
4. **zaštita ulagača i korporativno upravljanje** - kvaliteta zakonodavnog okvira zemlje jako je važna, jer je poslovanja skupo bez odgovarajuće pravne zaštite. Ako ulagači nisu sigurno da su njihova potraživanja dobro zaštićena u nekoj zemlji, oni će odbiti alociranje kapitala.
5. **socijalno okruženje** - kako bi se potakao razvoj industrije rizičnog kapitala obrazovanje igra značajnu ulogu. Rigidne politike tržišta rada negativno utječu na razvoj PE/VC tržišta, kao i postojanje korupcije, kriminala, te birokratskih kašnjenja.
6. **poduzetnička kultura i poslovne mogućnosti** - pristup održivim investicijama je vjerojatno najvažniji čimbenik za međunarodna PE/VC ulaganjima. Broj, kako zaposlenih u R&D, tako i patenata, pozitivno utječe na PE/VC aktivnosti.

Shema 1 daje prikaz pojedinih parametara koji se uzimaju u obzir prilikom izračuna njihovih vrijednosti te u konačnici, ovisno o ponderima svake pojedine varijable, utvrđuje se konačna vrijednost indeksa atraktivnosti pojedine zemlje za VC/PE ulaganja.



Shema 1. Varijable koji se koriste za izračun indeksa

Izvor: Groh et al. (2013.)

### 3.2. Private equity i rizični kapital u srednjoistočnoj Europi

U odnosu prema Sjevernoj Americi i zapadnoj Europi, tržište rizičnog kapitala u srednjoistočnoj Europi je manje razvijeno (Avots et al., 2013.). Neke od prepreka koje su ograničile razvoj tržišta rizičnog kapitala u srednjoistočnoj Europi prema Karsai (2009.) su:

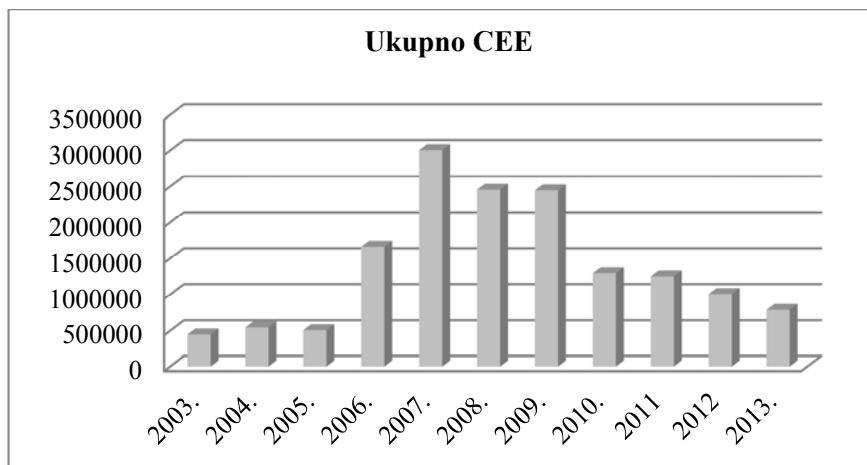
- nedostatak kvalitetnog menadžment tima u poduzećima u koja je uloženo;

- jako mali broj ulaganja u ranijim fazama razvoja što može biti posljedica ograničenog broja visoko kvalitetnih projekata, visokih transakcijskih troškova ili nedostatak prateće infrastrukture za ovakav tip ulaganja;
- ograničena dostupnost kreditnih linija.

Prema Klonowskom (2011.) unutar tržišta u nastajanju dolazi do rasta *private equityja*, a čvrsti temelji za aktivnu i rastuću PE industriju proizašli su iz jakog ekonomskog rasta, pogodnog poslovnog izgleda i poboljšanog regulatornog okvira.

Campbell i Kraeußl (2005.) u svojem istraživanju o industriji rizičnog kapitala u osam bivših komunističkih zemalja srednjoistočne Europe (eng. CEE), koje su 2004. postale članice Europske unije, zaključili su kako glavni otežavajući čimbenik razvoja industrije rizičnog kapitala nije nedostatak ponude rizičnog kapitala, nego potražnja za istim, odnosno nedostatak poduzetničkog duha. Zemlje srednjoistočne Europe još se nalaze u fazi tranzicije. Aktivnost tržišta rizičnog kapitala je vrlo niska u odnosu prema drugim europskim ekonomijama, a financijska i ekonomska kriza jače su se odrazile na tržište VC/PE zemalja srednjoistočne Europe nego drugih zemalja u regiji (Groh et al., 2010.). Institucionalni investitori zemlje srednjoistočne Europe smatraju pogodnim područjem za ulaganjem, kao i Indiju. Zemlje koje su im najatraktivnije su Poljska, Češka i Mađarska (Groh et al., 2010.).

Na grafikonu 1 dan je prikaz ulaganja PE za područje srednjoistočne Europe u razdoblju od 2003. do 2013. godine. Vrhunac ulaganja PE u zemljama srednjoistočne Europe ostvaren je u 2007. godini (oko 3 milijarde eura) nakon čega prvenstveno od 2009. godine slijedi drastičan pad ulaganja što je rezultat prvenstveno svjetske financijske krize. U 2013. godini ukupna vrijednost ulaganja je oko 783 milijuna eura, što je samo 26% vrijednosti ulaganja u odnosu prema 2007. godini.



Grafikon 1. Ukupna PE ulaganja za srednjoistočnu Europu<sup>4</sup>(CEE zemlje) od 2003. do 2013. godine u tisućama eura (tržišna statistika)

*Izvor: Izrada autorice na temelju podataka EVCA Special Paper, Central and Eastern Statistics, 2005., 2007., 2009., 2011., 2013. i 2014.*

Stvorena baza podataka o ukupnim ulaganjima PE/VC po zemljama srednjoistočne Europe pojedinačno za razdoblje od 2003. do 2013. (tablica 2) omogućuje provođenje analize, usporedbu podataka, te donošenje zaključaka o veličini ulaganja i značaju pojedinih tržišta. Iz tablice 2 može se uočiti kako Poljska u svim promatranim godinama ima visoka i stabilna ulaganja. Zatim slijede Češka, Rumunjska, Mađarska i Bugarska. Poljska je u 2013. godini ostvarila 49% od ukupnih PE ulaganja u srednjoistočnoj Europi (EVCA- CEE, 2013.). Slijede Češka sa 17%, Rumunjska s 9% i Mađarska sa 7%, dok na sve preostale zemlje otpada 18%. Podaci su u skladu s prethodnom spomenutim preferencijama institucionalnih ulagača.

Prema Bernoth et al. (2010.) razina *private equity* ulaganja značajno je porasla u Europi u zadnjem desetljeću, ali je potrebno istaknuti kako postoje velike razlike u stopi rasta između pojedinih zemalja, posebno između zapadnih i zemalja srednjoistočne Europe (CEE zemlje). Ukupna PE ulaganja u CEE zemljama, za 2013. godinu, čine samo 2,2% otpada na ulaganja u Francusku, zemlje Beneluksa, Ujedinjeno Kraljevstvo i Irsku (EVCA 2013 *European PE Activity*).

<sup>4</sup>Zemlje srednjoistočne Europe obuhvaćaju (2013.): Bosnu i Hercegovinu, Bugarsku, Crnu Goru, Češku, Estoniju, Hrvatsku, Latviju, Litvu, Mađarsku, Makedoniju, Poljsku, Rumunjsku, Slovačku, Sloveniju, Srbiju i Ukrajinu.

Tablica 2.  
 Ukupna PE ulaganja za zemlje srednjoistočne Europe od 2003. do 2013. godine u tisućama eura (tržišna statistika)

Zemlja	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Bosna i Hercegovina	-	-	9.974	5.328	754	4.208	6.267	0	0	0	0
Bugarska	18.043	215.976	-	35812	555.653	90.477	185.165	82.238	7.225	84.164	11.098
Hrvatska	2.799	4.021	756	12.033	17.244	10.875	28.154	12.500	15.625	32.299	19.195
Češka	39.422	16.074	108.952	354.208	170.250	441.435	1.385.776	193.211	143.933	105.874	134.399
Estonija	1.661	365	12.652	4.031	51.690	13.972	4.507	25.461	6.508	18630	27.554
Mađarska	110.755	121.562	147.247	734.360	491.367	476.604	213.637	65.046	194.841	101.455	56.827
Latvija	2.692	13.261	8.719	-	159.211	63.084	997	5.280	20.222	3.802	15.300
Litva	5.647	1.182	14.359	18.103	158.821	0	1.183	1.604	26.671	7.651	17.550
Makedonija	-	-	-	-	9.058	0	14.388	0	0	0	7.675
Moldavija	-	-	-	-	-	-	0	0	975	0	2.099
Crna Gora	-	-	-	-	-	19.077	0	0	0	0	0
Poljska	177.213	134.437	107.818	303.621	683.518	627.957	266.994	656.754	678.436	477.615	380.033
Rumunjska	82.020	32.543	70.000	109.956	475.861	273.089	220.881	119.138	65.918	26.506	70.099
Srbija	-	-	6.367	31.501	161.610	8.402	0	13.208	0	4.350	16.076
Slovačka	4.479	7.059	19.467	19.348	23.460	31.145	1.739	14.473	9.149	97.848	2.050
Slovenija	3.714	-	2.009	38.712	46.663	3.750	79.130	6.945	14.089	3.508	43.55
Ukrajina	-	-	-	-	-	301.535	38.219	95.827	63.309	43.314	18.933
Ukupno CEE	448.445	546.480	508.320	1.667.013	3.005.160	2.455.610	2.447.037	1.291.685	1.246.901	1.007.016	783.243

Izvor: Izrada autorice na temelju podataka EVCA Special Paper, Central and Eastern Statistics, 2005., 2007., 2009., 2011., 2013. i 2014.

### 3.3. Private equity i rizični kapital u Hrvatskoj

Početak razvoja tržišta rizičnog kapitala u Hrvatskoj vezuje se uz djelovanje stranih PE/VC fondova koji su bili organizirani kao lokalne konzultantske kompanije stranih PE/VC menadžment kompanija. To su: *SEAF Croatia*, *Horizonte Venture Mangement*, *Copernicus Capital*, *Vienna Capital Partners*. Neka od poduzeća u koja su uložili su: Medifarm, Bello, Klik Multimedija, Uzgoj, Vimi, GlobalNet, Electronic CATV, Adriatic kabel IVB itd. (Cvijanović et al., 2008., Ognjenović, 2007.).

Prva hrvatska menadžment kompanija (društvo za upravljanje<sup>5</sup>) za upravljanje fondom rizičnog kapitala osnovana je 2003. godine, pod nazivom *Quaestus Private Equity d.o.o.* Kompanija upravlja prvim hrvatskim fondom rizičnog kapitala s privatnom ponudom naziva *Quaestus Private Equity Kapital*. U 2006. godini društvo je registrirano u skladu s novim Zakonom o investicijskim fondovima (Zakon o investicijskim fondovima, br. 01-081-05-3654/2., 2005.), jer do tada poslovanje fondova rizičnog kapitala nije bilo zakonski regulirano (Ognjenović, 2007.).

Druga menadžment kompanija *Nexus Private Equity Partneri* osnovana je početkom 2008. godine. Kompanija upravlja otvorenim fondom rizičnog kapitala s privatnom ponudom, *Nexus ALPHA*, osnovanim u listopadu 2008. godine, a iznos prikupljenih sredstava je 36 milijuna eura.

Danas na tržištu rizičnog kapitala djeluje sedam fondova rizičnog kapitala. Prema Zakonu o alternativnim investicijskim fondovima riječ je Otvorenim investicijskim fondovima rizičnog kapitala s privatnom ponudom. Dva su privatna fonda: *Quaestus Private Equity Kapital* i *Nexus ALPHA*, dok ostalih pet predstavljaju fondove za gospodarsku suradnju: *Quaestus Private Equity II (FGS)*, *Nexus FGS*, *HONESTAS(FGS)*, *ALTERNATIVE PRIVATE EQUITY FGS* i *Prosperus FGS*.

