

UDK33

ISSN 1330-1039

E-ISSN 1848-963X

EKONOMSKA MISAO I PRAKSA
ČASOPIS SVEUČILIŠTA U DUBROVNIK

ECONOMIC THOUGHT AND PRACTICE
PERIODICAL OF THE UNIVERSITY OF DUBROVNIK

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIK
DUBROVNIK



UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Kazalo

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

EKONOMSKA MISAO U ANTIČKOJ GRČKOJ: KSENOFONT I PLATON	3
<i>Duro Benić</i>	
PROSTORNA ELASTIČNOST TRAŽENIH CIJENA STANOVA NA STAMBENOM TRŽIŠTU GRADA ZAGREBA	23
<i>Tamara Slišković, Josip Tica</i>	

PRETHODNO PRIOPĆENJE

POBUĐIVANJE EMOCIJA KOD POTROŠAČA: UTJECAJ KATEGORIJE PROIZVODA.....	47
<i>Jasmina Dlačić, Iva Ribarić, Mateja Barna</i>	
DIJAGNOSTICIRANJE PODUZETNIČKE KLIME – PRIMJER PODUZEĆA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI	73
<i>Bojan Morić Milovanović, Karla Kunst, Stjepan Srhoj</i>	
KULTURA TURISTIČKE DJELATNOSTI U SLOVENSKOM PORTOROŽU: KOMPARETIVNA ANALIZA	105
<i>Iris Mrđa, Metod Šuligoj</i>	

PREGLEDNI RAD

RAČUNOVODSTVO BREND A U FUNKCIJI OČUVANJA VRIJEDNOSTI PODUZEĆA	127
<i>Sonja Brlečić Valčić, Dora Hodžić</i>	
UTJECAJ RAČUNOVODSTVENOG KONZERVATIZMA NA FINANCIRANJE INVESTICIJA.....	145
<i>Josip Čičak, Ana Marija Sikirić, Marko Tomljanović</i>	
ANALIZA ELEMENATA I PREPORUKE ZA UNAPRJEĐENJE RAZVOJA SEOSKOG TURIZMA NA PODRUČJU HERCEGOVINE.....	159
<i>Ivan Madžar, Danijela Madžar</i>	

PSIHOLOŠKI KAPITAL KAO ČIMBENIK INOVATIVNOSTI GOSPODARSTVA	177
<i>Dubravko Murgić</i>	
ULOGA BENEFICIJA U POTICANJU ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA	197
<i>Ivana Načinović Braje, Valentina Kušen</i>	
DRUŠTVO NA PUTU SRAZA: POVIJESNI PRIKAZ I POTREBA ZA RAZVOJEM PRAVEDNIJE NOVE EKONOMIJE	217
<i>Patricija Pavlišić</i>	
PERCEPCIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA OD STRANE ZAPOSLENIKA: PRIMJER NAGRAĐENOG PODUZEĆA.....	239
<i>Žana Prutina, Dževad Šehić</i>	
UTJECAJ PERCIPIRANE KVALITETE NA ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST KLIJENATA BANAKA	261
<i>Adis Puška, Sead Šadić, Admir I. Beganić</i>	
UTJECAJ OUTSOURCINGA NA PROFITABILNOST HOTELSKIH PODUZEĆA.....	283
<i>Goran Vučur</i>	
<hr/> STRUČNI RAD <hr/>	
FUNKCIONALNOST PROGRAMA LOJALNOSTI KUPACA U MALOPRODAJI	303
<i>Ivana Plazibat, Tadija Šarić</i>	
PREGOVORI O TRANSATLANTSKOJ TRGOVINI I ULAGANJU (TTIP) I REGULACIJA FINANCIJSKOG TRŽIŠTA	319
<i>Ana Vizjak, Maja Vizjak</i>	
INFORMACIJE ZA AUTORE	337

Contents

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

ECONOMIC THOUGHT IN ANCIENT GREECE: XENOPHON AND PLATO.....	3
<i>Duro Benić</i>	
SPATIAL ELASTICITY OF ASKED PRICE IN THE ZAGREB HOUSING MARKET.....	23
<i>Tamara Slišković, Josip Tica</i>	

PRELIMINARY COMMUNICATION

AROUSING CONSUMER EMOTIONS: THE IMPACT OF THE PRODUCT CATEGORY.....	47
<i>Jasmina Dlačić, Iva Ribarić, Mateja Barna</i>	
DIAGNOSING ENTREPRENEURIAL CLIMATE – CASE STUDY IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY	73
<i>Bojan Morić Milovanović, Karla Kunst, Stjepan Srhoj</i>	
THE TOURISM INDUSTRY CULTURE OF THE DESTINATION OF PORTOROŽ (SLOVENIA): COMPARATIVE ANALYSIS.....	105
<i>Iris Mrđa, Metod Šuligoj</i>	

REVIEW

BRAND ACCOUNTING IN FUNCTION OF THE RETENTION OF BUSINESS VALUE	127
<i>Sonja Brlečić Valčić, Dora Hodžić</i>	
IMPACT OF ACCOUNTING CONSERVATISM ONTO INVESTMENT	145
<i>Josip Čičak, Ana Marija Sikirić, Marko Tomljanović</i>	
ELEMENT ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE DEVELOPMENT OF RURAL TOURISM ON THE TERRITORY OF HERZEGOVINA	159
<i>Ivan Madžar, Danijela Madžar</i>	

THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ONTO INNOVATIVENESS IN ECONOMY	177
<i>Dubravko Murgić</i>	
THE ROLE OF EMPLOYEE BENEFITS IN INCREASING EMPLOYEE ENGAGEMENT.....	197
<i>Ivana Načinović Braje, Valentina Kušen</i>	
SOCIETY ON THE PATH TO COLLISION: HISTORICAL OVERVIEW AND THE NEED FOR DEVELOPMENT OF A MORE EQUAL NEW ECONOMY	217
<i>Patricija Pavlišić</i>	
EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CASE STUDY OF AWARD RECIPIENT	239
<i>Žana Prutina, Dževad Šehić</i>	
IMPACT OF PERCEIVED QUALITY ON SATISFACTION AND LOYALTY OF BANK CLIENTS.....	261
<i>Adis Puška, Sead Šadić, Admir I. Beganić</i>	
THE IMPACT OF OUTSOURCING ON PROFITABILITY OF HOTEL COMPANIES.....	283
<i>Goran Vučur</i>	
<hr/> PROFESSIONAL PAPER <hr/>	
FUNCTIONALITY OF CUSTOMER LOYALTY PROGRAMMES IN RETAIL.....	303
<i>Ivana Plazibat, Tadija Šarić</i>	
TRANSATLANTIC TRADE AND INVESTMENT PARTNERSHIP (TTIP) AND REGULATION OF FINANCIAL MARKETS	319
<i>Ana Vizjak, Maja Vizjak</i>	
INFORMATION FOR AUTHORS.....	337

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

Dr. sc. Đuro Benić

Redoviti profesor u trajnom zvanju
Sveučilište u Dubrovniku
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
E-mail: dbenic@unidu.hr

EKONOMSKA MISAO U ANTIČKOJ GRČKOJ: KSENOFONT I PLATON

UDK / UDC: 330.811

JEL klasifikacija / JEL classification: B11

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 31. ožujka 2016. / March 31, 2016

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

U antičkoj Grčkoj s pjesnikom Heziodom počinju ekonomska opažanja. Međutim, začetci ekonomske misli koji su pridonijeli ekonomskoj analizi nastaju u djelima Ksenofonta, Platona i Aristotela. U radu se analiziraju doprinosi ekonomskoj misli Ksenofonta i Platona. Ksenofont u djelu Ekonomija na mikroekonomskoj razini raspravlja o gospodarenju, upravljanju i vođenju imanja, dok se u Ksenofontovom djelu „O prihodima“ prvi put u povijesti ljudske misli raspravlja o javnim financijama. S druge strane Platon u djelima „Država“, „Državnik“ i „Zakoni“ teorijski postavlja i prikazuje uređenje savršene, idealne države. Idealna država može biti jedino ona koja je zasnovana na ideji pravednosti, a u konceptu idealne države polazi se od podjele rada, što je s ekonomsko analitičkog aspekta njegovo veliko dostignuće. U trgovini, profitu i kamati vidio je prijetnje idealnoj državi, a život u državi regulirao se zakonom koji određuje što se može, a što ne može činiti. U Platonovoj ekonomskoj misli vlada potpuna podređenost cjelokupne gospodarske djelatnosti u normativnom pogledu, kao i staticnost, odnosno nedostatak gospodarskog razvoja.

Ključne riječi: *Ksenofont, Platon, ekonomska misao, ekonomija, država, državno uređenje, podjela rada*

1. UVOD

Prema mnogim povjesničarima antička Grčka dala je temelje zapadnoj civilizaciji svojim utjecajem na mnoga područja od obrazovanja, politike i zakonodavstva do filozofije, znanosti i umjetnosti. Doprinos antičke Grčke europskoj kulturi i civilizaciji nemjerljiv je.

U antičkoj Grčkoj ekonomija kao znanost nije postojala, gospodarska problematika nije se znanstveno izučavala (kao npr. geometrija odnosno matematika ili astronomija), a ono što se razmatralo iz područja ekonomije bilo je u okviru filozofije. Samim time gospodarska se djelatnost promatrala s gledišta etike pa su se viđenja i tumačenja gospodarskih pitanja stavljala pod etička načela. Kako se ekonomija, odnosno ekonomske teme nisu zasebno izučavale, jasno je da su dostignuća na području ekonomije bila daleko iza dostignuća na drugim područjima.

Jednako tako, treba imati na umu da se gospodarstvo u antičkoj Grčkoj zasnivalo na privatnom robovlasničkom uređenju i radu robova. Ljudski fizički rad bio je nedostojan slobodnog čovjeka, pa otud u razmatranjima grčkih filozofa rad nema značaj za gospodarska dostignuća kakvu je kasnije dobio u ekonomskoj misli i analizi, iako se o radu često govori s aspekta upravljanja pojedinim domaćinstvom, odnosno imanjem.

Još u 8. st. pr. Kr. jedan od najstarijih grčkih pjesnika Heziod razmatrao je problematiku poljoprivredne proizvodnje. U njegovom čuvenom spjevu „Poslovi i dani“ u 828 stihova heksametara upućujući brata Perza na rad i čestit život daje upute za proizvodnju uz poljodjelski kalendar. Kao poljoprivrednik bio je posebno zainteresiran za učinkovitost mjerenu kao odnos outputa i inputa. Živeći na području koje nije bilo povoljno za poljoprivrodu, bio je svjestan problema rijetkosti resursa.¹ Ističe da, upravo zbog rijetkosti, vrijeme, rad i proizvodnju treba pažljivo alocirati, zagovarajući rad i marljivost.²

Iako se često ističe da u povijesti upravo s Heziodom počinju ekonomska opažanja, začetci ekonomske misli u antičkoj Grčkoj koji su pridonijeli ekonomskoj analizi nastaju skoro četiri stotine godina poslije Hezioda, a mogu se istražiti kroz djela i doprinose klasične grčke ekonomske misli Ksenofonta, Platona i Aristotela.³

U ovom radu prvo će se dati kratke napomene iz povijesti antičke Grčke, zatim će se analizirati doprinosi ekonomskoj misli Ksenofonta i Platona, a u zaključku će se sustavno istaknuti temeljne spoznaje do kojih se došlo u istraživanju.

¹ „Bogovi ljudima drže skrivena sredstva za život“ – Hesiod, *Poslovi i dani; Postanak bogova; Homerove himne*, Demetra, Zagreb, 2005., *Poslovi i dani*, 42, str. 13.

² „Nikakva nije rad sramota; sramota je nerad. ... Jer ako štogod i malo na malu položiš hrpu, čineći to često, doskora i to će veliko postat.“, *Poslovi i dani*, 312, 361 – 362, ... str. 35. i 37.

³ O ekonomskoj misli u helenističkom razdoblju vidite: J. G. Backhaus, (Ed.), *Handbook of the History of Economic Thought*, Springer, New York, 2012, str. 23. – 25.

Ekonomske ideje i misli u antičkoj Grčkoj mogu se pratiti od najstarijih vremena do Aristotela u djelima pjesnika i filozofa, pa se tako mogu razlikovati: Homerova epoha (8. st. pr. Kr.), Heziodovi ekonomski pogledi (8. – 7. st. pr. Kr.), Solon i njegove reforme (7. – 6. st. pr. Kr.), atenska demokracija i Periklo (5. st. pr. Kr.), pobjeda Sparte, kriza demokracije: djela Ksenofonta, Platona i Aristotela (5. – 4. st. pr. Kr.) – D. Rozenberg, *Istorija političke ekonomije*, (prijevod s ruskog), Beograd, 1949., str. 4. – 13.

2. KRATKE NAPOMENE IZ POVIJESTI ANTIČKE GRČKE

Antička ili stara Grčka naziv je za područja naseljena Grcima u doba antike (što je puno šire od područja današnje grčke države). Ne postoji točno određeno i opće prihvaćeno vrijeme trajanja antičke Grčke. Najčešće se za početak razdoblja antičke Grčke uzima 8. st. pr. Kr. (prve Olimpijske igre 776. g. pr. Kr.), a za kraj razdoblja godina smrti Aleksandra Velikog 323. pr. Kr., nakon čega slijedi helenističko razdoblje do pretvaranja Grčke u rimsku provinciju 146. g. pr. Kr. Međutim, neki autori smatraju da antička Grčka obuhvaća neprekidno razdoblje od 8. st. pr. Kr. do dolaska kršćanstva u 3. stoljeću poslije Krista.

Grčki poluotok naseljavao se od kraja 3. tisućljeća prije Krista do prodora Dorana sa sjevera oko 1100. g. pr. Kr. (najveća grčka plemena bili su Ahejci, Eoljani, Dorani i Jonjani). Antičkoj Grčkoj prethodilo je od oko 2600. g. pr. Kr. Minojsko doba, odnosno Minojska civilizacija brončanog doba nastala na otoku Kreti, te nakon nje od oko 1600. g. pr. Kr. do 1100. g. pr. Kr. Mikensko doba, odnosno Mikenska civilizacija koja je uništена seobom Dorana i njihovim osvajanjem željeznim oružjem Peloponeza (početak obrade željeza – željezno doba). Razdoblje od 1100. g. pr. Kr. do 8. st. pr. Kr. naziva se „mračno doba“ iz kojeg nema nikakvih zapisa. U 8. st. pr. Kr. Grčka počinje izlaziti iz mračnog doba. Nakon što se pismenost izgubila, a mikensko pismo zaboravilo, prilagođen je fenički alfabet grčkome, počinju se pojavljivati zapisi i ulazi se u arhajsko razdoblje (od oko 8000. do 480. g. pr. Kr.). Kako se stanovništvo povećavalo, Grci su 250 godina počevši od 750. g. pr. Kr. naseljavali kolonije na sve strane od Ukrajine, Crnog mora i Male Azije, Egipta i Libije, preko sjeveroistočne Španjolske, južne Francuske, južne Italije do Albanije i Hrvatske. Klasično ili zlatno razdoblje antičke Grčke obilježava vrhunac gospodarskog i kulturnog razvoja (od 480. i nastavka ratova s Perzijskim Carstvom do 336. g. pr. Kr. kada je ubijen makedonski kralj Filip II. koji je pokorio Grčku pobjedom kod Henoreje 338. g. pr. Kr., a nasljedio ga sin Aleksandar). Nakon toga, kao što je spomenuto, Grčka ulazi u helenističko razdoblje do 146. g. pr. Kr.

Na vrhuncu razvoja u 5. i 4. st. pr. Kr. dvije grčke države bile su veliki rivali. S jedne strane bila je Sparta poznata po velikoj ulozi države u društvenom životu, vojničkoj aristokraciji, strogom ratničkom obrazovanju i vojničkom moralu, ali jednako tako i strogim etičkim normama i vrlo skromnom načinu života. S druge strane, bila je demokratska Atena koja je posebice nakon grčko-perzijskih ratova imala prevlast u grčkim međudržavnim odnosima. Najbogatija država postala je središte grčke književnosti, filozofije i umjetnosti. Za vrijeme upravljanja najvećeg atenskog državnika Perikla (oko 495. pr. Kr. – 429. pr. Kr.), plemiča i vojskovode, atenska demokracija bila je na vrhuncu. Atena je postala demokratska republika u koju su dolazili brojni filozofi, znanstvenici i umjetnici, a posebice se vodilo računa o izgradnji i arhitektonskom oblikovanju Atene. Najsjajnije razdoblje atenske povijesti od kraja ratova s Perzijom do početka Peloponeskog rata (431. – 404. g. pr. Kr.) naziva se Periklovo doba. U to doba

Atena je imala 90 000 stanovnika od kojih 30 000 građana i 60 000 negrađana (25 000 metaka – stranaca koji su imali građanska, ali ne i politička prava, a koji su se uglavnom bavili trgovinom i zanatstvom, te 35 000 robova). Ovom treba dodati 10 000 građana iz okoline (Pirej) pa je u Ateni bilo 40 000 građana od kojih 10 000 muškaraca starijih od 30 godina koji su bili punopravni gradani, odnosno aktivni nosioci demokratske suverenosti.

Moć Atene u Peloponeskom ratu slomila je Sparta uz pomoć Perzijskog Carstva. Teba je prekinula premoć Sparte pobjedom u bitci kod Leuktre 371. g. pr. Kr. Prevlast Tebe kratko je trajala. Pozvavši Filipa II. Makedonskog da joj pomogne u radu protiv susjedne države Fokide Teba je otvorila vrata Makedoncima za osvajanje Grčke. Filip II je, kao što je spomenuto, u bitci kod Henoreje 338. g. pr. Kr. porazio vojsku udruženih grčkih gradova što je označilo početak kraja antičke Grčke, odnosno grčkih gradova kao samostalnih država, iako su se održale do dolaska Rimljana.⁴

3. KSENOFONT (430. PR. KR. – 354. PR. KR.)

Ksenofont je rođen 430. godine pr. Kr. u atenskoj demi⁵ Erhiji u aristokratskoj obitelji od oca Grila i majke Diodore. Većina atenskih aristokratskih obitelji, pa tako i Ksenofontova, tokom Peloponeskog rata,⁶ a i kasnije, bile su više sklone aristokratskom spartanskom državnom uređenju nego demokratskom uređenju Atene. Poslije Peloponeskog rata Kir Mlađi, sin Darija II., perzijski princ i satrap Lidije, koji je pomogao Sparti pobijediti Atenu 404. g. pr. Kr., preko Spartanaca novačio je grčke plaćenike. Mnogi mladi aristokrati pristupili su vojsci Kira Mladeg, među kojima je bio i Ksenofont, što mu je u mnogome promijenilo život. Tako je Kir Mlađi skupio vojsku među kojim je bilo 13000 Grka i poveo bitku za prijestolje protiv starijeg brata Artakserksa II. koji je postao vladar Perzije. U bitci kod Kunakse 401. g. pr. Kr. Kir Mlađi pogiba. Grčki plaćenici našli su se u velikoj opasnosti jer su im Perzijanci na prijevaru poubijali vođe. Tada Ksenofont postaje voda preostalih 10000 grčkih plaćenika, koje je s velikom mudrosti i hrabrosti nakon petnaest mjeseci probijanja kroz različite maloazijske države i česta neprijateljska područja predao spartanskom arhontu Tibronu, te se pridružio spartanskoj vojsci kao plaćenik. Sve je to Ksenofont detaljno izložio u djelu *Anabaza*.

⁴ Opširniji pregled povijesti antičke Grčke do arhajske epohe i kraja grčko-perzijskih ratova vidite u: G. D. R. van Beest Holle et al., *Velika ilustrirana povijest svijeta*, Treći svezak i Četvrti svezak, Otokar Keršovani, Rijeka, 1974., str. 1211. – 1271. i 1522. – 1666.; o antičkoj Grčkoj i helenizmu u: E. Cravetto, I. Goldstein (gl. ur.), *Povijest*, Europapress holding, Zagreb, 2007., 2. knjiga, str. 199. – 623., 3. knjiga, str. 13. – 354.; a o grčkoj civilizaciji u: E. Kale, *Povijest civilizacija*, VI. izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1990., str. 31. – 41.

⁵ Deme su osnovne nezavisne teritorijalne jedinice koje su bile temelj političke, ekonomске, vojne i sudske organizacije atenske države.

⁶ Peloponeski rat između Delskog saveza (predvođenog Atenom) i Peloponeskog saveza predvođenog Spartom s jednim prekidom trajao je 27 godina (od 431. do 404. g. pr. Kr.) i završio je porazom Atene, odnosno pobjedom Sparte i saveznika uz, kao što je spomenuto, pomoć Perzijskog Carstva.

Pet godina nakon toga Ksenofont je živio povučeno i u tom razdoblju napisao je „Uspomene na Sokrata“. Međutim, ponovno dolazi do sukoba između Sparte i Atene u kojem je u bitci kod Koroneje 394. g. pr. Kr. Ksenofontov veliki prijatelj spartanski kralj Agezilaj pobijedio. Kako je Ksenofont bio na strani Sparte protjeran je iz Atene. Od Spartanaca 387. g. pr. Kr. dobio je imanje u Skiluntu u Elidi blizu Olimpije gdje je sa ženom Filesjom i dva sina Grilom i Diodorom živio sedamnaest godina uglavnom pišući. Kao što je prije spomenuto, Tebanci su bitkom kod Leuktre 371. g. pr. Kr. porazili Spartance koji im je oduzet Skilunt, pa je Ksenofont s obitelji morao napustiti imanje. Preselio se u Korint, gdje je napisao nekoliko djela. Uspon Tebe pomirio je Spartu i Atenu pa su sklopile savez, a prema nekim izvorima 369. g. pr. Kr. ukinuto je Ksenofontovo progonstvo pa je Ksenofont ponovno nekoliko godina živio u Ateni. Njegovi sinovi borili su se u atenskoj vojski koja je pomagala Sparti u borbi protiv Tebanaca, a u bitci kod Mantineje 354. g. pr. Kr. poginuo mu je sin Gril. Ksenofont je umro u Korintu 354. g. pr. Kr.

Ksenofont je bio grčki vojnik, plaćenik, filozof i pisac povjesničar. Vrlo rano upoznao je Sokrata i postao njegov učenik i prijatelj. U antici su ga smatrali prvenstveno filozofom zbog njegovih djela „Uspomene na Sokrata“ i „Obrana Sokratova“, dok je prema suvremenim gledištima značajnije njegovo historiografsko nasljeđe u kojem se posebno ističu djela „Grčka povijest“ i „Anabaza“.

Od filozofskih djela uz spomenuta djela o Sokratu napisao je djelo „Gozba“; iz područja politike: „Lakedonski ustav“, „Hijeron“, „Agezilaj“ i „Kirov odgoj“ ili „Kirupedija“; didaktička djela: „O jahačkoj vještini“, „Rasprava o lovu“ i „Rasprava o konjičkom zapovjedniku“; iz područja gospodarstva: „Ekonomija“ i „O prihodima“.

Prema tome, ekonomskom problematikom Ksenofont se bavio u spomenuta dva djela. U posljednjem napisanom Ksenofontovom djelu „O prihodima“ daju se praktični savjeti kako u Ateni unaprijediti gospodarstvo i povećati državne prihode u razdoblju krize nakon rata 355. g. pr. Kr. pa se tako prvi put u povijesti ljudske misli raspravlja o javnim financijama. Djelo⁷ „O prihodima“ prilično je kratkog sadržaja sa svega šest ne opširnih pogлавlja. Napisao ga je s namjerom da izloži prijedloge kako se u Ateni mogu povećati javni prihodi. Kao dva temeljna izvora navodi veći rad robova u rudnicima srebra, posebice u Lauriju⁸ i s druge strane povećanje doseljenika stranih građana metaka u Atenu, a koji su većinom bili smješteni u atenskom lučkom

⁷ U Hrvatskoj je djelo tiskano pod naslovom *Sredstva ili o dohodcima* u: Ksenofont, *Ogledi o ekonomiji*, MATE, Zagreb, 2016., str. 85. – 103.

⁸ „... ne trebamo okljevati da dovedemo što više radne snage možemo u rudnike i u njima nastavimo posao, sigurni da nikad neće nestati i da srebro nikad neće izgubiti vrijednost. ... Pretpostavi, također, da je ukupan broj robova s kojim počinjemo 1200. Koristeći prihod od ovih broj vjerojatno može biti povećan na najmanje šest tisuća kroz pet ili šest godina. Nadalje, ako svaki radnik doneše jedan obol dAnevno, godišnja dobit je šest talenata. Od ovog broja ako je dvadeset talenata uloženo u dodatne robe, država će imati četrdeset talenata na raspolažanju za bilo što drugo. A kad je dostignut ukupan broj od deset tisuća dobit će biti stotinu talenata. ... Sadašnje stanje dovodi do zaključka da broj zaposlenih robova nikad ne može biti veći nego što radovi zahtijevaju. ... Nitko ne može sa sigurnošću reći ima li rude više u području koje se obraduje ili u putevima koji još nisu istraženi.“ – *Isto djelo*, str. 94. i 96. – 97.

gradu Pireju.⁹ Osim toga neke od metoda povećanja prihoda zahtijevaju kapital, a građani mogu pridonijeti tom cilju.¹⁰ Sve spomenuto ostvarivao je pod uvjetom da se održi mir u Ateni kako bi se uspješno mogle voditi financije i stjecati dohodak.¹¹

Ipak, treba imati na umu da ono što nazivamo učinkom poreznog sustava na gospodarstvo nije ulazilo u grčki pojmovni svijet. Porezi se nisu koristili kao ekonomske poluge. Uz to, nema nikakve potvrde o izračunima koji bi doveli do izbora između alternativnih izvora prihoda u smislu prosuđivanja o tome koji bi bio bolji ili gori za gospodarstvo. Ksenofontova tvrdnja o neograničenoj potražnji za srebrom predstavlja rijetku i rudimentiranu iznimku.¹²

U djelu „Ekonomija“ Ksenofont na mikroekonomskoj razini raspravlja o gospodarenju, upravljanju i posebice vođenju domaćinstva, odnosno imanja. Upravo zato, prema J. A. Schumpeteru, u grčkoj se ekonomskoj misli znanstveni pristup može naći u djelima Platona i Aristotela dok nema potrebe raspravljati o Ksenofontu. Naime, njegova „Ekonomija“ vrsta je rasprave o upravljanju domaćinstvom koja se održavala pod sličnim naslovima do šesnaestog stoljeća, dok je djelo „O prihodima“ rasprava o antičkim javnim financijama vrlo zanimljiva za ekonomske povjesničara.¹³ Međutim, neovisno o tome što gospodarstvu, odnosno ekonomiji, prilazi s mikroekonomskog stajališta, prema mnogim autorima Ksenofont je nezaobilazan u povijesti ekonomske misli. U nastavku će se navesti neka od njegovih viđenja gospodarskih problema koja je razmatrao u „Ekonomiji“.

⁹ „... za početak proučimo korist stranih stanovnika. Jer u njima imamo jednog od najboljih izvora prihoda, po mom mišljenju, ako se sami izdržavaju i, umjesto da dobivaju plaću za brojne usluge koje čine državama, još pridonose plaćajući poseban porez.“ – *Isto djelo*, str. 89.

Ksenofont je dao šest prijedloga za povećanje meteka u Ateni koji se mogu sažeti kako slijedi: (1) oslobođiti ih mučne obveze služenja u pješaštву; (2) primiti ih u konjicu koja je bila časna služba; (3) dopustiti „uglednim“ metecima kupnju građevinskih zemljišta kako bi izgradili kuće za sebe; (4) nagraditi tržišne službenike za pravedno i brzo rješavanje sporova; (5) osigurati sjedala u kazalištu i druge oblike gostoprimstva za zasluzne inozemne trgovce; (6) izgraditi više prenoćišta i svratišta u Pireju i povećati broj tržnica. Kolebljivo, Ksenofont nudi i sedmi prijedlog – da bi država možda trebala izgraditi vlastitu trgovacku flotu. – Prema: M. I. Finley, *Antička ekonomija*, MATE, Zagreb, 2011., str. 162. – 163.

¹⁰ Ksenofont ističe: „Ipak niti jedno ulaganje im se ne može toliko vratiti kao novac koji su uložili u investicijski fond. Za svakog ulagača deset mina, koji povlači tri obola dnevno dobiva gotovo 20% - koliko bi mogao dobiti kao zajam brodovlasnika, a svaki ulagač pet mina dobiva više od trećine svog kapitala natrag kao kamatu. Ipak većina Atenjana će dobiti više od 100%. Kroz godinu dana, oni koji daju predujam od jedne mine izvući će prihod od gotovo dvije mine, za koji jamči država, a koji je, kako se čini, najsigurnija i najtrajnija ljudska institucija.“ – Ksenofont, *Ogledi o ekonomiji: Sredstva ili o dododcima*, ... str. 92.

¹¹ „Jer prepostavljam da se najsretnijim državama smatraju one koje uživaju najduži period kontinuiranog mira, a od svih država Atena je po prirodi najpogodnija da cvjeta u miru.“ – *Isto djelo*, str. 101.

Ksenofont ističe da je vrlo jednostavno pogledati iskustvo Atene iz prošlosti. „... u starini je velika količina novca bila isplaćivana riznici u vrijeme mira, a da je čitava bila potrošena u vrijeme rata. ... u naše je vrijeme utjecaj nedavnog rata na naše prihode bio da su mnogi nestali, dok su oni koji su došli bili opterećeni mnoštvom troškova ...“ – *Isto djelo*, str. 102.

¹² Prema: M. I. Finley, *isto djelo*, str. 164.

¹³ J. A. Schumpeter, *Povijest ekonomske analize*, Informator, Zagreb, 1975., str. 45. – 46.

Za razliku od suvremenog shvaćanja i definiranja pojma ekonomija Ksenofont pod ekonomijom podrazumijeva praktično znanje vođenja kućanstva i imanja, a na što ukazuje i grčka riječ „*oikonomia*“ („*oikos*“ = kuća, kućanstvo; „*nomos*“ = zakon, pravilo, red). Po njemu ekonomija je znanje o upravljanju i unaprjedivanju vlastitog imovinskog stanja, čime se ostvaruje ono što je za život korisno (Ekonomija, VI 4 – 5). U nastojanju da protumači pojam ekonomija Ksenofont opširno opisuje zanimanja i tri vrste odnosa između članova *oikosa*: (1) odnos između supruga i supruge; (2) odnos između roditelja i djece; (3) odnos između glave obitelji i robova.¹⁴

Ksenofont polazi od toga da glava obitelji na svom imanju mora djelovati kao poduzetnik, menadžer i administrator (u suvremenoj terminologiji).¹⁵ Međutim, zanimljivo je da Ksenofont ističe da glava obitelji može drugom povjeriti vođenje svog imanja s užim djelokrugom rada nego kad on vodi svoje imanje.¹⁶ Pri angažiranju voditelja imanja treba voditi računa o njegovim karakternim i stručnim obilježjima.¹⁷ Normalno, ovo ne podrazumijeva kapitalistički stil ekonomске organizacije, ali ukazuje na, u načelu, malu razliku između vlasnikovog angažiranja druge osobe za upravljanje proizvodnjom hrane u Ksenofontovo vrijeme i angažiranja menadžera danas s ciljem „uvećavanja kuće“ odnosno ostvarenja profita.

U analizi odgovarajućih gospodarskih akcija, aktivnosti i odgovornosti glave obitelji, Ksenofont daje primjer dobre organizacije i upravljanja te kontrole rada i distribuiranja dijela proizvedenog među članovima domaćinstva usporedbom s poslovima matice pčele.¹⁸

Ksenofont zagovara i idejno zastupa naturalno gospodarstvo fiksнog materijalnog okruženja utemeljenog na robovlasništvu, a posebno poljoprivredu koju stavlja u prvi plan nasuprot trgovini i zanatstvu.¹⁹ Čuvena je njegova misao koju je 1758. godine francuski ekonomist, pripadnik fiziokratske škole, Francois Quesnay naveo kao moto u njegovom čuvenom djelu „Ekonomski tablica“: „Jer dok god poljoprivredi dobro ide, i sva druga znanja cvjetaju, a gdje je zemlja pusta, nazaduju i ostala znanja, skoro isto i na kopnu i na moru.“²⁰

¹⁴ J. G. Backhaus, (Ed.), *isto djelo*, str. 15.

¹⁵ „... posao je dobrog domaćina da valjano svojom kućom upravlja“ (Ksenofont, *Ekonomija* 1 2, Akademika knjiga, Novi Sad, 2011., str. 21).

¹⁶ Glava obitelji može nekom povjeriti vođenje imanja „... i to za veliku plaću, ako bi samo mogao preuzeći kuću, ispunjavati, koliko treba, na sebe preuzete obvezе, i od onog što pretekne kuću uvećavati“ (prema: *Ekonomija* 1 4, ... str. 23).

¹⁷ „Kad ti zatreba upravitelj pronađe negdje čovjeka vičnom zvanju, pa se potrudиš da ga kupиш ... odanog vlasniku imanja, ... brižnog, ... nesklonog krađi, ... koji umije odrediti koga nagraditi a koga kazniti“ – prema: *Ekonomija*, XII 3 9 11-14 16 XIV 2, ... str. 129., 131. – 133., 141.

¹⁸ „... ona ostajući u košnici motri da pčele nisu bezposlene ... šalje one koje trebaju napolju raditi, zna što svaka od njih unosi, to prima i čuva dok ne bude bilo potrebno da se koristi. A kad dode vrijeme, dijeli svakoj što joj po pravdi i pripada“ - *Ekonomija*, VII 33, ... str. 87.

¹⁹ Ksenofont je najgvorljiviji zaštitnik naturalnog gospodarstva i suprotstavlja zemljoradnju svim drugim granama proizvodnje. – A. Dragičević, *Razvoj ekonomiske misli*, CEKADE, Zagreb, 1987., str. 10.

²⁰ Prema: *Ekonomija*, V 17, ... str. 67.

Ksenofont razmatra alokaciju resursa u čitavoj državi navodeći primjer organizacije koju je postavio perzijski car. Jedan dio dužnosnika, odnosno namjesnika zadužen je za zaštitu stanovništva od mogućih napada, a drugi je zadužen za poboljšanje rezultata u poljoprivredi. Ako jedni ne rade učinkovito svoj posao, drugi ne mogu postići dobre rezultate. Bez obrane gubi se poljoprivredna proizvodnja, a bez dovoljne poljoprivredne proizvodnje zemlja se ne može braniti.²¹ Uz dužnosnike vladar mora voditi računa o svim poslovima države, kako poljoprivrednim, tako i obrambenim. Prema tome, odlučivanje upravnog tijela, a ne, kao kasnije u povijesti i danas, tržišnog mehanizma, bio je način na koji se resursi mogu učinkovito alocirati, a proizvodnost maksimizirati.

Jednako tako, ističe da dobar upravitelj (kako na imanju, tako u gradu i državi) nastoji ostvarivati viškove u proizvodnji kojom upravlja. To postiže s jedne strane svojom vještinom i radom, ali i, s druge strane, podjelom rada kojom se dobiva i na količini i na kvaliteti dobara. Zaključuje da podjela rada ovisi o veličini tržišta. Naime, u „Kirupediji“ ističe da u malom gradu isti radnik može izradivati stolice, vrata, plugove i stolove, ali ne može biti vješt u svim tim aktivnostima. U velikim gradovima zbog velike potražnje radnici se mogu specijalizirati u svakoj od spomenutih aktivnosti i tako postati učinkovitiji. Na jednak način podjela rada može se izvršiti na imanju, primjerice u kuhinji. Bilo što pripremljeno u takvoj kuhinji superiorno je hrani pripremljenoj u maloj kuhinji u kojoj jedna osoba mora obavljati sve poslove.²² U razmatranju problematike podjele rada približava se načelu manufaktурне podjele rada.²³ Razmatrajući zašto su jedni ljudi od bavljenja istim poslom veoma siromašni, a drugi silno bogati, na tragu specijalizacije i podjele rada zaključuje da imaju štetu samo oni koji rade nepomišljeno, a oni koji su marljivi i rade promišljeno, rade brže, lakše i s većom koristu.²⁴ U spomenutom se mogu naći i tragovi komparativne prednosti, odnosno ideje da bi ljudi (i shodno tome države) trebali proizvoditi i prodavati ono što najbolje proizvode i tako u trgovini ostvariti maksimalnu dobit.

Ksenofont razlikuje individualnu subjektivnu osobnu vrijednost dobara i prometnu vrijednost.²⁵ Prema njemu, blago je ono čime se netko može koristiti. Ideja da je „blago“ posljedica užitka što ga potrošnjom donosi dobro, a ne samog dobra u središtu je teorije korisnosti u ekonomiji. Jednako tako, ekonomski proces tvori inteligentan čovjek koji koristi percepciju i razum kako bi izvukao iz prirode što je nužno za zadovoljenje ljudskih potreba i izbjegavanje neugode. Ova aktivna i racionalna potraga za užitkom i izbjegavanjem bola poznata je u doktrini hedonizma koja je bila dio šire grčke svijesti, a mnogo stoljeća kasnije ta ideja je

²¹ Prema: *Ekonomija*, IV 5-10, ... str. 53. – 57.

²² Prema: R. E. Backhouse, *The Penguin History of Economics*, Penguin Books, London, 2002, str. 17.

²³ B. Šoškić, *Razvoj i osnove savremene ekonomiske misli*, Savremena administracija, Beograd, 1988., str. 9.

²⁴ Prema: *Ekonomija*, II 17-18, ... str. 41.