Iako prisutan, rizični kapital u Hrvatskoj još uvijek ne igra značajnu ulogu kao u nekim razvijenim zemljama. Neki od razloga su:

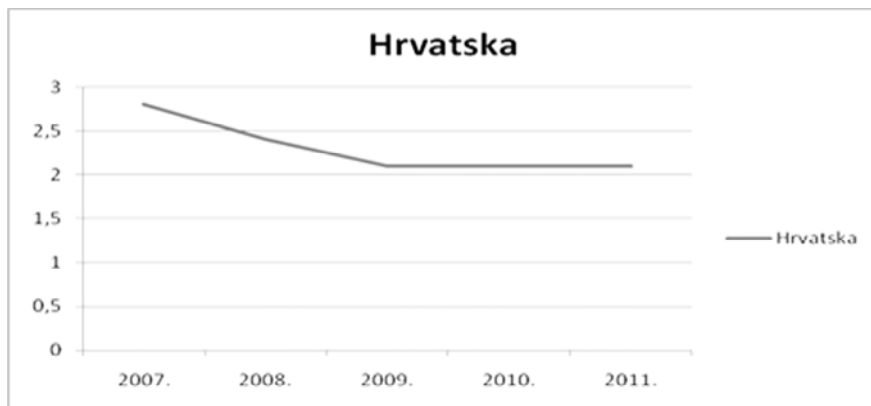
- tržište rizičnog kapitala zasad je još plitko i nerazvijeno,
- poduzetnici nisu upoznati s cjelokupnim investicijskim procesom rizičnog kapitala,
- poduzetnici nisu investicijski spremni za privlačenje ovakvog oblika kapitala,
- poduzetnici nisu sigurni koje su prednosti, a koji nedostaci ovog oblika kapitala,

---

<sup>5</sup> Prema Zakonu o investicijskim fondovima, društvo za upravljanje je dioničko društvo ili društvo s ograničenom odgovornošću sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, koje je dobilo odobrenje Nadzornog tijela za obavljanje poslova osnivanja i upravljanja investicijskim fondovima.

- ❖ poduzetnici ne znaju što nudi, a što traži ovaj oblik kapitala, te
- ❖ poduzetnici nisu spremni na odricanje od vlasništva.

Osim gore istaknutog, iz grafikona 2 je vidljivo kako sami poduzetnici dostupnost rizičnog kapitala u Hrvatskoj ocjenjuju niskom. Ocjena dostupnosti od 2007. do 2011. godine je u konstantnom padu i za 2011. godinu iznosi samo 2,1, što pokazuje potrebu povećanja dostupnosti rizičnog kapitala kao alternativnog načina financiranja poduzetnicima.



Grafikon 2. Ocjena dostupnosti ulaganja rizičnog kapitala od strane poduzetnika od 2007. do 2011. godine za Hrvatsku (1- nemoguće, 7- vrlo dostupno)

*Izvor: Izračun autorice na temelju podataka Svjetskog ekonomskog foruma (eng. World Economic Forum, WEF) od 2008. do 2012. godine*

## 4. EMPIRIJSKA ANALIZA ULAGANJA PE I VC, TE ATRAKTIVNOSTI ZEMLJE U PRIVLAČENJU ULAGAČA RIZIČNOG KAPITALA

### 4.1. Metodologija istraživanja

Primarna svrha i ciljevi ovog istraživanja su utvrđivanje atraktivnosti Hrvatske u privlačenju ulagača PE/VC te usporedba iste u odnosu prema zemljama srednjoistočne Europe na temelju stvorene baze podataka za razdoblje od 2003. do 2013. godine. Istraživanje atraktivnosti vrši se analizom ukupnih ulaganja PE/VC u Hrvatskoj i zemljama srednjoistočne Europe, udjelom ulaganja PE/VC u BDP-u i primjenom indeksa atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja (za odabrane zemlje u razdoblju od 2011. do 2013.). Dobivene vrijednosti su

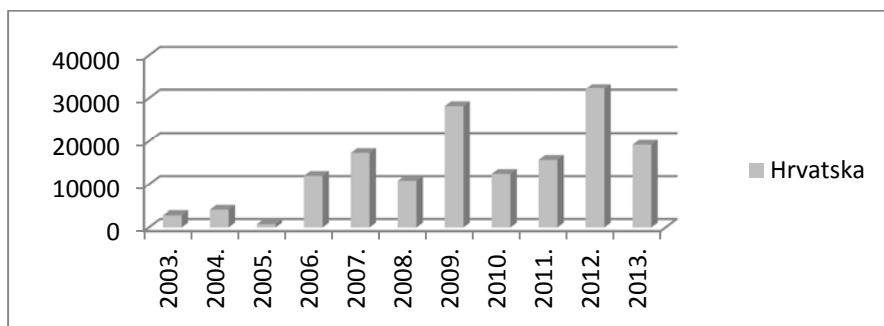
uspoređene u odnosu prema zemljama srednjoistočne Europe. Istraživanje obuhvaća razdoblje od 2003. do 2013. godine.

Podaci potrebni za provođenje istraživanja preuzeti su iz javno dostupnih godišnjaka europske PE/VC asocijacije/*PEREP\_Analytics* za razdoblje od 2007. do 2013. godine (EVCA), iz EVCA *special paper* za srednjoistočnu Europu i publikacija o globalnom indeksu atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja (*VCPE Country Attractiveness Index*). Nadalje, korišteni su i podaci iz godišnjaka<sup>6</sup> za zemlje bivše Jugoslavije i baltičke zemlje za razdoblje od 2007. do 2013. godine. Podaci prikupljeni istraživanjem obrađeni su metodama deskriptivne statistike.

## 4.2. Rezultati istraživanja

Na temelju podataka iz prethodno spomenutih izvještaja i publikacija, prikupljeni su i sistematizirani podaci o iznosima ulaganja VC i PE za Hrvatsku i zemlje srednjoistočne Europe te je u nastavku dan prikaz ukupnih ulaganja za Hrvatsku, usporedba ulaganja u Hrvatsku i zemlje srednjoistočne Europe, te je izvršena usporedba s odabranim zemljama srednjoistočne Europe.

Grafikon 3 daje prikaz ukupnih PE ulaganja za Hrvatsku u razdoblju od 2003. do 2013. godine u 000 eura, dok grafikon 4 prikazuje ulaganja u Hrvatsku i zemlje srednjoistočne Europe. Provedena analiza pokazuje kako je najviša razina ulaganja u Hrvatskoj ostvarena u 2012. godini i to oko 32 milijuna eura, što se većim dijelom može pripisati ulaganjima fondova za gospodarsku suradnju osnovanih u 2010. godini.



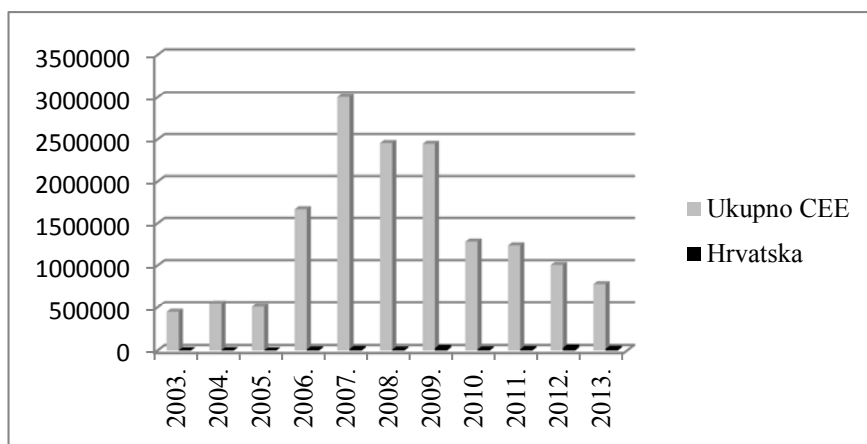
Grafikon 3. Ukupna PE ulaganja za Hrvatsku od 2003. do 2013. godine u 000 eura (tržišna statistika)

*Izvor: Analiza autorice na temelju EVCA yearbook 2007.-2013. godine za Baltic and Ex-Y countries.*

<sup>6</sup> Godišnjak dostavljen na upit odgovorne osobe iz EVCA. Podaci nisu javno dostupni.



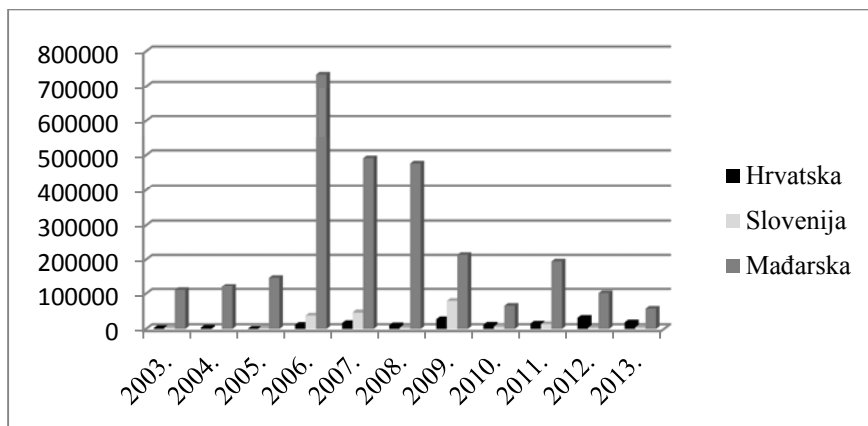
Ulaganja za 2013. godinu iznosila su oko 19 milijuna eura, što čini samo 2,4% od ukupnih ulaganja u zemljama srednjoistočne Europe za 2013. godinu, te 0,053% ukupnih PE ulaganja u Europi. Rezultati istraživanja pokazuju kako je u promatranom jedanaestogodišnjem razdoblju u Hrvatsku uloženo oko 155 milijuna eura na ime PE ulaganja što čini samo 1% od svih PE ulaganja u zemlje srednjoistočne Europe.



Grafikon 4. Ukupna PE ulaganja za Hrvatsku i zemlje srednjoistočne Europe od 2003. do 2013. godine u 000 eura (tržišna statistika)

*Izvor: Izrada autorice na temelju podataka EVCA Special Paper, Central and Eastern Statistics, 2005., 2007., 2009., 2011., 2013. i 2014.*

Uzimajući u obzir ulaganje PE u susjednim zemljama, Mađarskoj i Sloveniji, rezultati analize pokazuju kako je Mađarska u 2006., 2007. i 2008. godini daleko, po vrijednosti ulaganja PE, iza sebe ostavila Hrvatsku i Sloveniju. U ostalim godinama razlike su manje, ali je Mađarska i u tim godinama dominantna po vrijednosti ostvarenih PE ulaganja. Uspoređujući Hrvatsku i Sloveniju, Slovenija je u pet od spomenutih jedanaest godina ostvarila veća ulaganja od Hrvatske, dok Hrvatska od 2010. godine, a značajnije u zadnje dvije godine, po ulaganju premašuje Sloveniju (grafikon 5). Međutim, analiza pokazuje kako je Hrvatska za promatrano razdoblje privukla samo 5,7% vrijednosti ostvarenih ulaganja u Mađarskoj te 76,6% vrijednosti ulaganja u Sloveniju.



Grafikon 5. Ukupna PE ulaganja za Hrvatsku, Sloveniju i Mađarsku (tržišna statistika)

*Izvor: Izrada autorice na temelju EVCA Special Paper, Central and Eastern Statistics, 2005., 2007., 2009., 2011., 2013. i 2014.*

Osim ukupne razine ulaganja PE u pojedinu zemlju, važan pokazatelj privlačnosti zemlje je i postotak ulaganja u odnosu prema bruto domaćem proizvodu. Usporedba spomenutog pokazatelja (omjera) upozorava na stupanj rasta tržišta zemlje (Soloma, 2013.). U promatranom razdoblju, za srednjoistočnu Europu, postotak ulaganja PE u odnosu prema BDP-u u prosjeku je iznosio 0,147%. Najmanji postotak bilježi se u 2013. godini u vrijednosti 0,063%, a najveći od 0,241% u 2009. godini. Prosječna vrijednost ulaganja PE u odnosu BDP u Hrvatskoj za promatrano razdoblje iznosila je 0,034%. Najmanji postotak bilježi se u 2005. i 2008. godini i to 0,002%, dok je najviša zabilježena vrijednost 0,073% u 2013. godini. S obzirom na spomenute vrijednosti, Hrvatska je daleko od prosjeka srednjoistočne Europe, što upozorava na prostor koji je potrebno iskoristiti. Vrijednosti za sve ostale zemlje srednjoistočne Europe dane su u tablici 3.

Tablica 3.

Ulaganja *private equityja* kao postotak BDP-a za zemlje srednje i istočne Europe od 2003. do 2013. godine

	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Bosna i Hercegovina	-	-	0,123	0,055	0,007	0,034	0,052	0,000	0	0,000	0,000
Bugarska	0,101	1,110	0,000	0,143	1,923	0,265	0,530	0,228	0,019	0,211	0,028
Hrvatska	0,011	0,015	0,002	0,035	0,046	0,020	0,061	0,027	0,035	0,073	0,044
Češka	0,052	0,019	0,112	0,315	0,133	0,297	1,010	0,133	0,092	0,069	0,090
Estonija	0,022	0,004	0,120	0,031	0,332	0,088	0,033	0,176	0,041	0,109	0,149
Mađarska	0,154	0,150	0,167	0,883	0,487	0,423	0,223	0,068	0,194	0,103	0,058
Latvija	0,031	0,120	0,068	0,000	0,793	0,274	0,005	0,029	0,100	0,017	0,047
Litva	0,036	0,007	0,070	0,076	0,567	-	0,004	0,006	0,086	0,023	0,051
Makedonija	-	-	-	-	0,177	-	0,217	0,000	0,000	0,000	0,094
Moldavija	-	-	-	-	-	-	0,000	0,000	0,019	0,000	0,035
Crna Gora	-	-	-	-	-	0,582	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Poljska	0,098	0,069	0,045	0,118	0,222	0,165	0,089	0,192	0,183	0,125	0,098
Rumunjska	0,159	-	0,088	0,115	0,392	0,198	0,187	0,101	0,049	0,020	0,049
Srbija	-	-	0,030	0,150	0,548	0,025	0,000	0,104	0,000	0,014	0,049
Slovačka	0,016	0,021	0,052	0,045	0,043	0,046	0,003	0,022	0,013	0,137	0,003
Slovenija	0,015	-	0,007	0,130	0,139	0,010	0,224	0,019	0,039	0,010	0,012
Ukrajina	-	0,000	-	-	-	0,247	0,045	0,085	0,053	0,033	0,014
Ukupno CEE	0,088	0,096	0,073	0,218	0,325	0,209	0,241	0,119	0,104	0,082	0,063

Izvor: Izrada autžorice na temelju EVCA Special Paper, Central and Eastern Statistics, 2005., 2007., 2009., 2011., 2013. i 2014.

Istraživanje obuhvaća i utvrđivanje indeksa atraktivnosti Hrvatske za VC/PE ulaganja, te usporedbu s odabranim zemljama. U okviru istraživanja atraktivnosti zemlje u privlačenju *private equityja* i rizičnog kapitala zemlje su razvrstane u osam regija i to: Afriku, Aziju, Australiju, Istočnu Europu, Zapadnu Europu, Južnu Ameriku, Bliski Istok i Sjevernu Ameriku. Hrvatska je, zajedno s još 20 zemalja<sup>7</sup>, svrstana u regiju Istočna Europa.

Pregled odabranih zemalja i pripadajuća vrijednost indeksa atraktivnosti za ulaganje rizičnog kapitala u *private equityja*, kao i rang zemlje, od 2011. do 2013. godine dana je u tablici 4. Rezultati analize pokazuju kako vidljivo prvo mjesto čvrsto drži SAD, dok se Ujedinjeno Kraljevstvo (UK), Kanada, Japan i Singapur izmjenjuju na pozicijama od 2 do 5. Hrvatska je u 2011. godini bila na 52. mjestu od 80 zemalja, u 2012. na 57. mjestu od 116 zemalja, te u 2013. godini na 65. mjestu od 118 zemalja uključenih u istraživanje. To je svrstava u sredinu promatranog skupa za spomenute godine. Analiza nadalje pokazuje kako promatrajući odabrane zemlje u regiji, ispred Hrvatske je samo Slovenija što pokazuje dobar položaj Hrvatske u privlačenju ulagača rizičnog kapitala u regiji.

Uzimanje u obzir ukupne vrijednosti VCPE indeksa i samog ranga za pojedini zemlju nije dostatno za donošenje zaključka o pozitivnim i negativnim obilježjima same zemlje za privlačenje ulagača VCPE. Potrebno je analizirati svaku pojedinu varijablu zasebno.

---

<sup>7</sup>Albanija, Bjelorusija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Češka, Estonija, Gruzija, Mađarska, Latvija, Litva, Makedonija, Moldavija, Crna Gora, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija, Turska, Ukrajina i Srbija.

Tablica 4.

Vrijednost indeksa atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganjima (eng. *VCPE Country Attractiveness Index*) i rang zemalja od 2011. do 2013.

Godina	5 zemalja s najvećom vrijednosti indeksa	5 zemalja s najmanjom vrijednosti indeksa	Hrvatska i zemlje u regiji
2011.	1. SAD (100) 2. UK (93,3) 3. Kanada (93,3) 4. Singapur (92,4) 5. Švicarska (91,8)	76. BiH (17,3) 77. Alžir (17,1) 78. Paragvaj (15,7) 79. Venezuela (15,2) 80. Kirgistan (14,4)	45. Slovenija (46,8) <b>52. Hrvatska (43,4)</b> 73. Makedonija (19,3) 75. Albanija (17,8) 76. BiH (17,3)
2012.	1. SAD (100) 2. Kanada (97) 3. UK (95) 4. Japan (93) 5. Singapur (93)	112. Lesoto (17) 113. Mauretaniya (16) 114. Angola (13) 115. Čad (12) 116. Burundi (11)	45. Slovenija (58) <b>57. Hrvatska (53)</b> 72. BiH (46) 77. Makedonija (43) 96. Albanija (26)
2013.	1. SAD (100) 2. Kanada (97,8) 3. UK (95,4) 4. Japan (92,9) 5. Singapur (92,8)	114. Madagaskar (18,8) 115. Lesoto (17,8) 116. Angola (14,8) 117. Čad (12,8) 118. Burundi (10,3)	45. Slovenija (58,6) <b>65. Hrvatska (48,8)</b> 73. BiH (45,4) 80. Makedonija (41,8) 108. Albanija (23,7)

*Izvor: Izrada autorice prema Groh et al. (2011., 2012. i 2013.).*

Promatrajući šest varijabli, koje se koriste za izračun VCPE indeksa, zasebno za Hrvatsku u razdoblju od 2011. do 2013. godine analiza pokazuje kako varijabla oporezivanje ima najveću vrijednost i najmanji rang (tablica 5). Međutim, u ovoj situaciji najmanji rang pokazuje jako lošu situaciju u Hrvatskoj, jer je ova varijabla negativno povezana s ulaganjem PE/VC od strane institucionalnih ulagača. Česte promjene poreznih stopa, te potreban veliki broj sati za pripremu, obračun i plaćanje osnovnih poreza daje negativnu sliku o poslovanju u Hrvatskoj. Poduzetnička kultura i poslovne mogućnosti su sljedeća najlošije rangirana varijabla. Inovacije, istraživanje i razvoj, te broj patenata pozitivno utječu na privlačenje PE/VC, dok složena procedura pokretanja i zatvaranja poslovnih subjekata utječe negativno. Sami poduzetnici nerijetko ističu postojanje prekomjerne birokracije i neučinkovite administracije, dok s druge strane fond menadžeri upozoravaju na nepostojanje prikladnih investicijskih mogućnosti. Još jedno veliko ograničenje većeg ulaganja u Hrvatskoj je dubina tržišta kapitala. Ulagači rizičnog kapitala preferiraju mogućnosti izlaska putem inicijalne javne ponude (eng. IPO) što zahtijeva dobro razvijeno tržište kapitala.

Tablica 5.

Vrijednosti i rang šest ključnih varijabli VC/PE indeksa za Hrvatsku od 2011. do 2013. godine

	2011.		2012.		2013.	
	Vrijednost	Rang	Vrijednost	Rang	Vrijednost	Rang
<b>Ekonomska aktivnost</b>	65,1	60	69,4	82	59	94
<b>Dubina tržišta kapitala</b>	28,4	55	44,3	61	37,8	66
<b>Oporezivanje</b>	118	2	107,2	4	106,5	21
<b>Zaštita ulagača i korporativno upravljanje</b>	40,4	66	52,7	76	52,1	80
<b>Socijalno okruženje</b>	47,7	54	53,0	61	46,0	73
<b>Poduzetnička kultura i poslovne mogućnosti</b>	49,5	38	52,0	45	53,3	49

Izvor: Izrada autorice prema Groh et al. (2011, 2012 i 2013.).

## 5. ZAKLJUČAK

Provedenim istraživanjem utvrđena je atraktivnost Hrvatske u privlačenju ulagača PE/VC te je napravljena usporedba iste u odnosu prema zemljama srednjoistočne Europe, odnosno utvrđen je njezin položaj u odnosu prema zemljama srednjoistočne Europe. Na temelju stvorene baze podataka o ulaganjima PE/VC u zemljama srednjoistočne Europe za razdoblje od 2003. do 2013. godine, istraživanje atraktivnosti izvršilo se analizom ukupnih ulaganja PE/VC u Hrvatskoj i zemljama srednjoistočne Europe, udjelom ulaganja PE/VC u BDP-u i primjenom indeksa atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja (za odabrane zemlje u razdoblju od 2011. do 2013.). Dobivene vrijednosti uspoređene su sa zemljama srednjoistočne Europe.

Također, dan je pregled definicija PE i VC, metodologija prikupljanja podataka, te način utvrđivanja indeksa atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja.

Kod praćenja *private equity* ulaganja prvi problem nastupa pri definiranju spomenutog pojma, jer se isti razlikuje od zemlje do zemlje. Općenito, može se zaključiti kako je riječ o svakom vlasničkom ulaganju kapitala u poduzeće koje ne kotira na tržištu kapitala. Postoje različite vrste *private equity* ulaganja. Vrste ulaganja kao što je rizični kapital (eng. *venture capital*) i *buyout*

najviše se ističu. Drugi problem koji se javlja je različita metodologija prikupljanja podataka. S obzirom na tajnost cijele industrije, podaci se najčešće prikupljaju putem različitih anketa te se zatim nadopunjuju podacima dostupnim putem različitih medija (web stranice fondova, poduzeća, članci u novinama i slično).

Prilikom izračuna indeksa atraktivnosti zemlje u privlačenju rizičnog kapitala i *private equityja* vodi se računa o šest varijabli. To su: ekonomska aktivnost zemlje, oporezivanje, zaštita ulagača i korporativno upravljanje, socijalno okruženje, te poduzetnička kultura i poslovne mogućnosti.

Provedena analiza pokazuje kako je najviša razina ulaganja u Hrvatskoj ostvarena u 2012. godini i to oko 32 milijuna eura, dok su ukupna PE/VC ulaganja tijekom promatranog jedanaestogodišnjeg razdoblja iznosila 155 milijuna eura što čini samo 1% ukupnih ulaganja u zemlje srednjoistočne Europe. Promatrajući susjedne zemlje, Mađarsku i Sloveniju, dobiveni rezultati istraživanja pokazuju kako je Hrvatska, za promatrano razdoblje privukla samo 5,7% vrijednosti ostvarenih ulaganja u Mađarskoj, te 76,6% vrijednosti ulaganja u Sloveniju.

Gledajući ukupna ulaganja za zemlje srednjoistočne Europe pojedinačno, može se uočiti kako Poljska u svim promatranim godinama ima visoka i stabilna ulaganja. Slijede Češka, Rumunjska, Mađarska i Bugarska.