²⁵ „Dakle, iste su stvari blago onom koji se svakom od njih umije služiti, ali nisu onom koji tome nije viđan, baš kao što su svirale blago onom tko umije svirati, a onom koji to ne zna, ne vrijede više nego beskorisno kamenje, osim ako ih ne bi prodao ... nisu blago ako nisu na prodaju jer ničemu ne koriste, ali blago jesu ako se prodaju.“ -prema: *Ekonomija*, I 10-11, ... str. 25. – 27.

ponovno došla u prvi plan u subjektivnoj teoriji vrijednosti i početku neoklasične ekonomije.²⁶

Zastupajući naturalno gospodarstvo i po mogućnosti samodostatnost svakog domaćinstva, Ksenofont je u načelu protiv trgovine i novca (koji po njemu ima dvije funkcije i to kao sredstvo za razmjenu i način stjecanja bogatstva), osim ako to nije u interesu vlasnika imanja.²⁷ Ksenofontova ekonomska razmatranja, iako ponekad proturječna, značila su korak naprijed u razvoju ekonomske misli i imala su utjecaj ne samo u antičkoj Grčkoj, nego kasnije u Rimu i u srednjem vijeku.²⁸

4. PLATON (427. PR. KR. – 347. PR. KR.)

Platon je jedan od najznačajnijih filozofa u povijesti čovječanstva, bio je Sokratov učenik, a Aristotelov učitelj. Rodio se u Ateni 427. godine prije Krista u aristokratskoj obitelji koja je podrijetlom vezana sa starim atenskim kraljevima – zadnjim atenskim kraljem Kodrosom s očeve strane, te po majci sa Solonom. Imao je četvero braće i sestara. Dobio je ime Aristokle, a kasnije je zbog širine prsiju i ili širokom duhu i načinu govora dobio nadimak Platon. U skladu sa svojom uglednom i bogatom obitelji, od ranog djetinstva imao je isplanirano obrazovanje koje je uključivalo vrlo opširno školovanje kod najboljih učitelja. Njegov najveći učitelj koji je presudno utjecao na razvitak Platona kao mislioca i teoretičara bio je obiteljski prijatelj Sokrat od 408. godine do Sokratove tragične smrti 399. godine.

Sokrat (470. pr. Kr. – 399. pr. Kr.) nije pripadao krugu filozofa koja proučava prirodu i njezine zakone već je njegov interes bila etička problematika. Nastojao je utvrditi pojmovnu vrijednost pojedinih moralnih normi. Sokrat nije ostavio nijedno pisano djelo jer je smatrao da knjiga ne može zamijeniti živi govor, a ono što se o njemu zna poznato je od Ksenofonta, Aristotela i naročito Platona. U dijalozima koje je održavao na javnim skupovima po atenskim trgovima Sokrat je nastojao odrediti sadržaj svake pojedine etičke norme kako bi se moglo istinski moralno djelovati. Sokrat pripada velikim odgojiteljima čovječanstva, ne samo po svojoj metodi ophođenja s mладим ljudima, već privođenjem promatranju i doživljavanju moralnog dobra. Znanje i vrijednost stajali su u središtu njegova ophođenja s čovjekom. U filozofskim raspravama nastojao je od sugovornika izvući odgovore na pojedina postavljena pitanja, a ironično je o sebi znao reći „Znam, da ništa ne znam“ nastojeći posebno mlade

²⁶ Prema: R. B. Ekelund, R. F. Hebert, *Povijest ekonomske teorije i metode*, III. izdanje, MATE, Zagreb, 1997., str. 16. – 17.

²⁷ Uz to, „Novac nije blago onom tko se njime ne umije koristiti. ... ljudima je u prirodi da vole sve ono što misle da im koristi ... Trgovci žito vole i plove onamo gdje ga najviše ima. Pošto ga preuzmu što više mogu ... kad im zatreba novca ... prodaju ga ondje gdje čuju da mu je najviša cijena i da ga ljudi najviše traže.“ - Prema: *Ekonomija*, I 14 XX 27-28, ... str. 27. i 187.

²⁸ Prema: O. Blagojević, *Ekonomske doktrine*, IV. izdanje, Privredni pregled, Beograd, 1983., str. 42.

potaknuti na davanje odgovora.²⁹ Sokrat je optužen da kvari mlađež. Imao je izbor između izgnanstva i suđenja. Izgnanstvom bi, ne samo izgubio status građanina i teško preživio kao star čovjek u tuđem gradu, već bi se odrekao svojeg učenja. Odabralo je suđenje, a u parnici ga je porotni sud od 501 člana većinom glasova proglašio krivim, te je osuđen na smrt ispijanjem otrova.

Parnica i postupak demokratske vlasti ogorčio je Platona koji se otad nije angažirao u političkom životu Atene posvetivši se u potpunosti filozofiji. Uz to sukobi u Ateni između aristokrata i građana, kao i ratovi sa Spartom utjecali su na Platona da napusti Atenu i oputuje u Megaru, zatim u Egipat, Siciliju i Kirenu. U Sirakuzi je kod sirakuškog tiranina kralja Dionizija I. neuspješno pokušao ostvariti reformu njegove države po svojim načelima koji bi vodili humanijem poretku i najboljoj državi (a što je također u Sirakuzi kod Dionizija II. pokušao i u dva navrata dvadesetak godina kasnije). Nakon stečenih iskustava (čak je dospio u ropstvo, a otkupio ga je na sajmu robova u Eginu poznanik koji se tu zatekao) vratio se u Atenu 387. godine gdje je osnovao vlastitu filozofsku školu Akademiju, jednu od prvih organiziranih škola u povijesti zapadne civilizacije koju je vodio 40 godina sve do smrti a umro je u Ateni 347. godine prije Krista. Akademija je djelovala preko 900 godina, sve do 529. godine kad ju je odredbom zatvorio bizantski car Justinian. Platon je cijeli život ostao neženja posvećen filozofiji. Jedini je antički filozof čija su djela skoro u cijelosti sačuvana. Glavno Platonovo djelo je „Država“ na kojem je radio dvadeset godina, a važnija djela su „Apologija Sokrata“, „Kriton“, „Protagora“, „Gorgija“, „Državnik“, „Zakoni“.

Platonova etika jednaka je Sokratovoj, ali Platon ideal dobrote Sokrata dalje izgrađuje. Vrlo brzo je uvidio da između jasno definiranog pojma određene norme i njene realizacije u zbilji postoji velika razlika. Pojmovno definirana vrlina je savršena a u praksi je daleko od savršenstva. Otud je jedino područje savršenstva i istine područje ideja, a ne realnost. Platon je prvi u povijesti filozofije sustavno razradio idealističko shvaćanje svijeta prema kojem objektivno izvan ljudske svijesti postoji svijet ideja. To je jedini savršen i istinit svijet u kojem dominira ideja dobra, dok je materijalni svijet samo loša kopija pravog i istinitog svijeta ideja.³⁰

Apsolutno razdvajanje svijeta ideja i realnog svijeta vrlo je slaba strana Platonove filozofije. U tom razdvajaju ostalo je kao najteže pitanje – kako je moguć odnos između ta dva područja, odnosno kako se iz svijeta ideja može izvesti vanjski svijet? Ideje su nepokretne i nepromjenljive, pa što onda uvjetuje da proizvode nesavršene predmete u realnom svijetu? Ako su ideje uzrok svega, moralo bi se uzeti da postoje ideje i loših stvari. Platon ostaje pri tome da je ideja dobra uzrok samo dobrog, a sve loše nema svoj uzrok u svijetu ideja, nego je to izopačenost u pojavnom svijetu.³¹

²⁹ J. Hirschberger, *Mala povijest filozofije*, Školska knjiga, Zagreb, 1995., str. 22.

³⁰ N. Vejnović, *Historija filozofije*, II. izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1966., str. 21.

³¹ B. Bošnjak, *Grčka filozofija, Filozofska hrestomatiјa I.*, IV. izdanje, Matica hrvatska, Zagreb, 1983., str. 104. – 106.

U svom glavnom djelu „Država“ Platon ima cilj teorijski postaviti i prikazati uređenje savršene, idealne države.³² Takva država može biti jedino ona koja je zasnovana na ideji pravednosti, a ljudski rod se ne može oslobođiti zla sve dok državom ne budu upravljeni oni koji su sposobni stечi znanje o idejama, a to su filozofi.³³

U Platonovoj idealnoj državi postoje tri staleža:

1. mislioci – filozofi koji donose zakone i upravljaju državom,
2. branitelji – ratnici i
3. poljodjelci, obrtnici, trgovci.

Staleži se ne mijesaju između sebe i svaki se bavi svojim poslovima, dok se, normalno, robovi ne smatraju staležom.³⁴ Prvi i drugi stalež obuhvaćaju one koji trebaju vladati državom i braniti je, oni vrše sve poslove državne uprave i zovu se čuvari. Oni su posebno odabrani i odgojeni. Ne smiju se ženiti niti imati porodicu ni privatnu imovinu (što je moguće pripadnicima trećeg staleža). Država se brine za njihov odgoj i za sve njihove potrebe. Muškarci i žene su u potpunosti izjednačeni, postoji potpuni seksualni promiskuitet. Djeca ne smiju znati tko su im roditelji, niti roditelji smiju znati tko su im djeca.³⁵ Djeca se od rođenja smatraju djecom države koja preuzima njihov odgoj, a ako se ustanovi da nemaju svojstva potrebna za pripadnika prvog ili drugog staleža mogu se dodijeliti trećem staležu, a vladari mogu preuzeti u stalež čuvara nadarenu djecu iz trećeg staleža.

Čuvari su aristokracija i trebali bi živjeti na kolektivističkim načelima bez privatne imovine.³⁶ Platonova sklonost komunizmu, iako djelomična, bila je izvor nemalog zanimanja osjetljivijih povjesničara tog predmeta.³⁷ Često se raspravljalo je li i koliko Platon bio zagovornik komunističke ideologije, makar kao komunizma izabranih – staleža čuvara. Međutim, za razliku od komunističkog programa i nauka Karla Marxa iz 19. stoljeća i njegovih istomišljenika koji su u 20. stoljeću željeli, nastojali i pokušali stvoriti novi

³² Platon je vjerovao da se ljudska sreća može ostvariti samo unutar grada-države. Otud je traženje za dobrim životom u isto vrijeme traženje za idealnom državom. – I. H. Rima, *Development of Economic Analysis*, Sixth Edition, Routledge, London, 2001, str. 9.

³³ „Ako ili filozofi ne postanu u državama kraljevi, ili ako sadašnji kraljevi i vladari ne postanu filozofi istinski i potpuno, i ako se to oboje ne složi u jedno, naime državna vlast i filozofija, te ako od onih, koji sada odjelito slijede bilo jedno bilo drugo, svi ne budu prisilno odalečeni od vlasti, onda ne će, mili Glaukone, prestati zlo u državama, a mislim ni u rodu ljudskome“ - Platon, *Država*, 473 d, Naklada Jurčić, Zagreb, 2009., str. 230.

³⁴ „Dakle mnogostruki rad i međusobno zamjenjivanje triju staleža najveća je šteta za državu ... to je dakle nepravednost ... da svaki od njih u državi radi svoj posao, i jest zapravo pravednost; to bi državu pravednom činilo“ - *Država*, 434 c, ... str. 184.

³⁵ „Da sve te žene budu zajedničke svim tim muškarcima, a da nijedna ni s jednim ne živi napose; i opet djeca da budu zajednička, i roditelj da ne poznaje svojega poroda ni djete roditelja“ - *Država*, 457 d, ... str. 211.

³⁶ „Ti ćeš dakle njima, kao zakonodavac, izabrati i dati žene što više jednake prirode, kao što si izabrao i muškarce. Oni će imati zajedničke stanove i objede, a nitko ne će ništa takvo za se imati, te će biti dakle zajedno...“ - *Država*, 458 d, ... str. 212.

³⁷ J. K. Galbraith, *A History of Economics: the past as the present*, Penguin Books, London, 1987, str. 17.

gospodarski i društveni poredak pod komunističkom ideologijom, Platon nije preteča tih kasnijih socijalista i komunista. Njegov „komunizam“ je aristokratski – oni koji žive u kolektivizmu stalež su s najvećim povlasticama, ali i obvezama čuvara države. Kao takav kolektivizam je za njih odricanje s ciljem dobrobiti čitave države.

Platon zamišlja idealnu državu sasvim suprotnu demokratskim i tiranskim kakvi su u to vrijeme većinom bili grčki gradovi-države. Platon nije vjerovao u demokraciju, smatrajući da ne može osigurati stvaranje elite najboljih koji bi vodili državu. U idealnoj državi nastoji stvoriti vladavinu najboljih, a to je aristokracija. Cjelokupna njegova teorija zasniva se na oštrot kritici demokracije, a suprotstavlja joj vlast intelektualne, a ne imovinske aristokracije. Uz aristokraciju i demokraciju ostala moguća državna uređenja su timokracija, oligarhija i tiranija.

Ekonomске ideje i misli Platona moraju se razmatrati unutar konteksta političkih ideja s kojima su povezane.³⁸

U razradi koncepta idealne države Platon polazi od podjele rada što je s ekonomsko-analitičkog aspekta njegovo veliko dostignuće.³⁹ Zdravi polis, odnosno grad-država, nastaje kao rezultat potrebe zajedničkog suživota koji nastaje zbog podjele rada. Podjela rada je posljedica prirodne nejednakosti u ljudskoj vještini i širokog spektra ljudskih potreba. Otud specijalizacija postaje nužna, posao neće čekati što bi bio slučaj kad bi zaposlenici obavljali više poslova. Pojedinac bolje obavlja jedno umijeće nego mnoga.⁴⁰ Tako Platon zvuči kao Adam Smith koji je dvije tisuće godina kasnije napisao da je podjela rada bila odlučujući činitelj učinkovite proizvodnje velikih opsega i povećanja nacionalnog bogatstva.⁴¹ Međutim, kod Platona nema nikakve moguće veze između podjele rada i veličine tržišta, on gleda na podjelu rada isključivo kao na prirodnu pojavu koja vodi većoj količini i kvaliteti proizvoda, dok ga povećanje proizvodnje, smanjenje troškova i porast efikasnosti kao rezultat podjele rada nije zanimalo.

Platonova idealna država, u kojoj dolazi do potpunog podređivanja pojedinca društvu, bila je zamišljena kao statična, a sve što bi ugrožavalo status quo ugrožavalo bi društvenu dobrobit, jer dinamika u gospodarskom razvoju

³⁸ H. W. Spiegel, *The Growth of Economic Thought*, Third Edition, Duke University Press, Durham & London, 1991, str. 14.

³⁹ Platon je razmatrao dvije važne ekonomski teme. Prvo, njegov klasni sustav zasniva se na potrebi podjele rada i, drugo, novac je simbol koji ima cilj olakšavanje razmjene. – S. Sharma, *Reflections on the Philosophical Foundations of Economics*, Mikrorad, Zagreb, 2010, str. 107.

⁴⁰ „Tako svega više nastaje, sve je ljepše i lakše, kad jedan radi jedno prema svojoj sposobnosti i u pravo vrijeme, bez brige za ostale poslove“ - *Država*, 370 c, ... str. 109.

⁴¹ Prema: V. V. Reddy, *History of Economic Thought: Ancient Times to Modern Times*, New Century Publications, New Delhi, India, 2009, str. 4.

dovodi do socijalnih i ekonomskih nejednakosti i gubljenja harmonije.⁴² Nejednakost bogatstva kao posljedica trgovine vodi oligarhiji, a demokracija je neizbjegna reakcija na oligarhiju. Tiranija može izrasti iz demokracije kao njena alternativa. S gledišta gospodarske doktrine dvije su najznačajnije Platonove misli potpuna podređenost cjelokupne gospodarske djelatnosti u normativnom pogledu, te potpuno otklanjanje svakog dinamizma u gospodarskom razvoju.⁴³

U trgovini, profitu i kamati vidio je prijetnje idealnoj državi, te je novac i trgovinu predvidio samo kod trećeg staleža kao neophodnost koja mora biti administrativno kontrolirana. Prema Platonu, novac je „simbol“ koji olakšava razmjenu.⁴⁴ Slučajne izjave o novcu vrlo malo znače i ne opravdavaju pripisivanje Platonu bilo kojeg određenog gledišta o prirodi novca, dok njegovo neprijateljstvo prema upotrebi zlata i srebra npr., ili njegova ideja domaćeg novca, koji bi u inozemstvu bio bez vrijednosti, slažu se s teorijom po kojoj je vrijednost novca u načelu nezavisna o materijalu od kojeg je napravljen.⁴⁵

Idealna, savršena država opisna je u djelu „Država“, dok je o manje savršenoj državi Platon raspravlja u djelima „Državnik“ i „Zakoni“.

U djelu „Državnik“ Platon daje primjer države koju vodi genijalni vladar s apsolutnom vlašću koja je iznad zakona i tvrdi da je najbolji oblik vladavine onaj u kojem vladar ili vladari donose zakone za svaki pojedinačni slučaj. Kako bi to zahtijevalo izuzetno i teško ostvarivo znanje, razmatraju se oblici vladanja koji su mogući i lako ostvarivi. Od dobro uređenih načina vladanja Platonu je najbolja monarhija, zatim oligarhija, a najlošija je demokracija. S druge strane, od loših načina vladanja najgora je tiranija koja može učiniti najveću štetu, zatim oligarhija, a najmanje loša je demokracija.⁴⁶

Preciznije, u „Državniku“ je istaknuto sedam oblika državnog uređenja. Od tih je jedno jedino potpuno valjano i to ono u kojem vlada jedan uz pomoć pravog

⁴² O Platonovoj idealnoj državi može se istaći i sljedeće.

Platonov koncept društvene organizacije, ma koliko se činio utopiskim, uvjetovan je tadašnjim društvenim realnostima. Njegov etatizam ima osnova u realnosti tadašnjeg grčkog društva; njegovi koncepti o kastinskom uređenju vjerojatno su bili uvjetovani utjecajima koje je na njega imala tadašnja egipatska društvena organizacija; niz njegovih ideja o idealnoj državi nalaze svoju realnu osnovu u postojećem državnom i društvenom uređenju Sparte. – Prema: D. Nešić, *Historija ekonomskih doktrina*, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 1967., str. 27. – 28.

S druge strane, postoje mišljenja da je Platon *Državu* pisao s prikrivenom namjerom da ga pozovu u Sirakuzu, gdje je kasnije postao učitelj i savjetnik Dionizija II. Njegov plan idealnog društva nije, prema tome, možda samo utopija; možda on nosi biljež neposrednog političkog cilja. - E. Roll, *Povijest ekonomiske misli*, Kultura, Zagreb, 1956., str. 18.

⁴³ V. Lunaček, *Povijest ekonomskih doktrina*, Dom i svijet: Ekonomski fakultet, Zagreb, 2004., str. 61.

⁴⁴ „Odatle će nam dakle nastati trg i novac, kao sredstvo za olakšanje prometa“ - *Država*, 371 b, ... str. 110.

⁴⁵ J. A. Schumpeter, *isto djelo*, str. 47. – 48.

⁴⁶ Demokracija „...vlada mnoštva u svemu je slaba i nema velike moći ni u dobru ni u zlu, ako se usporedi s ostalima i zato, što je u njoj državna uprava porazdijeljena na sitno među mnogo osoba. Zbog toga je to najgore od svih državnih uređenja, ukoliko se osnivaju na zakonima, a najbolje, ukoliko su protuzakonita. Ako su sva državna uređenja razuzdana, najboje je živjeti pod demokratskom vladom, a ako su uređena, pod njom je život najmanje podnošljiv ...“ - Platon, *Država*; *Državnik*, Matica hrvatska, Zagreb, 1942., str. 475. – 476.

znanja. Ali to je ideal, koji se jedva može ostvariti. Svi su ostali oblici samo oponašanje tog idealnog državnog uređenja, tri u dobrom, a tri u lošem smislu. Evo njihova pregleda:⁴⁷

<u>u dobrom</u>	<u>u lošem</u>
kraljevska vlada	tiranija
aristokratska vlada	oligarhijska vlada
demokratska vlada prema zakonima	demokratska vlada bez zakona .

Osim u djelu „Država“, ekonomске ideje i misli, uz izrazitije analitičko rezoniranje Platona, izložene su u djelu „Zakoni“. To je Platonovo posljednje djelo pisano u starosti koje se sastoji od 12 knjiga. Platon je shvatio da nitko ne bi trebao biti iznad zakona, pa ni vladari, jer bi mogli postati oholi i nepravedni. U tom posljednjem pokušaju da teorijski stvori savršenu državu, imajući u vidu ono što je u zbilji postojalo u njegovo vrijeme te što bi se moglo praktično realizirati, u „Zakonima“ raspravlja o gradu-državi Magneziji sa stanovnicima Magnećanima. Država bi se osnovala na mjestu gdje je prije postojalo naselje istog naziva čiji su se stanovnici odselili i osnovali drugu Magneziju u Maloj Aziji u pokrajini Kariji na rijeci Meandru.

Temeljna razlika između prve idealne države dane u „Državi“ i druge dane u „Zakonima“ je u tome što je prva bila ustrojena bez zakona zasnovana na filozofiji koja je trebala biti garancija za skladan i sretan život svih. Međutim, kako ljudi, pa ni filozofi, nisu savršeni u državi mora postojati zakon koji određuje što se može, a što se ne može činiti. Zakonodavci predviđaju sve mogućnosti i za njih određuju propise, tako da državna vlast jednostavno kontrolira život u državi.

Država je zasnovana na plodnom tlu, ne oskudijeva ni u čemu, glavno naselje udaljeno je od mora 80 stadija, a na području države ima dosta dobrih luka.⁴⁸ Ako je stadij oko 180 m to znači da je od mora glavno naselje udaljeno 14-15 km. Dozvoljava se privatno vlasništvo za sve. Zemljište i nastambe jednakom su raspoređene na 5040 domaćinstava, pa ne mogu postati uzrokom svađa i otimanja. Stanovništvo je trajno ograničeno.⁴⁹ Broj 5040 domaćinstava određen je jer je djeljiv u neprekidnom nizu od 2 do 10.⁵⁰

Iako je privatno vlasništvo dozvoljeno, ograničena mu je veličina.⁵¹ U odnosu prema imovinskom stanju važno je i sljedeće. Prema veličini imetka, odnosno

⁴⁷ Prema: *isto djelo*, ... str. 491.

⁴⁸ Platon, *Zakoni*, 704 b-c, II. izdanje Naprijed, Zagreb, 1974., str. 144.

⁴⁹ neka iznade neki način da svakako bude uvijek samo 5.040 domaćinstava“ - *Zakoni*, 740 d, ... str. 187.

⁵⁰ „O brojevima mora svaki čovjek koji izdaje zakone bar toliko znati koji će i kakv broj pojedinim državama biti najkorisniji ... a to je broj koji pruža najviše mogućnosti dijeljenja...“ - *Zakoni*, 738 a, ... str. 183.

⁵¹ „Granica siromaštva neka bude vrijednost ždrjebom dobivena zemljišta koja mora ostati stalna. ... zakonodavac će dopustiti posjedovanje imutka koji je dvostruko, trostruko, pa i četverostruko veći od toga. Ako pak netko posjeduje još više ... pa dade državi ... neka uživa dobar glas i bude slobodan od kazne. Ne pokorava li se tko tom zakonu, tko ga prijavi dobit će polovicu, a krivac će platiti još jedanput toliku vrijednost od vlastitog imutka. Svako imanje, ... , neka za svakoga bude zapisano na javnom mjestu ...“ - *Zakoni*, 744 e, 745 a, ... str. 192. – 193.

bogatstva, određuju se četiri imovna razreda, a prema njima se određuju, ne samo porezi, već, uz neophodne vrline, različite počasti i državne službe.

Vladavinu treba povjeriti nekom neovisno o njegovom podrijetlu i imovini, već isključivo zbog njegovog karaktera i dokazane sposobnosti upravljanja.⁵² Postoje različiti državni službenici: 37 čuvara zakona koji službu mogu vršiti najviše 20 godina i moraju imati između 50 i 70 godina starosti, te vijeće od 360 vijećnika. Postoji 12 vrhovnih nadzornika činovnika koji mogu vršiti službu dok ne navrše 75 godina, a redovito svake godine izabiru se tri nova. Jednako tako propisuje se postupak izbora vojnih zapovjednika od stratega (vojskovođa i upravljača ratnih poslova) do taksijarha (zapovjednika pješačkih odreda), a na službu u ratu muškarci su obvezni od 20. do 60. godine, a žene od vremena kad prestanu raditi do 50. godine.

Brakovi i obitelj u *Zakonima* su pod strogim nadzorom države, a posebice broj djece.⁵³ Po mogućnosti svaka obitelj treba imati dvoje djece sina i kćer, a prekobrojna djeca će se dodijeliti onima koji nemaju djecu ili će se poslati kao kolonisti u inozemstvo. Velika se pozornost daje odgoju djece koji nije izravno u rukama države, ali se djeca odgajaju po nastavnom planu koji država izrađuje. Od treće do šeste godine sva djeca, dječaci i djevojčice skupljaju se kod središta pojedinih naselja i igraju se zajedno. Nakon navršene šeste godine djeca se odjele po spolu pa dječaci borave s dječacima, a djevojčice s djevojčicama. Dječaci imaju učitelje jahanja, strijeljanja, bacanja koplja i gađanja praćkom, a jednako tako i djevojčice koje to trebaju naučiti u osnovama, a posebice upotrebu oružja. Nakon toga poučava se gimnastika (uz ples i hrvanje) te glazba. Od desete do trinaeste godine je obuka u čitanju i pisanju, te zatim izučavanje tri nastavna predmeta namijenjena slobodnim ljudima: aritmetika, geometrija sa stereometrijom i astronomija. Uz to, uči ih se prosuđivanju, dobrim i lošim stranama, te dozvoljenom i nedozvoljenom u lovnu i ribolovu.

Zakon propisuje da je privatnicima – građanima zabranjeno imati zlato i srebro, već samo novac za svakodnevnu razmjenu sa zanatlijama i drugim od kojih kupuju.⁵⁴ Sve kupoprodaje moraju se vršiti na određenom mjestu – trgu i odmah se za prodaju prima novac. Kupoprodaja se ne smije obavljati nigrde drugdje, niti se išta smije kupovati ili prodavati na veresiju. Tko proda kakvu

⁵² „Dva su državna uređenja kao majke, iz kojih su se, kako se s pravom može kazati, razvila sva ostala. Jedno se od njih točno naziva monarhijom, a drugo demokracijom Ostala se pak gotovo sva državna uređenja sastoje od raznovrsne mješavine tih dvaju. Treba i prijeko je nužno da država, ako u njoj ima biti slobode i ljubavi uz razboritost, bude dionikom tih državnih uređenja.“ - *Zakoni*, 693 d, ... str. 131.

⁵³ „Dob za brak neka bude za djevojke od 16. do 20. godine – to je određeno kao krajnja granica – a za mladića od 30. do 35.“ - *Zakoni*, 785 b, ... str. 239.

⁵⁴ „... treba imati novac koji ima vrijednost samo u vlastitoj državi, a kod ostalih je ljudi bezvrijedan. ... Novac se ne smije davati u zajam uz kamate, jer je slobodno onome koji je uzeo zajam uopće ne vratiti ni kamatu ni glavnici.“ - *Zakoni*, 742 a, c, ... str. 189. – 190.

robu za pedeset i više drahmi⁵⁵ mora obvezno ostati u gradu deset dana, a kupcu mora biti poznato gdje on stanuje radi mogućnosti reklamacije i zakonski predviđenog vraćanja robe.

Tko se na bilo koji način upusti u trgovinu nedostojnu slobodna čovjeka može biti zatvoren godinu dana, a ako se ponovno upusti u trgovinu bit će u zatvoru dvije godine i svaki naredni put ako bude zatečen u trgovaju kazna zatvora bit će dvostruka od prijašnje.⁵⁶ Kako je trgovina na malo mnogostrana, postoje neke njezine vrste koje su prijeko potrebne u državi. Tada čuvari zakona sa stručnjacima u svakoj pojedinoj vrsti ispitaju koja je primjerena dobit za trgovca na malo s obzirom na njihove primitke i izdatke što javno izlažu, a za održavanje toga brinu se tržišni nadzornici, gradski nadzornici i nadzornici polja. Na taj način trgovina na malo je za svakoga korisna i najmanje škodi onima koji se njom bave.

Institucija ropstva zadržana je i u drugoj savršenoj državi uz odredbu da s robovima treba postupati blago i valjano bez bahatosti i da se, ako je moguće, manje čini nažao robovima nego sebi ravnima, ali treba ih kažnjavati kad je to opravdano.

Prema tome, u „Zakonima“ Platon, s obzirom da nema savršenih ljudi u uređenju savršene države, polazi od savršenih zakona koji se moraju poštovati i tako nastavlja utopiju idealne, savršene države.⁵⁷ Kao što je kasnija povijest pokazala, pokušaji ostvarenja savršenog društva uz uređene savršene zakone provodili su se uz teške oblike represije.

Na kraju može se istaknuti i sljedeće.⁵⁸ Slabost je Platonova idealnog političkog i gospodarskog poretka što njegovo postizanje počiva na racionalizmu, a ne na društvenom procesu sudjelovanja. Platon je mogao zamisliti idealnu državu jedino kao nametnutu vlašću. Iskustvo je zapadne civilizacije tisućljećima nakon antike da će, postoji li takva vlast, ona vjerojatnije nametnuti despotizam nego harmoniju.

Platon nije do kraja ostao dosljedan svojim filozofskim konceptima, pa se potkraj života posvetio uglavnom proučavanju Pitagore i astrologije. U Akademiji se u odnosu prema Platonovim filozofskim konceptima sve više istraživalo značenje brojevnih odnosa, posebice u proučavanju prirode, pa se Platonovo filozofsko učenje nije izravno nastavljalo.

⁵⁵ Novčani sustav bio je kako slijedi. Mina, šezdeseti dio talenta, dijelila se na 100 drahmi, a vrijedila je otprilike 93 zlatna dinara. Prema tome, atenska drahma, stoti dio mine, vrijedila je 0,93 zlatnog dinara.

⁵⁶ „Tko hoće da se bavi trgovinom na malo, treba da bude doseljenik ili stranac“ - *Zakoni*, 920 a, ... str. 399.

⁵⁷ Bez obzira na izmjene u *Zakonima*, utopijska vizija Platonove idealne države nije mogla imati nikakav utjecaj na razvoj društvenih kretanja u tadašnjoj Grčkoj. – Prema: D. Sabolović, *Historija političke ekonomije*, Informator, Zagreb, 1972., str. 15.

⁵⁸ R. B. Ekelund, R. F. Hebert, *isto djelo*, str. 18.

5. ZAKLJUČAK

Antička Grčka dala je temelje zapadnoj civilizaciji utjecajem na mnoga područja (politika, filozofija, znanost, umjetnost). Ekonomija, odnosno ekonomske teme nisu se zasebno izučavale pa su dostignuća na području ekonomije bila daleko iza dostignuća na drugim znanstvenim područjima. Iako s pjesnikom Heziodom u 8. st. pr. Kr. počinju ekonomska opažanja na području poljoprivredne proizvodnje, začetci ekonomske misli koji su pridonijeli ekonomskoj analizi nastaju skoro četiri stotine godina poslije Hezioda u djelima Ksenofonta, Platona i Aristotela.

Ksenofont u djelu „O prihodima“ prvi u povijesti raspravlja o javnim financijama i daje praktične savjete kako u Ateni unaprijediti gospodarstvo i uvećati državne prihode. Za razliku od toga, u djelu „Ekonomija“ na mikroekonomskoj razini raspravlja o gospodarenju, upravljanju i vođenju domaćinstva, odnosno imanja. Zagovara naturalno gospodarstvo, a poljoprivredu stavlja u prvi plan nasuprot trgovini i zanatstvu. Daje doprinose ekonomskoj misli razmatrajući alokaciju resursa u čitavoj državi, podjelu rada kojom se dobiva na količini i kvaliteti dobara, upućuje na razliku između subjektivne osobne vrijednosti dobra i prometne vrijednosti, te na ponašanje pojedinca kojim nastoji iz prirode dobiti nužno za zadovoljenje potreba i izbjegći neugode na tragu doktrine hedonizma. Donekle proturječno u načelu je protiv trgovine i novca, osim ako to nije u interesu vlasnika imanja.

Platon u djelima „Država“, „Državnik“ i „Zakoni“ teorijski postavlja i prikazuje uređenje savršene, idealne države. U konceptu njegove idealne države polazi se od podjele rada što je s ekonomsko-analitičkog aspekta njegovo veliko dostignuće. Apsolutno razdvajanje svijeta ideja i realnog svijeta vrlo je slaba strana Platonove filozofije. Njegova idealna država u kojoj dolazi do potpunog podređivanja pojedinca društvu bila je zamišljena kao statična jer gospodarski razvoj dovodi do socijalnih i ekonomskih nejednakosti i gubljenja harmonije. U trgovini, profitu i kamati vidio je prijetnju idealnoj državi, pa novac i trgovina trebaju biti administrativno kontrolirani. Razlike između prve idealne države koju je Platon dao u „Državi“ i druge danoj u „Zakonima“ je u tom što je prva bila utemeljena bez zakona, zasnovana na filozofiji koja je trebala biti garancija za skladan i sretan život svih. Međutim, kako ljudi, pa ni filozofi, nisu savršeni, u državi mora postojati zakon koji određuje što se može, a što se ne može činiti. Zakonodavci predviđaju sve mogućnosti i za njih određuju propise, tako da državna vlast jednostavno kontrolira život u državi. Prema tome, s obzirom da nema savršenih ljudi u uređenju savršene države, Platon polazi od savršenih zakona koji se moraju poštovati i tako nastavlja utopiju idealne, savršene države.

LITERATURA

- J. G. Backhaus, (Ed.), *Handbook of the History of Economic Thought*, Springer, New York, 2012
- R. E. Backhouse, *The Penguin History of Economics*, Penguin Books, London, 2002
- O. Blagojević, *Ekonomiske doktrine*, IV. izdanje, Privredni pregled, Beograd, 1983.
- B. Bošnjak, *Grčka filozofija, Filozofska hrestomatija I.*, IV. izdanje, Matica hrvatska, Zagreb, 1983.
- E. Cravetto, I. Goldstein (gl. ur.), *Povijest*, Europapress holding, Zagreb, 2007.
- A. Dragičević, *Razvoj ekonomске misli*, CEKADE, Zagreb, 1987.
- R. B. Ekelund, R. F. Hebert, *Povijest ekonomске teorije i metode*, III. izdanje, MATE, Zagreb, 1997.
- M. I. Finley, *Antička ekonomija*, MATE, Zagreb, 2011.
- J. K. Galbraith, *A History of Economics: the past as the present*, Penguin Books, London, 1987
- Hesiod, *Poslovi i dani; Postanak bogova; Homerove himne*, Demetra, Zagreb, 2005.
- J. Hirschberger, *Mala povijest filozofije*, Školska knjiga, Zagreb, 1995.
- E. Kale, *Povijest civilizacija*, VI. izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1990.
- Ksenofont, *Ekonomija*, Akademska knjiga, Novi Sad, 2011.
- Ksenofont, *Ogledi o ekonomiji*, MATE, Zagreb, 2016.
- V. Lunaček, *Povijest ekonomskih doktrina*, Dom i svijet: Ekonomski fakultet, Zagreb, 2004.
- D. Nešić, *Historija ekonomskih doktrina*, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 1967.
- Platon, *Država*, Naklada Jurčić, Zagreb, 2009.
- Platon, *Država; Državnik*, Matica hrvatska, Zagreb, 1942.
- Platon, *Zakoni*, II. izdanje Naprijed, Zagreb, 1974.
- V. V. Reddy, *History of Economic Thought: Ancient Times to Modern Times*, New Century Publications, New Delhi, India, 2009
- I. H. Rima, *Development of Economic Analysis*, Sixth Edition, Routledge, London, 2001

- E. Roll, *Povijest ekonomiske misli*, Kultura, Zagreb, 1956.
- D. Rozenberg, *Istorija političke ekonomije*, (prijevod s ruskog), Beograd, 1949.
- D. Sabolović, *Historija političke ekonomije*, Informator, Zagreb, 1972.
- J. A. Schumpeter, *Povijest ekonomске analize*, Informator, Zagreb, 1975.
- S. Sharma, *Reflections on the Philosophical Foundations of Economics*, Mikrorad, Zagreb, 2010
- H. W. Spiegel, *The Growth of Economic Thought*, Third Edition, Duke University Press, Durham & London, 1991
- B. Šoškić, *Razvoj i osnove savremene ekonomiske misli*, Savremena administracija, Beograd, 1988.
- G. D. R. van Beest Holle et al., *Velika ilustrirana povijest svijeta*, Otokar Keršovani, Rijeka, 1974.
- N. Vejnović, *Historija filozofije*, II. izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1966.

Duro Benić, PhD

Full professor with tenure
University of Dubrovnik
Department of Economics and Business Economics
E-mail: dbenic@unidu.hr

ECONOMIC THOUGHT IN ANCIENT GREECE: XENOPHON AND PLATO

Abstract

*In ancient Greece the poet Hesiod was a pioneer in economic observations. However, the beginnings of the economic thought which contributed to the economic analysis are first seen in the works of Xenophon, Plato and Aristotle. This paper analyses the contribution of Xenophon and Plato to the economic thought. In his work *Economics*, Xenophon discusses economy, management and administration of property at a microeconomic level. Furthermore, in his "Ways and Means" for the first time in the history of human thought the public finances are discussed. On the other hand, Plato in his works *Republic*, *Statesman* and *Laws* gives theoretical foundations and describes the idea of a perfect, ideal state. The ideal state can only be the state founded on the idea of justice, and the concept of the ideal state relies on the division of labour, which is one of his greatest contributions from the economic-analytical aspect. In trade, profit, interests he saw threats to the ideal state, while the life in the ideal state would be governed by law determining what is allowed and what is not. Plato's economic thought is founded on the whole economy relying on norms, as well as on its static nature, ie.e lack of economic growth.*

Key words: *Xenophon, Plato, economic thought, economy, state, statesmanship, division of labour*

JEL classification: *B11*

Tamara Slišković, univ. spec. oec.

Asistentica
Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Katedra za makroekonomiju i gospodarski razvoj
E-mail: tamara.sliskovic@efzg.hr

Dr. sc. Josip Tica

Izvanredni profesor
Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Katedra za makroekonomiju i gospodarski razvoj
E-mail: jtica@efzg.hr

PROSTORNA ELASTIČNOST TRAŽENIH CIJENA STANOVA NA STAMBENOM TRŽIŠTU GRADA ZAGREBA*

UDK / UDC: 332.85(497.521.1)

JEL klasifikacija / JEL classification: R 21, R31

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 29. ožujka 2016. / March 29, 2016

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Cilj ovoga rada je procjena utjecaja udaljenosti na cijene stambenih objekata u Gradu Zagrebu. Procijenjeni hedonički ekonometrijski model potvrđuje teoretska predviđanja mehanizma bid-rent krivulje o negativnom utjecaju prostorne udaljenosti od centra grada na cijenu nekretnina. Nagib bid-rent krivulje je negativan i značajno različit od nule i kada se u obzir uzmu cjenovni efekti različitih gradskih četvrti, vremena, veličine nekretnine i prosječne brzine prometovanja između nekretnine i centra grada. Rezultat je od posebnog značaja imamo li na umu da su svi dosadašnji znanstveni radovi aproksimirali udaljenost gradskim četvrtima, te kako je u stručnoj praksi i dalje ustavljen običaj računanja prosjeka cijena nekretnina po gradskim četvrtima. Istraživanje ima posebnu težinu u kontekstu masovne procjene nekretnina za potrebe definiranja porezne osnovice prilikom uvođenja poreza na nekretnine, kao i u kontekstu

* Ovaj rad je temeljen na istraživanju provedenom za specijalistički poslijediplomski rad pod nazivom "Prostorna elastičnost rente" pristupnice Tamare Boras*, univ. spec.oec pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. J. Tica

implementacije "fer" računovodstvene vrijednosti nekretnina financijskog sektora u skladu s zahtjevima Basela III.

Ključne riječi: *bid-rent, hedonička procjena, cijene stanova, tržište nekretnina*

1. UVOD

Prema teoriji ponuđene rente (*bid-rent* krivulje), renta je negativna funkcija udaljenosti nekretnine od središnjeg mjeseta, centra grada, koncentracije radnih mjesta ili neke druge točke od interesa. Negativan nagib krivulje ponuđene rente je, uz *ceterus paribus* pretpostavku, izravna posljedica rasta troškova dnevnih migracija (transporta) s udaljavanjem od središta grada (Von Thünen 1826; Alonso 1964).¹

Iako je krivulja ponuđene rente fundamentalni analitički alat u prostornoj (urbanoj) ekonomici na kojem počiva cjelokupna teorija razmještaja poslovne aktivnosti i kućanstva u prostoru, efekt udaljenosti na cijenu nekretnina je uglavnom bio ignoriran u znanstvenoj, ali i stručnoj literaturi i praksi Hrvatske.

Dosadašnji hedonički² modeli procijenjeni na podacima za Hrvatsku ili Grad Zagreb su se uglavnom koncentrirali na kvalitativna obilježja stanova, a udaljenost su samo aproksimirali gradskim četvrtima (Kunovac et al. 2008), odnosno regijama (Botrić i Kordej de Villa 2005). Kada govorimo o stručnoj praksi, npr. "Indeks cijena nekretnina" (Centar nekretnina 2013) objavljuje kretanje prosječnih cijena nekretnina po regijama, gradskim četvrtima i/ili zonama aproksimirajući spomenutim prosjecima udaljenosti i lokacije.³

Problem s aproksimiranjem varijable udaljenosti s administrativnim jedinicama proizlazi iz činjenice što je time aproksimiran efekt administrativnih barijera i kvalitete komunalne infrastrukture i lokalne vlasti na cijene nekretnina, a ne efekt udaljenosti. Doduše, spomenuta aproksimacija može djelomično obuhvatiti efekte udaljenosti, ali procjena bazirana na administrativnim jedinicama⁴ tretira sve opservacije unutar jedne administrativne jedinice kao jednakom udaljenošću od centra ekonomskog interesa.

Osnovna ideja ovoga istraživanja se upravo bazira na spomenutoj divergenciji između teoretskih očekivanja bid-rent krivulje i istraživačke i stručne prakse u Hrvatskoj. Osnovni motiv istraživanja je identificirati je li utjecaj varijable udaljenosti signifikantan čimbenik u objašnjavanju razlika u cijenama stambenog prostora u Gradu Zagrebu. Ekonometrijska procjena napravljena je na

¹ Promatramo li vrijednost nekretnina u kontekstu sadašnje vrijednosti svih budućih renti, tada će, prema bid-rent krivulji i vrijednost nekretnina opadati sa udaljenošću od centra Grada.

² Engleska riječ "hedonistic" je pridjev koja označava pripadanje doktrini prema kojoj su užitak i zadovoljstvo cilj života, a riječ "hedonic" je pridjev koji označava nešto što je karakterizirano, odnosno označeno zadovoljstvom, odnosno hedonizmom. U skladu s tim, logično je prevesti *hedonic* kao hedonički, a ne hedonistički kao što je prevedeno u radu Kunovac et al. (2008).

³ Slična je praksa i prilikom razreza poreza na promet nekretnina.

⁴ Zone grada, četvrti, kvartovi ili regije.

3446 opservacija iz baze podataka Centra Nekretnina za koje je uz pomoć GPS navigacijskog sustava procijenjena varijabla udaljenosti od centra grada u kilometrima, minutama hoda i minutama vožnje automobilom. Spomenuti podaci su iskorišteni kao eksplanatorne varijable udaljenosti i kvalitete prometnica u objašnjavanju cijena nekretnina.

Relevantnost ovoga istraživanja prvenstveno se može iščitati iz stožerne uloge masovne procjene nekretnina u kontekstu definiranja porezne osnovice prilikom uvođenja poreza na nekretnine. Od iznimne je važnosti ukazati na nedostatke iskazivanja ili procjene cijena nekretnina na temelju prosječnih cijena po administrativnim jedinicama. Ekonometrijski pristup koji uključuje varijablu udaljenosti, ali i kvalitativna obilježja nekretnina je neusporedivo precizniji pristup masovnoj procjeni cijena nekretnina.

Povrh toga, važnost hedoničke ekonometrijske procjene nekretnina ima iznimnu važnost i u procjenjivanju vrijednosti nekretninskih portfelja finansijskih institucija u kontekstu regulacije Basel III, ali jednako tako i procjene državne imovine i ekonomske racionalnosti njezine uporabe u kontekstu Agencije za upravljanje državnom imovinom.

Rad je podijeljen u pet dijelova. U drugom dijelu je predstavljena i elaborirana teorija ponuđene rente (*bid-rent*) i hedonički pristup u ekonometrijskom procjenjivanju. U trećem dijelu su opisani podaci i metode korištene u istraživanju. Rezultati istraživanja su prezentirani u četvrtom, a zaključak u posljednjem poglavljju.

2. MEHANIZMI POVEZANOSTI CIJENA STAMBENOG PROSTORA I LOKACIJE

Faktor lokacije nekretnine je nezaobilazan u analizama stambenog tržišta, a u velikom broju njih pokazao se kao značajan čimbenik koji oblikuje cijenu stambenog prostora. Preteča teorije povezanosti cijene stambenog prostora s njegovom lokacijom jesu funkcije ponuđene rente (engl. *bid-rent functions*) koje datiraju još iz 19. stoljeća, a koje su razlike u cijenama zemljišta objašnjavale različitom udaljenošću od središta potražnje. Kada je, naknadno, umjesto zemljišta objekt interesa postalo stanovanje, razlike u cijenama su se nastojale objasniti lokacijom stambene jedinice, ali i njezinim unutarnjim karakteristikama. Takvi modeli nazivaju se hedoničkim modelima određivanja cijena te su vrlo često primjenjivani kao alat za opisivanje cijena stambenog prostora u literaturi urbane ekonomike.

2.1. Funkcija ponuđene rente

Ocem teorije povezanosti cijene zemljišta i njegove lokacije smatra se Von Thünen (1826). On u svojem radu o izoliranoj državi razlike u cijenama

poljoprivrednog zemljišta objašnjava razlikama u transportnim troškovima, koji su funkcija udaljenosti od središta potražnje za poljoprivrednim proizvodima. Korak dalje predstavlja je prelazak na teoriju određivanja cijena i raspodjele gradskog zemljišta koju je predstavio Alonso (1964). Ideju opadanja cijena s povećanjem udaljenosti od središnjeg područja gradske zaposlenosti ilustrirao je konceptom krivulja ponuđenih renti za pojedine ekonomski sektore. Ovdje se također visina transportnih troškova smatra ključnim čimbenikom koji određuje spremnost pojedinca za plaćanjem jedinice zemljišta. Ponuđena renta kućanstava se, prema Fujiti (1989), definira kao maksimalan iznos koji je kućanstvo spremno platiti za jedinicu zemljišta namijenjenog stanovanju, koje se nalazi na udaljenosti d od središnjeg poslovnog područja pod pretpostavkom nepromijenjene razine korisnosti kućanstva. Ključni troškovi kućanstva su troškovi dnevnih migracija $T(d)$. Oni su rastuća funkcija udaljenosti od središta grada te se, uz razinu dohotka Y , košaricu ostalih dobara Z te količinu zemljišta S ponuđena renta matematički iskazuje kao:

$$\Psi(r, u) = \max_{z,s} \left\{ \frac{Y - T(d) - z}{s} \mid U(z, s) = u \right\} \quad (1)$$

Ekvivalentno se povezanost cijena stambenog prostora i udaljenosti od centra grada prikazuje funkcijom cijena stanovanja. Njezini su začetnici Muth (1969) i Mills (1972) koji kao izvor korisnosti kućanstva promatraju stambenu jedinicu umjesto zemljišta za stanovanje. Njihovo „stanovanje“ kao dobro obuhvaća zemljište, ali i sve ostale fizičke karakteristike nekretnine poput njezine veličine. Također, temeljna pretpostavka modela je postojanje jednog središta zaposlenosti te opadanje cijene stambenog prostora s povećanjem udaljenosti od središta grada zbog rasta troškova dnevnih migracija. Iz tog razloga funkcija cijena stanovanja negativnog je nagiba (McMillen, 2006; O'Sullivan, 2007):

$$\frac{\partial P(d)}{\partial d} = -\frac{t}{H(d)} \quad (2)$$

$P(d)$ predstavlja cijenu stambene jedinice, H veličinu stana na udaljenosti od središta grada d , a t predstavlja trošak dnevnih migracija po kilometru. Problem mjerjenja troškova dnevnih migracija proizlazi iz nužnosti obuhvata finansijskog i vremenskog (opportunitetnog) troška. Kako je oportunitetni trošak vremena provedenog u dnevnim migracijama funkcija dohotka, a finansijska komponenta ovisi o vrsti prijevoza (Fina, 2000), teško je precizno izračunati vrijednost ukupnih troškova dnevnih migracija. Zbog toga se u analizama vrijeme putovanja (odnosno vremenska udaljenost) često koristi kao proxy varijabla za trošak dnevnih migracija, što se opravdava njihovom visokom koreliranošću. Neki od autora koji su koristili vrijeme putovanja umjesto troška putovanja su Dubin (1991), Giuliano i Small (1991), Small i Song (1992), Fina (2000), Yiu i Tam (2004) te Ottensmann, Payton, i Man (2008).

U empirijskoj raščlambi, funkcija cijena stanovanja se procjenjuje primjenom regresijskih modela. Prema McMillenu (2006), najčešće se za procjenu koristi negativna eksponencijalna funkcija:

$$\ln P_i = \alpha - \beta x_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

gdje je zavisna varijabla jedinična cijena stambenog prostora, a nezavisna varijabla udaljenost od centra grada u fizičkom ili vremenskom obliku. Ovaj model općenito dobro opisuje prostorne odnose u gradovima monocentrične prirode, no zbog raznolikosti jedinica na stambenom tržištu poželjno je uključiti i druge varijable koje bi mogle biti značajne u oblikovanju cijena. Na taj način se realnije može utvrditi važnost udaljenosti i ostalih lokacijskih varijabli s jedne strane te unutarnjih karakteristika nekretnina s druge strane.

2.2. Hedonički model određivanja cijena

Velika raznolikost stambenih jedinica je jedna od glavnih karakteristika stambenog tržišta. Važan čimbenik koji zasigurno utječe na tržišnu cijenu je lokacija nekretnine. Lokacijske karakteristike mogu podrazumijevati položaj nekretnine u odnosu prema centru grada i/ili centrima zaposlenosti, ali i karakteristikama okruženja koje obuhvaćaju prisutnost različitih ustanova (npr. obrazovnih), parkova, kvalitetu okoliša, stupanj mira u susjedstvu te ostale karakteristike susjedstva. Osim lokacijskih, postoje i druge karakteristike koje u određenoj mjeri sudjeluju u oblikovanju cijene. Tako se stambene jedinice međusobno razlikuju i brojnim unutarnjim karakteristikama, poput veličine, kata, ukupnog broja katova, vanjskog izgleda, kvalitete i stila izgradnje, opremljenosti, dizajna interijera i mnogim drugim kvalitativnim obilježjima. Utvrđivanje mjere u kojoj svaka od karakteristika nekretnine pridonosi njezinoj cijeni provodi se primjenom hedoničkih modela određivanja cijena. Temeljna ideja takvih modela je kako svaka posebna karakteristika donosi određeni stupanj zadovoljstva subjektima koji djeluju na stambenom tržištu i da svaka od tih karakteristika ima svoju, tzv. implicitnu cijenu. Zbroj tržišnih cijena zasebnih komponenti stambene jedinice tada predstavlja njezinu ukupnu tržišnu cijenu (McDonald i McMillen, 2007).

Hedonički modeli se, osim za određivanje cijena i konstruiranje cjenovnih indeksa stambenih jedinica, mogu koristiti i za određivanje cijena bilo kojeg složenog dobra. Tako su prvi hedonički modeli korišteni za izradu indeksa cijena automobila od strane Courta (1939), te potom i Grilichesa (1961). Općeniti princip određivanja implicitnih cijena pojedinih karakteristika je regresiranje cijene na veći broj karakteristika, pri čemu se u većini istraživanja cijena stambenih prostora koristi eksponencijalna funkcija, odnosno semilogaritamski model

$$\ln P = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon \quad (4)$$

gdje je P vektor cijena, a X_n vektori karakteristika koje mogu biti grupirane po različitim kriterijima, npr. lokacijskim, kvalitativnim, socio-ekonomskim itd. Prema McDonaldu i McMillenu (2007), ovakav oblik modela općenito bolje opisuje stvarne podatke od linearog modela, a primjenjivan je u brojnim analizama (Yiu i Tam, 2004; Zietz, Zietz, i Sirmans, 2008; Ottensmann, Payton, i Man, 2008; Keskin, 2008).

Metodu hedoničkih regresija u Hrvatskoj su koristili Kunovac et al. (2008) u svrhu izračunavanja indeksa cijena nekretnina u Hrvatskoj te Botrić i Kordej de Villa (2005) za utvrđivanje regionalnih čimbenika na hrvatskom stambenom tržištu. Kako bi uzele u obzir regionalne razlike, autorice su u modelu koristile binarne (engl. *dummy*) varijable za pojedine regije. Uvrštavanje dodatnih prostornih varijabli (uz udaljenost) često može poboljšati eksplanatornu i predviđačku moć hedoničkog modela, a upravo jedan od načina je uključivanje lokacijskih *dummy* varijabli koje predstavljaju pojedine, prostorno uže segmente tržišta (Keskin, 2008).

U praksi se u analizama zagrebačkog stambenog tržišta često koriste *dummy* varijable za pojedina naselja i gradske četvrti pri izračunavanju prosječnih cijena u pojedinim prostornim segmentima. Prema ranije opisanoj ekonomskoj teoriji ponuđene rente, potrebno je primarno promatrati povezanost prostorne i/ili vremenske udaljenosti s cijenama stanovanja, pošto ista aproksimira troškove dnevnih migracija koji su prema teoriji ključni za određivanje cijena. Kvanticiranje utjecaja udaljenosti od centra grada od visoke je značajnosti za vrednovanje stambenog prostora te može imati implikacije na procjene istih prilikom oporezivanja, ali i prilikom procjene kolateralna po stambenim kreditima u sklopu primjene Basel III regulatornog okvira. S druge strane, uključivanjem lokacijskih *dummy* varijabli procjenjuje se efekt administrativnih barijera te komunalne i društvene infrastrukture na cijene stanova. Zato će u nastavku rada biti procijenjena povezanost varijable udaljenosti, ali i ostalih prostornih varijabli s cijenama stanova na tržištu grada Zagreba.

3. PODACI I METODOLOGIJA

3.1. Podaci

Temelj za dobivanje podataka potrebnih za analizu prostorne elastičnosti cijena stanovanja u gradu Zagrebu predstavlja interna baza Centra nekretnina, koja je autorima isporučena u svrhu izrade istraživanja. Dio potrebnih varijabli preuzet je iz baze, dok je drugi dio varijabli generiran od strane autora primjenom navigacijskog sustava. Kako je inicijalna baza obuhvaćala više od 50000 podataka o nekretninama ponuđenima na zagrebačkom tržištu tijekom 33 mjeseca, za provođenje analize odabrana su promatranja za koji je bio dostupan podatak o adresi na kojoj je nekretnina locirana, a koja se odnose na mjesec studeni 2007., 2008. i 2009. godine. U dostupnoj bazi podaci za studeni 2009. godine predstavljaju najnovije podatke, a isti mjesec u dvije prethodne godine

odabran je kako bi se izbjegao mogući utjecaj sezone na cijene nekretnina. Producenje baze na sljedeće godine nije bilo moguće, što s jedne strane može predstavljati ograničenje istraživanja. S druge strane, ranija istraživanja (Boras, 2012) ukazuju na činjenicu da u svakoj pojedinačnoj godini smjer povezanosti cijena stanova i udaljenosti ostaje nepromijenjen. Također je realno očekivati da se smjer nije promijenio niti u narednim godinama te se dostupnom bazom može koristiti za složenije analize povezanosti cijena i lokacijskih i prostornih varijabli. S obzirom da baza sadrži podatke o traženim cijenama nekretnina koje su ponuđene na tržištu, u ovom istraživanju analizira se prostorna elastičnost traženih cijena stanova na zagrebačkom tržištu stanovanja.

Tražena cijena kvadratnog metra stana predstavlja zavisnu varijablu u istraživanju i preuzeta je iz dostupne baze. Iz istog izvora preuzeti su podaci o površini nekretnine, a od lokacijskih varijabli podaci o gradskoj zoni kojoj nekretnina pripada i informacije o ulici u kojoj je nekretnina locirana, što je bio preduvjet za izračunavanje udaljenosti od centra grada. Varijable prostorne i vremenske udaljenosti predstavljaju primarne podatke, a izračunate su kao najmanje udaljenosti nekretnina od centra grada koji je definiran kao pojas u čijem se središtu nalazi Trg bana Josipa Jelačića, a rubne točke su Trg maršala Tita, Britanski trg, Trg Josipa Langa, Trg hrvatskih velikana te Trg kralja Tomislava (glavni kolodvor).

Prostorna udaljenost izračunata je kao najkraća kilometarska udaljenost do najbliže rubne točke. Vremenska udaljenost izračunata je u dva modaliteta: najkraće vrijeme putovanja automobilom te najkraće vrijeme potrebno za pješačenje do najbliže rubne točke koja predstavlja centar grada. Još jedna varijabla korištena u ovom istraživanju je strana svijeta, gdje je Zagreb podijeljen na osam strana svijeta⁵ te je za svaku opservaciju identificirana pripadajuća strana svijeta. Konačan uzorak na kojem je provedena analiza obuhvaća 3446 stanova sa svim spomenutim obilježjima. Tablica 1 prikazuje popis korištenih varijabli s izvorima, oznakom i opisom, a Grafikon 1 prikazuje podatke za udaljenost, udaljenost prema osam strana svijeta, brzinu prometovanja pješke i automobilom i veličinu stana u odnosu prema traženoj cijeni nekretnina.

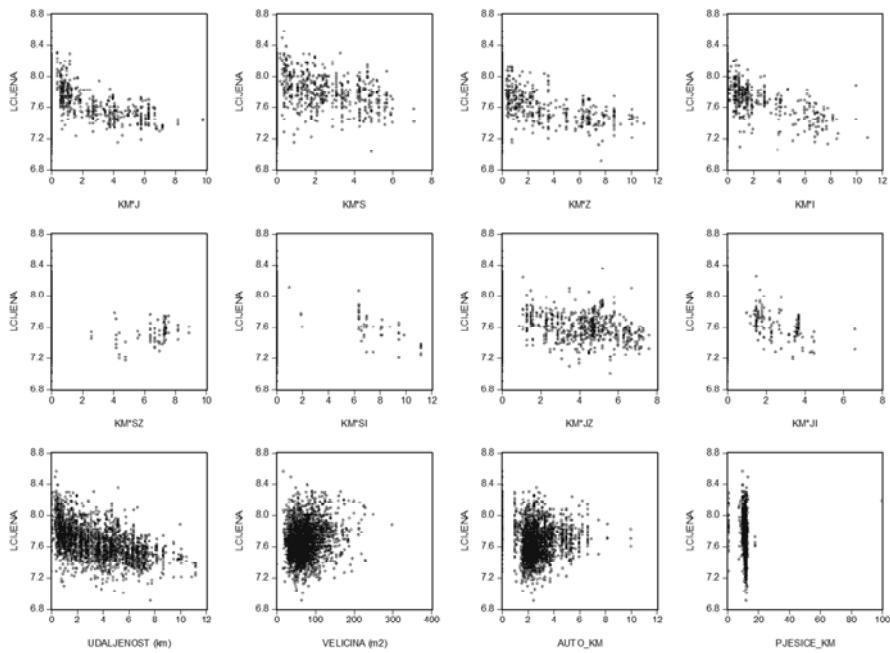
Iznimno je važno istaknuti kako neki nazivi pet zona grada prema službenoj klasifikaciji Centra nekretnina (2013) imaju ista imena kao i strane svijeta.⁶ Spomenutih pet strana svijeta neće biti moguće aproksimirati sa spomenutih pet zona jer se granice strana svijeta i istoimenih zona ne preklapaju. Zbog toga ćemo koristiti obje varijable, iako na prvi pogled može djelovati da dva puta koristimo istu eksplanatornu varijablu.

⁵ Četiri osnovne i četiri sporedne strane svijeta

⁶ Radi se o zonama Sjever, Istok, Zapad, Jugozapad i Jugoistok

Tablica 1.
Opis korištenih varijabli

Varijabla	Opis varijable	Oznaka varijable	Izvor
Cijena (€) po m ²	Tražena cijena kvadratnog metra stambenog prostora; zavisna varijabla modela	CIJENA_M2	Centar nekretnina
Površina	Površina stambenog prostora u kvadratnim metrima	M2	Centar nekretnina
Godina	Godina u kojoj je nekretnina ponuđena na tržištu. Obuhvaća 3 modaliteta koji su u analizu uključeni kao <i>dummy</i> varijable: 1. 2009 2. 2008 3. 2007	1. D09 2. D08 3. D07	Centar nekretnina
Zona	Zona Grada Zagreba, obuhvaća 10 modaliteta koji su u analizu uključeni kao <i>dummy</i> varijable: 1. Centar 2. Donji grad 3. Dubrava 4. Istok 5. Jugoistok 6. Jugozapad 7. Novi Zagreb 8. Sjever 9. Trešnjevka 10. Zapad	1. Z_CENTAR 2. Z_DONJI_GRAD 3. Z_DUBRAVA 4. Z_ISTOK 5. Z_JUGOISTOK 6. Z_JUGOZAPAD 7. Z_NOVI_ZG 8. Z_SJEVER 9. Z_TRESNJEVKA 10. Z_ZAPAD	Centar nekretnina
Udaljenost od centra grada	Minimalna prostorna udaljenost izražena u kilometrima	KM	Autori; Google Maps
Udaljenost od centra grada autom	Minimalna vremenska udaljenost izražena u minutama vožnje automobilom	AUTO	Autori; Google Maps
Udaljenost od centra grada pješice	Minimalna vremenska udaljenost izražena u minutama hoda	PJESICE	Autori; Google Maps
Strana svijeta	Strana svijeta na kojoj je nekretnina locirana, obuhvaća 8 modaliteta koji su u analizu uključeni kao <i>dummy</i> varijable: 1. Sjever 2. Istok 3. Zapad 4. Jug 5. Sjeveroistok 6. Sjeverozapad 7. Jugoistok 8. Jugozapad	1. S 2. I 3. Z 4. J 5. SI 6. SZ 7. JI 8. JZ	Autori



Grafikon 1. Odnos tražene cijene stana i kilometarske udaljenosti po osam strana svijeta i agregatno za Grad Zagreb

Kako su varijable prostorne i vremenske udaljenosti visoko korelirane iz očitih razloga, ne mogu se koristiti unutar istog ekonometrijskog modela bez narušavanja osnovnih uvjeta efikasnosti procjene najmanjim kvadratima. Kako bi se izbjegao problem i sa željom da se sve dostupne informacije koriste unutar istog modela, varijable vremenske udaljenosti su podijeljene s varijablom kilometarske udaljenosti. Na taj način je korelacija između kilometarske udaljenosti i vremenske udaljenosti korigirana, a omjer vremena potrebnog za dolazak do centra i kilometarske udaljenosti do centra u biti u ekonomskom smislu predstavlja kvalitetu prometnica (brzinu prometovanja automobilom ili pješke⁷) između promatrane nekretnine i centra grada (Tablica 2).

⁷ Na prvi pogled razlika u brzini prometovanja pješke može zvučati kao absurdna pretpostavka u kontekstu činjenice da se pješaci u prostoru kreću jednakom brzinom neovisno o kvaliteti prometnica. Međutim, udaljenosti između brojnih nekretnina i centra grada su znatno veće od kilometarske prvenstveno zbog nedostatka mostova (u slučaju rijeke) i pružnih prijelaza.

Tablica 2.
Opis varijabli kvalitete prometne infrastrukture

Varijabla	Opis varijable	Oznaka varijable	Izvor
Automobilska infrastruktura	Omjer vremena potrebnog za putovanje do centra grada automobilom i prostorne udaljenosti; predstavlja prosječnu brzinu prelaska jednog kilometra automobilom od/prema centru grada	AUTO_KM	Autori; Google Maps
Pješačka infrastruktura	Omjer vremena potrebnog za pješačenje do centra grada i prostorne udaljenosti; predstavlja prosječnu brzinu pješačenja jednog kilometra od/prema centru grada	PJESICE_KM	Autori; Google Maps

3.2. Metodologija

Polazni model za procjenu prostorne elastičnosti traženih cijena stanovanja obuhvaća 26 lokacijskih varijabli te dodatne tri varijable koje se odnose na veličinu stana i godine u kojima su stanovi ponuđeni na tržištu. Model je formiran kao standardni hedonički model u kojem je zavisna varijabla prirodni logaritam cijene kvadratnog metra, dok su nezavisne varijable izražene u razinama te ima sljedeći oblik:

$$\begin{aligned}
 \ln CIJENA_M2 = & \beta_0 + \beta_1 KM + \beta_2 S + \beta_3 I + \beta_4 Z + \beta_5 J + \beta_6 SI + \beta_7 JI + \beta_8 JZ \\
 & + \beta_9 S * KM + \beta_{10} I * KM + \beta_{11} Z * KM + \beta_{12} J * KM + \beta_{13} SI \\
 & * KM + \beta_{14} JI * KM + \beta_{15} JZ * KM + \beta_{16} AUTO_KM \\
 & + \beta_{17} PJESICE_KM + \beta_{18} Z_DONJI_GRAD + \beta_{19} Z_DUBRAVA \\
 & + \beta_{20} Z_ISTOK + \beta_{21} Z_JUGOISTOK + \beta_{22} Z_JUGOZAPAD \\
 & + \beta_{23} Z_NOVI_ZG + \beta_{24} Z_SJEVER + \beta_{25} Z_TRESNJEVKA \\
 & + \beta_{26} Z_ZAPAD + \beta_{27} M2 + \beta_{28} D07 + \beta_{29} D08 + \varepsilon
 \end{aligned}$$

Spomenuti oblik modela predstavlja najširi model te će se F-testom uspoređivati s njegovim užim oblicima, gdje će se testirati jesu li koeficijenti pojedinih grupa varijabli zdržano signifikantno različiti od nule. Drugim riječima, u suženim modelima bit će uvedena ograničenja u obliku izjednačavanja parametara uz pojedine varijable s nulom u svrhu utvrđivanja mjere u kojoj su dotične varijable značajne za utvrđivanje traženih cijena. S obzirom da su suženi modeli posebni oblici polaznog (engl. *nested models*), F-test je prikladna mjera za njihovu međusobnu usporedbu.

3.2.1. Konstruiranje polaznog modela

Polazni model obuhvaća tri kvantitativne lokacijske varijable koje odražavaju udaljenost od središta grada, 16 lokacijskih *dummy* varijabli koje se odnose na pripadnost nekretnine pojedinoj gradskoj zoni i strani svijeta, sedam

interakcijskih *dummy* varijabli kojima je predstavljen efekt udaljavanja od centra grada s obzirom na smjer udaljavanja, kvantitativnu varijablu površine stana te dvije *dummy* varijable za godine. Ovako širok model konstruiran je u skladu s polaznim pretpostavkama autora te ga je potrebno detaljnije obrazložiti.

Varijabla kilometarske udaljenosti od centra grada najvažniji je lokacijski faktor te kao takav neizostavan u analizi. S obzirom na prirodu podataka vremenske udaljenosti, izvjesno je da će vremenska udaljenost pješke i automobilom biti visoko korelirana s kilometarskom udaljenošću. Kako bi multikolinearnost narušila efikasnost procjene metode najmanjih kvadrata, odlučili smo transformirati varijablu vremenske udaljenosti pješke i automobilom na način da smo ih podijelili s varijablom kilometarske udaljenosti. Posljedica transformacije je da smo riješili problem multikolinearnosti s jedne strane, ali smo s druge strane dobili prosječnu brzinu po kilometru za pješačenje ili vožnju automobilom od svake pojedine nekretnine do centra grada. Odnosno, dobili smo kroz spomenutu transformaciju svojevrsni pokazatelj kvalitete, odnosno prosječne brzine prometne povezanosti s centrom grada (Tablica 2).

Varijable strana svijeta, zona grada i godina u model su uključene kao *dummy* varijable. Razlog za njihovo korištenje je pretpostavka kako postoje razlike u prosječnim cijenama s obzirom na stranu svijeta i zonu kojoj nekretnina pripada (razlike u konstantnom članu regresije), ali i razlike u brzini promjene cijena s obzirom na smjer udaljavanja od centra grada (razlike u nagibima regresijskih modela).

U ekonometrijskoj literaturi se često naglašava kako pri uključivanju velikog broja *dummy* varijabli u model treba izbjegći zamku *dummy* varijabli koja nastupa ukoliko se, uz konstantni član cjelokupne regresije, u jednadžbu uključe svi modaliteti varijable. Iz tog razloga, ukoliko varijabla ima k modaliteta, broj modaliteta koji je moguće uključiti u jednadžbu je $k-1$, ako regresijska jednadžba sadrži konstantni član (Bahovec i Erjavec, 2009).

Izostavljeni modalitet tada predstavlja baznu, odnosno referentnu grupu. U skladu s tim, posebnu pažnju treba posvetiti interpretaciji regresijskih parametara. Odnosno, u tom slučaju, odsječak na os cjelokupne regresije predstavlja bazni modalitet, a parametri uz *dummy* varijable predstavljaju razlike svih ostalih modaliteta u odnosu prema baznom modalitetu (Wooldridge, 2013). Ukoliko analiza pokaže da je parametar uz *dummy* varijablu signifikantan, to **ne** znači da je isti značajan u modelu pri određenoj razini signifikantnosti, već da je za iznos koeficijenta **značajno različit** od koeficijenta baznog modaliteta (Wooldridge, 2013; str. 244-245).

Model je konstruiran na način da konstantni član regresije β_0 predstavlja nekretnine koje su locirane u Centru, pripadaju strani svijeta sjeverozapad te su na tržištu ponuđene u 2009. godini. Promjena godine i zone kojoj nekretnine pripadaju rezultira promjenom konstantnog člana regresije, dok promjena strane svijeta rezultira u promjenama konstantnog člana, ali i nagiba regresijskih pravaca.

Kako je opisano u tablici 1, varijabla strana svijeta ima osam modaliteta. U polazni model (jednadžba 5) uključeno je sedam modaliteta, dok smjer sjeverozapad predstavlja bazni modalitet. Razlog za postavljanje sjeverozapada kao baze jest činjenica da se pri inicijalnom testiranju razlika u brzini opadanja cijena prema različitim stranama svijeta pokazao specifičnim. Naime, pokazalo se da tražene cijene padaju s povećanjem udaljenosti u svim smjerovima osim prema sjeverozapadu, gdje je prostorna elastičnost cijena pozitivna, odnosno suprotna teoretskom predviđanju (Boras, 2012).

Stoga se, na temelju prethodnih istraživanja, apriori pretpostavlja kako će ostalih sedam strana svijeta imati signifikantno različite konstantne članove (parametri β_2 do β_8 u jednadžbi 5), ali i signifikantno različite nagibe regresijskih pravaca (parametri β_9 do β_{15}) od sjeverozapada, odnosno baznog modaliteta. Konkretno, za nekretnine locirane na sjeverozapadu, konstantni član će iznositi β_0 , dok će postotno smanjenje cijena povezano s povećanjem od jednog kilometra iznositi β_1 . Za sve nekretnine locirane na sjeveru, konstantni član regresije iznositi će $\beta_0 + \beta_2$, dok će promjena cijena biti jednaka $\beta_1 + \beta_9$.⁸ Dakle, nekretnine locirane na različitim stranama svijeta razlikovat će se i prema konstantnim članovima regresija, ali i prema nagibu krivulje ponuđene rente.

Nadalje, pripadnost nekretnina jednoj od definiranih gradskih zona dovodi do promjena u konstantnom članu regresije. Varijabla zona ima deset modaliteta. U model je uključeno devet modaliteta, dok je zona Centar odabrana za bazni modalitet. Budući da je u središtu pozornosti razlika u cijenama nekretnina, s obzirom na njihovu lokaciju u odnosu prema centru grada, pretpostavlja se da će sve *dummy* varijable koje opisuju zonu biti signifikantno različite od zone Centar. Naprimjer, tražene cijene nekretnina lociranih u zoni Novi Zagreb razlikovat će se od traženih cijena u zoni Centar za $\beta_{23} * 100\%$.

Ista logika primjenjuje se na varijablu godina, gdje je kao referentna kategorija uzeta 2009. godina, kada su se efekti krize već manifestirali na stambenom tržištu te se očekuje kako će model pokazati kako su prosječne cijene u prethodne dvije godine bile signifikantno veće u odnosu prema cijenama iz 2009. godine.

Grafikon 2 prikazuje grafički prikaz procijenjenog pravca za nekretnine u zoni Novi Zagreb u 2009. godini. Nagib pravca je određen zbrojem nagiba za kilometarsku udaljenost (bazni modalitet nagiba za stranu svijeta sjeverozapad) i jug s obzirom da je nagib za jug signifikantno različit od nagiba za sjeverozapad (baznog modaliteta). Istom logikom i odsječak na os je zbroj odsječka na os (bazni modalitet, odnosno sjeverozapad) i procijenjenog odsječka na os za jug uvećan za *dummy* varijablu za zonu grada pod nazivom Novi Zagreb. Kako se radi o 2009. godini, koja je referentna godina, odsječak na os nije potrebno korigirati *dummy* varijablom za godinu.

⁸ Naravno, uz pretpostavku da su procijenjeni parametri signifikantni.



Grafikon 2. Objasnenje interpretacije osjecka na os po gradskim zonama

Važno je također istaknuti kako je odsječak na os procjena vrijednosti nekretnine na nultom kilometru od centra grada koji prema administrativnoj podjeli ne spada u Novi Zagreb. U skladu s tim, želimo li procijeniti prosječnu cijenu na nultom kilometru Novog Zagreba (npr. Bundek), potrebno je uvrstiti udaljenost granice Novog Zagreba od Centra u jednadžbu procijenjenog pravca.

3.2.2. Nested i non-nested modeli

U ovom istraživanju uspoređivat će se polazni model (jednadžba 5) sa šest varijanti njegovih užih modela. Polazni model oblikovan je u skladu s pretpostavkama autora te sadrži sve potencijalno značajne nezavisne varijable. Za usporedbu s užim modelima koristit će se F-test, a primjenjivat će se pristup koji polazi od najšireg, općenitog modela prema specifičnim oblicima. Prema tom pristupu, prvo se procjenjuje općeniti, najširi model koji se potom reducira na način da se smanjuje broj nezavisnih varijabli te se testira vrijede li doista ograničenja u smislu izjednačavanja parametara uz pojedine nezavisne varijable s nulom (Verbeek, 2000). U tom slučaju, uži modeli su ugniježđeni (*nested*) u širi oblik, odnosno predstavljaju njegove posebne oblike. Verbeek (2000) definira *nested* modele kao dva modela oblika:

$$y_i = x'_i \beta + z'_i \gamma + \varepsilon_i \quad (6)$$

i

$$y_i = x'_i \beta + \varepsilon_i \quad (7)$$

gdje je drugi, uži model, ugniježđen u početni te podrazumijeva kako je vektor varijabli z_i suvišan za objašnjavanje zavisne varijable, odnosno kako je $\gamma = 0$.

Uži modeli, koji će biti testirani u ovom istraživanju, pretpostavljaju da su određene grupe lokacijskih varijabli izjednačene s nulom (Tablica 3).⁹ Osnovna ideja ovog testa upravo proizlazi iz činjenice da je u praksi ustaljeno aproksimirati udaljenost administrativnim zonama grada. Imajući na umu da administrativne zone dobrim dijelom i aproksimiraju udaljenost od centra, F-test će nam odgovoriti na pitanje ima li uključivanje pokazatelja udaljenosti signifikantnu eksplanatornu moć ili njihovi koeficijenti utjecaja nisu signifikantno različiti od nule. Također, ispitat ćemo imaju li administrativne zone i kvaliteta prometnica grupno koeficijente signifikantno različite od nule.