Važan pokazatelj rasta tržišta je i omjer ukupnih ulaganja PE i bruto domaćeg proizvoda zemlje. Ovo istraživanje pokazuje kako je u prosjeku, gledano za razdoblje od 2003. do 2013. godine, omjer ulaganja PE i BDP-a za Hrvatsku iznosio 0,034%, što je značajno manje u odnosu prema prosjeku srednjoistočne Europe koji je iznosio 0,147%.

Nadalje, ovo istraživanje također pokazuje kako se prema indeksu atraktivnosti zemlje za VC/PE ulaganja Hrvatska nalazi u sredini promatranog skupa zemalja za 2011., 2012. i 2013. godinu.

Na temelju prethodno istaknutog (ukupna razina ulaganja PE/VC, udio ulaganja u BDP-u te indeks atraktivnosti zemlje za PE/VC ulaganja) može se zaključiti kako je Hrvatska ispodprosječno atraktivna zemlja za privlačenje ulagača *private equity* i rizičnog kapitala u svijetu.

Dobiveni rezultati služe kao vrijedna podloga za provedbu komparativne analize s razvijenim zemljama u području analize ulaganja PE i VC te atraktivnosti zemlje za PE i VC ulaganja u nekim budućim radovima. Istraživanje percepcije menadžera PE/VC fondova u svijetu o atraktivnosti Hrvatske i zemalja u regiji za privlačenje PE/VC također predstavlja prostor za buduće istraživanje.

## LITERATURA

Araghy, R., i Björkman, J. (2008), A Vicious Circle? A Study of the Investment and Fundraising Characteristics of Swedish Venture Capital Firm, Master Thesis, Linköping University, Faculty of Arts and Sciences.

Australian Bureau of Statistics. Dostupno na:  
[http://www.abs.gov.au/Ausstats/abs@.nsf/Latestproducts/5678.0Explanatory%20Notes12013-14?opendocument&tabname=Notes&prodno=5678.0&issue=2013-14&num=&view=\[18.2.15.\]](http://www.abs.gov.au/Ausstats/abs@.nsf/Latestproducts/5678.0Explanatory%20Notes12013-14?opendocument&tabname=Notes&prodno=5678.0&issue=2013-14&num=&view=[18.2.15.])

Avots, K., Strenge, R., Paalzow, A. (2013), Public venture capital in Latvia, *Baltic Journal of Economics* 13 (1), p. 3-30

Bernoth, K., Colavecchio, R., Sass, M. (2010), Driver of Private Equity Investment in CEE and Western European Countries, Working paper, Project funded under the Socio-economic Sciences and Humanities, European Commission.

Bottazzi, L., Da Rin, M. (2002), Venture Capital in Europe and the financing of innovative companies, *European Venture Capital*, p 231-269. Dostupno na: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/118915435/PDFSTART>; [09.09.09.]

Campbel, R. A., Kraeussl, R. (2005), A survey of the venture capital industry in Central and Eastern Europe, p. 51-70. Dostupno na: <http://core.ac.uk/download/pdf/6527071.pdf> [18.2.15.]

Cumming, D. J. (2003), The Determinants of Venture Capital Portfolio size: Empirical Evidence. Dostupno na: <http://www.altassetshedgefunds.com/pdfs/determinants18-6-03.pdf>; [30.3.10.]

Cvijanović V., Marović M., Sruck B. (2008), *Financiranje malih i srednjih poduzeća*, GIPA d.o.o., Zagreb.

Czech Private Equity and Venture Capital Association (2015). Dostupno na: <http://www.cvca.cz/en/>[18.2.15.]

European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA), 2013 *European Private Equity Activity, Statistics on Fundraising, Investments & Divestments*. Dostupno na: <http://www.evca.eu/media/142790/2013-European-Private-Equity-Activity.pdf>, [18.2.15.]

European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA), 2005: *Central and Eastern Europe Statistics 2004.*, Special Paper, Ed. by the the EVCA Central and Eastern Europe Task Force, October, 2005.

European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA), 2007, *Central and Eastern Europe Statistics 2006.*, An EVCA Special Paper, Ed. by the the EVCA Central and Eastern Europe Task Force, October, 2007.



European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA), 2009: Central and Eastern Europe Statistics 2008., An EVCA Special Paper, Ed. by the the EVCA Central and Eastern Europe Task Force, July, 2009.

European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA), 2011, Central and Eastern Europe Statistics 2010., An EVCA Special Paper, Ed. by the the EVCA Central and Eastern Europe Task Force, July, 2011.

European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA), 2013, Central and Eastern Europe Statistics 2012., An EVCA Special Paper, Ed. by the the EVCA Central and Eastern Europe Task Force, July, 2013.

European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA), 2014, Central and Eastern Europe Statistics 2013., An EVCA Special Paper, Ed. by the the EVCA Central and Eastern Europe Task Force, August, 2014.

EVCA: Yearbook 2014., Baltic and Ex-Y by Country

European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA), 2015  
Dostupno na:  
<http://www.evca.eu/about-private-equity/private-equity-explained/> [18.2.15.]  
<http://www.evca.eu/research/about-research/> [19.2.15.]

Fraser-Sampson, G., 2010, Private Equity as an Asset Class, John Wiley&Sons.

Groh, P. A., Liechtenstein, V. H., Canela, M., 2010, Limited Partners' Perceptions of the Central Eastern European Venture Capital and Private Equity Market, The Journal of Alternative Investments, p. 96-112.

Groh, P. A., Liechtenstein, H., Lieser, K. (2011), The Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index, 2011 Annual, IESE Business School University of Navarra. Dostupno na: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-143-E.pdf>, [9.2.15.]

Groh, P. A., Liechtenstein, H., Lieser, K., 2012, The Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index, 2012 Annual. IESE Business School University of Navarra. Dostupno na: <http://blog.iese.edu/vcpeindex/files/2012/07/Complete-IESE-VCPE-Index-2012-Annual-Including-2-Pagers.pdf>, [9.2.15.]

Groh, P. A., Liechtenstein, H., Lieser, K., 2013, The Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index, 2013 Annual. IESE Business School University of Navarra. Dostupno na: <http://blog.iese.edu/vcpeindex/files/2013/08/VCPE-Index-2013-Annual-HD.pdf>, [9.2.15.]

Groh, P. A., Liechtenstein, H., Lieser, K., 2008, The Attractiveness of Central Eastern European Countries for Venture Capital and Private Equity Investors, (March 2008). IESE Business School Working Paper No. D/677; EFA 2008 Athens Meetings Paper. Dostupno na SSRN: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=960505](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=960505) [25.2.15.]

Groh, P. A., Liechtenstein, H., 2012, Assessing Country Attractiveness in the Venture Capital and Private Equity Landscape in Emerging Markets. Dostupno na SSRN:<http://ssrn.com/abstract=2021987>

Hrvatska Private Equity and Venture Capital Asocijacija ( HVCA). Dostupno na: <http://www.cvca.hr/zasto-pe-i-venture-capital/rjecnik-terminal/> [18.2.15.]

Hungarian Private Equity and Venture Capital Association. Dostupno na: <http://www.hvca.hu/glossary/private-equity/> [18.2.15.]  
Dostupno na : <http://www.hvca.hu/glossary/venture-capital/> [18.2.15.]

Karsai, J., 2009, "The End of the Golden Age" The Developments of the Venture Capital and Private Equity Industry in Central and Eastern Europe. Hungarian Academy of Sciences Institute of Economics. Hungarian Academy of Science, Discussion paper.

Klonowski, D., 2005, The Evolution of the Venture Capital Industry in Transition Economies: The Case of Poland, Post-Communist Economies, Vol. 17, No. 3, p. 331-348

Klonowski, D., 2011, Private equity in Poland after two decades of development: evolution, industry drives, and returns, Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, Vol. 13, No. 4, p. 295-311

Lerner, J., Leamon, A., Hardyman, F., 2012, Venture Capital, Private Equity, and the Financing of Entrepreneurship, John Wiley & Sons, Inc.

Milner, F., Vos, E., 2003, Private Equity: A Portfolio Approach, Journal of Alternative Investments, Vol. 5 No4, p 51-65.

National Venture Capital Association Yearbook 2014. Dostupno na: <file:///C:/Users/msimic/Downloads/2014-NVCA-Yearbook.pdf> [18.2.15.]

Ognjenović Đ., 2007, Hrvatska industrija rizičnog kapitala - realna i neiskorištena opcija financiranja tvrtki u razvoju, Banka br 8. Dostupno na: [http://www.ognjenoviclovergrove.com/publikacija/Private\\_equity\\_u\\_Hrvatskoj.pdf](http://www.ognjenoviclovergrove.com/publikacija/Private_equity_u_Hrvatskoj.pdf); [26.01.09.]

Polish Private Equity and Venture Capital Association (PSIK). Dostupno na: <http://www.psik.org.pl/glossary.html> [18.2.15.]

PEREP Analytics. Dostupno na: <https://www.perepanalytics.eu/> [19.2.15.]

Sass Rubin, J., 2010, Venture Capital and Underserved Communities, Urban Affairs Review, July 2010; vol. 45, 6: pp. 821-835.

Sato, A., 2011, Private Equity Investment in Central and Eastern Europe, International Journal of Management Cases, p. 199-206.

Soloma, A., 2013, The Importance of the Depth of the Capital market on International Venture Capital and Private Equity allocation decision: The case of Poland, *Economics and Management*.

Šimić, M., Ćurak, M., 2012, Private equity ulaganja i moderna portfelj teorija, Mala i srednja poduzeća, Financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške, EFST, Split.

Thomson Reuters. Dostupno na: <http://thomsonreuters.com/about-us/> [19.2.15.]

Thomson Reuters: National Venture Capital Association Yearbook 2014, March 2014.

World Economic Forum (WEF), 2008: The Global Competitiveness Report 2008-2009, Geneva, Switzerland.

World Economic Forum(WEF), 2009, The Global Competitiveness Report 2009-2010, Geneva, Switzerland.

World Economic Forum (WEF), 2010, The Global Competitiveness Report 2010-2011, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

World Economic Forum(WEF), 2011, The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

World Economic Forum (WEF), 2012, The Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

Narodne novine, br. 150/05: Zakon o investicijskim fondovima, br. 01-081-05-3654/2, 2005.

Narodne novine, br. 16/13, 143/14: Zakon o alternativnim investicijskim fondovima

***Marija Šimić, Ph. D.***

Senior assistant  
Faculty of Economics  
University of Split  
E-mail: msimic@efst.hr

**THE ATTRACTIVENESS OF CROATIA IN TERMS OF ATTRACTING VC INVESTORS*****Abstract***

*Venture capital is crucial for stimulating innovation and economic growth. VC investment is now considered to be an international business. The institutional investors' decision in which country to invest is an extremely complex, expensive and time-consuming task. It gets additionally complicated by the lack of a uniform definition of private equity and venture capital (PE/VC), by various data collection methodologies and lack of databases.*

*This paper examines the attractiveness of Croatia in attracting PE/VC investors, and also a comparison with CEE countries is made. The database of investments in CEE has been created, the issue of the PE/VC definition is analysed, as well as the methodology of data collecting and determining the VC/PE Index.*

*The research results show that, in terms of a total PE investments and the ratio of PE and GDP, Croatia is below average regarding its attractiveness for PE/VC investors for the period from 2003 to 2013, as compared to the CEE countries.*

***Keywords: Private equity and Venture Capital, VC/ PE Country Attractiveness Index, CEE, Croatia***

***JEL classification: G11, G24, G32***

**STRUČNI RAD**

***PROFESSIONAL PAPER***



## **Dr. sc. Ksenija Vuković**

Izvanredna profesorica  
Katedra za gospodarstvo  
Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu  
E-mail: ksvukovi@foi.hr

## **Tamara Šmaguc, mag. oec.**

Asistentica  
Katedra za gospodarstvo  
Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu  
E-mail: tsmaguc@foi.hr

# **DRUŠTVENI KONTEKST IZBORA ZANIMANJA ŽENA U HRVATSKOJ U RAZDOBLJU OD KRAJA 19. DO POČETKA 21. STOLJEĆA**

UDK / UDC: 331.54-055.2(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: J21, J24

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 1. prosinca 2014. / December 1, 2014