Tablica 3.
Posebni oblici polaznog modela

Model 2	$\beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = 0$
Model 3	$\beta_9 = \beta_{10} = \beta_{11} = \beta_{12} = \beta_{13} = \beta_{14} = \beta_{15} = 0$
Model 4	$\beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = \beta_9 = \beta_{10} = \beta_{11} = \beta_{12} = \beta_{13} = \beta_{14} = \beta_{15} = 0$
Model 5	$\beta_{16} = \beta_{17} = 0$
Model 6	$\beta_{18} = \beta_{19} = \beta_{20} = \beta_{21} = \beta_{22} = \beta_{23} = \beta_{24} = \beta_{25} = \beta_{26} = 0$
Model 7	$\beta_{17} = \beta_{22} = \beta_{24} = 0$

3.2.3. F-test

F-test, korišten u analizi, temelji se na usporedbi koeficijenata determinacije originalnog modela i njegovog posebnog oblika. S obzirom da originalni model sadrži više regresora od posebnih oblika modela, očekivano je kako će i koeficijent determinacije (R^2) šireg modela imati veću vrijednost. Upravo iz razloga što R^2 kao mjera ne kažnjava uvođenje novih nezavisnih varijabli u model (kao što je slučaj s korigiranim koeficijentom determinacije ili nekim od informacijskih kriterija), primjenjuje se F-test kojim se ispituje je li povećanje vrijednosti pokazatelja R^2 statistički značajno. Drugim riječima, ispituje se je li povećanje njegove vrijednosti rezultat većeg broja nezavisnih varijabli u modelu (koje su potencijalno suvišne), ili je pak rezultat bolje prilagođenosti modela podacima.

Prema Verbeeku (2000), test veličina se računa prema formuli:

⁹ Ukoliko bi bilo koji spomenuti model sadržavao neku od varijabli koja nije obuhvaćena najširim modelom, tada taj model ne bi predstavljao poseban oblik polaznog modela (*non-nested*) te bi se za njihovu međusobnu usporedbu primjenjivao PE test MacKinnona, Whitea i Davidsona (1983 prema Verbeek (2000))

$$f = \frac{(R_1^2 - R_0^2)/J}{(1-R_1^2)/(N-K)} \quad (8)$$

gdje R_1^2 predstavlja koeficijent determinacije polaznog modela, a R_0^2 koeficijent determinacije njegovog posebnog oblika. Broj opservacija jednak je N , dok je broj regresora polaznog modela jednak K , a J predstavlja broj varijabli u vektoru z_i za koje se testira jesu li pripadajući parametri signifikantno različiti od nule.

Odluka se donosi uspoređivanjem test veličine s tabličnom F-vrijednošću za određene razine statističke značajnosti. Ukoliko F-test ukaže na odbacivanje nulte hipoteze, prema kojoj su parametri uz varijable vektora z_i jednaki nuli, tada se može zaključiti kako je povećanje koeficijenta determinacije statistički signifikantno. Drugim riječima, model koji sadrži grupu varijabli z_i bolje opisuje podatke te su procijenjeni parametri za dotičnu grupu varijabli signifikantno različiti od 0.

4. REZULTATI

Procjena polaznog modela (jednadžba 5) rezultirala je parametrima koji su u najvećem broju statistički značajni i očekivani prema teoriji i prepostavkama autora. Također je procijenjeno i šest posebnih oblika polaznog modela (Tablica 4). Zavisna varijabla svih modela je prirodni logaritam cijene kvadratnog metra.

Kod interpretacije rezultata polaznog modela valja ponovno istaknuti kako se efekt strana svijeta promatra kroz sedam modaliteta dotične varijable, dok je efekt strane svijeta sjeverozapad obuhvaćen konstantnim članom regresije β_0 . Svih sedam modaliteta pokazuju statistički značajnu razliku u odnosu prema sjeverozapadu, i to na razini signifikantnosti od 1 %.

Ovim se potvrđuje prepostavka kako je smjer sjeverozapad odabran za referentnu kategoriju zbog svoje različitosti od ostalih smjerova. Na svim preostalim stranama svijeta odsječak na os (cijena na nultom kilometru) je veći, što je vidljivo iz statistički signifikantnih i pozitivnih parametara uz varijable strana svijeta koje odražavaju razlike u konstantnom članu (β_2 do β_8). Tako najveća razlika u odsječku na os postoji kod nekretnina lociranih na strani svijeta sjever, gdje su tražene cijene kvadratnog metra u prosjeku veće za 50 % u odnosu prema baznom modalitetu, odnosno odsječak na os u smjeru sjeverozapada. Najmanja razlika je procijenjena za nekretnine locirane na istoku i zapadu, gdje je vidljivo kako je odsječak na os signifikantno veći od onih na sjeverozapadu za 35 %.

Tablica 4.
Rezultati procjene polaznog i posebnih oblika modela prostorne elastičnosti traženih cijena (zavisna varijabla je lnCJENA_M2)

Varijabla	Parametar	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Odsječak na os KM	β_0	7,41*** 0,02**	7,86*** -0,04***	7,83*** -0,04***	7,85*** -0,04***	7,37*** 0,03***	7,39*** 0,01	7,44*** 0,02**
S	β_1	0,50***	-	0,06***	-	0,52***	0,52***	0,49***
Odsječak na os po stranama svijeta	β_2	0,35***	-	-0,03	-	0,38***	0,40***	0,35***
Z	β_3	0,35***	-	-0,04***	-	0,35***	0,35***	0,33***
J	β_4	0,38***	-	-0,02	-	0,42***	0,40***	0,38***
SI	β_5	0,48***	-	0,10***	-	0,50***	0,62***	0,48***
svijeta	β_6	0,41***	-	-0,03	-	0,43***	0,44***	0,41***
JI	β_7	0,37***	-	-0,03*	-	0,37***	0,35***	0,36***
JZ	β_8	-0,08***	0,00	-	-	-0,09***	-0,07***	-0,08***
S*KM	β_9	-0,05***	-0,01**	-	-	-0,06***	-0,07***	-0,05***
I*KM	β_{10}	-0,06***	-0,01***	-	-	-0,06***	-0,06***	-0,06***
Z*KM	β_{11}	-0,06***	-0,01**	-	-	-0,07***	-0,08***	-0,06***
J*KM	β_{12}	-0,06***	-0,01**	-	-	-0,06***	-0,08***	-0,06***
SI*KM	β_{13}	-0,06***	0,00	-	-	-0,06***	-0,08***	-0,06***
JI*KM	β_{14}	-0,08***	-0,02***	-	-	-0,08***	-0,09***	-0,08***
JZ*KM	β_{15}	-0,06***	-0,01**	-	-	-0,06***	-0,05***	-0,06***
Brzina po kilometru	AUTO_KM	β_{16}	-0,02***	-0,02***	-0,02***	-0,02***	-	-0,02***
PJESENICE_KM	β_{17}	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	-0,02***
DONJI_GRAD	β_{18}	-0,06***	-0,07***	-0,06***	-0,08***	-0,08***	-	-0,06***
DUBRAVA	β_{19}	-0,15***	-0,11***	-0,12***	-0,13***	-0,15***	-	-0,15***
ISTOK	β_{20}	-0,07***	-0,07***	-0,08***	-0,11***	-0,08***	-	-0,07***
Grada Zagreba prema Centru	β_{21}	-0,13***	-0,14***	-0,13***	-0,16***	-0,14***	-	-0,13***
JUGOISTOK	β_{22}	-0,01	-0,02	-0,01	-0,05***	-0,03	-	-0,12***
JUGOZAPAD	β_{23}	-0,13***	-0,13***	-0,13***	-0,16***	-0,14***	-	-0,12***
NOVI_ZAGREB	β_{24}	0,00	0,01	-0,02	0,03***	0,00	-	-
Nekretina	TRESNJEVKA_ZAPAD	β_{25}	-0,07***	-0,08***	-0,06***	-0,10***	-0,08***	-0,06***
β_{26}	-0,09***	-0,09***	-0,08***	-0,10***	-0,10***	-	-0,08***	
Površina	M2	0,00***	0,00***	0,00***	0,00***	0,00***	0,00***	0,00***
Gocene	D07	0,06***	0,06***	0,06***	0,06***	0,05***	0,06***	0,06***
D08	β_{29}	0,06***	0,06***	0,06***	0,06***	0,06***	0,06***	0,06***
R ²		0,46	0,43	0,45	0,43	0,45	0,43	0,46

Napomena: Zvjezdice uz parametre upućuju na odbacivanje nulte hipoteze o neznačajnosti varijable u modelu razini signifikantnosti od 1% (**), 5% (**) i 10% (*)

Izvor: Izračun autora.

Efekt udaljenosti od centra grada pozitivan je za bazni modalitet, odnosno smjer sjeverozapad (β_1), no efekti udaljavanja u preostalih sedam smjerova signifikantno su različiti od referentne kategorije. Procjena daje očekivano negativne parametre te pokazuje kako tražene cijene kvadratnog metra stanovanja najbrže opadaju ukoliko se od centra grada udaljavamo prema sjeveru i jugoistoku, gdje svaki dodatni kilometar u prosjeku smanjuje cijenu za 6 % (0,02 za bazni modalitet plus -0,08 za sjever ili jugoistok). Cijene s povećanjem udaljenosti u prosjeku najsporije opadaju ukoliko se radi o udaljavanju u smjeru istoka, i to u iznosu od 3 % za svaki dodatni kilometar.

Efekt automobilske infrastrukture je također u skladu s intuicijom, pa će lošija infrastruktura, odnosno povećanje prosječne brzine prometovanja autom biti povezano sa smanjenjem traženih cijena. S druge strane, procjena pokazuje kako je efekt kvalitete pješačke infrastrukture na tražene cijene pozitivan i zanemarivo malen, ali i statistički neznačajan.

Procijenjeni parametri uz devet gradskih zona ukazuju na prosječno niže tražene cijene u većini zona u odnosu prema zoni Centar. Prosječne cijene za zone Jugozapad i Sjever nisu signifikantno različite od cijena u zoni Centar, dok u preostalih sedam zona postoji statistički značajna razlika. Najveća negativna razlika u cijenama postoji kod nekretnina koje se nalaze u zoni Dubrava (15 % u prosjeku), dok su cijene u zoni Donji Grad prosječno niže za 6 % u usporedbi s Centrom.

Zanimljiv rezultat vezan je uz veličinu stambenog prostora. Iako je uvriježeno mišljenje kako veći stanovi imaju niže cijene kvadratnog metra, analiza pokazuje kako veličina ima zanemarivo mali, ali statistički signifikantan pozitivni utjecaj na promjenu traženih cijena. Procijenjeni parametri uz varijablu godine ukazuju na činjenicu kako su tražene cijene nekretnina tijekom 2007. i 2008. godine u prosjeku bile statistički značajno više u odnosu prema 2009. godini (u iznosu od 6 %), što jasno oslikava prelijevanje efekata krize na stambeno tržište te usporavanje aktivnosti nakon cjenovnog vrhunca koji je sektor stanogradnje iskusio tijekom 2008. godine.

Nakon procjene polaznog modela, procijenjeno je šest varijanti posebnog modela (Tablica 4) te je svaki od njih usporen s početnim modelom kako bi se utvrdilo jesu li određene varijable u polaznom modelu suvišne za objašnjavanje razlika u traženim cijenama, odnosno je li neki od užih modela bolje prilagođen stvarnim podacima (Tablica 5).

Usporedbom prilagođenosti originalnog i posebnih modela F-testom dolazi se do zaključka kako su gotovo sve varijable uključene u polazni model značajne i potrebne za objašnjavanje razlika u traženim cijenama. Blago bolju prilagođenost modela stvarnim podacima u odnosu prema polaznom modelu pokazuje model 7 u kojem su samo izbačene varijable koje prema t statisticu nisu bile značajne u početnom modelu. Na osnovu toga se zaključuje kako su tri varijable koje su se u polaznom modelu pokazale statistički nesignifikantima te nesignifikantno različitima od referentne kategorije zapravo suvišne. Njihovim

isključivanjem iz modela postiže se bolja prilagođenost podacima i statistička značajnost procjene svih parametara u modelu. Predznaci povezanosti ostaju identični, a vrijednost procijenjenih parametara u modelu 7 gotovo nepromijenjena u odnosu prema polaznom modelu.

Tablica 5.
Rezultati F-testa

Posebni oblik polaznog modela	H_0	Empirijska vrijednost F-statistike (f)	Kritična vrijednost F-statistike ($\alpha = 0,05$)	Rezultat
Model 2	$\beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = 0$	21,61	2,01	H_1
Model 3	$\beta_9 = \beta_{10} = \beta_{11} = \beta_{12} = \beta_{13} = \beta_{14} = \beta_{15} = 0$	8,52	2,01	H_1
Model 4	$\beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = \beta_9 = \beta_{10} = \beta_{11} = \beta_{12} = \beta_{13} = \beta_{14} = \beta_{15} = 0$	13,67	1,67	H_1
Model 5	$\beta_{16} = \beta_{17} = 0$	24,27	3,00	H_1
Model 6	$\beta_{18} = \beta_{19} = \beta_{20} = \beta_{21} = \beta_{22} = \beta_{23} = \beta_{24} = \beta_{25} = \beta_{26} = 0$	16,22	1,88	H_1
Model 7	$\beta_{17} = \beta_{22} = \beta_{24} = 0$	0,93	2,6	H_0

Izvor: izračun autora.

Time se potvrđuje kako su prosječne tražene cijene stanovanja na sedam strana svijeta signifikantno veće u odnosu prema sjeverozapadu, te kako za svaku od njih vrijedi signifikantno negativan efekt povećanja udaljenosti od centra grada. Efekt lošije automobilske infrastrukture na tražene cijene je negativan. Efekt zona je signifikantan u smislu značajno nižih cijena u svim gradskim zonama u usporedbi sa zonom Centar. Veličina stana pokazuje zanemarivo malu, ali signifikantnu povezanost s traženim cijenama dok efekt godina, kao i u polaznom modelu, ukazuje na signifikantno više prosječne tražene cijene nekretnina ponuđenih u ranijim godinama.

5. ZAKLJUČAK

U ovome radu je na primjeru Grada Zagreba procijenjen hedonički ekonometrijski model u kojem su po prvi put korištene varijable udaljenosti s varijablama lokacije. Rezultati testa pokazali su kako su obje grupacije varijable signifikantne u objašnjavanju razlika u traženim cijenama stanova u Zagrebu.

Činjenica kako je efekt udaljenosti na tražene cijene stanova signifikantno različit od nule, čak i u modelu u kojem su uračunati efekti administrativnih barijera ima snažne implikacije na postojeću praksu izračunavanja i procjenjivanja cijena na temelju prosjeka kvartova ili četvrti.

Iz rezultata je razvidno kako je udaljenost, odnosno trošak dnevnih migracija, važna stavka u objašnjavanju cijena stanova. Povrh toga, elastičnost cijene na trošak dnevnih migracija je osjetljiva na smjer kretanja od centra grada,

tako da se udaljenost različito penalizira u različitim smjerovima kretanja. U sedam od promatranih osam zemljopisnih strana svijeta, udaljenost je imala negativan efekt na kretanje traženih cijena stanova, a u smjeru sjeverozapada je efekt udaljenosti bio pozitivan, ali i znatno manje signifikantan.

Signifikantnima su se pokazale i varijable prosječne brzine prometovanja automobilom, veličine stana i vremena. Prosječna brzina putovanja automobilom od nekretnine do centra grada se pokazala signifikantnom i negativnom u skladu s teoretskim očekivanjima. Sporije prometovanje (više minuta po kilometru) implicira i manju cijenu nekretnina.

Veličina stana je također rezultirala efektom koji je donekle suprotan uvriježenim stavovima na tržištu stanova. Naime, efekt veličine stanova na prosječnu traženu cijenu kvadratnog metra stana je pozitivan, signifikantno različit od nule, ali i zanemarivo malen. Ovakav rezultat je predznakom i signifikantnošću suprotan od nečega što bi moglo nazvati standardnim iskustvenim rezultatom ili uvriježenim stavom dionika na tržištu. U ovome trenutku je teško kazati radi li se o statističkoj anomaliji ili posljedici ispravnog modeliranja, ali u svakom slučaju s obzirom na broj opservacija, signifikantnost varijabli i činjenicu da se u praksi uzorak ne korigira za udaljenost, možemo ustvrditi da rezultate treba uzeti u obzir i na njih obratiti pažnju i u istraživanjima koje će slijediti.

Kada govorimo o nedostacima istraživanja, više je nego očito kako spomenute varijable objašnjavaju manje od polovice devijacija u traženim cijenama stanova i kako postoji potreba za modelom koji će to više objasniti. U tom kontekstu, kao što su pokazala i druga istraživanja, bilo bi jako interesantno u analizu uključiti varijable starosti nekretnina, kata na kojem se nalazi nekretnina, katnosti objekta u kojem se nalazi nekretnina, vrste grijanja/hlađenja, energetskog certifikata, broja kupaonica i slično, a koje su se u dosadašnjim studijama pokazale signifikantnima u objašnjavanju cijena. Nažalost, s obzirom na prirodu baze podataka koju smo koristili, u ovome istraživanju spomenute varijable s izuzetkom kata za neke nekretnine, nisu bile dostupne.

U kontekstu implikacija ovoga istraživanja, više je nego očigledno kako rezultati ovoga istraživanja ukazuju na činjenicu kako je potrebno unaprijediti dosadašnju praksu računanja prosjeka s ekonometrijskim pristupom u procjeni vrijednosti nekretnina, neovisno o tome radilo se o poreznoj osnovici ili kolateralu financijske institucije. Ustaljena praksa računanja prosjeka po kvartovima ili po godinama jednostavno nudi jednodimenzijsalnu analizu stanja na tržištu i permanentno analitičare i donositelje odluka uskraćuje za važan dio informacije, nudeći im konstantno parcijalno korisne informacije izvađene iz zajedničkog konteksta, koji se može ekonometrijski procijeniti.

LITERATURA

- Alonso, W., 1964. Location and Land Use: Toward a General Theory of Land Rent. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bahovec, V., i Erjavec, N., 2009. Uvod u ekonometrijsku analizu. Zagreb: Element d.o.o.
- Boras, T., 2012. *Prostorna elastičnost rente*. Specijalistički poslijediplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet-Zagreb.
- Botrić, V. i Kordej De Villa, Ž., 2005. "Determinants of regional housing market in Croatia". 45th Congress of the European Regional Science Association. Amsterdam. Dostupno na [<http://www.sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa05/papers/289.pdf>]
- Centar nekretnina, 2013. Dostupno na [<http://www.centarnekretnina.net>]
- Court, A. T., 1939. Hedonic price indexes with automotive examples. U *The Dynamics of Autobomile Demand* (str. 98-119). New York: General Motors.
- Dubin, R., 1991. "Commuting Patterns and Firm Decentralization". *Land Economics*, 67(1), str. 15-29.
- Fina, M. H., 2000. Urban Spatial Structure and Household Travel Time. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Fujita, M., 1989. Urban Economic Theory: Land Use and City size. Cambridge: Cambridge University Press.
- Giuliano, G., i Small, K. A., 1991. "Subcenters in the Los Angeles Region". *Regional Science and Urban Economics* (21), str. 163-182.
- Griliches, Z., 1961. "Hedonic Price Indexes for Automobiles: An Econometric of Quality Change". U *The Price Statistics of the Federal Goverment*, (73) (str. 173-196).
- Keskin, B., 2008. "Hedonic Analysis of Price in the Istanbul Housing Market". *International Journal of Strategic Property Management* (12), str. 125-138.
- Kunovac, D. et al., 2008. "Primjena hedonističke metode za izračunavanje indeksa cijena nekretnina u Hrvatskoj". *Istraživanja (I-20)* . Zagreb: Hrvatska narodna banka.
- McDonald, J. F., i McMillen, D. P., 2007. Urban Economics and Real Estate: Theory and Policy. Oxford: Blackwell Publishing.
- McMillen, D. P., 2006. "Testing for Monocentricity" u R. J. Arnott i D. P. McMillen, ur. *A Companion to Urban Economics* . Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 128-140

- Mills, E. S., 1972. Studies in the Structure of the Urban Economy. Baltimore: The Johns Hopkins Press.
- Muth, R., 1969. Cities and Housing. Chicago: University of Chicago Press.
- O'Sullivan, A., 2007. Urban Economics (6 izd.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ottensmann, J. R., Payton, S., i Man, J., 2008. "Urban Location and Housing Prices within a Hedonic Model". *The Journal of Regional Analysis and Policy*, 38(1), str. 19-35.
- Small, K. A., i Song, S., 1992. "Wasteful" Commuting: A Resolution" . *Journal of Political Economy*, 100(4), str. 888-898.
- Verbeek, M., 2000. A Guide to Modern Econometrics. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Von Thünen, J. H., 1826. The Isolated State (Pretiskano 1966. izd.). New York: Pergamon Press.
- Wooldridge, J. M., 2013. Introductory Econometrics: A Modern Approach (5th Edition). South-Western, Cengage Learning.
- Yiu, C. Y. i Tam, C. S., 2004. The estimation of housing price gradients: A comparison of different approaches applied in Hong Kong, prezentiran na International Conference: Adequate&Affordable Housing for all, 24.-27.6.2004., Toronto: Centre for Urban and Community Studies, University of Toronto. Dostupno na: [[HYPERLINK "http://www.urbancentre.utoronto.ca/pdfs/housingconference/Yiu_Tam_Housing_Price_Gradi.pdf"](http://www.urbancentre.utoronto.ca/pdfs/housingconference/Yiu_Tam_Housing_Price_Gradi.pdf) http://www.urbancentre.utoronto.ca/pdfs/housingconference/Yiu_Tam_Housing_Price_Gradi.pdf]
- Zietz, J., Zietz, E. N., i Sirmans, G. S., 2008. "Determinants of House Prices: A Quantile Regression Approach." *Journal of Real Estate Finance and Economics* 37(4), str. 317-333.

Tamara Slišković, univ. spec. oec.

Asistant
University of Zagreb
Faculty of Economics & Business
Department of Macroeconomics and Economic Development
E-mail: tamara.sliskovic@efzg.hr

Josip Tica, PhD

Associate Professor
University of Zagreb
Faculty of Economics & Business
Department of Macroeconomics and Economic Development
E-mail: jtica@efzg.hr

**SPATIAL ELASTICITY OF ASKED PRICE IN THE
ZAGREB HOUSING MARKET*****Abstract***

The goal of this paper is to estimate effect of distance on prices on the housing market in the City of Zagreb. Estimated hedonic econometric model confirms the theoretical expectation of the negatively sloped bid-rent curve – negative effect of distance on real estate prices. The results are robust even after effects of neighborhoods, time, size and average speed of commuting between dwellings and downtown are accounted for. The results of this study have strong implications due to the fact that most of the scientific papers on Croatian real estate market and almost all professionals on the market use neighborhood/regional averages as proxies for distance. The topic of the research is important in the framework of: (i) mass estimation of the real estate properties in the context of the real estate tax introduction; (2) estimation of the fair value of real estate properties within the Basel III rules in the financial sector.

Key words: *bid-rent, hedonic estimation, housing prices, real estate market*

JEL classification: *R 21, R31*

PRETHODNO PRIOPĆENJE

PRELIMINARY COMMUNICATION

Dr. sc. Jasmina Dlačić

Docentica
Ekonomski fakultet Rijeka
E-mail: jasmina.dlacic@ri.t-com.hr

Iva Ribarić, univ. spec. oec.

Asistentica
Ekonomski fakultet Rijeka
E-mail: iva.ribaric@efri.hr

Mateja Barna, mag. oec.

E-mail: matejalekavski@yahoo.com

POBUĐIVANJE EMOCIJA KOD POTROŠAČA: UTJECAJ KATEGORIJE PROIZVODA

UDK / UDC: 659.11:159.942

JEL klasifikacija / JEL classification: M37

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 3. prosinca 2015. / December 3, 2015

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Emocije su jedan od bitnih motivatora ponašanja potrošača, zato je njihovo pobuđivanje u procesu komunikacije od iznimne važnosti za uspješnost poslovnog subjekta. Oglasi, kao komunikacijske platforme, moraju posjedovati određene karakteristike kako bi pobudili određene emocije kod potrošača. Međutim, pobuđivanje određenog osjećaja ovisi i o kategoriji proizvoda. Ovaj rad upozorava na potrebu uvažavanja kategorija proizvoda i imanentnih karakteristika oglasa tih kategorija proizvoda s ciljem izazivanja poželjnih emocija u potrošačima. Promatralju se kategorije mlječnih proizvoda i modne odjeće, koje, iako spadaju u potrošna dobra, pokazuju značajne razlike u načinu na koji određene karakteristike njihovih oglasa izazivaju različite emocije i/ili različit intenzitet emocija bilo da se radi o pozitivnim, toplim ili negativnim emocijama. Istraživanje se temelji na Edell i Burkeovoj (1987) skali osjećaja, a za istraživanje karakteristika oglasa korištena su istraživanja Janssensa i De Pelsmackera (2005) te Olney, Holbrook i Batre (1991). Primjena dobivenih spoznaja u formiranju oglašnih strategija može utjecati na njihovu učinkovitost, što je, uz ostale implikacije, bitan doprinos rada. Također, u radu su istaknute i preporuke za marketinške praktičare kako bi komunikacijske poruke mogle biti učinkovitije.

Ključne riječi: emocije, vrste emocija, oglašavanje, karakteristike oglasa, strategije oglašavanja

1. UVOD

Oko važnosti emocija u marketingu i oglašavanju ne postoje prijepori: emocije su integralni dio procesa odlučivanja i ponašanja potrošača, neovisno o tome generiraju li se postkupovno ili su rezultat izloženosti potrošača komunikacijskoj poruci kao stimulansu prethodno činu kupnje. U svjetlu ove posljednje perspektive Batra i Ray (1986) dokazali su da emocije imaju izravni učinak na stav prema oglasu koji nadalje utječe na stav o marki temeljem kojeg se stvara namjera kupnje. Važnost ove hijerarhije ogleda se u činjenici da su kognitivne kategorije poput stavova i namjera stavljene u neposredni ili posredni zavisni odnos prema emocijama, što do tada nije bilo prevladavajuće stajalište. Edell i Burke (1987, Burke i Edell, 1989) dodaju u teorijski okvir objašnjavanja povezanosti emocija i namjere kupnje jednu kognitivnu i emocijama zavisnu kategoriju – uvjerenja o marki, koja također utječe na formiranje samoga stava o marki. Stav o marki je, dakle, uvjetovan stavovima prema oglasu kojim se marka promovira te uvjerenjima o marki, pri čemu su obje mislene kategorije u značajnoj mjeri zavisne o emocijama.

Učinkovitost oglašavanja se, sve do ovih spoznaja, pretežito razumjevala u terminima kognitivnih procesa, no Edell i Burke (1987; Burke i Edell 1989) izmještaju težište tog razumijevanja u područje afektivnosti: utjecaj emocija očituje se na formiranje stavova o marki, kako u slučaju oglasa s emocionalnim, tako i u slučaju oglasa s informativnim karakteristikama, odnosno sadržajima. Drugim riječima, osim kognitivnog odgovora, poruka upućena potrošačima može izazvati i afektivni odgovor koji se odnosi na osjećaje stvorene podražajem sadržaja same poruke (Grbac i Lončarić, 2010). Bagozzi, Gopinath i Nyer (1999) tome u prilog govore o 'mislenim' oglasima koji ističu činjenice, informacije i korisnost proizvoda, za razliku od 'osjećajnih' oglasa koji naglašavaju emotivno iskustvo posjedovanja ili korištenja proizvoda. Isti autori zaključuju da emocije, između ostalog, utječu na obradu informacija o proizvodu, iniciraju postavljanje ciljeva kod potrošača i potiču ga na ostvarenje tih ciljeva. Pojavom neuroznanstvenog pristupa u proučavanju emocija ova se generalna stajališta potvrđuju i produbljuju prvenstveno zahvaljujući radu i istraživanju Damasia iz 1994. godine. Prema Poels i Dewitte (2006) Damasijev doprinos ogleda se u generalnoj koncepciji koja zauvijek demantira prisutnost emocija kao beskorisnih nusprodukata racionalnog promišljanja i ponašanja te ih suštinski prepostavlja kognitivnim i bhevioralnim procesima. Time je emocijama predodređeno mjesto u marketinškoj znanosti te su se daljnja istraživanja gradila upravo na tim temeljima. To nipošto ne znači da su kognitivni procesi odbačeni kao manje vrijedni: znanstvena istraživanja demontirala su njihovu autonomiju, no ne i njihov značaj. U oblikovanju stava o oglasu (a posredno i o marki) sudjeluju percipirane karakteristike oglasa u interakciji s emocijama, odnosno kognitivni i emotivni proces u međudjelovanju (Edell i Burke, 1987).

Ovo zasigurno implicira niz pitanja s ciljem spoznavanja funkcioniranja procesa oglašavanja od kojih se ističu dva neposredno vezana uz svrhu ovog rada: prvo, na koji su način povezane karakteristike oglasa i emocije (misleni i

čuvstveni aspekt) i, drugo, kako odrediti strategiju oglašavanja s ciljem pobudivanja motivirajućih emocija i stavova potrošača? Kako bi se dao zadovoljavajući odgovor na oba pitanja, analizu je potrebno proširiti dimenzijom proizvoda (ili kategorije proizvoda), što sugerira studija o ulozi humora kao oglasne karakteristike na učinkovitost oglašavanja (Spotts, Weinberger i Parsons, 1997). Autori ističu da je humor, ili bilo koja druga karakteristika oglasa, dio izvedbe oglašavanja i utječe na njegov učinak, koji, međutim, varira ovisno o kategoriji proizvoda. U skladu s tim, u fokusu ovog rada, uz emocije, nalaze se karakteristike kategorije proizvoda te karakteristike njegovog oglasa čija interakcija utječe na stav o oglašavanju (Golden i Johnson, 1983), kao što to čine i same emocije. Cilj je ove studije objasniti specifičnosti međudjelovanja tri ključne dimenzije u procesu oglašavanja – karakteristika oglasa, emocija izazvanih oglasom i kategorije proizvoda, a kao predmet istraživanja uzeta su dva televizijska oglasa i to za mlijeko proizvod te modnu odjeću. Oglasi, kao što će kasnije biti istaknuto, pokazuju određene sličnosti, ali i razlike u sadržaju izvedbe.

Rad je podijeljen u više cjelina. Nakon uvida slijedi pregled dosadašnjih istraživanja te se postavljaju hipoteze. Nakon toga se objašnjava metodologija istraživanja te su prikazani rezultati istraživanja i ispitane postavljene hipoteze. Na kraju je dan zaključak istraživanja s naglaskom na menadžerskim implikacijama, ograničenjima i preporukama za buduća istraživanja.

2. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA I POSTAVLJANJE HIPOTEZA

Da bi se proces oglašavanja značajnije i cjelovitije shvatio, daljnje studije obuhvaćale su nove konstrukte i dimenzije ili reanimirale već postojeće, sagledavajući oglasima izazvane emocije kroz različite obrade. Tako se emocije promatraju u odnosu prema trajanju izloženosti oglasu (Olney, Holbrook i Batra, 1991), na pamtljivost oglasa (Ambler i Burne, 1999), na dosljednost potrošačkih preferencija (Lee, Amir i Ariely, 2009) u odnosu prema prisutnosti emocija u ogasu. Rezultati pokazuju da emocije pozitivno djeluju na sve promatrane kategorije te ih potiču. Tako, prisutnost emotivnog sadržaja potiče dužu izloženost oglasu kao što se i oglasi visoke emotivnosti bolje pamte i bolje prepoznaju u odnosu prema oglasima s visokom razinom kognitivnog sadržaja. Također, emocije pridonose dosljednosti potrošačkih preferencija, odnosno naklonost prema proizvodu koji pobuđuje snažnije emotivne reakcije u manjoj je mjeri podložna promjenama.

Prema istraživanjima (Ruiz i Sicilia, 2004) osobe izložene oglasima koji se podudaraju sa stilom obrade apela u oglasima u terminima kognitivnosti i afektivnosti bolje reagiraju na oglase istih performansi. Učinak oglasa na izazivanje emocija ovisi o demografskim obilježjima, ponajprije dobnoj skupini (Mai i Schoeller, 2009), ali i raspoloženju potrošača (De Pelsmacker, Geuens i

Anckaert, 2002). No, ukoliko se formiranje stavova prema oglašavanju promatra kao emocionalna reakcija, može se razlikovati i utjecaj spola na reakciju potrošača (Kursan Milaković i Mihić, 2015). Sve ove studije upućuju na uvažavanje emocija potrošača u oglašivačkoj praksi, što više, na potrebu njihova stimuliranja u cilju učinkovitosti oglašavanja.

S druge strane, u hrvatskom okruženju povezanost različitih vrsta emocija i karakteristika oglasa nije dostatno istraženo područje. Naime, naglasak se stavlja na različite utjecaje demografskih i osobnih činitelja na formiranje stavova prema oglašavanju (Kursan Milaković i Mihić, 2015), važnost povezanosti neverbalne i verbalne komunikacije u oglašavanju (Pleše i Dlačić, 2015) te se utvrđuje da se komunikacijske poruke u Hrvatskoj usredotočuju na korištenje emocionalnih apela i pružanje velike količine informacija u njima (Zubcevic i Luxton, 2011). Uspoređuje se i Hrvatska u odnosu prema drugim državama gdje se naglasak stavlja na nužnost uvažavanja kulturnih razlika prilikom formiranja oglašivačkih poruka radi različitih emocionalnih reakcija i različitog formiranja stavova potaknutih komunikacijskim porukama (Orth, Koenig i Firbasova, 2007). Također, utvrđuje se da različiti elementi komunikacijske poruke utječu na stavove prema marki i namjeru kupnje (Bušljeta Banks i De Pelsmacker, 2014) koje se gledaju kao racionalne reakcije potrošača. Spomenuti autori također dodaju da je pri tome potrebno uvažavati različite karakteristike usluge kao što su uključenost, tip usluge te osobne karakteristike čiji se utjecaj različito manifestira ovisno o kulturnom okruženju. Spomenuto upozorava na nedostatno istraženo područje emocija u oglašavanju te potrebu da se istraži utjecaj različitih elemenata komunikacijskih poruka na formiranje i pobudivanje različitih vrsta emocija.

2.1. Vrste emocija

Prevladavajuća podjela na pozitivne i negativne emocije široko je zastupljena u znanstvenoj i stručnoj literaturi. Apstraktnost tih dvaju generalnih kategorija autorima daje prostora da ih objašnjavaju u različitim setovima subkategorija i specifičnih emocija. Ipak, jedan dio autora (Holbrook i Batra, 1987; Grimm 2005) prihvata PAD paradigmu za klasifikaciju koja implicira emocije vezane za zadovoljstvo (eng. Pleasure), uzbuđenost (eng. Arousal) i dominaciju (eng. Domination). Posljednja dimenzija (dominacija) nije prihvaćena u svim studijama (Olney, Holbrook i Batra, 1991; Holbrook i Gardner, 1993) kao relevantna stoga je iz pojedinih razmatranja bila eliminirana.

Proučavanje emocija u marketingu govori u prilog veće zastupljenosti podjele na pozitivne i negativne emotivne reakcije (Laros i Steenkamp, 2005). Takva distinkcija nije dostatna za ozbiljnije analize ponašanja potrošača, stoga je razvoj te paradigmе vezan za prepoznavanje i grupiranje različitih vrsta emocija u jedan ili drugi klaster. Nedvojbeno značajan doprinos kategorizaciji emocija dali su Edell i Burke (1987) formirajući skalu za mjerjenje emocija. Autori su identificirali tri glavne dimenzije – negativne (eng. negative), tople (eng. warm) i

pobuđujuće/pozitivne (eng. upbeat), pri čemu posljednje dvije čine pozitivne emocije. U ove su bazne kategorije rasporedili niz od 65 specifičnih emocija u skladu s tim koja ih od kategorija najbolje opisuje. Uz to, Edell i Burke (1987) depolariziraju pozitivne i negativne emocije smatrajući da se one mogu istovremeno pojaviti u određenom oglasu i utjecati na njegovu učinkovitost. Drugim riječima, oglasima izazvani ugodni ili neugodni osjećaji uvjetuju prihvaćanje ili odbijanje oglasne poruke od strane potrošača (Grbac i Lončarić, 2010). Nadalje, u cilju shvaćanja i detaljnijeg proučavanja emocija autori počinju raščlanjivati pozitivne i negativne emocije kako bi što bolje mogli razumjeti reakcije potrošača. Tako Laros i Steenkamp (2005) daju novi hijerarhijski model emocija potrošača, koji unutar pozitivnih emocija raspoznaje dvije subkategorije (zadovoljstvo i sreća) te četiri unutar negativnih (ljutnja, strah, tuga i stid). Iako se 33 specifične emocije podređene ovim subkategorijama razlikuju u odnosu prema Edell-Burkeovu listu, generalne dimenzije (pozitivne i negativne emocije) ostale su iste.

2.2. Karakteristike oglasa

Na prihvaćenost samoga oglasa kao i na pozornost od strane potrošača koju određeni oglas pridobije utječe više činitelja. Tako, De Pelsmacker, Geuens i Anckaert (2002) izdvajaju tri faktora koji utječu na pozornost i dekodiranje oglasnih stimulansa: karakteristike samog oglasa (1), osobne (2) te situacijske (3) karakteristike. Stoga, obrada komunikacijske poruke ovisi o sadržaju i formatu samog oglasa, karakteristikama primatelja i situaciji u kojoj se potrošač (primatelj) u trenutku izloženosti poruci nalazi, kao i o mediju putem kojeg je poruka lansirana. U fokusu ovog istraživanja, kao što je ranije istaknuto, nalaze se karakteristike oglasa, stoga će se daljnja rasprava usmjeriti samo na tu dimenziju.