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

### ***Sažetak***

*Cilj rada je temeljem pregleda literature hrvatskih autora prikazati utjecaj društvenih čimbenika na distribuciju zanimanja žena u Hrvatskoj u razdoblju od kraja 19. stoljeća do početka 21. stoljeća. Korištenjem metode analize teksta dostupnih znanstvenih publikacija iznosi se ekonomska, društvena i ideološka pozadina ekonomske uloge žena. U radu se polazi od pretpostavke da socijalni i vremenski kontekst utječe na intenzitet i kvalitetu ekonomske aktivnosti žena. Prepoznavaju se društvene barijere koje perzistentno utječu na ekonomsku ulogu žene i pridonose razlikama u distribuciji profesionalnih odabira žena i muškaraca.*

***Cljučne riječi: izbor zanimanja, žene, Hrvatska***

## 1. UVOD

Ekonomski uvjeti u drugoj polovici 19. stoljeća u Hrvatskoj otvorili su mogućnosti za stvaranje novih izbora zanimanja muškaraca i žena, unatoč zaostatku za razvijenim dijelovima Europe nastalom uslijed izostanka industrijske revolucije. Iako tradicionalno kao početak značajnije participacije žena u ekonomiji uzimamo tek razdoblje nakon 2. svjetskog rata, žene su već od samih začetaka modernog građanskog društva i tržišne ekonomije u Hrvatskoj utirale put značajnijoj participaciji u radnoj snazi, koja će se dogoditi u 20. stoljeću. Tijekom 20. stoljeća participacija žena u svim oblicima ekonomske aktivnosti se povećava. No unatoč tome što u proteklih stotinjak godina žene u Hrvatskoj postupno proširuju paletu zanimanja, ukorijenjeno vezivanje određenih zanimanja sa socijalizacijom stečenim rodnim osobinama kroz cijelo je stoljeće održalo rodni dualizam profesionalnih izbora. Pojmovi rod i spol rabe se u ovom članku kao sinonimi. Teorijska uporišta rada o utjecaju društvenih čimbenika na ekonomsku ulogu žene nalaze se u institucionalnoj teoriji i ogranku feminističke teorije po kojem je rodni problem u sferi ekonomske aktivnosti socijalno konstruiran. (Ahl, 2002) Kontekstualna paradigma koristi se u istraživanjima u različitim područjima društvenih znanosti, a novija istraživanja bacaju svjetlo na utjecaj konteksta na poduzetničku ulogu žena (Welter et al., 2014), kao i na šire područje koje se odnosi na ekonomsku ulogu žena i njihove mogućnosti izbora zanimanja. Welter (2011) ističe različite dimenzije konteksta koje se mogu pratiti u kontinuitetu kroz prostor i vrijeme u kojem se događaju ekonomske aktivnosti žena. Prostor u kojem se odvijaju aktivnosti ima specifična društvena i institucionalna obilježja, kao i posebnosti užeg geografskog i fizičkog prostora u kojem se žene zapošljavaju i rade na različitim radnim mjestima. Društveni kontekst odnosi se na odnose među ljudima, umrežavanje, obitelji i prijatelje. Prostorni kontekst pokriva fizičko i geografsko okruženje dok se institucionalni kontekst odnosi na regulatorno, zakonodavno i normativno okruženje. U ovom radu polazimo od definicije zanimanja kao djelatnosti koju obavljamo radi osiguranja sredstava za život, a koja podrazumijeva sve zaposlenice u gospodarstvu, samozaposlene, kao i zaposlenice u javnom sektoru. U radu se daje pregled početaka ekonomske aktivnosti žena u Hrvatskoj, kao i promjene tijekom 20. stoljeća u području ekonomske uključenosti žena i njihovih izbora zanimanja, raspravlja se o temama koje proizlaze iz pregleda kontinuiteta ekonomske uloge žena od nastanka modernoga građanskog društva u Hrvatskoj te se iznose zaključci o razmjerima rodne obojenosti društvenog okvira odabira zanimanja.

## 2. ISHODIŠTA IZBORA ZANIMANJA ŽENA – KRAJ 19. I POČETAK 20. STOLJEĆA

Ekonomska uključenost žena u počecima modernih izbora zanimanja vidljiva je u sljedećim skupinama: u skupini malih poduzetnika i obrtnika (samozaposlenih i poslodavaca), među zaposlenicima u privatnom sektoru



(manjim, ali postupno povećavajućim udjelom među „bijelim ovratnicima“ i velikim udjelom među onima koji obavljaju pretežito poslove pomoćne radne snage – „plavim ovratnicima“) te u skupini zaposlenika u javnom sektoru. Miles (1993) kaže da se povijesna istraživanja karijera fokusiraju na dvije vrste karijernih struktura – formalne i neformalne. Formalne se karijere razvijaju unutar velikih organizacija koje imaju strukturu i formalni okvir za vertikalne pomake u karijeri (poput željeznice, velikih banaka ili osiguravajućih društava te unutar javnog sektora) dok se neformalne odnose na poduzetništvo, obrt te profesije koje zahtijevaju specifična znanja i visoki stupanj obrazovanja (npr. liječnici, znanstvenici).

Razdoblje urbanizacije u Hrvatskoj i rastakanja tradicionalnih oblika življenja (na selu, unutar velikih obitelji i zadruga), ekonomske krize koje obilježavaju kraj 19. stoljeća te nedostatak odgovarajućeg obrazovanja prisiljavaju žene na potragu za poslom<sup>1</sup>, ali ne ostavljajući im puno mogućnosti za izbor zanimanja. Utjecaj ekonomskih i društvenih čimbenika odražava se u rodnoj distribuciji zanimanja vidljivoj iz kvantitativnih pokazatelja o strukturi stanovništva grada Zagreba između 1880. i 1910. godine. Od ukupno 5.280 zaposlenih žena čak ih je 1.954 zaposleno kao kućna služinčad, a zatim 1.497 u obrtu i industriji dok je najveći broj muškaraca zaposlen u obrtu i industriji te javnim službama i ostalim zanimanjima. (Szabo, 1984: 106) Sve je izraženiji problem ekonomski nezbrinutih žena u gradovima iz korpusa osiromašenog seoskog stanovništva koje traže posao kod imućnijih građana „bez obzira na često nesnosne radne uvjete“, a poslovima posredovanja već se 1864. godine počeo baviti privatni Služnički zavod za posredovanje. (Szabo, 1987)

Žene se, suočene s novim društvenim i ekonomskim uvjetima susreću s problemom nezaposlenosti<sup>2</sup>. Problem osiromašenog ženskog stanovništva iz ruralnih

---

<sup>1</sup> Prema podacima iz članka Regionalno porijeklo i socijalna struktura stanovništva grada Zagreba između 1880-1910. (Szabo, 1984) moguće je izračunati stopu zaposlenosti stavljanjem u odnos broja zaposlenih žena i ukupne radno sposobne populacije. Stopa zaposlenosti žena varira od 19 do 22% (ovisno o godini) te iznosi prosječnih 20% za razdoblje od 1880. do 1910. Stopu participacije žena u Hrvatskoj temeljem postojećih izvora nije moguće točno izračunati budući da ne postoje egzaktni podaci o radnoj snazi (koja čini zbroj onih koji rade i onih koji ne rade a aktivno traže posao) jer ne znamo broj žena koje ne rade, a traže posao. Stopa participacije je zasigurno veća, uzimajući u obzir uvjete kriza koje su potresale ekonomiju krajem 19. stoljeća te prisiljavale žene da traže plaćeni posao zbog deprivacije kojoj su izložene. U Velikoj Britaniji je, primjerice u razdoblju od 1880. do 1910. stopa participacije žena iznosila od 35 do 37%, a u Francuskoj čak 45-48%. (Costa, 2000 : 105)

<sup>2</sup> Stope nezaposlenosti žena također je moguće aproksimirati. Ukoliko među ženskom ekonomski neaktivnom populacijom izuzmemo žensku djecu - djeca u to vrijeme čine oko 26% populacije (Szabo, 1984 : 105) te stavimo u odnos s radno sposobnim stanovništvom (ukupno stanovništvo umanjeno za umirovljenike i djecu) dobivamo približnu stopu nezaposlenosti žena. Točnu stopu nezaposlenosti ne možemo izračunati jer nemamo podatke o tome koliko je onih koji nisu uključeni u ekonomske aktivnosti, a aktivno traže posao. Tako aproksimirane stope nezaposlenosti kreću se od 24% 1880. i 1890. godine do 27% 1900. i 1910. godine. U isto vrijeme među muškom populacijom ta je stopa varirala od 3,7% (1890.) do 2,3% (1910.). Iako, ostaje pitanje koliko je od ovog velikog postotka bilo žena koje nisu tražile posao jer su imale i bez posla dostatna sredstva za život (u sjeni muževa „hranitelja obitelji“) ili nisu bile konkurentne na tržištu rada zbog nedostatka obrazovanja pa su bile obeshrabrene tražiti posao. No razlika između stopa nezaposlenosti muškaraca i žena u socijalnom smislu je indikativna kao i suprotan smjer kretanja rasta odnosno pada stope nezaposlenosti.

područja djelomice se rješava uključivanjem u industrijsku proizvodnju – tvornice duhana u Zagrebu i Rijeci - riječka tvornica zapošljava šezdesetih godina oko 2.000 radnika, uglavnom žena. (Gross i Szabo, 1992) Veći tekstilni poduzetnici su u užoj Hrvatskoj angažirali veći broj švelja u okolici gradova, a početkom osamdesetih godina stotinu seljakinja radilo je u dvije tvornice stolaca – u Bakru i u Ravnoj Gori. (Szabo, 1987: 205)

Žene su, kao i djeca, činile slabije plaćenu radnu snagu. Gross i Szabo (1992 : 333) ističu da je sedamdesetih godina 19. stoljeća udio žena u radnoj snazi poduzeća s više od pet radnika iznosio oko 20%, a djece oko 2%. Žene u korpusu nekvalificirane radne snage dobivale su za isti rad oko polovice nadnice muških kolega. U tvornici šibica u Zagrebu te u staklani Osredok žene su primale nadnicu od 0,5 for. dok su muškarci zarađivali 1 for., a u zagrebačkoj tvornici duhana gdje je bila zaposlena pretežito ženska radna snaga nadnica je iznosila 0,68 for. (Gross i Szabo, 1992 : 333) Goldin i Sokoloff (1982) ističu da se u ranijoj fazi industrijske proizvodnje s veličinom poduzeća povećavala vjerojatnost zapošljavanja ženske i dječje radne snage kako bi se supstituirala i očuvala skupa i ograničena muška radna snaga. Velika poduzeća mogla su si priuštiti ovakvu supstituciju zbog mogućnosti bolje podjele rada te stvaranja jednostavnih poslova za relativno neobučenu populaciju žena. Međutim, s vremenom je ženska radna snaga postajala sve produktivnija pa su rasle i nadnice. (Goldin i Sokoloff, 1982: 758)

Kako ističe Szabo (1987), žene često odabiru zanimanje primalje no loše financijsko stanje općina onemogućuje zapošljavanje i školovanje djevojaka za ovo zanimanje – primaljsko učilište u Zagrebu koje je osnovano 1877. godine polazile su u prosjeku svega 33 učenice, a nakon osamdesetih godina svega 20 učenica. (Szabo, 1987: 202)

Iako su najviše nadnice bile na radnim mjestima koja su zahtijevala stručnost, za koja žene nisu imale odgovarajuće obrazovanje i vještine, rodna je nejednakost zastupljena i u zanimanjima u kojima su žene stekle odgovarajuće kvalifikacije. Iako su se žene među intelektualnim zvanjima uspjele pozicionirati kao učiteljice osnovnih škola u kojima su činile jednu trećinu svih učitelja, za isti su nastavni rad bile slabije plaćene od muškaraca, a nisu mogle niti obavljati funkciju nadzornih tijela u školama. (Szabo, 1987) U Istri i Dalmaciji, koje su se nalazile u austrijskom dijelu Monarhije učiteljice su imale dvadeset posto manju plaću od muških kolega. (Župan, 2005 : 376) Da to nije bio slučaj samo u Hrvatskoj govori nam i izvor koji se odnosi na američke učiteljice koje su sredinom 19. stoljeća primale tek polovicu plaće svojih muških kolega. (Perlmann i Mango, 2001)

Jedan od načina rješavanja pitanja nezaposlenosti žena bilo je samozapošljavanje. Velik broj žena našao je način rješavanja svoje materijalne egzistencije u sitnim obrtima i trgovini gdje su pretežito samostalno djelovale ne zapošljavajući nove zaposlenike, što je karakteristika obrtnika i trgovaca u Hrvatskoj u 19. stoljeću općenito (Stipetić, 2012) a ne samo za žene poduzetnice. Međutim, veliku nezaposlenost teško je kompenzirati samozapošljavanjem. Liberalizacija tržišta i zakonodavstva utječe na povećanje broja obrta i poduzeća, ali ako nema

uvjeta za rast i stvaranje većih poduzeća koja bi apsorbirala značajniji broj nezaposlenih onda su dosezi liberalizacije ograničeni. U takvim su se uvjetima žene našle među relativno dobro zastupljenom grupacijom poduzetnica, prije svega u sferi sitnih obrta i trgovine gdje su niske ulazne barijere. Novca za pokretanje proizvodnje u prerađivačkoj industriji nisu imale te su rijetki primjeri poduzetnica u prerađivačkoj industriji među onima koje su naslijedile imovinu ili poduzeće od supruga (udovice) ili roditelja (neudane žene).

Žene su u Zagrebu u razdoblju od 1880. do 1910. osim kao kućna služinčad, najzastupljenije u djelatnostima industrije i obrta (Szabo, 1984) pri čemu ih je među samostalnim obrtnicima bilo u spomenutom razdoblju prosječno 36%, a među pomoćnim radnicima 22%. Najznačajniji pomak žene su ostvarile kao činovnice jer su od svega 1 činovnice zaposlene u obrtu i industriji 1880. i 1890. došle do brojke od 13 zaposlenih 1900. te čak 106 njih registrirano je 1910. godine pri čemu se to u postotku u spomenutih trideset godina s 1% popelo na 22% žena među činovnicima zaposlenim u obrtu i industriji. (Szabo, 1984) Činovničko zvanje zapravo se odnosilo na blagajnice i knjigovotkinje. Dok je postotak žena samostalnih poduzetnica u trgovini relativno stabilan (nešto manje od trećine svih trgovaca su žene), apsolutni broj, kao i postotak žena zaposlenih kao pomoćne radnice raste, a kao i u djelatnostima industrije i obrta među zaposlenima u trgovini značajan je porast žena zaposlenih kao blagajnice i knjigovotkinje – od 19 žena zaposlenih na tim radnim mjestima 1880. do 310 žena blagajnica i knjigovotkinja 1910. godine.

Pomak u afirmaciji žene su učinile kao učiteljice, kako je već spomenuto, no i ovdje se radna aktivnost i napredovanje žena ne razvijaju glatko – javlja se problem nezaposlenosti učiteljica, nemogućnosti nastavka školovanja na sveučilištu, problematičan stav prema učiteljicama koje se odluče na brak. (Župan, 2005: 375) U uvodu ovog članka spomenuti problem odnosa institucija i poslodavaca prema radnoj aktivnosti udanih žena u Europi s kraja 19. i početka 20. stoljeća, u Hrvatskoj je moguće ilustrirati upravo na primjeru učiteljica. Župan (2005: 375) kaže da je školskim zakonom iz 1888. godine udanim učiteljicama bio onemogućen rad u školama te autor prenosi citat iz Građe za povijest školstva Antuna Cuvaja iz 1911. godine koji govori da udaja znači dobrovoljno odreknuće od službe, a ako ima preko pet godina radnog staža, tada dobiva otporninu u iznosu jednogodišnje plaće.

Iako se svijest društva o potrebi zapošljavanja i obrazovanja žena postupno mijenja, još uvijek je taj pristup selektivan, odnosno prva zadaća i uloga žene je obiteljska – biti majka i supruga, a za žene koje iz nekog razloga ne uspiju ostvariti tu ulogu trebaju se latiti posla pri čemu se ističu preporučene, tj. društveno prihvatljive službe za neudane žene. Luetić (2002) prenosi preporučena zanimanja iz Narodnih novina objavljenih 1892. godine: učiteljice, guvernante, zatim poštanska i „brzojaviteljska“ služba dok je put prema zapošljavanju u trgovačkoj ili „računarskoj“ te ljekarničkoj i liječničkoj službi tek trebao biti otvoren.

Ženama je postupno olakšan pristup obrazovanju pa se po prvi put studenticama omogućuje upis na Mudroslovni fakultet Kr. Sveučilišta Franje Josipa I u Zagrebu u svojstvu izvanrednog studenta, a 1901. donosi se odluka koja buduće

studentice stavlja u ravnopravan status s njihovim muškim kolegama (Luetić, 2002) što je značilo relativno brzo uključivanje u europske tijekove visokog obrazovanja žena. Primjerice, žene su mogle na Bečkom sveučilištu studirati od 1897., u Badenu od 1899., a u Ugarskoj od 1895. godine. (Iveljić, 2007: 281) Preporuka obrazovanja stoji za neudane žene srednjih i viših slojeva (Luetić, 2002: 114) te upućuje na inzistiranje društva na obiteljskoj ulozi žene, ali i na isključivanje siromašnijih slojeva društva. Primjerice, učenice iz radničkih, nadničarskih i seljačkih obitelji činile su tek 3 % učenica više djevojačke škole u Osijeku u razdoblju između 1885. i 1900. godine (Župan, 2005: 373) dok je najveći broj učenica dolazio iz obrtničkih i trgovačkih (40%) te zatim činovničkih obitelji (30% djevojak).

Napredak u pristupu obrazovanju za žene vidljiv je u registriranim ulascima žena u zanimanja koja su bila rezervirana za muškarce. U kreditnim ustanovama (bankama, štedionicama i vjeresijskim udrugama) žene se pojavljuju prvi put u Zagrebu 1910. godine zaposlene kao činovnice i to njih 88 pored 531 kolege. (Szabo, 1984: 115) U javnom sektoru i među intelektualnim zanimanjima sve je više žena, ponajprije u obrazovanju. Među činovnicima zaposlenim u javnom sektoru u Zagrebu tek se jedna žena pojavljuje 1910. godine dok je muškaraca 1.162 (Szabo, 1984: 116) što je razumljivo obzirom da su to zanimanja za fakultetski obrazovane ljude, a žene nisu niti imale priliku školovati se na sveučilištu sve do samog kraja 19. stoljeća.

Žene se postupno afirmiraju u području umjetničkih zanimanja te postaju priznate slikarice (Slava Raškaj), književnice (Ivana Brlić-Mažuranić, Jagoda Truhelka), novinarka (Marija Jurić Zagorka), skladateljice (Dora Pejačević). Među umjetničkim zanimanjima prema popisima stanovništva za razdoblje od 1850. do 1880. malo je umjetničkih zvanja, a u glumačkom zvanju većina je žena. (Szabo, 1987)

Kako kaže Iveljić (2007), žene će se u Hrvatskoj do Prvoga svjetskog rata afirmirati kao učiteljice, profesorice, pedagoginje, umjetnice, gospodarstvenice, liječnice i publicistkinje pri čemu su mnoge od njih karijerno napredovale od učiteljica prema profesoricama i pedagoginjama te prvim liječnicama i znanstvenicama.

### **3. POSTUPNO JAČANJE PARTICIPACIJE ŽENA U EKONOMSKIM AKTIVNOSTIMA TIJEKOM 20. STOLJEĆA**

Dvadeseto stoljeće obilježili su pomaci u vidu intenzivnijeg uključivanja žena u visoko obrazovanje. Tako nakon Prvog svjetskog rata, uz Mudroslovni fakultet Kr. Sveučilišta Franje Josipa I na kojem su prisutne od 1895. godine, žene u Hrvatskoj dobivaju pravo upisa i na pravne, tehničke, rudarske, veterinarske i teološke fakultete. (Luetić, 2002 ; Žnidaršić Žager, 2009) Već 1938. godine na jugoslavenskim je visokim i višim školama bilo 22,8 %

studentica, a do kraja sedamdesetih godina njihova zastupljenost u visokom obrazovanju približila se muškoj populaciji (40,5 %). (Blagojević, 1991 : 96)

Proširenje obrazovnih mogućnosti žena i povećanje njihove participacije među visokoobrazovanom populacijom nije iskorijenilo tradicionalnu rodnu podjelu profesija. Kako ističe Galić (2011), patrijarhalno definirane uloge žena u obitelji u značajnoj su mjeri odredile njihove profesionalne izbore i pridonijele „orodnjavanju“ rada<sup>3</sup>. Intenzivna rodna podjela rada uočljiva je u profesionalnoj strukturi stanovništva po spolu iz 1971. godine. Dok su neke profesije na ovim prostorima u potpunosti feminizirane (više od 95 % odgajatelja, medicinskih sestara i tajnica bile su žene), u pojedinim zanimanjima (inženjeri, pravnici, sveučilišni profesori) još uvijek prevladava muška populacija<sup>4</sup>. (Šporer, 1990 : 126)

Proces postupne rodne segregacije profesija obilježavali su pomaci u razini materijalne naknade za rad, ali i javne percepcije hijerarhijske pozicije feminiziranih zanimanja. Primjerice, na podacima o radnoj snazi iz ranih sedamdesetih godina Šporer (1990) utvrđuje da između zastupljenosti žena u određenoj gospodarskoj grani i visine osobnog dohotka postoji statistički značajna negativna korelacija. Niže materijalne naknade za rad u profesijama s većom zastupljenošću žena uvjetovale su eroziju njihova društvenog statusa i masovnije prelijevanje muškaraca u profesije s višim materijalnim naknadama i većom razinom društvenog statusa što pak je otvorilo put daljnjoj rodnoj diobi profesija.

Zadržavanje žena u profesijama padajuće materijalne i statusne vrijednosti objašnjivo je drugim oblicima intrinzičnih pogodnosti pojedinih radnih mjesta, a koje su ženama pružile mogućnost vještijeg usklađivanja profesionalnih zadataka s i dalje dominantno „ženskim“ dužnostima vezanim uz odgoj djece i skrb o domaćinstvu. Tako se tijekom 20. stoljeća žene masovno zapošljavaju u niže plaćenim, ali sigurnijim državnim službama, a uslijed traganja za fleksibilnošću svojstveni im postaju i nestandardni oblici zapošljavanja, poput honorarnog rada i rada s nepunim radnim vremenom. (Leinert Novosel, 2003 ; Šimić, 2011) Posljedično, početkom osamdesetih godina žene u Hrvatskoj dominiraju na radnim mjestima uslužnih radnika (65,3 % žena naspram 34,7 % muškaraca) te upravnih, administrativnih i srodnih službenika (53,3 % žena naspram 46,7 % muškaraca), a čine čak tri četvrtine svih zaposlenih u zdravstvu i socijalnoj zaštiti. (Blagojević, 1991 : 73)

Sklonost žena profesijama koje su prema patrijarhalnom obrascu srodnije „ženskoj prirodi“, a istodobno nude fleksibilnost nužnu za usklađivanje karijere s ulogom majke i supruge oslikava retrospektivni pogled na proces feminizacije učiteljske profesije. Do 18. stoljeća učiteljstvo je u gotovo svim

<sup>3</sup> Pod „orodnjavanjem“ rada misli se na sve oblike rodni podjela na tržištu rada, a u skladu s tradicionalnim ulogama žena i muškaraca unutar obitelji. (Galić, 2011)

<sup>4</sup> Godine 1971. u strukturi zaposlenih bivše jugoslavenske države udio žena u profesiji inženjera iznosio je 14,6%, među pravnicima bilo je 23,3% žena, a među nastavnicima na fakultetima i višim školama svega 28,1%. (Šporer, 1990 : 125)

društvima bila ugledna i dobro plaćena profesija rezervirana isključivo za muškarce. Ubrzana je industrijalizacija oblikovala niz novih, bolje plaćenih poslova, a reforme obrazovnih sustava dovele su do povećane potražnje za učiteljskom profesijom i potakle otvaranje prvih škola za obuku učiteljica. Iako su počeci ulaska žena u učiteljsku profesiju obilježeni normativno definiranom rodnom diskriminacijom<sup>5</sup>, nematerijalne privilegije učiteljskog poziva (prihvatljivo radno vrijeme, školski praznici, olakšani apsentizam, sigurnost posla i nakon dužeg izbivanja, zajamčena prava iz socijalnog osiguranja) učinile su ga privlačnim ženama i u vrijeme osjetnog pada njegova materijalnog i društvenog statusa. (Jukić, 2013) Sličan povijesni kontekst svojstven je i procesima profesionalizacije drugih, postupno feminiziranih zanimanja, poput odgajateljica, socijalnih i zdravstvenih radnica te uredskih i šalterskih službenica.