Dva su osnovna tipa apela koji se mogu pojaviti u oglasima – emocionalni i racionalni (informativni) (Janssens i De Pelsmacker, 2005). Emocionalni oglasi izazivaju ili pojačavaju emotivne reakcije, dok informativni oglasi ističu koristi i objektivne performanse samog proizvoda. Ova tipizacija, u manje ili više doradenim oblicima, pronalazi se kod nekolicine autora. Tako se, ovisno o kategoriji emocija koju evociraju, razlikuju pozitivni i negativni emotivni oglasi s jedne strane te informativni oglasi s druge strane (Dens i De Pelsmacker, 2010) odnosno emocionalni oglas, informativni oglas te emocionalni i informativni oglas (Ruiz i Sicilia, 2004). De Pelsmacker, Geuens i Anckaert (2002) u svojem su eksperimentu tipizirali oglase na tople, duhovite i racionalne, što predstavlja derivat prethodnih kategorizacija pošto se u emotivne apele najčešće ubrajaju humor, erotičnost, toplina i glazba (Janssens i De Pelsmacker, 2005). Za razliku od toga, racionalni apeli prema istim autorima obuhvaćaju karakteristike i svojstva proizvoda, konkretnе podatke o proizvodu, cijenu, dijelove i način korištenja. Razlikuju se, dakle, emocionalni i neemocionalni apeli u oglasima (Geuens, De Pelsmacker i Faseur, 2011) odnosno utilitarni i vrijednosno-izražajni apeli komunikacijske poruke (Choi et al., 2012). Stoga,

može se zaključiti da oglasi, ovisno o svojoj poruci odnosno apelu, mogu biti oni koji pretežito potiču emotivne reakcije, odnosno oni oglasi koji su informativni i u prevladavajućoj mjeri potiču racionalne reakcije.

Važnost karakteristika oglasa prema Janssens i De Pelsmacker (2005) ogleda se u različitim karakteristikama i tipovima oglasa koje vode do različitih reakcija na oglas. Učinkovitost oglasa, između ostalog, ovisi o tipu i karakteristikama oglasa. U svojem hijerarhijskom modelu učinkovitosti oglašavanja Olney, Holbrook i Batra (1991) dolaze do značajnih spoznaja o ulozi sadržaja oglasa: prvo, sadržaj oglasa (osjećaji, činjenice i originalnost) utječe na pojavu čuvstvenih reakcija; drugo, sadržaj oglasa i emocije njime uzrokovane značajno objašnjavaju stavove o oglasu i treće, sadržaj oglasa je izravno vezan za trajanje izloženosti pojedinom oglasu u slučajevima kada potrošač to kontrolira (primjerice, promjenom programa na televiziji ili radiju).

Uvažavajući prirodu svojstava, oglasa Janssens i De Pelsmacker (2005) stvaraju tri karakteristična razreda: emocionalni, informativni i formalni, kojima pokrivaju doživljajni raspon oglasnog sadržaja. Osjećajni i osjetilni oglasni apeli obuhvaćaju, primjerice, duhovnost, seks, udobnost i želju za hranom, a racionalni oglasni apeli obuhvaćaju, primjerice, dizajn, cijenu, garanciju i rješavanje problema, dok formalni sadržaj objašnjava format izvedbe i tehničke karakteristike oglasa: koristi li se muški ili ženski glas i glazba, sadrži li slogan i poziv na kontakt i drugo.

Temeljem spomenutog, u ovom radu su identificirana i preuzeta određena svojstva oglasa koja su mjerena u istraživanju. Njih sačinjavaju: emocionalnost, humor i erotičnost kao emotivne karakteristike, velik udio informacija o proizvodu i brojnost argumenata kao informativne karakteristike te kreativnost i velika zabavna vrijednost kao formalna karakteristika oglasa. U istraživanju je dodatno ispitana originalnost kao karakteristika koju su Olney, Holbrook i Batra (1991) posebno izdvojili u svojoj interpretaciji komponenata oglasnog sadržaja. Radi razumijevanja ovih karakteristika od strane ispitanika pristupilo se minimalnoj terminološkoj prilagodbi probranih svojstava oglasa.

2.3. Kategorije proizvoda

Odabir svojstava oglasa u relaciji emotivnog, informativnog i formalnog aspekta sam po sebi nije dostatan za oblikovanje oglasne strategije, pošto na njezinu učinkovitost utječe još jedan čimbenik – tip proizvoda (Janssens i De Pelsmacker, 2005; Geuens, De Pelsmacker i Faseur, 2011). Choi et al. (2012) pokazuju da je temeljni cilj stvaranja uvjerljivog oglasa podudarnost između oglasnog apela i tipa proizvoda. Utilitarni apeli koriste se u većoj mjeri za utilitarne (racionalne) proizvode, a vrijednosno-izražajni apeli koriste se više za emotivne proizvode.

Povezujući spoznaje o emocionalnim i racionalnim oglasnim apelima, zaključuje se da se i tipologija proizvoda temelji na razlici emocionalnog i

racionalnog. Doista, Lee, Amir i Ariely (2009) u perspektivi dinamike utjecaja emotivnih reakcija potrošača na pojedine kategorije proizvoda razlikuju 'funkcionalna ili korisna' i 'uzbudujuća' dobra. Overby i Lee (2006) te Rossiter i Bellman (2012) govore o hedonističkim i utilitarnim proizvodima, što ih objašnjava u svjetlu motivacije.

FCB (Foot, Cone and Belding) matrica (Vaughn, 1986) proširuje misaono-osjećajnu relaciju uvođenjem uključenosti potrošača. Uključenost može biti niska ili visoka, a ogleda se u težini donošenja odluke, stupnju razmišljanja o proizvodu i percipiranom riziku kupnje (Rossiter, Percy i Donovan, 1991). Matrica, dakle, grupira četiri klastera proizvoda – proizvodi o kojima se razmišlja s visokom ili niskom uključenošću i proizvodi koji izazivaju osjećaje također s visokim ili niskim stupnjem uključenosti potrošača. Model predviđa da potrošači kupuju racionalne proizvode jer su motivirani utilitarnim svojstvima oglasa, odnosno emotivne proizvode jer su podraženi istovjetnom vrstom emocija (Choi et al., 2012).

Ratchford (1987) je u definirane kvadrante rasporedio 60 kategorija proizvoda pa tako, primjerice, životno osiguranje potiče visoku uključenost i nisku razinu emocija, insekticid je u klasteru niske uključenosti i niske razine osjećaja, pizza i sapun u grupi su visokih emocija i niske uključenosti, a parfem implicira visoku uključenost kupca i visoku emotivnu važnost.

U već spomenutoj studiji o utjecaju humora na učinkovitost oglašavanja Spotts, Weinberger i Parsons (1997) koriste PCM (Product color matrix) kao konceptualni okvir koji služi izoštravanju različitosti između grupe proizvoda relevantnih za razvoj oglašavanja. Blisko FCB, PCM matrica dijeli proizvode na funkcionalne i vrijednosno-izražajne te one s visokom i niskom razinom rizika. Svaki tako dobiven kontingenat autori su 'obojili' drukčijom bojom te ih imenovali: (1) Bijela dobra – veliki alati (funkcionalnost, visoki rizik), (2) Crvena dobra – velike igračke (izražajnost, visoki rizik), (3) Plava dobra – mali alati (funkcionalnost, niski rizik) i (4) Žuta dobra – male igračke (izražajnost, niski rizik). Analiza rezultata njihovog istraživanja pokazala je da je humor učinkovit kod bijelih i žutih dobara, a da kod crvenih i plavih stvara čak i negativan efekt. Pored toga, uočeno je da uz različite kategorije proizvoda treba koristiti i različite vrste humora, što stavlja naglasak na uvažavanje proizvoda kada je u pitanju sadržaj oglasa i emocija koju on izaziva.

2.4. Hipoteze istraživanja

Prošla istraživanja upućuju da različite karakteristike oglasa mogu generirati različite utjecaje na namjeru kupnje ovisno o tome o kojim se proizvodima radi. Uvažavajući spoznaje tih istraživanja (Geuens, De Pelsmacker i Faseur, 2011, Rossiter, Percy i Donovan, 1991, Choi et al., 2012) postaje evidentno da proizvode nije moguće jednoznačno i bez dvojbe kategorizirati u određeni klaster, već je potrebno uvažavati kontekst proizvoda za pojedine grupe potrošača. U stimulansima koji su odabrani za ovo istraživanje oglas za mlječni namaz marke Dukatela pripada u grupu proizvoda nižeg rizika (niska cijena), no kategorizacija ovog proizvoda kao funkcionalnog je upitna. Naime, PCM sugerira za većinu prehrambenih proizvoda (osim desertnih) da pripadaju

u male alate. Vodeći se istraživanjem Geuens, De Pelsmacker i Faseur (2011) zaključuje se, da bi se poput jogurta i maslaca, mlječni namaz marke Duktela mogao izuzeti iz kategorizacije, pošto za jedne potrošače predstavlja utilitarno, a za druge hedonističko dobro.

Slično, kod drugog stimulansa ove studije – oglasa za garderobu marke H&M postavlja se pitanje njegove kategorizacije. Naime, modna odjeća svrstava se u kategoriju visoke uključenosti kako sugeriraju Rossiter, Percy i Donovan (1991), ali, uzimajući u obzir pristupačnost cijena ove marke, ipak postoji mogućnost da potrošači iskušavaju nižu razinu uključenosti. Ovaj problem oko različitog poimanja uključenosti uočili su i istaknuli Geuens, De Pelsmacker i Tuan Pham (2014) navodeći kako automobil, tradicionalno tretiran kao proizvod visoke uključenosti, za određene kupce ne mora biti važan. S druge strane mlijeko kao proizvod niske uključenosti za neke potrošače može biti vrlo bitno.

Zaključuje se da se postojećim klasifikacijama ne mogu objasniti svi proizvodi te je razložno razmotriti bi li se za konkretnе vrste proizvoda mogli identificirati oglasni apeli s jedne strane i emocije koje oni provociraju s druge strane, a sve u cilju postizanja visoko učinkovite promocije.

Temeljem iznesenog postavljaju se sljedeće hipoteze:

H1. Razlikuju se karakteristike oglasa koje ovisno o vrsti proizvoda utječu na pojavu različitih vrsta emocija.

H1a. Razlikuju se karakteristike oglasa kod mlječnih proizvoda i modne odjeće koje utječu na pojavu pobuđujućih/pozitivnih emocija.

H1b. Razlikuju se karakteristike oglasa kod mlječnih proizvoda i modne odjeće koje utječu na pojavu negativnih emocija.

H1c. Razlikuju se karakteristike oglasa kod mlječnih proizvoda i modne odjeće koje utječu na pojavu toplih emocija.

Razumijevanju ovih relacija prethode i pridonose zaključci izvedeni iz dosadašnjih istraživanja, odnosno da emocije izazvane oglasom utječu na evaluaciju marke. Taj učinak vrijedi za sve kategorije proizvoda, a više je izražen kod hedonističkih nego kod utilitarnih proizvoda (Geuens, De Pelsmecker i Tuan Pham, 2014).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Prikupljanje podataka i obilježja uzorka

Istraživanje je provedeno tijekom lipnja 2013. godine. Za istraživanje se koristio prigodni uzorak i ispitanje je ukupno 560 ispitanika. Koristila se kombinacija istraživanja na terenu i online istraživanja kako bi se dobio uzorak koji pokriva sve dobne skupine ispitanika. Od spomenutih 560 ispitanika 61,43% je prikupljeno anketnim upitnikom u papirnatome obliku, a 38,57% anketnih

upitnika prikupljeno je preko online upitnika. Ustanovljeno je da su od ukupno 560 prikupljenih anketnih upitnika bila važeća 504 anketna upitnika koja su korištena u daljnjoj analizi. Obilježja uzorka prikazana su u Tablici 1.

Tablica 1.
Obilježja uzorka

Obilježje	Postotak odgovora
Spol	Muški 31,5% Ženski 68,5%
Dob	17 ili manje godina 23,6 % 18 – 24 godine 62,5 % 25 – 29 godina 6,4 % 30 – 39 godina 3,8 % 40 – 49 godina 2,2 % 50 – 59 godina 0,8 % 60 ili više godina 0,8 %
Obrazovanje	osnovna škola 25,20 % srednja škola 32,9 % preddiplomski studij 33,5 % diplomski studij 18,1 % poslijediplomski doktorski studij 0,20%
Status	učenik 27,0 % student 57,9 % kućanica 0,4 % nezaposlen 2,6 % zaposlen 11,3% umirovljenik 0,8 %
Mjesečni prihodi kućanstva	do 3000,00 kn 17,5 % između 3001,00 i 5000,00 kn 21,4 % između 5001,00 i 10000,00 kn 40,7 % više od 10000,00 kn 20,4 %

Izvor: istraživanje autora.

Iz spomenutog proizlazi da je prosječni ispitanik ovoga istraživanja bila žena od 18 – 24 godina, koja ima završen preddiplomski studij, te je studentica s prosječnim mjesečnim kućanskim prihodima od 5.001,00 – 10.000 kuna. Ispitivale su se i navike ispitanika vezane uz gledanje televizijskog programa i koliko pozornosti obraćaju oglasima putem različitih medija na ljestvici od 1 (nimalo intenzivno) do 5 (jako intenzivno). Također, ispitivali su se i razlozi ispitanika uz praćenje oglasa na televiziji na ljestvici od 1 (uopće nije razlog) do 5 (u potpunosti odgovara razlogu praćenja). Spomenuto je prikazano u Tablici 2.

Tablica 2.

Karakteristike ispitanika vezane uz televizijski program i oglase

Obilježje	Prosječna ocjena i standardna devijacija
Obraćanje pažnje na oglase na pojedinim medijima	
Oglasi na TV-u	$\bar{x} = 2,76$; SD=1,25
Oglasi preko radija	$\bar{x} = 1,87$; SD=0,98
Oglas u tisku	$\bar{x} = 2,26$; SD=1,08
Oglasi na Internetu	$\bar{x} = 2,64$; SD=1,29
Ostalo (plakati i sl.)	$\bar{x} = 2,6$; SD=1,18
Razlozi praćenja oglasa na televiziji	
Kako bi donio/la odluku o kupnji	$\bar{x} = 1,91$; SD=1,05
Kako bi se informirao/la o proizvodu	$\bar{x} = 2,44$; SD=1,17
Kako bi bio/la u toku sa najnovijim informacijama o proizvodu	$\bar{x} = 2,55$; SD=1,30
Kako bi mogao/la sudjelovati u društvu u razgovoru o oglasu	$\bar{x} = 1,71$; SD=1,00
Iz znatiželje	$\bar{x} = 2,66$; SD=1,28
Iz zadovoljstva praćenja oglasa	$\bar{x} = 1,56$; SD=0,95
Da bi se zabavio/la	$\bar{x} = 1,72$; SD=1,11

Izvor: istraživanje autora.

Prosječan ispitanik gleda 0-2 sata dnevno televizijski program (73,8% ispitanika) te najviše intenzivno obraća pozornost na televizijske oglase ($\bar{x} = 2,76$), s time da je to ipak relativno niska ocjena pažnje koja se poklanja oglasima. Najviše se televizijski oglasi gledaju iz znatiželje ($\bar{x} = 2,66$) te kako bi se bilo u toku s najnovijim informacijama o proizvodu ($\bar{x} = 2,55$).

3.2. Instrument istraživanja

Kako bi se pratile emocije ispitanika, prikazana su dva televizijska oglasa. Prvi televizijski oglas veže se uz kategoriju prehrambenih mlijecnih proizvoda te je odabran mlijeci namaz marke Dukatela (Val Producija, 2011). Više je razloga odabira ovoga televizijskog oglasa: 1) Prikazuje sretnu obitelj koja koristi mlijeci namaz marke Dukatela. Pretpostavka je da će ovaj emocionalno topli i blago humoristični televizijski oglas izazvati pozitivne emocije kod ispitanika; 2) Poslovni subjekt Dukat je vodeće trgovacko društvo u mljekarskoj industriji i među pet najboljih trgovackih društava u proizvodnji hrane u Hrvatskoj (Rašić Bakarić, 2014); 3) Marka mlijecnog namaza Dukatela spada u potrošna dobra kod kojih značaj emocija za odluku o kupovini raste; 4) Prisutno je manje financijsko izdvajanje, često korištenje i mogućnost supstituiranja mlijecnog namaza marke Dukatela; 5) Mlijeci namaz Dukatela nije sezonski proizvod, nego se može konzumirati cijelu godinu. Pretpostavlja se da cijelogodišnja ponuda neće utjecati na rezultate istraživanja, koje bi

se mogle dogoditi kada bi npr. poslovni subjekt Dukat nudio mlijeko namaz marke Dukatela sa specifičnim sastojcima, koji su dostupni samo u određenom godišnjem dobu te kada bi se iz toga razloga specifični mlijeko namaz marke Dukatela mogao samo tada prodavati.

Drugi televizijski oglas veže se uz kategoriju odjevnih proizvoda odnosno modne odjeće te je odabran oglas za garderobu marke H&M (David Beckham Official Youtube channel, 2013). Više je razloga odabira ovoga televizijskog oglasa: 1) Humorističan je i ima akcijski i seksepilni sadržaj te se htjelo ispitati emocije i reakcije ispitanika na televizijski oglas s ovakvom kombinacijom karakteristika; 2) Marka H&M jedna je od vodećih globalnih marki u tekstilnoj industriji te je prema Interbrand rangu za 2013 pozicionirana kao 21. marka na globalnom nivou (Interbrand, 2013); 3) Garderoba marke H&M spada u potrošna dobra kod kojih značaj emocija za odluku o kupovini raste; 4) Prisutno je manje financijsko izdvajanje u odnosu prema konkurenciji, često mijenjanje modnih trendova i mogućnost supstituiranja garderobe marke H&M-a; 5) Poslovni subjekt H&M nudi garderobu za sva četiri godišnja doba. Pretpostavlja se da prisutnost cijelogodišnje ponude neće utjecati na rezultate istraživanja, do čijeg utjecaja bi moglo doći kada bi npr. poslovni subjekt H&M nudio samo ljetnu garderobu, a istraživanje se provodilo u zimskom razdoblju.

Empirijsko istraživanje koristilo se prethodnim istraživanjima, i to kod ispitivanja stavova vezanih uz oglase korištene su kategorije Janssensa i De Pelsmackera (2005) vezane uz emocionalni, informativni i formalni aspekt oglasa, te je dodatno korištena i originalnost kao karakteristika koju su Olney, Holbrook i Batra (1991) odredili kao važnu kategoriju oglasa. Ispitanici su nakon izloženosti oglasima ocjenjivali i prisutnost karakteristika svakog pojedinog oglasa u rasponu od 1 (nimalo prisutno) do 5 (u potpunosti prisutno).

Prilikom ispitivanja intenzivnosti osjećaja nakon prikazanih televizijskih oglasa oslonac je Edell i Burkeova skala osjećaja (1987), pošto je ista razvijena temeljem zapažanja osjećaja ispitanika koji su bili izloženi televizijskim oglasima te je korištena i ispitana u mnogim minulim istraživanjima (Phillips i Baumgartner, 1998 prema Laros i Steenkamp, 2005; Agarwal i Malhotra, 2005; Honea i Dahl, 2005). Radi bolje preglednosti, konkretnosti i fokusiranosti istraživanja, odlučeno je reducirati set od 65 emocija koje se izvorno nalaze u Edell i Burkeovoj skali, na način da je svaki od dvaju oglasa prikazan ptero različitih osoba, stručnjaka iz polja marketinga i promocije, koji su potom izvršili selekciju onih emocija za koje smatraju da bi se mogle čak i u manjoj mjeri pojaviti kod potrošača izloženog oglasu. Finalnu listu emocija oblikovale su one pojedinačne emocije iz Edell i Burkeove skale čija je podudarnost odabira među stručnjacima bila više od 85% za oba promatrana oglasa, odnosno 11 pobuđujućih/positivnih, 8 toplih i 14 negativnih emocija. Ispitanici su ocjenjivali intenzitet svojih osjećaja nakon svakog prikazanog televizijskog oglasa ocjenama od 1 (nimalo intenzivno) do 5 (jako intenzivno).

U analizi rezultata istraživanja koristio se statistički program SPSS te metode multivarijantne analize.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Procjena pouzdanosti i valjanosti mjernih ljestvica

S ciljem provjere pouzdanosti korištenih mjernih ljestvica za mjerjenje emocija te odvajanje emocija na tople, pobudjuće/pozitivne i negativne provela se eksplorativna faktorska analiza (EFA). Provedena je EFA kako bi se ispitalo jesu li se odabrane emocije odvojile u tri faktora identificirana u prethodnim istraživanjima jer se broj emocija smanjio u odnosu prema originalno korištenoj ljestvici iz Edell i Burke (1987). Korištena je metoda glavnih osi (eng. Principal axis factoring) uz oblimin rotaciju te Kaiser normalizaciju. Spomenute metode su se koristile prema sugestiji Fielda (2009) zbog korelacije između ispitivanih faktora identificirane u prethodnim istraživanjima. Kako su ispitivane emocije za dva oglasa EFA se provela kako na emocijama koje su ispitanci ocjenjivali vezano uz oglas za mlječni proizvod, tako i na emocijama koje su ispitanci ocjenjivali uz oglas za modnu odjeću.

Nakon provedene faktorske analize identificirano je tri faktora. Prema Hair, Black, Babin i Andreson (2010) u provedenoj faktorskoj analizi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mjera primjerenosti uzorkovanja je primjerena (0,933 za mlječni proizvod te 0,945 za modnu odjeću) tj. iznad prihvatljivog kriterija od 0,7 te je Bartlettov test sferičnosti statistički značajan. Spomenuto pokazuje da je moguće nastaviti analizu korištenjem identificirana tri faktora. U analizi su se sva faktorska opterećenja manja od 0,3 zanemarila (Field, 2009) te su se pojedine tvrdnje koje su se učitale na više faktora izlučile iz daljnje analize. U skladu s tim, izlučile su se tvrdnje nezainteresirano te živahno koje su se učitavale na više faktora kako u provedenoj EFA za mlječni proizvod tako i u EFA za modnu odjeću. Iako su se neke tvrdnje učitale na više faktora odlučilo se ih zadržati jer dodatno objašnjavaju pojedine emocije te učitavanja na drugi faktor nisu viša od učitanja na originalni faktor kako sugerira prethodna literatura. Identificirana tri faktora za mlječni proizvod objašnjavaju 61,46%, te za modnu odjeću 68,8% varijance rezultata.

Također i analiza pouzdanosti identificiranih faktora te izračun Cronbach alpha koeficijenta pouzdanosti pokazuje da su vrijednosti pojedinih faktora iznad 0,7 kako sugerira Nunnally (1967) pri čemu je najniža vrijednost 0,884. Spomenuto upućuje na primjerenu razinu unutrašnje pouzdanosti mjernog instrumenta. Rezultati provedenih analiza prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3.

Faktorska analiza i analiza pouzdanosti za identificirane emocije

Tvrđnje	Faktori					
	Pobudjujuće/ pozitivne emocije		Negativne emocije		Tople emocije	
	Mlječni proizvod	Modna odjeća	Mlječni proizvod	Modna odjeća	Mlječni proizvod	Modna odjeća
Ponosno	0,711	0,497				
Veselo	0,784	0,781				
Zabavljeno	0,815	0,795				
Zainteresirano	0,777	0,838				
Optimistično	0,666	0,828				
Sretno	0,697	0,890				
Raspoloženo	0,712	0,852				
Oduševljeno	0,863	0,860				
Uzbudjeno	0,889	0,914				
Iznenađeno	0,664	0,769				
Radosno	0,679	0,840				
Ljutito			0,631	0,853		
Tužno			0,712	0,913		
Usamljeno			0,631	0,754		
Zabrinuto			0,720	0,875		
Osjećam krivnju			0,751	0,867		
Prestrašeno			0,762	0,864		
Osjećam gadenje			0,708	0,675		
Razdraženo			0,580	0,724		
Neizvjesno			0,688	0,564		
Postideno			0,742	0,818		
Skeptično			0,573	0,641		
Uvrijedeno			0,790	0,876		
Nervozno			0,676	0,850		
Raznježeno					0,514	0,410
Smireno					0,751	0,765
Zadovoljno	0,321	0,434			0,605	0,506
Dirnuto	0,368				0,391	0,439
Bezbrižno					0,680	0,733
Opušteno					0,878	0,758
Ugodno		0,413			0,736	0,559
Cronbach alpha	0,951	0,959	0,916	0,946	0,898	0,884
Prosječna ocjena	2,348	3,112	1,261	1,189	2,489	2,521

Izvor: istraživanje autora.

Nakon provedene faktorske analize formirani su faktori koji su nazvani: pobudjujuće/pozitivne, negativne i tople emocije. Spomenuti faktori koristili su se u daljnjoj analizi i provjeri postavljenih hipoteza.

4.2. Ispitivanje hipoteza

Kako bi se ispitale postavljene hipoteze, napravljene su i višestruke regresijske analize. Kao zavisne varijable korištene su pobuđujuće/pozitivne, negativne i tople emocije, dok su kao nezavisne varijable korištene različite karakteristike oglasa koje su ispitanci zamjetili. Kod oglasa za mlječni proizvod postotak objašnjene varijance rezultata (korigirani R²) je za pobuđujuće/pozitivne emocije 46,8%, za negativne emocije 14,5% te za tople emocije je 29,6%. Kod oglasa za modnu odjeću postotak objašnjene varijance rezultata (korigirani R²) je za pobuđujuće/pozitivne emocije 55,1%, za negativne emocije 6% te za tople emocije je 35,6%. Rezultati multivarijantne regresijske analize za oglas za mlječni proizvod prikazani su u Tablici 4, a za modnu odjeću u Tablici 5.

Analiza regresijskih reziduala pokazala je normalnu raspodjelu. Faktor inflacije varijance (FIV) i tolerancija imaju prihvatljive vrijednosti. Kod analize oglasa za mlječni proizvod najniža vrijednost tolerancije je 0,306, najveća vrijednost FIV-a je 3,266, a prosječan FIV 2,065. Kod analize oglasa za modnu odjeću najniža vrijednost tolerancije je 0,237, najveća vrijednost FIV-a je 4,226, a prosječan FIV 2,459. Spomenute vrijednosti su u granicama prihvatljivosti kako Field (2009) sugerira. Prema Fieldu razlog za zabrinutost u pouzdanost rezultata je tolerancija ispod 0,2 te ako je FIV vrijednost iznad 10, a prosječan FIV značajno veći od 1.

Durbin-Watson test za sve modele oglasa za mlječni proizvod ima prihvatljive vrijednosti (Field, 2009) za sve tri kategorije emocija. Za pobuđujuće/pozitivne emocije Durbin-Watson vrijednost iznosi 1,937, za negativne emocije iznosi 2,034, za tople emocije 1,896. Također, za oglas uz modnu odjeću Durbin-Watson test za sve modele oglasa za modnu odjeću ima prihvatljive vrijednosti za sve tri kategorije emocija. Za pobuđujuće/pozitivne emocije Durbin-Watson vrijednost iznosi 1,718, za negativne emocije iznosi 1,856, za tople emocije 1,853. Stoga, može se zaključiti da reziduali nisu korelirani.

Tablica 4.

Regresijska analiza za oglas za mlijecni proizvod

	Model 1 (pobudjujuće/positivne emocije)			Model 2 (negativne emocije)			Model 3 (tople emocije)		
	B	beta	t-vrijednost	B	beta	t-vrijednost	B	beta	t-vrijednost
Konstanta	0,386 (0,112)		3,443*** (0,075)	0,993 (0,024)		13,221*** 8	0,900 (0,132)		6,828***
Humor	0,161(0,035)	0,185	4,535*** (0,024)	0,038	0,082 (0,029)	1,579	0,058 (0,042)	0,065	1,388
Velik sadržaj informacija o proizvodu	0,121(0,043)	0,122	2,802** (0,026)	0,080	0,153	2,771** (0,035)	0,099 (0,051)	0,097	1,946*
Navođenje konkretnih činjenica o proizvodu	-0,033 (0,038)	-0,037	-0,869 (0,026)	0,005	0,011 (0,020)	0,207	-0,048(0,045)	-0,052	-1,060
Emocionalnost	0,102 (0,030)	0,131	3,387** (0,020)	-0,020	-0,048 (0,020)	-0,972	0,212 (0,035)	0,265	5,971***
Kreativnost	0,092 (0,048)	0,113	1,924* (0,032)	-0,066	-0,153 (0,032)	-2,061** (0,032)	0,070 (0,056)	0,084	1,242
Originalnost	0,147 (0,048)	0,180	3,068** (0,026)	0,026	0,060 (0,029)	0,806	0,114 (0,056)	0,137	2,022**
Velika zabavna vrijednost	0,175 (0,044)	0,201	3,984*** (0,029)	-0,030	-0,065 (0,026)	-1,012	0,120 (0,052)	0,134	2,312**
Seksepil	0,029 (0,038)	0,026	0,761 (0,026)	0,195	0,334	7,589*** (0,026)	-0,074 (0,045)	-0,065	-1,637
Broj ispitanih		504		504		504		504	
R ²		0,476		0,159		0,307		0,307	
Korigirani R ²		0,468		0,145		0,296		0,296	
F-vrijednost		56,269***		11,666***		27,423***			

Napomena: * p<0,1, ** p<0,05, *** p<0,001. Standardne greske su u zagradama. Metoda selekcije varijabli: Enter.

Izvor: istraživanje autora.

Tablica 5.

Regresijska analiza za oglas za modnu odjeću

	Model 1 (pobudjuće/pozitivne emocije)			Model 2 (negativne emocije)			Model 3 (tople emocije)		
	B	beta	t-vrijednost	B	beta	t-vrijednost	B	beta	t-vrijednost
Konstanta	-0,419 (0,149)		-2,818**	1,207 (0,097)		12,432***	0,089 (0,158)		0,561
Humor	0,159 (0,041)	0,159	3,866***	-0,007 (0,027)	-0,016	-0,261	0,127 (0,044)	0,143	2,894**
Velič sadžaj informacija o proizvodu	0,095 (0,047)	0,089	2,030**	0,022 (0,030)	0,046	0,723	0,101 (0,050)	0,107	2,039**
Navodenje konkretnih činjenica o proizvodu	0,059 (0,045)	0,056	1,291	0,041 (0,030)	0,087	1,309	0,034 (0,048)	0,036	0,696
Emocionalnost	0,155 (0,034)	0,163	4,630***	0,088 (0,022)	0,204	4,019***	0,211 (0,036)	0,249	5,922***
Kreativnost	0,062 (0,059)	0,061	1,048	-0,042 (0,039)	-0,092	-1,080	0,066 (0,063)	0,074	1,056
Originalnost	0,123 (0,060)	0,126	2,049*	-0,015 (0,039)	-0,033	-0,375	0,027 (0,064)	0,031	0,428
Velika zabavna vrijednost	0,170 (0,047)	0,176	3,594***	-0,006 (0,031)	-0,014	-0,204	0,102 (0,050)	0,119	2,025**
Seksepil	0,223 (0,030)	0,264	7,487***	-0,018 (0,019)	-0,047	-0,928	0,110 (0,032)	0,147	3,474***
Broj ispitanika		504			504			504	
R ²		0,558			0,075			0,366	
Korigirani R ²		0,551			0,060			0,356	
F-vrijednost		78,047***			5,003***			35,716***	

Napomena: * p<0,1, ** p<0,05, *** p<0,001. Standardne greške su u zagradama. Metoda selekcije varijabli: Enter.
Izvor: istraživanje autora.

Analiza rezultata multivariatne regresijske analize za oba oglasa pokazuje da najveći utjecaj na razvijanje pobuđujućih/pozitivnih emocija nakon pregledanog oglasa imaju velika zabavna vrijednost ($\beta=0,201$), humor ($\beta=0,185$) i originalnost ($\beta=0,180$) za mlječni proizvod, te seksepil ($\beta=0,264$), velika zabavna vrijednost ($\beta=0,176$) i emocionalnost ($\beta=0,163$) za modnu odjeću.

Analiza rezultata multivariatne regresijske analize za oba oglasa pokazuje da najveći utjecaj na razvijanje negativnih emocija nakon pregledanog oglasa imaju seksipil ($\beta=0,334$), kreativnost ($\beta=-0,153$) i velik sadržaj informacija o proizvodu ($\beta=0,153$) za mlječni proizvod, te emocionalnost ($\beta=0,204$) za modnu odjeću. Kako analizirane karakteristike oglasa zapravo objašnjavaju relativno mali postotak varijance rezultata kod negativnih emocija, moguće je da na pojavu negativnih emocija utječu i druge neistražene karakteristike oglasa.

Analiza rezultata multivariatne regresijske analize za oba oglasa pokazuje da najveći utjecaj na razvijanje toplih emocija nakon pregledanog oglasa imaju emocionalnost ($\beta=0,265$), originalnost ($\beta=0,137$) i velika zabavna vrijednost ($\beta=0,134$) za mlječni proizvod, te emocionalnost ($\beta=0,249$), seksepil ($\beta=0,147$) i humor ($\beta=0,143$) za modnu odjeću.

Uspoređujemo li karakteristike oglasa koje najviše utječu na pojavu emocija, možemo zaključiti da u primjeru mlječnih proizvoda originalnost može djelovati na izazivanje pobuđujućih/pozitivnih i toplih emocija, pri čemu je njezin utjecaj nekoliko jači kod pobuđujućih/pozitivnih ($\beta=0,180$) nego kod toplih emocija ($\beta=0,137$). Ali, potrebno je skrenuti pažnju da pored originalnosti djeluju i druge karakteristike oglasa kao što su velika zabavna vrijednost ($\beta=0,201$ za pobuđujuće/pozitivne, $\beta=0,134$ za tople emocije) i emocionalnost ($\beta=0,131$ za pobuđujuće/pozitivne, $\beta=0,265$ za tople emocije).

Gledamo li karakteristike oglasa koje najviše utječu na pojavu emocija u primjeru modne odjeće, može se uočiti da emocionalnost oglasa utječe na sve proučavane emocije. Pri čemu najveći utjecaj na razvoj emocija ima emocionalnost kod razvijanja toplih emocija ($\beta=0,249$), zatim kod razvijanja negativnih emocija ($\beta=0,204$) te u najmanjoj mjeri emocionalnost utječe na pojavu pobuđujućih/pozitivnih emocija ($\beta=0,163$). Prisutnost seksepila u oglasu za modnu odjeću utječe na pojavu pobuđujućih/pozitivnih ($\beta=0,264$) i toplih emocija ($\beta=0,147$).

Na temelju prethodne analize može se zaključiti da različite karakteristike oglasa u ovisnosti o kategoriji proizvoda, ako se radi o mlječnim proizvodima ili modnoj odjeći, različito djeluju na pobuđivanje pobuđujućih/pozitivnih, negativnih i toplih emocija. Kako Edell i Burke (1987) navode i pobuđujuće/pozitivne i tople emocije spadaju u kategoriju pozitivnih emocija, stoga ni ne čudi da neke karakteristike oglasa pobuđuju obje emocije, ali ne istim intenzitetom. Stoga, može se zaključiti da se H1 prihváca i glasi da se „razlikuju karakteristike oglasa kod mlječnih proizvoda i modne odjeće koje utječu na pojavu različitih vrsta emocija (pobuđujućih/pozitivnih, negativnih i toplih)“.

5. ZAKLJUČAK

Rad pridonosi prepoznavanju uloge različitih karakteristika oglasa u pobuđivanju različitih emocija u primjerima mlječnih proizvoda i modne odjeće. Ovisno o vrsti proizvoda, za pojedine karakteristike oglasa je zamijećeno da u većoj mjeri potiču stvaranje određene vrste emocija. Tako se poticanje pobuđujućih/pozitivnih, toplih i negativnih emocija mora voditi činjenicom da elementi komunikacijske poruke mogu različitim intenzitetom pridonijeti željenom emocionalnom stanju kod potrošača. Spomenuto je u skladu s drugim istraživanjima (Janssens i De Pelsmacker, 2005, Dens i De Pelsmacker, 2010, Geuens, De Pelsmacker, Tuan Pham, 2014) koja ističu da reakcija na komunikacijsku poruku ovisi i o uključenosti potrošača odnosno o kategoriji proizvoda. S druge strane, ukoliko se želi potaknuti određeno emocionalno stanje potrošača potrebno je koristiti određenu kombinaciju elemenata komunikacijske poruke kako bi se to stanje i postiglo. Naime, spomenuto je u skladu s prošlim istraživanjima gdje se ističe nužnost kombinacije pojedinih elemenata komunikacijske poruke kako bi se postigla bolja reakcija potrošača (Ruiz i Sicila, 2004, Janssens i De Pelsmacker, 2005), odnosno istraživanjima (Orth, Koenig, Fibrasova, 2007) gdje se ističe nužnost uvažavanja kulturnog okruženja kao elementa koji utječe na reakcije potrošača.

Rad daje i nekoliko preporuka za marketing menadžere. Prvo, ukoliko se želi doprijeti do potrošača oglasi bi trebali pobuditi emocionalnost potrošača te im nuditi veliku zabavnu vrijednost. Emocionalnost u oglasima potiče pojavu pozitivnih emocija. Ukoliko se radi o prehrambenoj industriji, korištenje emocionalnih rješenja u samome oglasu pozitivno djeluje kako na tople, tako i na pobuđujuće/pozitivne emocije. U primjeru modne odjeće utjecaj emocionalnosti je zamijećen i kod negativnih emocija. Stoga, poželjno je da marketing menadžeri u prehrambenoj industriji istaknu emocionalnost u kreiranju komunikacijske poruke kako bi potakli razvoj pozitivnih emocija u potrošačima te ih time privukli i ostvarili povezanost s njima. Spomenuto je u skladu s rezultatima istraživanja Choi et al. (2012) gdje emocije prevladavaju u oglasima koji se vežu uz prehrambene proizvode. S druge strane, isticanje seksepila kod mlječnih proizvoda izrazito povećava negativne emocije te se stoga ne savjetuje njegovo korištenje u komunikacijskoj poruci. Kod modne odjeće seksepil djeluje poticajno na pozitivne emocije pri čemu veći utjecaj ima na pobuđujuće/pozitivne emocije. Stoga, kod korištenja emocionalnih komponenti komunikacijske poruke treba biti oprezan. Iako u načelu ne utječu na pojavu negativnih emocija, korištenje seksepila u primjeru modne odjeće u značajnoj mjeri djeluje kontra produktivno. Naglasak na emocionalnost može u najvećoj mjeri potaknuti pozitivne emocije, zbog toga se savjetuje, ukoliko se u komunikacijskoj poruci žele potaknuti pozitivne emocije, da marketing menadžeri ističu emocionalnost. Ipak, potrebno je uzeti u obzir i rezultate Ruiz i Sicilia (2004) koji ističu da dolazi do jače reakcije potrošača na komunikacijske apele, bilo emocionalne bilo informativne, ukoliko su isti usklađeni s njihovim stilom razmišljanja. Zbog toga, poslovni subjekti moraju dobro poznavati svoju ciljnu skupinu u svojstvu prepoznavanja

načina procesuiranja informacija kako bi u skladu s tim istaknuli element emocija ili informacija u oglasnim porukama.