Uz masovno zapošljavanje u uslužnim profesijama, od sredine 20. stoljeća žene u Hrvatskoj preuzimaju prevladavajuću ulogu u segmentu obiteljske agrarne proizvodnje. Intenzivni razvoj teške industrije i građevinarstva pedesetih je godina povećao potražnju za pretežito muškom radnom snagom. Posljedično, obiteljsku poljoprivrednu proizvodnju brže napuštaju muški članovi ruralnih porodica. Primjerice, u razdoblju od 1953. do 1961. godine broj aktivnih poljoprivrednika smanjen je za 15 %, a poljoprivrednica za samo 7 %. (First, 1979 : 12) Stalna ili privremena odsutnost muških članova obitelji ženama iz ruralnih sredina upotpunila je dotadašnju funkciju „pomažućih“ članova ulogom organizatorica i upraviteljica obiteljske poljoprivredne proizvodnje. Dotad „pasivne agrarne radnice“ počinju se barem djelomično uključivati u poslove planiranja poljoprivredne proizvodnje i odlučivanja o novim kulturama, a aktivnosti kooperativnog umrežavanja omogućuju im češći izlazak iz izoliranog seoskog imanja i obogaćuju njihov društveni život. (Dimković, 1979) Kako sedamdesetih godina kaže First (1979), žene na selu postupno izlaze iz klupka zastarjelih patrijarhalnih normi, postaju sve uspješnije u samoupravljanju te se dokazuju na rukovodećim mjestima u poljoprivrednim organizacijama.

Od pedesetih do kraja osamdesetih godina 20. stoljeća rodni jaz u stupnju aktivnosti hrvatskog stanovništva postupno se smanjivao. U tom je razdoblju stopa zaposlenosti ženskog stanovništva rasla mnogo brže od stope zaposlenosti muškaraca što je rezultiralo značajnim povećanjem učešća žena u ukupnoj zaposlenosti. (Kerovec, 2003) Tako je 1952. godine u Hrvatskoj formalno zaposlenje imalo 133.000 žena, odnosno 27,9 % ukupno zaposlenih, a 1978. godine prosječan broj zaposlenih žena iznosio je 505.900 što je činilo 38,5 % ukupne zaposlenosti. (Prpić, 1979 : 49) Trend rasta udjela žena u ukupnoj zaposlenosti nastavljen je do kraja 20. stoljeća, a 1997. godine dosegno je maksimalnu vrijednost od 46,0 %. (Kerovec, 2003) U istom je periodu značajno poboljšana obrazovna struktura žena. Godine 1980. žene su u Hrvatskoj činile 44,6 % studenata koji su diplomirali na visokim učilištima da bi se do kraja 20.

<sup>5</sup> Normativno definirana rodna diskriminacija odnosi se na državni zakon kojim su 1869. godine plaće učiteljica u osnovnim školama ograničene na 80% plaće učitelja te je uveden svojevrsni celibat, odnosno obveza otkazivanja službe u slučaju da se učiteljica udala. (Jukić, 2013)

stoljeća (2000. godine) njihov udio povećao na 55,6 %. Ipak, uvid u izbore zanimanja žena i muškaraca na prijelazu u novo stoljeće otkriva dugoročnu postojanost horizontalne rodne segregacije. Određena zanimanja i dalje su tipično opredjeljenje ženske (odgajatelji i učitelji, usluge socijalne skrbi, društvene znanosti), odnosno muške populacije (inženjerstvo i inženjerski obrti, računalstvo, zaštita okoliša)<sup>6</sup>. (Državni zavod za statistiku, Žene i muškarci u Hrvatskoj 2006, 2006: 40-42).

Uz segregaciju u različitim područjima rada, rodne su razlike postojane u vidu nejednakih mogućnosti promocije žena na ljestvici društvene moći. Bilo da je riječ o poduzećima u privatnom vlasništvu ili javnim institucijama, povećanjem razine društvene moći u vertikalnoj hijerarhiji organizacije smanjuje se zastupljenost ženske populacije. (Galić i Nikodem, 2009) Na ovu problematiku sedamdesetih godina upozorava Prpić (1979: 55) ističući primjer potpune odsutnosti žena na rukovodećim pozicijama društvenih organizacija. Slično, analizom podataka o rodnoj distribuciji profesija iz 1981. godine Blagojević (1991: 74) utvrđuje da žene u privatnim i javnim organizacijama čine tek desetinu rukovodećeg osoblja bivše jugoslavenske države. Noviji podaci o rodnoj raspodjeli rukovodećih pozicija daju naznake da čak i u feminiziranim profesijama na prijelazu u novo stoljeće vertikalna rodna segregacija nije ublažena. Tako je u nastavničkoj profesiji udio žena znatno veći na nižim stupnjevima obrazovanja, dok među nastavničkim osobljem visokoobrazovnih institucija još uvijek prevladavaju muškarci. (Jukić, 2013) Slabija društvena i politička promocija žena također je uočljiva promatranjem rodne strukture rukovoditeljskih pozicija u vertikalnoj hijerarhiji obrazovnih institucija (ravnateljima osnovnih i srednjih škola), zdravstvenih ustanova i dužnosničkih tijela gdje žene kontinuirano čine manjinu<sup>7</sup>. (Galić i Nikodem, 2009)

Unapređenje obrazovne i profesionalne strukture žena tijekom 20. stoljeća povećalo je njihove osobne dohotke i smanjilo ekonomsku ovisnost o supruzima ili drugim muškim članovima obitelji. (Bejaković, 1990) Ipak, rodni raskorak u visini plaća egzistirao je do kraja 20. stoljeća. Prema Šporer (1990), godine 1976. na prostoru bivše jugoslavenske države žene su primale 85,9 % prosječnog osobnog dohotka muškaraca, a noviji statistički podaci o visini

---

<sup>6</sup> Među studentima koji su 2004. godine diplomirali na visokim učilištima u Hrvatskoj na žene se odnosilo 93,2% diplomiranih odgajatelja i učitelja, 95,9% studenata socijalne skrbi i 82,7% diplomanata na studijima društvenih znanosti. Muškarci pak su apsolutno dominirali među diplomantima visokih škola u poljima inženjerstva i inženjerskih obrta (90,2%), računalstva (79,6%) i zaštite okoliša (85,0%). (Državni zavod za statistiku, Žene i muškarci u Hrvatskoj 2006, 2006 : 41-42)

<sup>7</sup> Godine 2004./2005. na žene se u Hrvatskoj odnosilo 84,1% zaposlenika osnovnih škola, 65,0% nastavnika srednjih škola i 41,2% nastavnika visokoobrazovnih institucija. Iako u ustanovama niže i srednje razine obrazovanja žene prevladavaju u nastavničkom osoblju, udio od 39,0% među ravnateljima osnovnih škola, odnosno 33,0% među ravnateljima srednjih škola otkriva njihovu podzastupljenost na rukovodećim pozicijama. (Galić i Nikodem, 2009: 255)

prosječnih neto plaća upućuju na tek blago umanjeno rodno jaza<sup>8</sup>. (Šporer, 1990: 136)

#### 4. ZAKLJUČAK

Ekonomske i društvene prilike za žene u razdoblju od kraja 19. stoljeća do početka 21. stoljeća obilježene su kompleksnošću i barijerama u odabiru zanimanja. Postupnim ulaskom žena na tržište rada i osnaživanjem uloge žene kao ekonomskog subjekta bilježe se vrlo različita iskustva poljoprivrednica, samostalnih poduzetnica, zaposlenica u privatnom i javnom sektoru. Unatoč tome što radno mjesto i kuća sve više bivaju razdvojeni, još uvijek se kombinira skrb o kućanstvu i obitelji sa stalnim ili dodatnim poslovima.

Od samih početaka otvaranja novih načina ostvarivanja egzistencije kroz rad i karijernih mogućnosti, prisutne su barijere zapošljavanju s kojima se susreću društvene skupine koje imaju određeni atribut pogodan za diskriminaciju poput spola, etničke ili religijske pripadnosti. (Brown et al., 2004) Broj društveno prihvatljivih poslova za žene u tom razdoblju bio je ograničen. Zahtjevi vezani uz skrb o djeci, društveni pritisci i restriktivna politika poduzeća i javnih institucija u zapošljavanju udanih žena ograničili su odabir zanimanja žena. (Vincent, 1993) Najznačajnija barijera bila je vezana uz ljudski kapital, tj. otežan pristup obrazovanju za žene.

Sagledavajući ekonomsku ulogu žena u Hrvatskoj dugoročno temeljem dostupne literature hrvatskih autora uočavamo kontinuirano poboljšanje ekonomske i društvene pozicije žene, no ti su se pomaci s obzirom na duljinu promatranog razdoblja (od kraja 19. do početka 21. stoljeća) događali inkrementalno. Mijene vremena i prostora ostavile su traga, pozitivnog ili negativnog, na cjelokupnu populaciju. U okviru vremenskog konteksta možemo pratiti nastanak modernog građanskog društva i tržišnog gospodarstva sredinom 19. stoljeća, razvoj kapitalističkih odnosa do 2. svjetskog rata, život u socijalizmu nakon 2. svjetskog rata, te novija iskustva tranzicijskog i posttranzicijskog razdoblja. Prostorni kontekst, ako govorimo o pripadnosti hrvatskog društva i ekonomije određenom državnom okviru, također je nudio raznovrsna iskustva građanima: od Habsburške Monarhije, preko međuratne i poslijeratne Jugoslavije do neovisne Republike Hrvatske. Različiti vremenski i prostorni konteksti donosili su različite razine ekonomskih i građanskih prava i sloboda, pospješujući ili ograničavajući uvjete za ekonomsku i društvenu aktivnost pojedinca. Na tom području građani su pred zakonom većinom bili u istoj poziciji, neovisno o spolu. Međutim, određeni problemi bili su specifično ženski.

Iako je učinjen značajan pomak za žene s obzirom na dostupnost obrazovanju i na taj način su proširene mogućnosti izbora zanimanja za žene, stanje

---

<sup>8</sup> Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, žene su u Hrvatskoj 2004. godine primale 89,5% prosječne mjesečne neto plaće muškaraca. (Državni zavod za statistiku, Žene i muškarci u Hrvatskoj 2006, 2006 : 51) Iako moguće razlike u statističkom mjerenju dovode u pitanje usporednost ovog podatka s iznesenim pokazateljem za 1976. godinu, evidentno je da su rodne razlike u visini materijalnih primanja i dalje značajne.



na tržištu rada pokazuje i dalje neravnopravnost žena kada se radi o visokopozicioniranim radnim mjestima i visini plaća. Uvjeti za osnivanje poduzeća sa svakom liberalizacijom su se poboljšavali, kako za muškarce, tako i za žene poduzetnice, no žene su i dalje podzastupljene u području poduzetničke aktivnosti. Bitno je istaknuti da pitanje kvantitativne i kvalitativne zastupljenosti žena nije samo pitanje rodne jednakosti, već i važno ekonomsko pitanje. Osnaživanje ekonomije može se vezati uz povećanje stope participacije žena u zaposlenosti, kao i uz mogućnosti jačanja poduzetničkog kapaciteta zemlje uključivanjem žena u poduzetničku populaciju.