Drugo, kod formalnih karakteristika komunikacijske poruke kao što je kreativnost i velika zabavna vrijednost važnost korištenja u oglasu ovisi o kategoriji proizvoda. Tako u primjeru modne odjeće kreativnost nema utjecaja na pojavu nijedne vrste proučavanih emocija, dok u primjeru mlječnih proizvoda djeluje na pobuđujuće/pozitivne i negativne emocije pri čemu kreativnost smanjuje negativne emocije. Zbog toga, korištenje kreativnosti u oglasu kod mlječnih proizvoda je poželjno jer povećava pobuđujuće/negativne emocije, a anulira eventualnu pojavu negativnih emocija. Velika zabavna vrijednost komunikacijske poruke djeluje pozitivno na pobuđujuće/pozitivne i tople emocije bilo u primjeru mlječnih proizvoda, bilo modne odjeće. Marketing menadžeri stavljaju naglasak na veliku zabavnu vrijednost i kreativnost u primjeru mlječnih proizvoda djeluju na ciljno tržište, pri čemu nije nužno da je taj oglas i kreativan pogotovo kod modne odjeće.

Treće, oglasi koji koriste elemente humora djeluju na razvoj pozitivnih emocija kod potrošača. Upotreba humora u oglasima je poželjna pogotovo kod modne odjeće jer isticanje toga elementa pozitivno djeluje na razvoj pozitivnih, odnosno pobuđujućih/pozitivnih i toplih emocija. Dok je u primjeru mlječnih proizvoda element humora izražen samo pri poticanju pobuđujućih/pozitivnih, ali ne i toplih emocija. Zbog toga, marketing menadžeri koristeći humor u svojim komunikacijskim porukama, slično kao i kod emocionalnosti, potiču razvoj pozitivnih emocija u potrošačima te time ostvaruju bolju povezanost s njima. Slično ističu Janssens i De Pelsmacker (2005) gdje ističu da kreativnost i emocionalnost pridonose pozitivnoj reakciji na oglas, ali dodavanje odredene doze informacija dovodi do još jače reakcije potrošača na oglas.

Četvrti, oglasi koji sadržavaju veliku količinu informacija o proizvodu pozitivno djeluju u primjeru mlječnih proizvoda na razvoj pozitivnih i negativnih emocija, dok u primjeru modne odjeće utječe samo na pozitivne emocije, pri čemu je prisutnost informacija o proizvodu relativno slabo povezana s pojmom određene vrste emocija. S druge strane, nije potrebno u komunikacijskoj poruci isticati konkretne činjenice o proizvodu jer spomenuto ne utječe na pojavu emocija. Zbog toga, informacijske elemente u komunikacijskoj poruci nije potrebno previše isticati, barem kada se radi o mlječnim proizvodima i modnoj odjeći. Spomenuto je u skladu s rezultatima Ruiz i Sicilia (2004) koji sugeriraju da nedostatak vizualne atraktivnosti u oglasima, odnosno naglasak na informativnost u samom oglasu, ne dovodi do pozitivne reakcije potrošača. Originalnost u komunikacijskoj poruci je važna u primjerima mlječnih proizvoda kako bi se potakle pozitivne emocije, dok u primjerima modne odjeće nema veliki utjecaj na pojavu emocija kod ciljne publike. Zbog toga, nije potrebno izrađivati posebno originalne komunikacijske poruke vezano uz oglase modne odjeće.

Peto, razlikovanjem različitih vrsta emocija na koje djeluju oglasi na potrošače moguće je osmisliti komunikacijsku poruku koja bi potaknula povezanost potrošača s proizvodom, odnosno markom proizvoda. Potrebno je pritom biti svjestan

da, ovisno o kategoriji proizvoda, mlijecni ili modna odjeća, različiti elementi komunikacijske poruke ne pobuđuju iste emocije ili isti intenzitet emocija kod potrošača. Poznavanjem te razlike moguće je suptilnije i prilagođenije kreirati komunikacijsku poruku te tako ostvariti povezanost s potrošačima. Pritom treba imati na umu da usredotočenost na pobuđujuće/pozitivne emocije treba biti umjerenja jer poticanje nagle i impulzivne potrošnje, iako potiče razvoj hedonističkog zadovoljstva kupljenim, dugoročno ipak razvija emocionalni konflikt kod kupca (Jelenc, Dlačić i Ančić, 2013).

Šesto, razvijanjem željenoga emocionalnoga stanja u potrošačima moguće je stvoriti povezanost potrošača s proizvodom, pri čemu se treba voditi činjenicom da oglašavanje utječe pozitivno na sviđanje i želju za određenom markom proizvoda (Marincel i First Komen, 2015). Stoga, poticanje pozitivnih, kroz pobuđujuće/pozitivne i tople emocije, ili umanjivanje pojave negativnih emocija, povezano je sa sviđanjem i željom za određenim proizvodom.

Ovisno o vrsti istraživanja rad ima i svojih ograničenja. Istraživanje je provedeno samo na jednom proizvodu iz svake kategorije proizvoda. Nadalje, moguće je da su ispitanici bili već ranije izloženi utjecaju oglasa te da su prethodne emocije potaknute prikazanim oglasima utjecale na odgovore ispitanika. Također, istraživanjem su obuhvaćene tri vrste emocija, pobuđujuće/pozitivne, negativne i tople emocije te je moguće da pojedine karakteristike oglasa djeluju još i na neke druge emocije koje nisu ispitivane. Kako nisu razmatrane osobne karakteristike ispitanika i preferencija određene marke proizvoda, moguće je da je neistraživanje spomenutog utjecala na rezultate istraživanja. Zbog toga se u budućim istraživanjima savjetuje obuhvaćanje i osobnih i situacijskih karakteristika.

Da bi se prevladala identificirana ograničenja, savjetuje se ponavljanje istraživanja na više različitim proizvoda iz kategorije mlijecnih prehrambenih proizvoda i modne odjeće kako bi se zaključci mogli generalizirati za cijelu kategoriju. Moguće je da u drugim kategorijama proizvoda, kao što je npr. obuća, video i audio oprema ili automobili, drugi elementi oglasa djeluju na poticanje pozitivnih emocija. zato se savjetuje provođenje istraživanja na drugim kategorijama proizvoda koji spadaju u kategoriju proizvoda brze potrošnje ili hedonističkih proizvoda, kako bi se stekli novi uvidi o tome koji elementi oglasa utječu na pojavu pozitivnih i negativnih emocija u drugim kategorijama proizvoda. Također, uključenost potrošača u odabir proizvoda je individualna, odnosno ovisi o kategoriji proizvoda. Zbog toga, nije moguće generalizirati pojavu određenih emocija ovisno o grupama proizvoda, već se mora uzeti u obzir kontekst odabira i korištenja određene kategorije proizvoda. Spomenuto usmjerava buduća istraživanja u razmatranje specifičnog konteksta upotrebe proizvoda i uključenosti potrošača u sam odabir ili kupnju proizvoda, odnosno kategorije proizvoda. Usluge su specifična kategorija i moguće je da su pozitivne i negativne emocije pod utjecajem drugih elemenata oglasa. S tim u vezi buduća bi istraživanja trebala obuhvatiti i usluge, kao što su bankarske ili usluge osiguranja, kako bi se došlo do novih uvida.

LITERATURA

- Agarwal, J & Malhotra, NK 2005, 'An Integrated Model of Attitude And Affect: Theoretical Foundation and an Empirical Investigation', *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 4, pp. 483–493.
- Ambler, T & Burne, T 1999, 'The Impact of Affect on Memory of Advertising', *Journal of Advertising Research*, vol. 39, no. 2, pp. 25–34.
- Bagozzi, RP, Gopinath, M & Nyer, PU 1999, 'The Role of Emotions in Marketing', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, no. 2, pp. 184-206.
- Batra, R & Ray, ML 1986, 'Situational effects of advertising repetition: The moderating influence of motivation, ability, and opportunity to respond', *Journal of Consumer research*, vol. 12, no. 4, pp. 432-445.
- Burke, MC & Edell, JA 1989, 'The Impact of Feelings on Ad-Based Affect and Cognition', *Journal of Marketing Research*, vol. 26, no. 1, pp. 69–83.
- Bušljeta Banks, I & De Pelsmacker, P 2014, 'Involvement, Tolerance for Ambiguity, and Type of Service Moderate the Effectiveness of Probability Marker Usage in Service Advertising', *Journal of Advertising*, vol. 43, no. 2, pp. 196-209.
- Choi, H, Yoon, HJ, Paek, HJ & Reid, LN 2012, 'Thinking and feeling'products and 'utilitarian and value-expressive'appeals in contemporary TV advertising: A content analytic test of functional matching and the FCB model', *Journal of Marketing Communications*, vol. 18, no. 2, pp. 91-111.
- David Beckham Official Youtube channel 2013, *Short film directed by Guy Ritchie starring David Beckham for H&M Spring 2013*, online video, pregledano 15. svibnja 2013., <https://www.youtube.com/watch?v=2qBq9Wylwdw>
- De Pelsmacker, P, Geuens, M & Anckaert, P 2002, 'Media Context and Advertising Effectiveness: The Role of Context Appreciation and Context/Ad Similarity', *Jounal of Advertising*, vol. 31, no. 2, pp. 49–61.
- Dens, N & De Pelsmacker, P 2010, 'Consumer Response to Different Advertising Appeals For New Products: The Moderating Influence of Branding Strategy and Product Category Involvement', *Journal of Brand Management*, vol. 18, no. 1, pp. 50–65.
- Edell, JA & Burke, MC 1987, 'The Power of Feelings in Understanding Advertising Effects', *Journal of Consumer Research*, vol. 14, no. 3, pp. 421–433.
- Field, AP 2009, *Discovering statistics using SPSS: (and sex, drugs and Rock 'n' roll)*, SAGE Publications, Thousand Oaks, USA.
- Geuens, M, De Pelsmacker P & Faseur, T 2011, 'Emotional Advertising:

Revisiting the Role of Product Category', *Journal of Business Research*, vol. 64, no. 4, pp. 418–426.

Geuens, M, De Pelsmacker, P & Tuan Pham, M 2014, 'Do Pleasant Emotional Ads Make Consumers Like Your Brand More?', *Emotional Ads*, vol. 6, no. 1, pp. 40–45.

Golden, LL & Johnson KA 1983, 'The Impact of Sensory Preference and Thinking Versus Feeling Appeals on Advertising Effectiveness', *Advances in Consumer Research*, vol. 10, no. 1, pp. 203–208.

Grbac, B i Lončarić, D 2010, *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje: osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja*, Promarket, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka.

Grimm, PE 2005, 'A_b Components' Impact on Brand Preference', *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 4, pp. 508–517.

Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ, and Anderson, RE 2010, *Multivariate Data Analysis: a Global Perspective*, 7e ed., Prentice Hall.

Holbrook, MB & Batra, R 1987, 'Assessing the Role of Emotions as Mediators of Consumer Responses to Advertising', *Journal of Consumer Research*, vol. 14, no. 3, pp. 404-420.

Holbrook, MB & Gardner, MP 1993, 'An Approach to Investigating the Emotional Determinants of Consumption Durations: Why Do People Consume What They Consume For as Long as They Consume It?', *Journal of Consumer Psychology*, vol. 2, no. 2, pp. 123-142.

Honea, H & Dahl, DW 2005, 'The Promotion Affect Scale: Defining the Affective Dimensions of Promotion', *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 4, pp. 543–551.

Interbrand, Best global brands 2013, pregledano 16. veljače 2014., <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2013/ranking/>

Janssens, W & De Pelsmacker, P 2005, 'Emotional or Informative? Creative or Boring? The Effectiveness of Different Types of Radio Commercial', *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 3, pp. 373–394.

Jelenc, L, Dlačić, J i Ančić, A 2013, 'The pulse of the impulsive buying behaviour: New strategic perspective', *23rd CROMAR congress: Marketing in a dynamic environment – academic and practical insight*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilište u Rijeci i CROMAR, Lovran, str. 595-610.

Kursan Milaković, I & Mihić, M 2015, 'Predictors and outcome of attitudes towards advertising: demographics, personal factors and WOM', *Ekonomска misao i praksa*, vol. no.2, pp. 409-432.

Laros, FJM & Steenkamp, JBEM 2005, 'Emotions in Consumer

Behavior: A Hierarchical Approach', *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 10, pp. 1437–1445.

Lee, L, Amir, O & Ariely, D 2009, 'In Search of Homo Economicus: Cognitive Noise and the Role of Emotion in Preference Consistency', *Journal of Consumer Research*, vol. 36, no. 2, pp. 173–187.

Mai, L-W & Schoeller, G 2009, 'Emotions, Attitudes and Memorability Associated with TV Commercials', *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 17, no. 1, pp. 55–63.

Marincel, M i First Komen, I 2015, 'Tv advertising to children: single,multiple repeated and multiple diverse ad exposures' u Grbac, B, Lončarić D, Dlačić J, Žabkar V i Grunhagen, M (eds.), *Marketing Insights from a Changing Environment*, Pearson, Harlow, str. 255-273.

Nunnally, JC 1967, *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.

Olney, TJ, Holbrook, MB & Batra, R 1991, 'Consumer Responses to Advertising: The Effects of Ad content, Emotions, and Attitude Toward the Ad on Viewing Time', *Journal of Consumer Research*, vol. 17, no. 4, pp. 440–453.

Overby, JW & Lee, E-J 2006, 'The Effects of Utilitarian and Hedonic Online Shopping Value on Consumer Preference and Intentions', *Journal of Business Research*, vol. 59, no. 10–11, pp. 1160–1166.

Laros, FJ & Steenkamp, JBE 2005, 'Emotions in Consumer Behavior: A Hierarchical Approach', *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 10, pp. 1437–1445.

Orth, UR, Koenig, HF & Firbasova, Z 2007, 'Cross-national differences in consumer response to the framing of advertising messages: An exploratory comparison from Central Europe', *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 3/4, pp. 327-348.

Pleše, M & Dlačić, J 2015, 'Creating a promotional message: Exploring the role of nonverbal communication in advertising', *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, vol. 3, no. 1, pp. 41-54.

Poels, K & Dewitte, S 2006, 'How to Capture the Heart? Reviewing 20 Years of Emotion Measurement in Advertising', *Journal of Advertising Research*, vol. 46, no. 1, pp. 18-37.

Rašić Bakarić, I 2014, 'Hrana i Piće', *Sektorske analize*, vol. 29, pp. 1–19.

Ratchford, BT 1987, 'New Insights About the FCB Grid', *Journal of Advertising Research*, vol. 27, no. 4, pp. 24-38.

Rossiter, J & Bellman, S 2012, 'Emotional Branding Pays Off: How Brands Meet Share of Requirements Through Bonding, Companionship, and Love', *Journal of Advertising Research*, vol. 52, no. 3, pp. 291–296.

Rossiter, JR, Percy, L & Donovan, RJ 1991, 'A Better Advertising Planning Grid', *Journal of Advertising Research*, vol. 31, no. 5, pp. 11–21.

Ruiz, S & Sicilia, M 2004, 'The Impact of Cognitive and/or Affective Processing Styles on Consumer Response to Advertising Appeals', *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 6, pp. 657–664.

Spotts, HE, Weinberger, MG & Parsons, AL 1997, 'Assessing the Use and Impact of Humor on Advertising Effectiveness: A Contingency Approach', *Journal of Advertising*, vol. 26, no. 3, pp. 17–32.

Val Producija 2011, *Dukatela svi se slazu*, online video, pregledano 15. svibnja 2013., <http://www.youtube.com/watch?v=ekDSKvDGT6E>

Vaughn, R 1986, 'How Advertising Works: A Planning Model Revisited', *Journal of Advertising Research*, vol. 26, no. 1, pp. 57–66.

Zubcevic , N & Luxton, S 2011, 'A comparison of print advertisements from Australia and Croatia', *Australasian Marketing Journal*, vol. 19, no. 2, pp. 131–136.

Jasmina Dlačić, PhD

Assistant Professor
Faculty of Economics Rijeka
E-mail: jasmina.dlacic@ri.t-com.hr

Iva Ribarić, univ. spec. oec.

Asistant
Faculty of Economics Rijeka
E-mail: iva.ribaric@efri.hr

Mateja Barna, mag. oec.

E-mail: matejalekavski@yahoo.com

AROUSING CONSUMER EMOTIONS: THE IMPACT OF THE PRODUCT CATEGORY

Abstract

Emotions are one of the key consumer behaviour motivators. Consequently, arousing emotions in the communication process significantly contributes to successful business performance. Advertisements, as a communication platform, need to possess certain characteristics in order to be able to arouse consumers' emotions. However, arousing emotions does not only depend on ad characteristics, but on the product category too. This paper points out that the product category and immanent ad characteristics have to be considered in order to arouse desirable emotions among consumers. Two of non-durable goods categories - milk products and fashion clothes were explored. Results point out that the ad characteristic of specific product category provokes different types or intensity of emotions, regardless of whether it's positive, negative or warm emotion. Field research is based on Edell and Bruke (1987) emotion's scale, and for ad characteristics Janssens and De Pelsmacker (2005) as well as Olney, Holbrook and Batra (1991) insights were used. Implementation of these research results in creating advertisement strategy should improve its efficiency, which is, among other implications, an important contribution of the subject research. Also, the paper outlines recommendations for marketing practitioners in order to help them generate more effective communication messages.

Key words: emotions, emotion types, advertising, ad characteristics, advertising strategies

JEL classification: M37

Dr. sc. Bojan Morić Milovanović

Docent

DIU LIBERTAS Međunarodno sveučilište
Fakultet međunarodnog poslovanja i ekonomije,
E-mail: bmoric@libertas.hr

Karla Kunst, univ. spec. oec.

Kontrolor za financije, sukladnost i marketing
PharmaSwiss d.o.o.
E-mail: karla.kunst@valeant.com

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

DIJAGNOSTICIRANJE PODUZETNIČKE KLIME – PRIMJER PODUZEĆA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIFI

UDK / UDC: 65.012:615] (497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L26, L65

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 17. studenog 2015. / November 17, 2015

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Poduzetnička klima predstavlja kompleksan fenomen koji je rezultat kontinuirane interakcije vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća, a sastoji se od pet temeljnih odrednica: menadžerska potpora poduzetničkim aktivnostima, autonomija menadžmenta u smisluiniciranja i provođenja poduzetničkih aktivnosti, dostupnost vremena za razvoj inovacija, optimalan sustav materijalnog i nematerijalnog nagradjivanja te organizacijska ograničenja. Poduzetničku klimu moguće je procijeniti uz pomoć Alata za dijagnosticiranje poduzetničke klime (CEAI) koji strateškom menadžmentu omogućuje stjecanje kvalitetnog uvida o razini poduzetničkog okruženja na temelju kojeg može kreirati buduće smjernice razvoja poslovanja. Primjenom metode poslovнog slučaja, svrha ovog rada je analizirati poduzetničku klimu u farmaceutskom poduzeću PharmaSwiss d.o.o. Zagreb. U radu je, uz pregled literature, predstavljena primjena alata za dijagnosticiranje razine poduzetničke klime, s

time da je diskusija obogaćena primjerima koji su identificirani kroz dubinske intervjuje sa zaposlenicima poduzeća.

Ključne riječi: poduzetnička klima, korporativno poduzetništvo, farmaceutska industrija, Hrvatska

1. UVOD

Pitanje koje privlači pažnju ekonomista i menadžera je razumijevanje razloga zbog kojih su pojedina poduzeća profitabilnija od drugih. Iz perspektive industrijske organizacije, na ovo pitanje pokušalo se odgovoriti usporedbom veličine poduzeća ili industrijske koncentracije s uspješnošću, međutim, empirijski rezultati ne pružaju snažnu potporu ovoj tvrdnji (Conner, 1991). Porter (1979), kao jedan od najutjecajnijih znanstvenika u području menadžmenta, predložio je da profitabilnost pojedine industrije predstavlja rezultat interakcije pet sila¹. Ipak, nailazimo na poduzeća unutar iste industrije, s veoma sličnim interakcijama spomenutih sila, pri čemu su jedna profitabilnija od drugih. Ekonomisti su utvrdili da se profitabilnost unutar industrije razlikuje tri do pet puta više nego profitabilnost između industrija (Roos, 2005), te različiti znanstvenici (npr. Bhide, 2000; Barney, 1991) kao odgovor za ovaj nerazmjer u profitabilnosti ističu resursno utemeljenu teoriju poduzeća². Prema toj teoriji, poduzeća ostvaruju održivu konkurenčku prednost i u skladu s tim profite, temeljem resursa koja su drugim poduzećima teška za imitirati (Conner, 1991), a jedan od najtežih resursa za imitaciju je klima unutar poduzeća (Morris, Kuratko i Covin, 2011). Uspješne korporacije kao što su Apple, 3M, Procter & Gamble i Google u potrazi za kontinuiranim inovacijama stavljuju iznimian značaj na održavanje inovativne klime unutar poduzeća (Kuratko, Hornsby i Covin, 2014), pri čemu je vidljivo da stvaranje poduzetničke klime predstavlja osnovu poticanja poduzetničkih aktivnosti suvremenih poduzeća (Hornsby i sur., 2009).

Korporativno poduzetništvo u svojoj srži predstavlja izazov tradicionalnim, birokratskim poduzećima glede proaktivnosti, inovativnosti i sklonosti riziku. Barringer i Bluedom (1999) poduzetnički nastrojena poduzeća okarakterizirali su kao ona koja su inovativna, proaktivna i spremna na rizik, što su osobine koje većina autora spominju u kontekstu korporativnog poduzetništva. Nasuprot tome, konzervativno-tradicionalna poduzeća izbjegavaju rizike, manje

¹ Porterovih pet sila predstavlja alat za analizu industrijskog konteksta u kojem se odvija određeni posao. Smatra se da je kroz Porterovih pet sila moguće napraviti procjenu konkurenčke snage subjekta u industriji, koja bi prema Porteru trebala biti interakcija sljedećih pet sila, koje čine osnovne sastavnice modela: pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, rivalstvo u industriji, barijere ulaska i prijetnja supstituta.

² Prema resursnoj teoriji (engl. resource based theory of the firm), poduzeća predstavljaju skupinu opipljivih i neopipljivih resursa i sposobnosti (Wernerfelt, 1984), pri čemu jedinstvena sredstva koja poduzeća posjeduju objašnjavaju razlike u profitabilnosti, pa tako sredstva koja su vrijedna, rijetka, teška za imitirati ili steći te teško zamjenjiva, zapravo su osnova izvora održive konkurenčke prednosti (Barney, 1991).

su inovativna i vode se „čekaj i vidi“³ pristupom nasuprot proaktivnom pristupu (Barringer i Bluedorn, 1999).

Budući da je korporativno poduzetništvo izrazito kompleksan koncept, u literaturi još uvijek nema jedne opće prihvачene definicije, već mnoštvo autora različito definira sam pojam, ovisno iz koje perspektive promatraju spomenuti koncept. Pa tako, Guth i Ginsberg (1990) predlažu široku definiciju korporativnog poduzetništva koja obuhvaća dva fenomena: stvaranje novih poslovnih pothvata te transformaciju organizacije kroz strateško obnavljanje. Zahra (1995) smatra da se korporativno poduzetništvo manifestira putem inovacije, strateške obnove poduzeća te upuštanja u rizične poslovne pothvate. Antončić i Hisrich (2003) daju jednostavnu definiciju korporativnog poduzetništva kao poduzetništva unutar postojećih organizacija. Bez obzira koju definiciju odabrali, korporativno poduzetništvo može se svesti na zajednički nazivnik kao potraga za inovacijama koristeći metode kojima postojeća poduzeća daju odgovor na brzo promjenjive potrebe i očekivanja klijenata kako bi osnažile svoju poziciju na tržištu (Zahra, 1991).

Dva ključna aspekta za razumijevanje implementacije koncepta korporativnog poduzetništva jest razumijevanje inovacije⁴ koju poduzeće namjerava ostvariti u njezinom egzaktnom obliku te razumijevanje strateškog fokusa organizacije (Kuratko i sur., 2014). Nastavno na prethodno, Morris i suradnici (2011) ističu strateško poduzetništvo i korporativne poslovne pothvate kao oblike kojima se manifestira korporativno poduzetništvo. Strateško poduzetništvo kao prvi oblik, odnosi se na inovacije usmjerene prema fundamentalnim promjenama u strategijama, proizvodima, tržištima, strukturama, procesima ili poslovnim modelima te čak mijenjanje temelja na kojima se poduzeće fundamentalno razlikuje od konkurenata (Kuratko i sur., 2014). S druge strane, korporativni poslovni pothvati predstavljaju stvaranje potpuno novog posla (Kuratko, Covin i Garrett, 2009), što u konačnici može rezultirati oblikovanjem autonomnih ili polautomonomih odjela koji se mogu nalaziti unutar poduzeća ili partnerske organizacije, a mogući ishod je i stvaranje potpuno novog poduzeća (Morić Milovanović, 2009).

Međutim, uspostavljanje korporativnog poduzetništva kao smjera poduzeća prema višim razinama profitabilnosti nije nimalo jednostavan zadatak. Koetzier i Alon (2013) su na uzorku 500 direktora zaključili da ih 67 % smatra da njihova dugoročna strategija značajno ovisi o inovacijama u poduzeću, međutim preko 50 % istih je istaknulo kako smatraju da njihovo poduzeće ima slab inovacijski proces, a tek ih nešto manje od 18 % vjeruje da njihova inovacijska strategija uistinu vodi ka konkurenckoj prednosti (Koetzier i Alon, 2013; Kuratko i sur., 2014). Važan aspekt uspješne implementacije korporativnog

³ Cambridge rječnik opisuje 'wait and see' kao situaciju u kojoj pojedinac nije siguran što napraviti pa odlučuje ne poduzimati aktivnost dok neizvjesnost ne prođe.

⁴ Kuratko i suradnici (2014) usmjeravaju na različite klasifikacije inovacija, uključujući procesne, proizvodne i uslužne inovacije, te po njihovom intenzitetu radikalne, inkrementalne i disruptivne inovacije.

poduzetništva je integracija poduzetničke aktivnosti u sve organizacijske strategije (Morris i sur., 2011). Na implementacijskoj razini, Kuratko i suradnici (2014) ističu četiri izazova s kojima se korporacije suočavaju prilikom kreiranja poduzetničke klime: 1) razumijevanje vrste inovacije koja se želi implementirati, 2) koordinacija menadžerskih uloga, 3) efektivno korištenje operativnih kontrola i 4) adekvatan trening i priprema pojedinaca.

Inovativnost predstavlja značajnu aktivnost u farmaceutskoj industriji u kojoj postoje trendovi porasta troškova za istraživanje i razvoj, kao i troškova komercijalizacije proizvoda (Lowman, Trott, Hoecht i Sellam, 2012), zbog toga, ovaj istraživački rad ima za cilj, koristeći metodu poslovnog slučaja, analizirati poduzetničku klimu u farmaceutskom poduzeću PharmaSwiss d.o.o. Zagreb. Poduzetnička klima mjerena je instrumentom kojeg su razvili Morris i suradnici (2011), pri čemu je provedena i kratka finansijska analiza poduzeća PharmaSwiss u razdoblju 2010-2014. Diskusija je obogaćena primjerima koji su identificirani kroz dubinske intervjuje sa zaposlenicima poduzeća, kako bi se stekao dublji uvid u istraživane pojave u poduzeću PharmaSwiss d.o.o. Zagreb.

2. PREDUVJETI USPJEŠNE IMPLEMENTACIJE KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA

Međunarodna poduzeća se brzo mijenjaju i trebaju zaposlenike koji stalno tragaju za novim prilikama i unapređuju radno okruženje (Rank, Pace i Frese, 2004). U skladu s time, jedno od najznačajnijih pitanja s kojima se susreću današnji menadžeri je stvaranje atmosfere u kojoj će svi zaposlenici pridonositi poduzeću više nego što to piše u opisu njihovog radnog mjesta (Alpeza, 2009). Kako bi se potaknulo identificiranje prilika u okruženju, mnogi znanstvenici ističu poduzetnički način razmišljanja kao ključnu karakteristiku zaposlenika, pa tako određena poduzeća njeguju organizacijsku kulturu koja je poduzetnički intenzivnija od drugih (Morris i sur., 2011). S obzirom da poduzetništvo započinje na individualnoj razini, ono zahtijeva ohrabrenje i demonstraciju inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku među članovima u organizacijskom kontekstu (Covin i Slevin, 1989). Poduzetničko ponašanje u poduzećima očituje se u identifikaciji prilika, olakšavanju iskoriščavanja prilika i konačno u spremnosti organizacije i njezinih zaposlenika za iskoriščavanje prilike, što podrazumijeva motivaciju i htjenje (Hisrich i Kearney, 2012).

U poduzećima koja uvedu korporativno poduzetništvo, oni pojedinci koji nisu navikli raditi u novom okruženju, nerijetko će otići, dok će drugi pronaći nove motivacijske izazove, što u konačnici vodi do mijenjanja paradigme pojedinaca i povećanja produktivnosti te profitabilnosti poduzeća (Kuratko i sur., 2014). Strateško (pre)usmjerenje često započinje izradom strategije, kojom se definiraju prioriteti poduzeća, nakon čega slijedi izrada akcijskog plana s ciljem definiranja konkretnih koraka uz pomoć kojih se ti prioriteti namjeravaju ostvariti. Poduzeća, koja su usmjerena inovacijama kao fundamentalnoj

vrijednosti svojeg poslovanja nerijetko dizajniraju korporativnu inovacijsku strategiju (Kuratko i sur., 2014), pri čemu integriraju inovativnost i poduzetničko djelovanje i u druge već postojeće strategije. Na taj način povećava se poduzetničko ponašanje svih zaposlenih, što se razlikuje od uobičajenog fokusa inovativnog djelovanja ograničenog isključivo unutar tradicionalnih odjela za istraživanje i razvoj te sporadičnog poduzetničkog ponašanja određenih menadžera (Morris i sur., 2011). Strategija korporativnog poduzetništva predstavlja „vizijom usmjereno, cijelokupno organizacijsko oslanjanje na poduzetno ponašanje kojim se namjerno i kontinuirano obnavlja organizacija i oblikuje širina njezinih operacija kroz prepoznavanje i iskorištavanje poduzetničkih prilika“ (Ireland i sur., 2009, str. 21). U organizacijama koje provode ili namjeravaju provesti usmjerenje prema korporativnom poduzetništvu, analiza trenutnog organizacijskog okruženja, odnosno Organizacijske pripremljenosti za korporativno poduzetništvo (OPCE)⁵ predstavlja ključnu i početnu aktivnost (Morris i sur., 2011). Jedan od instrumenata koji je razvijen za procjenu organizacijskih problema glede implementacije strategije korporativnog poduzetništva je Instrument za procjenu korporativnog poduzetništva (CEAI)⁶.

Nastanak poduzetničke klime je kompleksan (latentan) fenomen koji je rezultat kontinuirane interakcije vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća. Vanjsko okruženje okarakterizirano je dinamičnošću, turbulentnošću i rivalstvom te ima izravan utjecaj na način na koji poduzeće posluje, a zatim unutarnje okruženje okarakterizirano struktrom, sistemima, procesima i kulturom formira poslovnu klimu unutar koje zaposlenici rade⁷ (Morris i sur., 2011). Provodenje CEAI instrumenta omogućuje procjenu poduzetničke klime u poduzeću (Wyk i Adonisi, 2011; Hornsby i sur., 2009), pri čemu instrument sadrži pet faktora: potpora menadžmenta, autonomija u poslovanju, dostupnost vremena, nagrađivanje poduzetničkih inicijativa i organizacijske granice (Hornsby i sur., 2013), a valjanost instrumenta utvrđena je različitim istraživanjima (Wyk i Adonisi, 2011; Morris i sur., 2011; Hornsby i sur., 2013).

2.1. Potpora menadžmenta

Potpore menadžmenta predstavlja spremnost top menadžmenta da omogući, podrži i promiče poduzetničko ponašanje svojih podređenih, opskrbujući ih svim potrebnim resursima koji potiču takvo ponašanje (Morić Milovanović, 2009). Uz definiranje strategija i detaljnih akcijskih planova, fokus strateškog mendžmenta trbao bi biti znatno usmjeren na osiguranje okruženja u poduzeću koje potiče i motivira poduzetničko ponašanje (Kelley, 2011). Tornau i

⁵ OPCE, engl. Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship

⁶ CEAI, engl. Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument, koji služi za mjerjenje organizacijske pripremljenosti za korporativno poduzetništvo (OPCE), odnosno poduzetničke klime.

⁷ Citatelje se upućuje na knjigu Sikavica, P. i Novak, M. (1999) Poslovna organizacija, Informator: Zagreb, za detaljnije objašnjenje pojmove organizacijske strukture, sistema, procesa i kulture.

Frese (2013) provedenom meta analizom napominju važnost društvene potpore⁸ u predviđanju proaktivnog radnog ponašanja. U slučaju da menadžment uistinu cilja na višu razinu poduzetništva, onda je ključno voditi se primjerom te se ponašati u skladu sa svojim ciljem. Tako bi menadžment trebao poticati zaposlenike na razmišljanje da su inovativnost i poduzetničko ponašanje cilj cjelokupnog poduzeća te da je nužno da i oni sami budu poduzetni. Dokazano je da su stavovi i ponašanje menadžmenta ključni u poticanju inovativnog okruženja, te da mogu utjecati na razinu predanosti i naklonjenosti zaposlenika inoviranju. Dokazano je i da su predanost i naklonjenost zaposlenika pozitivno korelirani s inovativnošću (Shaw, O'Loughlin i McFadzen, 2005). U skladu s time, ako poduzeće želi imati inovativnost kao sastavni dio poslovanja, svi zaposlenici trebaju biti naklonjeni njezinu provođenju, pri čemu potpora od strane menadžmenta ima ključnu ulogu.

Podrška inovacijama od strane menadžmenta okarakterizirana je s dvije dimenzije (Atuahene-Gima i Ko, 2001). Prvu dimenziju predstavljaju izravni postupci menadžmenta kroz uključenost u nove projekte te u njihovom ohrabrvanju, dok se druga dimenzija ogleda u važnosti koju menadžment pridaje inovacijskim aktivnostima i inovacijskom iskustvu u strategiji ljudskih potencijala poduzeća (Atuahene-Gima i Ko, 2001). Menadžment poduzeća trebao bi težiti promoviranju poduzetničko-inovativnog ponašanja kao misli vodilji među svim zaposlenicima. To treba činiti kroz prepoznavanje, podupiranje i davanje važnosti idejama i projektima razvijenim od strane zaposlenika, pružajući zaposlenicima sigurnost da mogu iznijeti sve svoje ideje bez straha od negativnih reakcija ili negativnih utjecaja na zaposlenje. Kuratko i Hodgetts (2004) ističu da menadžerska podrška podrazumijeva brzo prihvatanje ideja zaposlenika, prepoznavanje inovativnih pojedinaca, omogućavanje sredstava za eksperimentiranje, ali i sredstava za kompletну realizaciju inovativnih projekata.

Strateški menadžment, menadžment srednje razine i operativni menadžment imaju zajedničke, ali i različite uloge u promicanju korporativnog poduzetništva (Morić Milovanović, 2009). Na najvišoj razini, menadžeri su primarno okupirani brigom za sve zaposlenike poduzeća, kao i sve skupine stakeholdera poduzeća. Koetzier i Alon (2013) ističu da strateški menadžment treba nagrađivati nove ideje, tolerirati neuspjeh, stvoriti programe za promociju poduzetničke kulture, jasno uspostaviti ciljeve i pravila za zaposlenike, omogućiti suradivanje unutar poduzeća te stvoriti procese za komercijalizaciju ideja. Uz prethodno spomenuto, proces kandidiranja idejnih rješenja unutar poduzeća bi trebao biti jasan, kao i prihvatljiv svim zaposlenicima.

Poduzetničko ponašanje srednje razine menadžmenta temelji se na potrebi ove grupe da predloži i interpretira poduzetničke prilike. Menadžeri srednje razine često se nalaze u ulozi evaluatora inovativnih inicijativa s nižih razina u hijerarhiji. Ako procjene da su te inicijative u skladu s dugoročnom

⁸ Društvena potpora je definirana kao emocionalna potpora, pomoć u obavljanju zadataka i potvrda pojedinčevog ponašanja kao prihvatljivog od strane izravno nadređenih.

vizijom poduzeća, onda je trebaju razraditi i predstaviti strateškom menadžmentu. Kritična uloga srednjeg menadžmenta je upravo u oblikovanju ideje, razumijevanju vizije poduzeća, korištenju kompetencija koja su na raspolaganju i motiviranju menadžera operativne razine za daljnja poboljšanja i razradu ideje. Sve prethodno spomenute uloge su u cilju preformuliranja početne ideje u vjerodostojni prijedlog poslovnog pothvata s ozbiljnom elaboracijom (Morić Milovanović, 2009).