## LITERATURA

Ahl, H. J. (2002). „The Making of the Female Entrepreneur: A discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship“, JIBS Dissertation series No. 015. Jönköping: Jönköping International Business School. Dostupno na <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3890/FULLTEXT01.pdf>

Bejaković, P. (1990). „Demografski aspekti zaposlenosti u Hrvatskoj“. Sociologija sela, (28), 107-108: 87-99.

Blagojević, M. (1991). *Žene izvan kruga : profesija i porodica*. Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu.

Brown, J., van Leeuwen, M. H. D., Mitch, D. (2004). Introduction. U: J. Brown, D. Mitch i M. H. D. van Leeuwen (Ur.), *Origins of the Modern Career*. Aldershot, UK: Ashgate, 2004.

Costa, D. L. (2000). From Mill Town to Board Room : The Rise of Women's Paid Labor. *Journal of Economic Perspectives*, (14), 4 : 101-122.

Dimković, J. B. (1979). Društveni položaj seoske žene. *Sociologija sela*, 63-64: 60-69.

First, R. (1979). Žena u ruralnom i agrarnom razvoju Jugoslavije. *Sociologija sela*, 63-64: 9-22.

Galić, B. (2011). Žene i rad u suvremenom društvu - značaj "orodnjenog" rada. *Sociologija i prostor*, (49), 1: 25-48.

Galić, B., Nikodem, K. (2009). Percepcija rodni jednakosti i šansi pri zapošljavanju u hrvatskom društvu. *Pogled nezaposlenih žena*. *Revija za socijalnu politiku*, (16), 3: 253-270.

Goldin, C. i Sokoloff, K. (1982). Women, Children, and Industrialization in the Early Republic: Evidence from the Manufacturing Censuses. *Journal of Economic History*, (42), 4: 741-774.

Gross, M. i Szabo, A. (1992). *Prema hrvatskome građanskom društvu : Društveni razvoj u civilnoj Hrvatskoj i Slavoniji šezdesetih i sedamdesetih godina 19. stoljeća*. Zagreb: Globus.

Iveljić, I. (2007). *Očevi i sinovi – Privredna elita Zagreba u drugoj polovici 19. stoljeća*. Zagreb: Leykam International.

Jukić, R. (2013). „Ženska pedagogija“ i feminizacija nastavničke struke kao čimbenici skrivenog kurikula. *Školski vjesnik*, (62), 4: 541-558.

Kerovec, N. (2003). (Ne)jednakost žena na tržištu rada. *Revija za socijalnu politiku*, (10), 3: 263-282.

Leinert-Novosel, S. (2003). Politika zapošljavanja žena. *Politička misao*, (40), 3: 103-127.

Luetić, T. (2002). Prve studentice Mudroslovnog fakulteta kr. Sveučilišta Franje Josipa I u Zagrebu. *Povijesni prilozi*, (22), 22 : 167-207.

Miles, A. (1993). How open was the nineteenth-century British society? Social mobility and equality of opportunity, 1839-1914. U : A. Miles i D. Vincent (Ur.), *Building European Society. Occupational change and social mobility in Europe 1840-1940*. Manchester: Manchester University Press.

Perlmann, J. i Margo, R. A. (2001). *Women's Work? American Schoolteachers 1650-1920*. Chicago: University of Chicago Press.

Prpić, K. (1979). Žena u procesu zapošljavanja. *Sociologija sela*, 63-64: 49-59.

Republika Hrvatska. (2006). *Žene i muškarci u Hrvatskoj 2006*. ISBN : 953-6667-89-4, Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. Dostupno na [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2006.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2006.pdf)

Stipetić, V. (2012). *Dva stoljeća razvoja hrvatskoga gospodarstva (1820.-2005.)*. Zagreb: HAZU.

Szabo, A. (1984). Regionalno porijeklo i socijalna struktura stanovništva grada Zagreba između 1880-1910. godine. *Radovi Zavoda za hrvatsku povijest*, (17), 1: 101-120.

Szabo, A. (1987). Demografska struktura stanovništva civilne Hrvatske i Slavonije u razdoblju 1850-1880. *Historijski zbornik*, (40), 1: 167-223.

Šimić, A (2011). Rodna dihotomija distribucije nezaposlenosti u vrijeme ekonomske krize u Hrvatskoj. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, (2), 2: 34-39.

Šporer, Ž. (1990). Socijologija profesija: Ogled o društvenoj uvjetovanosti profesionalizacije. Zagreb: Sociološko društvo Hrvatske.

Vincent, D. (1993). Mobility, bureaucracy and careers in early-twentieth-century Britain. U: A. Miles i D. Vincent (Ur.), *Building European Society*.

Occupational change and social mobility in Europe 1840-1940. Manchester: Manchester University Press.

Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship – conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (35), 1: 165-184.

Welter, F., Brush, C., de Bruin, A. (2014). The Gendering of Entrepreneurship Context, IfM Working Paper 01/14. Bonn: Institut für Mittelsandforschung. Dostupno na [http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/workingpaper\\_01\\_14.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/workingpaper_01_14.pdf)

Žnidaršić Žager, S. (2009). Slovenke na tržištu rada - povijesna perspektiva. *Časopis za suvremenu povijest*, (41), 2: 315-346.

Župan, D. (2005). Viša djevojačka škola u Osijeku (1882.-1900.). *Scrinia Slavonica*, (5), 1: 366-383.

***Ksenija Vuković, Ph. D.***

Associate professor  
Department of Economics  
Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb  
E-mail: ksvukovi@foi.hr

***Tamara Šmaguc, M. A.***

Assistant  
Department of Economics  
Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb  
E-mail: tsmaguc@foi.hr

**SOCIAL CONTEXT OF WOMEN'S OCCUPATIONAL CHOICE IN CROATIA FROM THE LATE 19TH TO THE EARLY 21ST CENTURY*****Abstract***

*The purpose of this paper is to explore the influence of different social factors on women's occupational choices in Croatia from the late 19th to the early 21st century. Using a text analysis method, we are trying to identify economic, social and ideological background of women's economic role. Croatian authors generally agree that women's economic activity is intensively influenced by social and temporal context. Based on previous scientific discussions, this article detects social barriers that have persistently affected women's economic role and contributed to gender differences in professional choices.*

***Keywords: occupational choice, women, Croatia***

***JEL classification: J21, J24***

## **INFORMACIJE ZA AUTORE**

„*Ekonomska misao i praksa*“ je recenzirani akademski časopis za ekonomsku teoriju i praksu koji izdaje Sveučilište u Dubrovniku.

Svi radovi u časopisu *Ekonomska misao i praksa* šalju se na dvije anonimne recenzije, pri čemu recenzenti ne znaju tko su autori rada, niti autori znaju tko su recenzenti. Kako bi se ovo omogućilo, autori trebaju poslati dvije verzije svojih radova, „potpunu“ verziju koju će vidjeti samo glavni urednik i „skrivenu“ verziju bez imena i adresa autora i bez referenci koje bi mogle upućivati na autora (verzija za recenzente). Poslane radove će prvo pregledati urednik koji ih je zaprimio. Radovi koji ne spadaju u djelokrug koji pokriva EMiP bit će odbijeni bez pregledanja. (Oni koji su na granici mogu biti poslani savjetodavnom uredniku koji je stručnjak za tu temu.) Radovi koji su dostavljeni časopisu EMiP, a prikladniji su za objavljivanje u časopisu koji pokriva drugo polje, mogu također biti odbijeni bez recenzije (prema napatku savjetodavnog urednika). Osim toga, radovi koji ne ispunjavaju minimum standarda kvalitete i originalnosti bit će odbijeni bez slanja recenzentima. Nakon inicijalnog pregleda urednika, radovi se upućuju na recenziju kod tri recenzenta. Ako jedan ili više recenzentata odbije napraviti recenziju, osigurat će se drugi recenzenti. Uobičajena je praksa da su potrebne dvije mjerodavne recenzije prije nego što izvršni urednik odluči prihvatiti, odbiti ili tražiti revidiranje i vraćanje rada na recenziju. Kada vraćaju rad s prihvaćenim sugestijama recenzenta, autori također moraju dostaviti i popratno pismo u kojem se navode izmjene u radu i označene su stranice na kojima su izmjene napravljene.

Časopis izlazi dva puta godišnje (lipanj i prosinac). Radovi moraju biti dostavljeni najkasnije 30. ožujka za objavu u lipnju, i najkasnije do 30. rujna za objavu u prosincu.

Radovi se mogu predati i objaviti na hrvatskom i engleskom jeziku.

Autori koji žele objaviti svoje radove u ovom časopisu trebaju ih dostaviti Uredništvu na e-mail: [ekon.misao@unidu.hr](mailto:ekon.misao@unidu.hr).

Uredništvo zaprima radove napisane u skladu sa sljedećim napatcima:

- Rad treba biti napisan u Wordu za Windows.
- Format stranice je A4 s dvostrukim proredom (uključujući fusnote i reference).
- Na naslovnoj stranici obavezno je navesti naslov rada, ime autora, akademsku titulu, naziv ustanove u kojoj je autor zaposlen, re radno mjesto.
- Grafikoni (slike) trebaju biti odvojeno prikazani u originalnom grafičkom formatu.
- Članak ne bi trebao biti duži od 25 stranica (1.5 kartica), uključujući popis literature.
- 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.
- Popis literature navodi se na kraju rada i uključuje djela na koja se autor poziva u radu. Složen je po abecednom redu prezimena autora navedenih djela. Podaci o djelu moraju sadržavati izdavača, mjesto i godinu izdavanja.

Autor dobiva besplatan primjerak časopisa u kojem je njegov rad objavljen.

**Uredništvo**

## **INFORMATION FOR AUTHORS**

*“Economic Thought and Practice“ (“Ekonomska misao i praksa“)* is a peer-reviewed academic journal for economic theory and practice issued by the University of Dubrovnik.

All EMiP papers are reviewed using a 'double-blind' process where identity of neither authors or reviewers is not revealed. The authors need to submit two versions of their papers, a 'full' one which will be seen only by the handling Editor, and a 'blinded' version in which the names and addresses of authors have been removed and any identifying references have been suitably anonymised (the version sent to referees).

Submitted papers are first considered by the Editor to whom they were submitted. Papers that do not fall within the scope of EMiP are 'desk-rejected'. (Those that are borderline may be sent to an EMiP Advisory Editor who is a specialist on that topic for advice.) Papers that, while they address an EMiP issue, do so in a manner that is more appropriate to publication in other disciplinary journal, may also be desk-rejected (again following specialist advice from an Advisory Editor). In addition, papers that fail to meet a minimum threshold for quality and originality will be rejected without being sent out to reviewers.

Papers passing through this initial editorial scrutiny are then typically sent out to three referees. If one or more of these turns down the invitation to provide a review, other referees will subsequently be appointed. Normally, at least two authoritative reviews are needed before the handling Editor can make a decision as to whether to accept, reject, or ask for a 'revise and resubmit' of the submitted paper.

When returning the paper with the accepted reviewer's suggestions, the authors also have to submit a cover letter stating the changes that have been made in the paper with the page number.

The journal is published twice a year (June and December). The papers must be submitted no later than March 30th for publication in the June issue, and by September 30th for publication in the December issue.

Papers can be submitted and published in Croatian and English.

All authors who wish to publish their papers in this journal should send them to the e-mail address of the Editorial Board: [ekon.misao@unidu.hr](mailto:ekon.misao@unidu.hr).

Editorial Board accepts papers presented in the following way:

- The paper should be written in Word for Windows.
- Page format is A4, typed double spaced (including footnotes and references).
- The title page must contain the article title, author's name, academic title, name of the institution where the author is employed, and workplace.
- Authors are asked to provide graphs (figures) separately in the original graphic format.
- Articles should not be longer than 25 pages (1.5 sheet), together with the list of references (bibliography).
- Papers must have an abstract and key words. Abstract should present the essential data (information of the methodological character) and explain the result of the work. Abstract should not have more than 150 words, i.e. 15 lines. Abstract comes after the title, it has to be written in the third person in Croatian and English.
- A reference list appears at the end of the paper and includes all material consulted in relation to the research. It is listed in alphabetical order by author's family name. The information about the work contains the publisher, place and year of publishing.

The author will receive a free copy of the journal in which his paper was published.

**Editorial board**