S druge strane, menadžeri najniže razine u konačnici rade s ostalim zaposlenicima na formiraju poduzetničkog ponašanja u skladu s osnovnim vrijednostima poduzeća te na potrazi za poduzetničkim prilikama na operativnoj razini, koje su promaknule drugim zaposlenicima ili nisu uspješno iskoristene (Kuratko i Audretsch, 2013). Operativna razina menadžmenta sudjeluje kao implementator, usvajajući poduzetničke inicijative odobrene s viših upravljačkih razina poduzeća, ali i kao inicijator, započinjući aktivnosti temeljene na prepoznatim poduzetničkim prilikama koje nisu bile prethodno pokrenute (Morris i sur., 2011). Floyd i Lane (2000) naveli su tri temeljne aktivnosti operativne razine menadžmenta: eksperimentiranje, podešavanje i udovoljavanje. Eksperimentalna uloga operativnog menadžmenta je iniciranje inovativnih projekata, uloga podešavanja predstavlja odgovor operativne razine na prepoznate i neplanirane inovativne izazove, dok uloga udovoljavanja predstavlja prihvatanje i modificiranje operativnih politika i procedura na inovativne inicijative odobrene od višeg menadžmenta (Kuratko i sur., 2014).

U različitim ulogama s obzirom na sve tri razine menadžmenta, literatura prepoznaće poduzetničko vodstvo, kao ključan sastojak za promidžbu poduzetničkog ponašanja od strane menadžmenta. Vodstvo predstavlja proces utjecaja prema ostvarenju određenih ciljeva, dok poduzetništvo predstavlja interaktivni proces između prilike i pojedinca (Hunt, 2004). Povežemo li ova dva procesa, poduzetničko vodstvo možemo objasniti kao specifičan proces utjecaja prema inovativnjem ponašanju sljedbenika (Thornberry, 2006). Ipak uspješnost poduzetničkog vodstva ne ovisi samo o lideru, već i o osobama koje ga prate, pa će tako uspješnost poduzetničkog vodstva biti veća: ako sljedbenici imaju višu razinu poduzetničke samoefikasnosti⁹ (Bandura, 1986), ako su zaposlenici osnaženi od strane lidera da poduzimaju čak i nesvakidašnje aktivnosti (Cogner i Kanungo, 1988), ako imaju strast prema inovativnom zadatku (Cardon i sur.,

⁹ Samoefikasnost (engl. self-efficacy) predstavlja uvjerenje pojedinca da je sposoban obaviti zadatak. 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 naziva samoefikasnost. Odnosno, samoefikasnost predstavlja subjektivnu procjenu vlastitih vještina, znanja i sposobnosti u određenoj situaciji. U kontekstu ovog istraživanja važna je poduzetnička samoefikasnost (McGee i sur., 2009). Definirajući poduzetničku samoefikasnost, može se tvrditi da ona predstavlja percepciju pojedinca o posjedovanju sposobnosti koje mogu modificirati osobna uvjerenja u vjerojatnost uspješnog izvođenja zadataka potrebnih da bi se poslovni pothvat uspješno inicirao i održivo vodio. Konkretnije, poduzetnička samoefikasnost definira se kao stupanj do kojeg pojedinac vjeruje da je on ili ona sposobna uspješno pokrenuti novo poduzeće (Bandura, 1997, Bandura, 1986; prema Morić, Krišto i Srhoj, 2015).

2009), pri čemu važan utjecaj imaju i kontekstualni faktori, pa tako kriza unutar poduzeća može sputavati poduzetno djelovanje (Antonakis i Autio, 2006).

Korisno je da menadžeri imaju iskustvo s inovacijskim procesom jer tako mogu biti mentori i mogu pomoći zaposlenicima poduzeća. Njihov zadatak, osim vođenja i pružanja pomoći zaposlenicima, je i poticanje razvoja ideja i inoviranja. Kako bi to efikasno činili, menadžeri trebaju biti susretljivi prema idejama zaposlenika te ohrabrvati realizacije dobrih ideja. Također, menadžment treba podupirati i projekte za koje postoji veća procijenjena mogućnost neuspjeha, te ne kažnjavati neuspjeha. Evaluacija inovativnih ideja od strane srednjeg menadžmenta izrazito je važna kako bi se potaknuli oni projekti koji su u skladu s vizijom poduzeća.

2.2. Nagradivanje poduzetničkih inicijativa

Nagradivanje poduzetničkih inicijativa odnosi se na razvoj i uporabu sustava koji nagrađuju poduzetničko ponašanje, ističu značajnija postignuća, te potiču zaposlenike da se uhvate u koštac s novim izazovima (Morić Milovanović, 2009). Kako bi poduzeće bilo usmjereno na korporativno poduzetništvo, potrebno je zaposlenike motivirati na iznalaženje novih i inovativnih rješenja, prihvatanje odmjerenih rizika i slično, osiguravajući im adekvatne nagrade, a istovremeno ih ne kažnjavajući za potencijalne neuspjehove, koji su sastavni dio poduzetničkog ponašanja. Zaposlenike je moguće motivirati s ekstrinzičnim i intrinzičnim motivatorima, pri čemu je korištenje ekstrinzičnih motivatora zasigurno najčešći oblik te je i najizravnije percipiran kao nagrada za učinak. Ekstrinzični motivatori mogu biti implementirani u različitim oblicima, kao što su: a) finansijski motivatori (udio u imovini, bonusi, povećanje plaće) ili b) nenovčane pogodnosti, kao fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada od kuće i slično (Viswanthan i Nagrajan, 2004). Zaposlenik po primjeku ekstrinzičnih motivatora izravno vidi korist, te ih odmah, u pravilu, može i koristiti. Na taj način osjeća da se trud isplatio te da poduzeće cijeni njegov rad i doprinos poslovanju.

Iako su nagrade zaposlenicima često vezane uz ekstrinzične motivatore, one često nisu dosta, stoga je potrebno staviti fokus, kako na ekstrinzične, tako i na intrinzične motivatore (Castrogiovanni, Urbano i Loras, 2011). Osjećaj uspjeha i doprinosa, pohvala nadređenih, potvrda vlastitih kompetencija od pojedincu važnih osoba, stjecanje ugleda, obavljanje izazovnih zadataka, uključenost nadređenih u projekt i slično predstavljaju intrinzične motivatore. Primjer intrinzičnog motivatora može biti i potpora poslovnom pothvata od strane strateškog menadžmenta, uvažavanje, dodjela veće odgovornosti i promaknuće ili autonomija i sloboda djelovanja (Viswanthan i Nagrajan, 2004).

Hackman i Oldham (1976) predložili su u modelu karakteristika posla (JCM)¹⁰ da obavljanje kompleksnijih zadataka zadovoljava temeljnu potrebu zaposlenika, kao što je potreba za rastom (Unsworth, Wall i Carter, 2005), s čime povećavaju intrinzičnu motivaciju za obavljanje zadatka (Amabile, 1996). Od svih zadataka koje menadžeri mogu napraviti za poticanje kreativnosti u poduzeću, vjerojatno najučinkovitiji je naoko i najjednostavniji – dodijeliti pravim¹¹ pojedincima adekvatne zadatke, koji će im predstavljati izazov i pobuditi intrinzičnu motivaciju (Amabile, 1998). Kako bi zaposlenici poduzeća mogli učinkovito provoditi svoje kreativne i inovativne ideje, potrebna im je određena razina slobode. No, ona nije bitna samo za konkretnu realizaciju ideja već i za „vježbanje“ kreativnosti i inovativnosti, pri čemu je važna ravnoteža između slobode i unaprijed definiranih zadataka zaposlenika, pri čemu odluka o konkretnoj razini te ravnoteže ovisi od pojedinca do pojedinca. Ustupanje previše autonomije pri donošenju odluka zaposlenicima koji nemaju dostatnu razinu sposobnosti može biti velika pogreška, čime se može narušiti klima u poduzeću. Međutim, ustupanje autonomije stručnim i predanim pojedincima može, ne samo povećati produktivnost, već i ubrzati proces realizacije projekata. U poduzećima u kojima su strukture mehaničke, procedure rigorozne te kontrole učestale, realizaciju projekta znatno usporavaju čekanja na odobrenja što smanjuje produktivnost i kompetitivnost poduzeća.

Prema Amabile (1988), intrinzična motivacija igra važniju ulogu od ekstrinzične pri poticanju kreativnosti zaposlenika. Ipak, literatura nije jednoglasna glede ove tvrdnje, a smatra se da se nagradivanje kreativnog rada razlikuje od nagradivanja rutinskog posla (Amabile, 1996). Utvrđeno je da ekstrinzično nagradivanje povećava kreativnost (Eisenberger i Rhoades, 2001). Byron i Khazanchi (2012) utvrdili su da ekstrinzično nagradivanje može povećavati kreativnost te napominju važnost jasnih uputa zaposlenima glede utjecaja njihove kreativnosti na nagradivanje. Odnosno, bitno je unaprijed uspostaviti jasne kriterije nagradivanja kreativnosti, pri čemu je izrazito bitna povratna informacija nadređenih o kreativnom djelovanju. Nadalje, Byron i Khazanchi (2012) tvrde da nagradivanje ima snažniji utjecaj na kreativnost kada pojedinci imaju mogućnost odabira između više nagrada, *a priori* zato što bi određene nagrade mogle biti osobno poželjnije od drugih. S druge strane, utjecaj

¹⁰ JCM, engl. Job Characteristic Model model navodi da su sadržajno obogaćeni, kompleksniji poslovi povezani s povećanim zadovoljstvom zaposlenik poslom, njihovom motivacijom i konačno izvedbom na poslu. Autori modela predlažu da pet glavnih karakteristika posla (autonomija posla, povratna informacija o poslu, značajnost zadatka, razina osobne povezanosti sa zadatkom i raznolikost potrebnih vještina za obavljanje zadataka) utječu na tri psihološka stanja (osjećaj smislenosti posla, odgovornosti za ishode i razumijevanje konkretnih rezultata koji su potreban ishod radnih aktivnosti) što zatim utječe na ishode posla (intrinzičnu motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo poslom, efektivnost na poslu, smanjeno izostajanje s posla i fluktuaciju zaposlenika). Uz prethodno navedene, tri faktora (zaposlenikova unutarnja potreba za rastom i samoostvarenjem, zadovoljstvo kontekstom i razina znanja i vještina) moderiraju odnos između psiholoških stanja i ishoda posla (Fried i Ferris, 1987; Parker, 2014).

¹¹ Oni pojedinci koji će najviše napraviti temeljem kompetencija koje posjeduju, ali i koji će imati najviši motiv zbog prilike da rade baš na tom zadatku.

nagrađivanja je smanjen kada je prisutan pretjerani nadzor ili vremenski pritisak. Zanimljivo, neki pronalasci ove studije su u suprotnosti s perspektivom teorije kontrole. Prema toj teoriji, vremenska i situacijska ograničenja predstavljaju izvore stresa, koji signaliziraju neusklađenost između željenog i stvarnog stanja što potiče zaposlenike da budu proaktivni i promjene situaciju u željenom smjeru (Fay i Sonnentag 2002). Obogaćeni poslovi¹² zatim mogu potaknuti osjećaje poput entuzijazma i energičnosti (Parker, Bindl i Strauss, 2010).

2.3. Autonomija u poslovanju

Autonomija u poslovanju odnosi se na opredjeljenje top menadžmenta da tolerira greške, pruža širinu pri donošenju odluka i slobodu djelovanja bez pretjeranog nadzora, te da delegira ovlasti, ali ujedno i odgovornosti menadžerima srednjih i nižih razina (Morić Milovanović, 2009). Teorijski temelji ovog faktora nalaze se u dva modela, Modelu karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976), prema kojemu je jedna od temeljnih značajki posla upravo autonomija, te u teoriji samoodređenja koja tvrdi da zadovoljavanje temeljne ljudske potrebe za autonomijom ili slobodom izbora o sudjelovanju u aktivnostima u konačnici određuje kvalitetu nečije motivacije (Gagné i Deci, 2005). Autonomija je identificirana kao kritični uvjet koji diferencira različite tipove motivacije (Ryan i Deci, 2000). Razdvajajući jednostavnu podjelu na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju, teorija samoodređenja postulira da ljudska motivacija leži na kontinuumu¹³ od u potpunosti autonomne motivacije (ponašanje u punom smislu volje i izbora) do potpuno kontrolirane motivacije (ponašanje kao da pojedinac ima iskustvo s pritiskom i potrebom za obavljanje određenim ishoda, koja dolazi iz snaga uočenih izvan sebe; Deci i Ryan, 2008).

Longitudinalna istraživanja pokazuju da niska razina autonomije može povećati izostajanje s posla (Parker, 2014). Pojedinci koji nemaju autonomiju, rjeđe eksperimentiraju s novim načinima obavljanja posla, pa samim time rjeđe

¹² engl. Job Enrichment – povećavanje autonomije zaposlenika u pogledu planiranja i obavljanja vlastitog posla (Parker, 2014).

¹³ Prema Ryan i Deci (2000) postoji pet vrsta motiviranosti te amotiviranost. Amotiviranost predstavlja stanje u kojem pojedinac nema volje za bilo kakvim djelovanjem, s druge strane pet vrsta motivacije (prema utjecaju autonomije od najsnaznije do najmanje snažne) su intrinzična, integrirana ekstrinzična, identificirana ekstrinzična, introjekcijska ekstrinzična i vanjski regulirana motivacija. Intrinzična motivacija se odnosi na obavljanje aktivnosti izrazito zbog osobne zadovoljštine koja proizlazi iz djelovanja. Inegrirana ekstrinzična motivacija je u pogledu autonomije najbliža intrinzičnoj motivaciji, a odnosi se na uskladenost regulatora s vrijednostima pojedinca, ovakva je motivacija ipak ekstrinzična iz razloga što je motivacija ostvarena zbog nekog vanjskog cilja. Motivacija kroz identifikaciju predstavlja ekstrinzičnu motivaciju koja se odnosi na prepoznavanje osobne važnosti određenog zadatka. Introjekcijska ekstrinzična motivacija odnosi se na motivaciju koja često proizlazi iz situacije u kojima pojedinac obavlja zadatke kako bi izbjegao krivnju ili aneksioznost ili kako bi stekao poboljšanje ega ili ponos. Konačno, eksterno regulirana motivacija odnosi se na najmanje autonomnu motivaciju zaposlenika gdje zaposlenik obavlja zadatak kako bi zadovoljio eksternu potražnju ili kako bi osvojio nametнутu nagradu, eksterno regulirana motivacija često se postavlja u suprotnosti s intrinzičnom motivacijom.

dobiju povratnu informaciju o njihovom kreativnom radu, što na kraju utječe na njihovu kreativnu samoeffikasnost (Unsworth i Clegg, 2010). Kao rezultat toga, oni se rjeđe percipiraju kao visoko kreativne osobe. Prema Amabile (1988) i teoriji kreativnosti, autonomija na poslu je ključna u poticanju kreativnosti, a Zhou (1998) kaže da visoka razina autonomije olakšava generiranje kreativnih ideja. Nedostatak autonomije na poslu može sprječiti kreativni trud pojedinaca smanjujući njihovu intrinzičnu motivaciju (Deci i Ryan, 1985), te smanjujući njihovu percepciju samokompetencije i samoodlučnosti (Zhao, 1998). Ove su ideje u skladu s teorijom samoodlučnosti¹⁴, jednom od temeljnih pristupa ljudskoj motivaciji i osobnosti (Deci i Ryan, 2000).

Utvrđeno je da zaposlenici s autonomijom mogu odgovoriti na probleme brže od stručnjaka (Wall i Jackson, 1995), a često i od nadređenih (Langfred i Moyer, 2004). Nadalje, utvrđeno je da autonomija utječe na zadovoljstvo zaposlenika, preuzimanje odgovornosti, odlučnost i osjećaj svrhe (Humphrey i sur., 2007; Deci i Ryan, 2000). Važno je napomenuti da autonomija u poslovanju ne implicira da svaki pojedinac treba birati što će raditi, već da bi proaktivnim i kompetentnim pojedincima trebalo omogućiti autonomiju glede procesa, odnosno načina na koji će obaviti određeni zadatak, a ne nužno autonomiju u odlučivanju o tome koji bi konačni ishod trebao biti ostvaren za organizaciju (Amabile, 1998).

Važan dio faktora autonomije u poslu predstavlja i tolerancija neuspjeha. Povezanost između poduzetničkih odluka i averzije rizika već dugo pljeni pažnju znanstvenika (Kihlstrom i Laffont, 1979). Da bi pojedinci unutar poduzeća preuzimali rizik, potrebna je potpora i blagonaklonost strateškog menadžmenta prema preuzimanju rizika, što zapravo podrazumijeva toleranciju neuspjeha određenih projekata, posebice u turbulentnim okruženjima (Alpkhan i sur., 2010). Zbog toga, omogućavanje stručnih savjeta, pružanje potrebnih sredstava te institucionaliziranje poduzetničke aktivnosti unutar sistema i procesa poduzeća predstavlja neke od mogućih aktivnosti za podržavanje novih ideja (Hornsby i sur., 2002). Obično pojedinci uspoređuju oportunitetne troškove poduzetnog s pasivnim ponašanjem, odnosno jednostavnim obavljanjem svojeg "temeljnog" posla ili s uključivanjem u neke druge aktivnosti. Niži relativni oportunitetni troškovi prema drugim oblicima ponašanja izazivaju predanost uključivanja u poduzetno ponašanje (Amit, Muller i Cockburn, 1995). Kuratko i suradnici (2014) ističu da top menadžment treba razviti program s namjerom pomaganja pojedincima i timovima koji će htjeti inovirati, što će rezultirati razumijevanjem vrijednosti poduzetnog ponašanja koje poduzeće traži od njih. Pojedince bi trebalo ohrabriti da se ne osjećaju ugroženima u očima drugih u slučaju neuspjeha (Morris i sur., 2011).

¹⁴ SDT, engl. Selfdetermination theory predstavlja generalni pristup ljudskoj motivaciji i osobnosti koja adresira kvalitetu motivacije uz količinu ili intenzitet motivacije, pa tako SDT razlikuje više različitih tipova regulacije ponašanja, koje obuhvaćaju samoodlučnost ili kontrolu.

2.4. Dostupnost vremena

Dostupnost vremena predstavlja procjenu radne opterećenosti zaposlenika kako bi se pojedincima i radnim skupinama omogućilo dostatno vremena da se pored rutinskih obaveza bave i razvojem inovacija, pri čemu je potrebno voditi računa da njihovi radni zadaci budu u skladu s ispunjavanjem kako kratkoročnih, tako i dugoročnih ciljeva poduzeća (Morić Milovanović, 2009). Identifikacija potencijalnih prilika, iznalaženje inovativnih rješenja te uspješno provođenje projekata zahtijevaju određeno vrijeme i sredstva, što može predstavljati velik izazov za menadžment. Razlog zbog čega to predstavlja izazov je taj da je potrebno pronaći optimalnu mjeru vremena i sredstava koje će biti pružene zaposlenicima za razvoj novih ideja. U poduzeću 3M postoji napisano pravilo da istraživači smiju provesti 15 % njihovog radnog vremena na razvijanje ideja bez odobrenja od strane menadžmenta. Google se također spominje u kontekstu dostupnosti vremena, zbog njihove menadžerske filozofije „20 % vremena“ prema kojoj zaposlenici mogu koristiti 20 % vremena za razvoj ideja i poslova koje će prema njihovom mišljenju najviše pridonijeti poslovanju poduzeća (Hisrich i Kearney, 2012).

Zaposlenicima je potrebno osigurati dovoljno vremena da se stignu baviti inovativnim idejama i projektima, no opet im se ne smije dati previše slobodnog vremena za to kako se ne bi smanjila njihova ukupna produktivnost na poslu. Krajnosti nikada nisu poželjne, pa tako preopterećivanje pojedinaca svakodnevnim radnim zadacima vjerojatno neće rezultirati kreativnošću. Kreativnost bi mogla izostati *a priori* zbog fokusiranja zaposlenika na obavljanje operativnih zadatka u roku, pri čemu izvršavanje zadataka uz vremenski pritisak može dovesti do više razine stresa, pa u skladu s tim i manje razine pozitivnih emocija, ključnog stanja koje je dokazano da vodi do širenja opsega pažnje i repertoara misli, pri čemu osobe s pozitivnim emocijama češće sagledavaju problem iz više kutova (Fredrickson i Branigan, 2005). S druge strane, previše slobodnog vremena može rezultirati neproduktivnošću pojedinaca, koji mogu shvatiti pruženu slobodu vremena kao vrijeme za odmor ili rad na osobnim idejama i poslovima koji nisu povezani s vizijom poduzeća. Kuratko i suradnici (2005) smatraju da menadžeri moraju evaluirati radna opterećenja kako bi osigurali da pojedinci i radne grupe imaju vremena tragati za inovacijama te da im je posao strukturiran tako da podržava trud za ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih organizacijskih ciljeva.

Sredstva u obliku resursa, opreme i stručnosti na raspolaganju pojedincima imaju također značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom, kao i na poslovne performanse i razvoj ideja. Ako zaposlenici opremu kojom rade smatraju nekvalitetnom, ona postaje izvor stresa na poslu što vodi demotivaciji i nezadovoljstvu zaposlenika, uz to ona ograničava proaktivno i kreativno ponašanje (Wustenhagen i sur., 2008). Osim dovoljne količine vremena, finansijskih i ostalih sredstava, zaposlenicima trebaju biti omogućeni i adekvatni radni uvjeti, kako bi oni mogli biti motivirani na inovativno ponašanje, ali i kako bi bili u mogućnosti provoditi takvo ponašanje. Konačno, manjak vremena i

drugih resursa može biti ograničenje razvoja novih ideja, njihove implementacije, pa u skladu s tim i razvoja korporativnoga poduzetništva kao puta poduzeća prema većoj profitabilnosti.

2.5. Organizacijske granice

Organizacijske granice odnose se na detaljna obrazloženja i pojašnjenja ciljeva koje strateški menadžment planira ostvariti, te na razvoj postupaka kojima će se vršiti proces evaluacije inovacija, proces njihova odabira, te proces uporabe odabranih inovacija (Morić Milovanović, 2009). Ovaj faktor odnosi se na način na koji organizacije nastoje eliminirati barijere u koordinaciji i barijere u nedostatku resursa za promociju inovacija u poduzeću, te odabir i eksploataciju inovacija (Sebora i Theerapatvong, 2010; Kuratko i sur., 2013). Lekmat i Chelliah (2014) pronašli su statistički značajan utjecaj organizacijskih granica na poduzetničku orijentaciju, a smatra se da je korporativno poduzetništvo vjerojatnije u organizacijama s organskom strukturu (Hisrich i Kearney, 2012), pri čemu je važan proces procjene povezanosti novih ideja s postojećom organizacijom, jer se tako mogu identificirati potencijalne sinergije jednako kao i barijere.

Zaposlenici koji su otvoreni i predani inoviranju, samim time imaju i želju učiti te stjecati nova znanja, ali ukoliko ne postoji zajednička vizija i suštinsko razumijevanje strategije, biti će im otežano shvatiti na što točno fokusirati svoje djelovanje i u kojem se smjeru točno razvijati (Sinkula, Baker i Noordewier, 1997). Nužno je da svi zaposlenici imaju jasnu predodžbu o strategiji i ciljevima poduzeća kako bi bili u mogućnosti usmjeriti svoju pažnju i inovativne napore u skladu sa strateškim razvojem poduzeća. Preduvjet da bi zaposlenici imali potpun uvid i razumijevanje strateškog smjera poslovanja jest projektiranje i izgradnja specifične organizacijske strukture prilagođene strateškoj viziji poduzeća.

Burns i Stalker (1961) uveli su ideju o organskoj, nasuprot mehanističkoj, organizacijskoj strukturi. Organske organizacijske strukture opisane su kao decentralizirane i neformalne s naglaskom na lateralnu interakciju i jednoličnu distribuciju znanja unutar poduzeća. Mehanistička organizacijska struktura obilježena je visokom razinom centralizacije i formalnosti. U njoj postoji naglasak na vertikalnoj interakciji i velikim varijacijama u znanju među različitim funkcijama (Lumpkin i Dess, 1996). Organizacijska struktura, dakle predstavlja vrlo važan preduvjet uspješne implementacije korporativnog poduzetništva. Ako se ona ne uspije oformiti na ispravan način, njezin utjecaj na implementaciju bit će ograničavajući. Organizacijska struktura zaposlenicima daje uvjete za rad i razvijanje ideja. Prilagodbom strukturi poduzeća, zaposlenici stječu uvid u prihvatljiva i neprihvatljiva ponašanja, prostor za pogreške i uspjeh, očekivanu razinu inoviranja i slično. Također, poduzetništvu prilagođena struktura omogućava određenu razinu komunikacije unutar poduzeća. Kako bi korporativno poduzetništvo bilo uspješno implementirano i provođeno u

poduzeću, potrebno je omogućiti komunikaciju među zaposlenicima. To uključuje komunikaciju među zaposlenicima na različitim razinama, kao i komunikaciju među zaposlenicima različitih odjela. U tradicionalnim, krutim strukturama to je teško izvedivo i takve strukture predstavljaju ograničenje poduzetničkom ponašanju.

Uz razumijevanje vizije poduzeća i uspostavljanje organske strukture, jedan od ključnih dijelova poduzetničke klime u sferi organizacijskih granica je postojanje jasnog inovacijsko-evaluacijskog procesa unutar poduzeća, odnosno potrebno je ponuditi jasan odgovor o postojanju dizajna inovacijskog procesa. Neki menadžeri bi mogli zaključiti da će intrapoduzetnici biti obeshrabreni pokrenuti inicijativu ako postoji previše pravila i procedura (Huarng i Yu, 2011). Ipak, nisu sve korporativne inovativne aktivnosti korisne, pa zbog toga i postoje operativne kontrole koje usmjeravaju i često ograničavaju aktivnosti (Kuratko i Goldsby, 2004). Covin i Slevin (2002) ističu da hardver organizacije (strategija, strukture, sustavi i proces) predstavljaju kontekstualni okvir unutar kojeg pojedinci vide obrasce poželjnog ponašanja. Jedan od prvih modela inovacijskog procesa predstavio je Utterback (1971), čiji se proces sastojao od generacije ideje, rješavanja problema, implementacije i difuzije. Nakon Utterbacka, značajne doprinose su napravili Clark i Fujimoto (1991) s organizacijskim okvirom za inovacijski proces i Wheelwright i Clark (1992) s idejom razvojnog ljevka.

Izvori ideja mogu doći od kupaca, dobavljača, državnih institucija, iskustava s postojećim proizvodima i uslugama, aktivnosti istraživanja i razvoja ili čak kroz aktivnosti svakodnevnog života zaposlenih. Međutim, uz sve prethodno spomenute tradicionalne izvore ideja, organizacije sve češće koriste i različite suvremene metode, kao što su provođenje intervjuja, upitnika, fokus grupe, mapa empatije, igranja uloga, prepričavanja, scenarij analiza, brainstorminga, delfi metoda, analize problemskog popisa, kao i praćenja trendova (Price, Wrigley i Straker, 2015). Jednom kada zaposlenici predlože ideju koja potencijalno zadovoljava potrebu ili rješava problem te stvara vrijednost na tržištu, organizacija i njezini menadžeri nisu uvijek sigurni da će uspjeti, što je čest slučaj zbog neizvjesnosti na tržištu. Sistematicna analiza prilike može pomoći organizaciji kako ne bi propustila prilike s velikim potencijalom. Za analizu prilike obično se razvija plan analize prilike, koji se sastoji od četiri dijela: prvi dio uključuje razvoj ideje, njezine diferencijacije od postojećih rješenja, procjene konkurenциje i konačnog prijedloga jedinstvenog prijedloga vrijednosti. Drugi dio plana analize prilike odnosi se na analizu tržišta, treći na analizu tima koji bi trebao voditi realizaciju prilike, dok se zadnji, četvrti dio odnosi na vremenik i konkretnе korake za uspješnu transformaciju ideje u tržišno prihvatljiv pothvat (Hisrich i Kearney, 2012).

Sistemi operativne kontrole mogu biti korisni za stvaranje novih proizvoda u poduzećima (Das i Joshi, 2007), a Kuratko i suradnici (2014) smatraju da bi operativne kontrole trebale biti decentralizirane, što je u skladu s organskom strukturom. Operativne kontrole onemogućavaju dva scenarija koja mogu izazvati nezadovoljstvo proaktivnih pojedinaca, a to su izrazito mnogo prilika koje su zanimljive, ali nepovezane s vizijom poduzeća (Getz i Tuttle, 2001) ili odbijanje ideja bez jasnih obrazloženja. Poduzeća trebaju razborito koristiti operativne kontrolne

mehanizme za odabir, vođenje, ali i prekid inovativnih aktivnosti i inicijativa (Morris, Allen, Schindehutte i Avila, 2006). Efektivni inovacijski kontrolni sistemi će se tako razlikovati ovisno o okruženju u kojem poduzeće djeluje (Perez-Freije i Enkel, 2007). Tako isti autori ističu da će u industrijskim karakteriziranim s manje promjena, efektivni inovacijski kontrolni mehanizam biti karakteriziran minimiziranjem rizika i maksimiziranjem efikasnosti. Kroz svaku fazu procesa planiranja i razvoja proizvoda mogu se definirati kriteriji za evaluaciju proizvoda i procesa, pa bi tako u idejnoj fazi nepraktične ideje trebale biti eliminirane kroz check-listu s odrednicama poput onih u planu analize prilike. Ako ideja prođe kroz idejnu fazu, ona ulazi u konceptualnu fazu, gdje uobičajeno započinje istraživanje i razvoj s kupcima. Ako ideja prođe drugu fazu pod utjecajem pozitivnih povratnih informacija od strane kupaca, u trećoj fazi traži se reakcija kupaca na fizički prototip proizvoda ili usluge. Spomenuto se može ostvariti na način da se kupcima omogući korištenje uzorka, pri čemu se proizvod ili usluga pružaju pojedincima u sklopu panela te se prate njihove reakcije i način korištenja. Moguće je pojedincima ponuditi i više proizvoda među kojima su i izravni konkurenčni proizvodi. Konačno, ukoliko su povratne informacije u trećoj fazi pozitivne, eventualna zadnja, četvrta faza odnosi se na tržišnu validaciju (Hisrich i Kearney, 2012).

Konačno, procedure glede generiranja novih ideja, prijave ideja, mogućnosti eksperimentiranja, procjene ideja te kriterija odabira trebaju biti dobro znane svim zaposlenicima. Ovisno o veličini poduzeća, tim za evaluaciju inovativnih ideja na strateškoj i srednjoj razini trebao bi biti formiran. Zaposlenici na operativnoj razini, kao i menadžeri srednje razine, trebaju znati koga trebaju kontaktirati od nadređenih kako bi prezentirali svoju ideju ili bi trebali biti upućeni u proces prijave ideja.

3. ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA PHARMASWISS D.O.O. ZAGREB

Farmaceutsko poduzeće PharmaSwiss, osnovano 2000. godine, posluje u 19 zemalja srednje i istočne Europe te u Grčkoj i Izraelu, dok je središte poduzeća u Švicarskoj. Temeljni posao PharmaSwiss je distribucija farmaceutskih proizvoda, a neki od proizvoda koje poduzeće distribuira su Ferring, Ipsen, Wyeth, BMS itd. U 2010. godini PharmaSwiss ostvario je ukupni promet od 180 milijuna eura, te ga, zbog uspješnih rezultata i izvrsne kompetitivne tržišne pozicioniranosti, akvizira svjetski gigant *Valent Pharmaceuticals International, Inc* u 2011. godini¹⁵.

Fokus ovog rada je farmaceutsko poduzeće PharmaSwiss d.o.o. Zagreb, čija je osnovna djelatnost posredovanje u trgovini farmaceutskim proizvodima,

¹⁵ Ukupni prihodi Valent Pharmaceuticals International, Inc, u 2012 godini, nakon širenja poslovanja i realizacije akvizicija rastu 40% u usporedbi na prethodnu godinu i dolaze na 3.55 milijarde dolara. Prelazeći s Valenta na njegovu diviziju PharmaSwiss, vidljivo je da je nakon akvizicije, u 2013. godini ukupan broj zaposlenih PharmaSwiss-a iznosio 760 zaposlenih, dok je u 2014. osjetno smanjenje broja zaposlenih.

pri čemu ukupan broj zaposlenika pod odgovornošću poduzeća u Zagrebu iznosi 45 zaposlenih u 2013. godini, što uključuje poslovnice u Makedoniji i na Kosovu. U 2014. godini zatvaraju podružnice u Makedoniji i Kosovu, koje su zapošljavale deset zaposlenih, a ured u Zagrebu je smanjen za dodatnih deset zaposlenika u 2014. godini. Ukupni prihodi dosežu vrhunac u 2011. godini i iznose 33 milijuna kuna, nakon čega padaju za 17,94 % u 2012. godini, dok u 2014. dosežu najnižu razinu u posljednjih pet godina, odnosno svega 73,92 % ukupnih prihoda iz 2011. godine. Ukupni rashodi slijede iznimno sličan trend, kao i ukupni prihodi, pa su tako najviši u 2011., a najniži u 2014. godini, što je u skladu sa smanjenjem zaposlenika. Nakon nižih razina neto marže u 2010. i 2011. godini (1,89 % i 1,60 %), neto maržu doseže vrhunac u 2012. i iznosi 3,10 %, dok u 2013. iznosi 3,01 %, te konačno 2,99 % u 2014 godini. Iako ukupni prihodi u 2014. godini padaju u usporedbi na 2010. i 2011., pokazatelji ekonomičnosti ukupnog poslovanja i prodaje neznatno su viši u 2014. godini.

Usmjerimo li se na pokazatelje likvidnosti, te usporedimo li 2010. i 2011. s jedne i 2014. godinu s druge strane, zamjetan je porast koeficijenata trenutne, ubrzane i tekuće likvidnosti. S obzirom da koeficijenti tekuće likvidnosti te ubrzane likvidnosti iznose 2,01, dok je koeficijent financijske stabilnosti značajno ispod 1 (0,32), može se zaključiti da je poslovanje poduzeća PharmaSwiss d.o.o. Zagreb likvidno. Trend smanjenja koeficijenta financijske stabilnosti u razdoblju 2010-2014. upućuje na povećanje neto radnog kapitala.

Koeficijent zaduženosti i koeficijent financiranja se postepeno smanjuju u razdoblju 2010-2014., dok koeficijent vlastitog financiranja raste. Pokazatelji zaduženosti upućuju na trend smanjenja zaduženosti te povećanje udjela vlastitog financiranja. Faktor zaduženosti se također smanjuje, što potvrđuje da se i zaduženost smanjuje, pri čemu su negativne vrijednosti u 2010., 2011. i 2012. godini rezultat negativne vrijednosti vlastitog kapitala u istom razdoblju. Konačno, stupanj pokrića I. i II. se povećavaju u razdoblju 2010-2014. što također usmjerava na smanjenje zaduženosti, ali i na povećanje likvidnosti.

Pokazatelji aktivnosti usmjeravaju na smanjenje koeficijenta obrta ukupne imovine u razdoblju 2010-2014., odnosno udio ukupne imovine naspram ukupnih prihoda se povećava, dok pokazatelj trajanja naplate potraživanja u danima raste s 13,77 dana u 2011. godini na 49,85 dana u 2014. godini. Konačno, pokazatelji profitabilnosti u 2014. godini su viši od onih u 2010., ali niži od pokazatelja u 2012. te 2013. godini. Neto i bruto marža profita, te neto i bruto rentabilnost imovine se postepeno smanjuju u posljednje tri godine.

4. OPERACIONALIZACIJA MJERNIH VARIJABLI

Za potrebe ovog rada korištena je metoda analize poslovnih slučajeva¹⁶, koja omogućava razumijevanje kompleksnih situacija i problema te na taj način proširuje iskustvo i znanje, a temelji se na kontekstualnoj analizi ograničenog broja događaja ili uvjeta i njihovih veza (Soy, 1997). Za stjecanje dubljeg razumijevanja istraživanih pojava unutar poduzeća PharmaSwiss d.o.o. Zagreb korištene su kvantitativne i kvalitativne istraživačke metode. Poduzetnička klima mjerena je u razdoblju travanj – lipanj 2013 godine uz pomoć anketnog upitnika, kojeg su razvili Morris i suradnici (2011). Anketni upitnik sastojao se od ukupno 48 čestica, od kojih se 19 odnosilo na menadžersku potporu, deset na autonomiju u poslovanju, šest na nagrađivanje poduzetničkih inicijativa, šest na dostupnost vremena i sedam na organizacijska ograničenja. Čestice su mjerene Likertovom mernom ljestvicom s pet uporišnih točaka, pri čemu je zadatak sudionika bio procijeniti slaganje odnosno neslaganje s ponuđenim tvrdnjama u rasponu od 1 – uopće se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem.

Istraživanjem je obuhvaćeno 38 od 45 zaposlenih pod odgovornošću PharmaSwiss d.o.o., Zagreb u 2013. godini. Nakon što su prikupljeni podaci, napravljena je analiza rezultata, pri čemu je korišteno programsko rješenje SPSS v21, a za potrebe daljnje analize razlika u percepciji poduzetničke klime korišteni su dubinski intervju. Za provedbu dubinskog intervjuja s menadžmentom poduzeća napravljena je skripta za intervju, a za potrebe analize korištene su metode indukcije, dedukcije i sinteze.

Sudionici kvantitativnog dijela istraživanja mogu se podijeliti na tri razine: operativni menadžment, srednji menadžment i strateški menadžment. Od 38 sudionika, operativni menadžment predstavljaju 53 % sudionika (20), srednji menadžment predstavlja 42 % sudionika (16), dok je 5,26 % sudionika (2) na strateškoj razini. S obzirom na godine staža u poduzeću, 19 sudionika zaposleno je u trenutnom poduzeću više od sedam godina, četvero ih je zaposleno između četiri i sedam godina, dok ih je 15 zaposleno u PharmaSwiss kraće od četiri godine. U uzorku je bilo znatno više žena (73,68 %) što je u skladu sa strukturonom zaposlenih u poduzeću. Svega dvoje zaposlenih nema završeno visoko obrazovanje, dok među sudionicima s visokim obrazovanjem, četvero je steklo magisterij ili MBA, te čak petoro posjeduje razinu doktora znanosti.

¹⁶ Lukeš Vuković, Vuković i Ikonić (2008) navode da se metodom studije slučajeva izučavaju pojedinačni slučajevi iz određenog znanstvenog područja, a uobičajeno se istražuje međuvisnosti svih varijabli pojedinog događaja ili situacije da bi pružilo njegovo ukupno razumijevanje. Prema tipovima, studije slučajeva mogu biti opisne, objašnjavajuće, kumulativne i kritični slučaj. Ovo istraživanje ima istraživački dizajn opisne studije slučajeva, koja se *'uglavnom koristi jedan ili dva slučaja pojedinog događaja da bi se prikazalo stanje. Opisne studije slučaja služe da bi se omogućilo upoznavanje s nepoznatim stanjem te da bi se čitatelju približila problematika pojedinog slučaja'* (Lukeš Vuković i sur., 2008; p.87). Jedinica analize istraživanja je poduzeće PharmaSwiss d.o.o. Zagreb, a analitička strategije je analiza tri hijerarhijske razine menadžmenta (operativnog, srednjeg i strateškog menadžmenta) u poduzeću.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ovo poglavlje daje pregled cijelokupnih rezultata razine poduzetničke klime u poduzeću PharmaSwiss d.o.o. Zagreb, pri čemu je napravljena detaljna analiza percipirane poduzetničke klime na svakoj hijerarhijskoj razini, odnosno zasebna analiza za operativni menadžment i neizvršno osoblje, srednji menadžment te strateški menadžment.

Tablica 1

Razina poduzetničke klime

	Potpore menadžmenta	Autonomija u poslovanju	Nagradivanje poduzetničkih inicijativa	Dostupnost vremena	Organizacijske granice
Poduzetnička klima – ukupni uzorak					
N	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00
Aritmetička sredina	2,9723	3,4763	3,8553	2,9825	3,8835
Standardna devijacija	0,5988	0,5597	0,7189	0,6282	0,6507
Koeficijent varijacije	20,15%	16,10%	18,65%	21,06%	16,76%
Operativni menadžment i neizvršno osoblje - poduzorak					
N	20	20	20	20	20
Aritmetička sredina	3,0237	3,42	3,8417	3,1417	3,8429
Standardna devijacija	0,7187	0,6127	0,8065	0,7200	0,7400
Koeficijent varijacije	23,77%	17,91%	20,99%	22,92%	19,26%
Srednji menadžment - poduzorak					
N	16	16	16	16	16
Aritmetička sredina	2,8355	3,45	3,8229	2,8333	3,8839
Standardna devijacija	0,3966	0,4575	0,6483	0,4792	0,5696
Koeficijent varijacije	13,99%	13,26%	16,96%	16,91%	14,66%
Strateški menadžment - poduzorak					
N	2	2	2	2	2
Aritmetička sredina	3,5526	4,25	4,25	2,5833	4,2857
Standardna devijacija	0,2605	0,2121	0,3536	0,3536	0,2020
Koeficijent varijacije	7,33%	4,99%	8,32%	13,69%	4,71%

5.1. Menadžerska potpora u PharmaSwiss d.o.o.

Menadžerska potpora poduzetničkim inicijativama ocijenjena je na razini poduzeća prosječnom ocjenom 2,97; nešto je viša na operativnoj razini –

3,02 te značajnije viša na razini strateškog menadžmenta 3,55 (tablica 1). Usporedimo li prosječne ocjene s pojedinim česticama mernog instrumenta, možemo tvrditi da je potpora menadžmenta relativno niska čak i na strateškoj razini, dok je najniža na razini srednjeg menadžmenta. Primjeri čestica su: „Pojedinci skloni riziku prepoznati su po svojoj spremnosti na hvatanje u koštač s novim projektima, bili oni uspješni ili neuspješni“, „Organizacija podupire mnoge male i eksperimentalne projekte, znajući da će mnogi, bez sumnje, propasti“ ili „U našem poduzeću potiče se komunikacija među zaposlenicima iz različitih odjela vezano uz njihove ideje za pokretanje i razvijanje novih projekata“.

Spomenuti rezultati mogu se potkrijepiti informacijama prikupljenim kroz dubinski intervju s menadžmentom poduzeća: „Istraživanje je provedeno u 2013. godini, pa bi se potpora menadžmenta prema poduzetničkim inicijativama trebala razmatrati u post-akvizicijskom kontekstu, a priori zbog promjene u vlasničkoj strukturi poduzeća što je dovelo do promjene u načinu upravljanja poduzećem. Razlika u upravljanju očituje se u promjeni s više obiteljskog pristupa upravljanja poduzećem, na korporativno upravljanje poduzećem, što je realizirano kroz restrukturiranje koje je vodila konzultantska kuća McKinsey, a prvenstveno podrazumijeva kontinuirano smanjivanje troškova i fokusiranost na efikasnost poslovanja“. Promjene ovakvih razmjera dovode do veće neizvjesnosti glede statusa zaposlenika u poduzeću. S druge strane, novi vlasnici poduzeća su oprezniji u prvim godinama na tržištu, što uz novu upravljačku strukturu vodi do relativno niže menadžerske potpore prema poduzetničkim inicijativama.

Također, tijekom dubinskog intervjua s menadžmentom poduzeća, neizvjesnost je istaknuta kao značajna varijabla: „Sredinom 2013. godine Valeant je imao namjeru nastaviti sa širenjem kroz akvizicije te akvizirati još jedno poduzeće u RH, što je tada moglo dovesti do redundancije i većeg stupnja otpuštanja u PharmaSwiss d.o.o.. Stoga, jedan od razloga zbog kojeg se menadžerska potpora nije smatrala značajnjom jest neizvjesnost i nedostupnost informacija o budućnosti poduzeća i njezinih zaposlenika, čime je sigurnost zaposlenja dovedena u pitanje. Ovakvo stanje je bilo posebice izraženo kod srednjeg i operativnog menadžmenta, koji je bio najviše udaljen od izvora informacija, kojim je raspolagao isključivo regionalni menadžment. Kako informacije o budućnosti poduzeća nisu imale slobodan protok, srednji menadžment je smatrao da strateški menadžment nema dovoljno agresivan nastup te da se shodno tome ne brinu u dovoljnoj mjeri za zaposlenike. Istina je pak bila da ishod akvizicije nije bio znan niti regionalnom timu koji je vodio samu akviziciju, a posebice ne strateškom menadžmentu poduzeća PharmaSwiss d.o.o.“ Iz navedenog možemo još detaljnije iščitati razloge niže razine potpore prema poduzetničkim inicijativama. Naime, mogućnost redundancije radnih mesta u slučaju akvizicije za posljedicu je imalo da se operativni i srednji menadžment ponašaju na tzv. način „čekaj i vidi“, gdje su pojedinci smatrali da postoji informacijska asimetrija i da se menadžment ne zalaže za njihove temeljne potrebe, što je u slučaju PharmaSwiss d.o.o. dovelo do percepcije niže razine potpore menadžmenta prema poduzetničkim inicijativama.

5.2. Autonomija u poslovanju PharmaSwiss d.o.o.

Autonomija u poslovanju ocijenjena je na razini poduzeća prosječnom ocjenom 3,48, a najviša je na razini strateškog menadžmenta 4,25 (tablica 1). Usporedimo li prosječne ocjene s pojedinim česticama mјernog instrumenta možemo tvrditi da je autonomija u poslovanju relativno visoka na razini strateškog menadžmenta, dok su razine autonomije u poslovanju operativnog i srednjeg menadžmenta na umjerenoj razini. Ovu tvrdnju možemo temeljiti uspoređujući odgovore s česticama iz konstrukta autonomije u poslovanju, kao što je „Organizacija mi pruža mogućnost da budem kreativan/na i iskušavam svoje metode kod obavljanja posla“, „Način na koji obavljam svoje zadatke je moja odgovornost“ ili „Rijetko moram pratiti određene metode rada ili korake za obavljanje većih dnevnih zadataka“.

Umjerene razine autonomije u poslovanju na operativnoj i srednjoj razini mogu se objasniti riječima menadžmenta. „Poduzeće se može podijeliti na dvije temeljne funkcije, uredsko poslovanje i prodaju. U obje funkcije zaposlenici su zaposleni već duže razdoblje, znaju se kapaciteti i sposobnosti zaposlenika, zaposlenici su savjesni pa je i razina povjerenja visoka“. Proces stjecanja autonomije u prodaji je objašnjen od strane menadžmenta kroz procjenu čestitosti i kompetentnosti zaposlenika. „U prodaji se povjerenje stječe savjesno obavljajući dogovorene zadatke, što uključuje ostvarivanje ciljeva prodaje, dogovorenih posjeta liječnicima i bolnicama te ispunjavajući tjedne izvještaje. Svi zaposlenici u prodaji imaju zadatak obaviti određeni broj posjeta, a zaposlenicima je dana sloboda planiranja koje bolnice i liječnike namjeravaju posjetiti. U slučaju utvrđivanja kako zaposlenici u prodaji ne ostvaruju zakazane zadatke, njihova autonomija u poslovanju se smanjuje te dolazi do povećanja kontrole“.

Intervju s menadžerom iz kontrolinga otkrio je još više detalja u vezi s autonomijom strateškog menadžmenta. „Možemo reći da strateški menadžment ima autonomiju glede načina na koji će pristupiti ostvarenju ciljeva prodaje koji su zadani na korporativnoj razini, međutim isto ne možemo reći kada je u pitanju autonomija prema poduzetničkim aktivnostima. Razvoj poslovanja je situiran u glavnom gradu Češke, a proizvodi su najčešće definirani na korporativnoj razini. Iako je postojao budžet za akviziciju poduzeća u farmaceutskoj industriji, ali i u drugim srodnim industrijama, takva akvizicija se do sada nije desila. Također, uvođenje novih proizvoda rijetko dolazi na inicijativu PharmaSwiss d.o.o., a kada i dolazi, najvažniju ulogu ima odjel marketinga, koji daje procjenu i svoje mišljenje o adekvatnosti određenog proizvoda za domaće tržište. Smanjeni fokus na nove proizvode a priori nastaje zato što poduzeće nema odjel istraživanja i razvoja, već je usmjeren na distribuciju.“ Na ovaj način dolazimo do nepotpunog preklapanja kvantitativnih i kvalitativnih rezultata istraživanja. Dok je strateški menadžment samoprocijenio uživanje visoke razine autonomije u poslovanju, kvalitativni alati omogućili su nam umanjivanje ukupnog dojma o razini autonomije. S druge strane, kada promatramo operativni i srednji menadžment, možemo reći da kvalitativni rezultati objašnjavaju spomenute razine. Zbog usmjerenosti na distribuciju, zaposlenici su usmjereni na obavljanje

prodaje postojećih proizvoda bez prevelike usmjerenosti na predlaganje novih proizvoda ili značajnijih inicijativa. Iz ovih razloga možemo reći da je ocjena 3,48 potkrijepljena kvalitativnim rezultatima. Također, operativni i srednji menadžment imaju znatno veći uzorak od strateškog menadžmenta, što može biti razlog nepoklapanja rezultata na strateškoj razini.

5.3. Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa

Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa ocijenjeno je na razini poduzeća prosječnom ocjenom 3,48, a najviša je na razini strateškog menadžmenta 4,25 (tablica 1). Usporedimo li prosječne ocjene s pojedinim česticama mjernog instrumenta možemo tvrditi da je nagrađivanje poduzetničkih inicijativa umjereni visoko na operativnoj i srednjoj razini menadžmenta. Ovu tvrdnju možemo temeljiti uzimajući čestice iz konstrukta nagrađivanja poduzetničkih inicijativa, kao što je „Nadređeni mi pomaže u izvršavanju posla rješavajući prepreke“, „Primljene nagrade ovise o razini inovativnosti na poslu“ ili „Posao mi je vrlo izazovan“.

Pri procjeni ovog konstrukta kvalitativni dio istraživanja otkrio je specifičnosti nagrađivanja u poduzeću. „Bonusi se utvrđuju temeljem ostvarenja unaprijed zadanih ciljeva na funkcijama uredskog poslovanja i prodaje. U prodaji bonusi se ostvaruju kvartalno i temeljem ciljeva prodaje, dok se u uredu bonusi ostvaruju na godišnjoj razini. Dojma sam da su zaposlenici u uredu zadovoljniji bonusima jer to smatraju dodatnim prihodom, dok zaposlenici iz prodaje smatraju bonusne sastavnim dijelom rezultata njihovog posla. Također, ciljevi prodaje su postavljeni kompetitivno, pa je moguće da određeni zaposlenik u prodajnom odjelu ostvari cilj, ali da nagrada bude niža zato što je cilj koji je ostvario relativno niži od onog kojeg su ostvarile kolege u istom kvartalu“.

5.4. Dostupnost vremena

Dostupnost vremena za poduzetničke inicijative ocijenjena je na razini poduzeća prosječnom ocjenom 2,98, a najviša je na operativnoj razini 3,14 (tablica 1). Usporedimo li prosječne ocjene s pojedinim česticama mjernog instrumenta, možemo tvrditi da je dostupnost vremena za razvoj poduzetničkih inicijativa relativno nisko ocijenjena na sve tri razine menadžmenta, a posebice na strateškoj razini. Ovu tvrdnju možemo temeljiti uzimajući čestice iz konstrukta dostupnosti vremena, kao što je „Tijekom posljednja tri mjeseca, radna opterećenja onemogućila su me da se posvetim razvijanju novih ideja“, „Posao mi je strukturiran tako da imam vrlo malo vremena za razmišljanje o širokom spektru problema u organizaciji“ ili „Moji kolege i ja uvijek pronademo dovoljno vremena kako bismo se posvetili dugoročnom rješavanju problema“.

Menadžment poduzeća dao je svoje viđenje o dostupnosti vremena operativne razine u poduzeću. „Zaposlenici u prodaji na operativnoj razini zbog

prirode posla u mogućnosti su relativno bolje strukturirati radni dan naspram zaposlenika u uredu, što ih stavlja u poziciju da prije završe s tekućim obavezama naspram zaposlenih u uredu". Iz prethodno spomenutog, vidljivo je da je prodajnom osoblju na operativnoj razini omogućeno fleksibilnije upravljanje radnim vremenom, što im pruža više vremena za fokusiranje na razvoj poduzetničkih inicijativa. Srednji i strateški menadžment zbog prirode svojeg posla značajnije više vremena provode u uredu, a ne u izravnoj interakciji s klijentima. Odnosno, više vremena provode na menadžeriranje potpornih funkcija, što za posljedicu ima nemogućnost značajnijeg poduzetničkog djelovanja.

5.5. Organizacijske granice

Organizacijske granice prema poduzetničkim inicijativama ocjenjene su na razini poduzeća prosječnom ocjenom 3,88, a najviše su procijenjene na strateškoj razini – 4,29 (tablica 1), pri čemu viša razina označuje niža organizacijska ograničenja u poduzeću. Usporedimo li prosječne ocjene s pojedinim česticama mjernog instrumenta možemo tvrditi da su organizacijska ograničenja prema poduzetničkim inicijativama relativno nisko ocjenjena na sve operativnoj i srednjoj razini menadžmenta, dok to nije slučaj na strateškoj razini. Ovu tvrdnju možemo temeljiti usporedimo li čestice iz konstrukta organizacijskih granica, kao što je „U posljednjoj godini često sam sa svojim nadređenim razgovarao/la o svom radu“, ili „Potpuno je jasno što se očekuje od mene u smislu količine, kvalitete i vremena vezanih uz finalni proizvod“.

Neizvjesnost glede ciljeva i zadataka zaposlenika komentirao je menadžment: „Na korporativnoj razini za većinu zadataka napisane su standardne operativne procedure, pa samim time radna obveza svih zaposlenika PharmaSwiss d.o.o. je strogo pridržavanje internih korporativnih pravila. Standardne operativne procedure omogućavaju jasnoću zadataka i očekivanja od svakog zaposlenika, pri čemu se kao jedan od primjera može navesti dnevni broj posjeta kojeg svaki zaposlenik u prodaji treba odraditi“. Dok je jasnoća zadataka u PharmaSwiss d.o.o. na visokoj razini, određeni programi mogu kočiti razvoj: „Korištenje softvera ponekad ima ograničavajući utjecaj. Programi koje koristimo su definirani na korporativnoj razini, a ponekad upisivanje svih varijabli u programsko rješenje konzumira znatno vrijeme“. Interne politike u poduzeću, koje se u ovom slučaju manifestiraju kroz korištenje programskog rješenja, povezane su s prethodnom varijablom dostupnosti vremena. Zbog značajnog konzumiranja vremena, ova aktivnost postaje ograničavajuća, jer umjesto razvoja, menadžment troši vrijeme na zadovoljavanje internih birokratskih zahtjeva.

6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad imao je cilj dati pregled literature o poduzetničkoj klimi unutar organizacija. Sam koncept poduzetničke klime podijeljen je na pet temeljnih dijelova, menadžersku potporu poduzetničkim aktivnostima, autonomiju menadžmenta prema iniciranju i provođenju poduzetničkih aktivnosti, dostupnost vremena za razvoj inovacija, optimalan sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja te na organizacijska ograničenja. U radu je, uz pregled literature, predstavljen alat za dijagnosticiranje razine poduzetničke klime u organizacijama, pri čemu je na primjeru farmaceutskog poduzeća PharmaSwiss d.o.o. prikazana detaljna primjena alata za dijagnosticiranje poduzetničke klime (CEAI). Također, rezultati su obogaćeni kvalitativnim istraživanjem u obliku intervjeta, kako bi se prikazalo dublje razumijevanje istraživanog koncepta.

U farmaceutskom poduzeću PharmaSwiss d.o.o. dijagnosticirana je umjerena razina poduzetničke klime, a ograničavajući aspekt predstavlja sam poslovni model poduzeća, zbog usmjerenosti isključivo na distribuciju farmaceutskih proizvoda. Vrijeme dijagnosticiranja poduzetničke klime okarakterizirano je kao postaktivizijsko razdoblje, zbog čega je menadžerska potpora poduzetničkim aktivnostima na nižoj razini. Radni ciljevi zaposlenika su zadani na razini poduzeća, a zaposlenici uživaju autonomiju dok ostvaruju ciljeve, što je popraćeno mehanizmima za kontrolu izvedbe. Nagrađivanje poduzetničkih inicijativa ponajprije se manifestira kroz kvartalne bonusne za prodajno osoblje i godišnje bonusne za uredsko osoblje. Nadalje, dostupnost vremena varira ovisno o funkciji u poduzeću, pri čemu više razine menadžmenta imaju manje razine dostupnosti vremena za razvoj novih inicijativa. Konačno, organizacijske granice su umjerene, sistemi povratnih informacija i evaluacija izvedbe zaposlenika su uspostavljene na adekvatnoj razini, a radni zadaci su zaposlenicima jasno zadani kroz standardne operativne procedure.

Treba napomenuti da empirijski dio istraživanja nije bez ograničenja. U ovom radu istraženo je malo poduzeće, pri čemu je aplikacija instrumenta za analizu poduzetničke klime prikladnija za velika poduzeća s kompleksnijom organizacijskom strukturom. Također, kvalitativni dio istraživanja trebao bi uključivati veći broj dubinskih intervjeta, a poželjno bi bilo koristiti i akcijsko istraživanje te metodu dnevnika. Preporuka budućim istraživanjima je primjena faktorske analize na pet temeljnih blokova poduzetničke klime, a daljnji korak bi mogao biti i primjena višestruke regresije, gdje bi zavisna varijabla bila procijenjena kreativnost i poduzetnost pojedinca od strane njemu izravno nadređenog. Longitudinalno istraživanje poduzetničke klime s obuhvaćenim razdobljima prije i poslije akvizicije predstavlja zanimljivo istraživačko pitanje utjecaja strateških promjena na poduzetničku klimu. Interakcija između vanjskog okruženja u kojem se nalazi poduzeće i same poduzetničke klime također je preporuka za daljnja istraživanja.

Kao što je prikazano u radu, poduzetnička klima predstavlja kompleksan fenomen koji je rezultat kontinuirane interakcije vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća, pri čemu CEAII instrument omogućuje procjenu poduzetničke klime ispitivanjem pet osnovnih faktora, koji karakteriziraju spomenuti koncept. Primjena CEAII instrumenta omogućuje strateškom menadžmentu stjecanje kvalitetnog uvida o razini organizacijskog poduzetničkog okruženja na temelju kojeg može kreirati strateške smjernice poslovanja u skladu sa specifičnostima samog poslovnog modela te kontekstom industrije u kojoj poduzeće posluje.

LITERATURA

- Alpeza, M. (2009). *Utjecaj sposobnosti internog učenja poduzeća na efektivnost strateškog pozicioniranja u okolini*. Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Osijeku.
- Alukan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management decision*, 48(5), str. 732-755.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, No. 5, (September–October), str. 77-87.
- Amit, R., Muller, E., & Cockburn, I. (1995). Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 10(2), str. 95-106.
- Antonakis, J., & Autio, E. (2006). Entrepreneurship and leadership. *The Psychology of Entrepreneurship*, str. 189-208.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), str. 7-24
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of Effect on Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation, *Informs*, 12(1), str. 54-74.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.

- Bhide, A. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), str. 809-830.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), str. 511-532.
- Castrogiovanni, G.J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs, *International Journal of Manpower*, 32(1), str. 34-47.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), str. 471-482.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), str. 121-154.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*. *Strategic Management Journal*, 10(1), str. 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership, u Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, L. D. (Ur.) *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (str. 309-327), Wiley-Blackwell.
- Das, S. R., & Joshi, M. P. (2007). Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*, 25(3), str. 643-660.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), str. 182-185.

- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), str. 728-741.
- Fay, D. & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, str. 221-234.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), str. 154-177.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & emotion*, 19(3), str. 313-332.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), str. 331-362.
- Getz, G., & Tuttle, E. G. (2001). A comprehensive approach to corporate venturing. *Handbook of business strategy*, 2(1), str. 277-279.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 11(4), str. 5-15.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hisrich, R., & Kearney, C. (2012). *Corporate entrepreneurship: how to create a thriving entrepreneurial spirit throughout your company*. McGraw Hill Professional.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. i Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), str. 253-273.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), str. 937-955.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), str. 236-247.
- Huarng, K. H., & Yu, T. H. K. (2011). Entrepreneurship, process innovation and value creation by a nonprofit SME. *Management Decision*, 49(2), str. 284-296.
- Humphrey S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic

summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), str. 1332–1356.

Hunt, J. G. (2004). What is leadership? U Antonakis, J., Cianciolo, T., & Sternberg, R. J. (Ur.), *The nature of leadership* (str. 19-47). Thousand Oaks, CA7 Sage.

Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), str. 19-46.

Kelley, K. (2011). Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization. *Business Horizons*, 54(1), str. 73-83.

Kihlstrom, R. E., & Laffont, J. J. (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *The Journal of Political Economy*, 87(4), str. 719-748.

Koetzier, W., & Alon, A. (2013). *Why “low risk” innovation is costly: Overcoming the perils of renovation and invention*. NY: Accenture.

Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), str. 323–335.

Kuratko, D. F., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), str. 13-30.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R.M. (2004.), *Entrepreneurship: theory, process, practice*, šesto izdanje, Mason, IOH: South-Western.

Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Garrett, R. P. (2009). Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52(5), str. 459-467.

Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), str. 647-655.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), str. 37-47.

Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), str. 934–945.

Lekmat, L., & Chelliah, J. (2014). What Are The Antecedents to Creating Sustainable Corporate Entrepreneurship in Thailand?. *Contemporary Management Research*, 10(3), str. 181-202.

Lowman, M., Trott, P., Hoecht, A., & Sellam, Z. (2012). Innovation risks of outsourcing in pharmaceutical new product development. *Technovation*, 32(2), 99-109.

Lukeš-Vuković, J., Vuković, A., & Ikonić, M. (2008). The Importance of Case Study in Industrial Enterprises Strategy Formulation Process. *Engineering Review*, 28(1), str. 85-91.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), str. 135-172.

Morić Milovanović, B. (2009). Uloga menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti velikih hrvatskih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*, 3(1), str. 25-44.

Morić Milovanović, B., Krišto, T. i Srhoj, S. (2015). Što razlikuje studente s poduzetničkim namjerama? Analiza empirijskog modela odrednica poduzetničkih namjera među studentima Sveučilišta u Zagrebu. *Ekonomski misao i praksa*, 1, str. 151-170.

Morris, M. H., Allen, J., Schindehutte, M., & Avila, R. (2006). Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), str. 468-493.

Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship*. South-Western Cengage Learning.

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), str. 661-691.

Parker, S. K., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), str. 827–856.

Perez-Freije, J., & Enkel, E. (2007). Creative tension in the innovation process: How to support the right capabilities. *European Management Journal*, 25(1), str. 11-24.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. March–April 1979.

Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.

Price, R. A., Wrigley, C., & Straker, K. (2015). Not just what they want, but why they want it: Traditional market research to deep customer insights. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(2), str. 230-248.

Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), str. 508-518.

- Roos, G. (2005). Intellectual capital and strategy: a primer for today's manager. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 123-132.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), str. 68-78.
- Sebora, T. C., & Theerapatvong, T. (2010). Corporate entrepreneurship: A test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), str. 331-350.
- Shaw, E., O'Loughlin, A., & McFadzen, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role- and process-based approach, *European Journal of Innovation Management*, 8(4), str. 393-408.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Soy, S. K. (1997). *The case study as a research method*. University of Texas at Austin.
- Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur*. Blacklick, OH: McGraw-Hill.
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and incremental validity. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), str. 44-96.
- Unsworth, K. L., & Clegg, C. W. (2010). Why do employees undertake creative action?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), str. 77-99.
- Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Carter, A. J. (2005). Creativity requirement: A neglected construct in the field of employee creativity. *Group & Organization Management*, 30(5), str. 541-560.
- Utterback, J. M. (1971). The process of technological innovation within the firm. *Academy of management Journal*, 14(1), str. 75-88.
- Van Wyk, R., & Adonisi, M. (2011). An eight-factor solution for the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument. *African Journal of Business Management*, 5(1), str. 3047-3055.
- Viswanathan, R. J., & Nagarajan, G. S. (2004). The 4E model: designing an incentive system for internal ventures. *ESADE MBA Business Review*, str. 25-31.

Wall, T. D., & Jackson P. R. (1995). New manufacturing initiatives and shopfloor work design. U Howard, A. (Ur.) *The Changing Nature of Work* (str. 139-174). San Francisco: Jossey-Bass.

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. Simon and Schuster.

Wustenhagen, R., Hamschmidt, J., Sharma, S., & Starik, M. (2008). *Sustainable Innovation and Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited, Glensanda House.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), str. 259-286.

Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), str. 225-247.

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), str. 261-276.

Bojan Morić Milovanović, PhD

Assistant Professor
LIBERTAS International University
Faculty of International Business and Economy
E-mail: bmoric@libertas.hr

Karla Kunst, univ. spec. oec.

Finance, Compliance and Marketing Controller
PharmaSwiss Ltd
E-mail: karla.kunst@valeant.com

Stjepan Srhoj, mag. oec.

Programme Officer and Liaison
South East European Center for Entrepreneurial Learning (SEECEL)
E-mail: stjepan.srhoj@seecel.hr

DIAGNOSING ENTREPRENEURIAL CLIMATE – CASE STUDY IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY

Abstract

Entrepreneurial climate is a complex phenomenon which is a result of continuous interactions between company's external and internal environment. It consists of five building blocks: management support, work discretion, time availability, rewards and reinforcements and organizational boundaries. It is possible to assess entrepreneurial climate by using Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) which enables strategic management to gain high-quality insights on the level of entrepreneurial environment within an organization, thus, enabling them with quality information needed to create future business development strategic directions. The purpose of this paper is to analyse the entrepreneurial climate within pharmaceutical company PharmaSwiss Ltd. Zagreb by using the case study methodology. This paper provides literature overview, describes the diagnosing tool for determining the level of entrepreneurial climate within organizations and presents detailed example of CEAI instrument application in the pharmaceutical company PharmaSwiss Ltd. Discussion is enriched with business examples which were identified through in-depth interviews with PharmaSwiss employees.

Key words: *entrepreneurial climate, corporate entrepreneurship, pharmaceutical industry, Croatia*

JEL classification: *L26, L65*

Iris Mrđa, mag. tur.

Admiral d.o.o., Kozina
E-mail: iris761@gmail.com

Dr. sc. Metod Šuligoj

Docent
Univerza na Primorskem
Fakulteta za turistične študije – Turistica, Portorož
E-mail: metod.suligoj@fts.upr.si

KULTURA TURISTIČKE DJELATNOSTI U SLOVENSKOM PORTOROŽU: KOMPARATIVNA ANALIZA

UDK / UDC: 338.48:005.73](497.12 Portorož)

JEL klasifikacija / JEL classification: M14, L83

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 12. studenog 2015. / November 12, 2015

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

U danom istraživanju proučavamo (organizacijsku) kulturu turističke djelatnosti destinacije Portorož (Slovenija). U prvom dijelu predstavljamo teoriju na području organizacijske kulture, kulture djelatnosti te turističke organizacijske kulture hrvatskih, slovenskih i stranih autora. U drugom se dijelu posvećujemo vlastitom istraživanju gdje cijelovito proučavamo (organizacijsku) kulturu djelatnosti, koju čine sljedeće djelatnosti: hotelijerstvo, ugostiteljstvo, kockarnice i turističke agencije. Za potrebe usporedbe djelatnosti upotrijebili smo neparametarske testove: Kruskal-Wallis te dodatno Kruskal-Wallis 1-way ANOVA (k samples) test. Najznačajnije razlike pokazale su se između kockarnica i turističkih agencija (u osam tvrdnji od ukupnih jedanaest), dok ih se najmanje može uočiti između hotelijerstva i ugostiteljstva (kod jedne tvrdnje).

Ključne riječi: turizam, organizacijska kultura, organizacijska kultura djelatnosti, destinacija

1. UVOD

Definiranje organizacijske kulture još je uvijek nerazriješena problematika među akademicima koji se bave proučavanjem tog koncepta. Kroeber i Kluckhohn (1952) nabrajaju više od sto različitih autora koji su

definirali pojam organizacijske kulture, dok Deshpande i Webster (1989) ističu da su ih spomenuti autori nabrojali 164. Bahtijarević Šiber (u Bućan Ecimović, 1991) kaže da je toliko definicija organizacijske kulture koliko je autora koji ju proučavaju. Određeni autori (Allaire in Firsirotu, 1984; Kavčić, 1994) smatraju da nije smisleno tražiti pravilnosti među toliko različitim definicijama, jer je nerealno očekivati da je moguće konstruirati sveobuhvatnu univerzalnu definiciju organizacijske kulture. Allaire i Firsirotu (1984) predlažu da se izabere definicija kulture koja će najviše odgovarati dalnjem istraživanju. Unatoč tim mišljenjima, puno autora (Kavčić, 1994; Sarvey, 2007; Pende, 2008; Kemp i Dwyer, 2001) vjeruje da Edgar Schein najcjelovitije opisuje spomenuti pojam te je iz tog razloga njegova definicija *locus classicus* među različitim definicijama organizacijske kulture: »Organizacijska kultura je obrazac temeljnih prepostavki, koje je određena grupa izumila, otkrila ili razvila, kada je učila savladati probleme vanjske adaptacije i unutarnje integracije. Obrazac, koji se pokazao kao dostatno dobar, da su ga ocijenili kao valjanog te po tom obrascu uče nove članove gledati, misliti i osjećati u vezi s tim problemima« (vidi: Schein, 2004: 17).

Organizacijska kultura je koncept koji je postao popularan osamdesetih godina prošlog stoljeća, s pojavom triju knjiga: Ouchi (1981) - *Theory Z*; Peters i Waterman (1982) *In Search of Excellence*; te Deal i Kennedy (1982) *Corporate Cultures* (Jung i dr., 2007). Mesner Andolšek (1995) je spomenutim knjigama dodala i četvrta: Pascal i Athos (1981): *The Art of Japanese Management*. Istiće da su »do sredine sedamdesetih godina istraživanja u organizacijama bila usmjerenja na strukture, djelovanja i procese razvoja, dok se krajem sedamdesetih godina pozornost organizacijskih teoretičara usmjerila ka čovjeku u organizacijama« (Mesner Andolšek, 1995: 46). Spomenuti bestseleri pobudili su veliko zanimanje za pojam organizacijske kulture, jer su isticali čovjeka i kulturu, odnosno posvećivali se mekanim faktorima u organizaciji (Hofstede i Hofstede, 2005). Mesner Andolšek (1995) kaže da do njihove popularnosti dolazi zbog ekonomskog uspona Japana, zaostajanja SAD-a u međunarodnoj konkurenciji te zbog naftne krize. Kao što piše Ouchi (1981), kultura je smatrana ključnom za povećanje uspješnosti i produktivnosti te načinom uspostavljanja podupirajućih odnosa na poslu. Jordan (u Jung i dr., 2007) kaže da je spomenutim knjigama te brojnim koje su uslijedile, zajednička mantra da se, ako organizacije žele biti uspješne, moraju usredotočiti na svoje kulture. Podjednako tome i Kavčić (1994: 175) ističe značaj knjige Petersa i Watermana te piše da »je značajno, možda čak i presudno pripomogla širenju pojma organizacijske kulture«. Wright (u Jung i dr., 2007) ističe, da su knjige bile kritizirane zbog anegdatskog umjesto akademskog diskursa te da su bile etiketirane kao knjige za samopomoć. Unatoč nedostatku teorijske strogoće ili možda upravo zbog toga, potonje su potaknule kulturnu revoluciju (Jung i dr., 2007). Za organizacijsku kulturu su se tako počeli zanimati teoretičari, posebice praktičari, kada su se »drugi tradicionalno upotrebljavani pojmovi pokazali kao neuspješni« (Kavčić, 1994: 176). Početkom ekonomskog pada te pojmom konflikta između radnika i voditelja, Trice i Beyer (1993) ocjenjuju da razvoj tog koncepta nije ništa neobično, pošto je taj pristup

ponudio praktičarima potencijalan odgovor na neuspjeh tradicionalne organizacijske analize.

Kao jedna od najbrže rastućih djelatnosti svijeta, turizam se poput kulture, temelji na ljudskoj interakciji. Pritom se na temelju te interakcije pružaju različite usluge putnicima i posjetiteljima. Za oba pojma je značajno da su upravo ti odnosi između pojedinaca ključni za njihovo postojanje. Ljudski faktor je podjednako ključna komponenta pri raspravi o kulturi kao i u turizmu. Jagić (2004: 195) govori o prepletenosti kulture i turizma te kaže da je turizam »suptilan suproizvod susreta dviju ili više kultura, a kulturna dinamika je posebna vrijednost koja oplemenjuje ljude i društvenu sredinu«. Razvoj turističke ponude može biti vrlo značajan doprinos gospodarstvu države te je iz tog razloga bitno posvetiti veliku pozornost ljudskim resursima, njihovom obrazovanju, obuci, karijeri, napretku te napisljeku i njihovom zadovoljstvu. Zbog svojeg izravnog kontakta s gostima, zaposlenici u turizmu predstavljaju najveću konkurentsku prednost te je i o njima ovisna uspješnost organizacije. Organizacijska kultura nije proizvod isključivo organizacije. Različiti autori (Gordon, 1991; Hofstede i Hofstede, 2005; Lee-Ross, 2006; Deal i Kennedy, 1982) smatraju da je organizacijska kultura pod utjecajem nacionalne kulture, kulture djelatnosti, kulture struke (zanimanja) te također osobina i vrijednosti, koje pojedinačna osoba pridobije kroz proces odrastanja.

Autori (Guerrier i Deery, 1998; Kallarakal i dr., 2011) otkrivaju izostanak istraživanja koja bi proučavala organizacijsku kulturu u turističkoj djelatnosti, no unatoč tome određeni su se akademici posvetili toj tematici.¹ U većinskom djelu autori (Kriemandis i dr., 2008; Dawson i Abbott, 2009; Kallarakal i dr., 2011; Khuong i Nhu, 2015) se posvećuju organizacijskoj kulturi u turizmu te njezinom utjecaju na poboljšanje uspješnosti organizacije, kao i njezinim pojedinačnim djelatnostima poput hotelijerstva, ugostiteljstva ili kockarnica. Dawson, Abbott i Shoemaker (2011) su svojim istraživanjem u Sjedinjenim Američkim Državama pokušali okupiti više različitih turističkih djelatnosti kako bi dobili bolju sliku organizacijske kulture u turizmu. Dawson i Abbott (2009) ističu da je organizacijska kultura u turizmu jedinstvena jer su proizvod i usluga integrirani i na takav način stvaraju iskustvo za gosta. Upravo su iz tog razloga osobine zaposlenika kritične pri tom iskustvu.

Polazeći od istraživanja Dawsona, Abbotta i Shoemakera (2011) željeli smo na primjeru jedne od najpoznatijih obalnih destinacija u Sloveniji istražiti organizacijsku kulturu turističke djelatnosti i to uz pomoć njezinih zaposlenika. Htjeli smo dobiti bolju sliku o sljedećim djelatnostima, koje u osnovi čine turizam destinacije: hotelijerstvo, ugostiteljstvo, kockarnice i turističke agencije te ih međusobno usporediti. Komparacijom smo željeli otkriti koja je od tih djelatnosti, po ocjeni vlastitih zaposlenika, smatrana najboljom a koja najlošijom, te zašto. Dobiveni podaci mogu služiti različitim voditeljima na određenoj destinaciji kao

¹ Vidi: Guerrier i Derry (1998) te Ogbonna i Harris (2002).

smjernice za poboljšanje slabijih pokazatelja odnosno faktora, te za dodatno jačanje odnosno uzdržavanje visoko ocijenjenih faktora.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA DJELATNOSTI

Hofstede i Hofstede (2005) ističu šest razina kulture: nacionalnu, regionalnu (etničku, religioznu ili lingvističku), spolnu, generacijsku, razinu socijalnog razreda, organizacijsku (sekciju ili korporativnu). I dok Schein (1999) ističe dinamiku zajednice, voditelje i proces učenja, a Mesner Andolšek (1995) slično tome interakciju među pojedincima te identitet koji nastaje iz te interakcije, mnogi (Gordon, 1991; Mesner Andolšek, 1995; Bahtijarević Šiber, 1999; Adler, 2008; Cerović i dr., 2011) su mišljenja da na nastanak organizacijske kulture utječe upravo okolina, odnosno nacionalna kultura (vidi također Podrug, Filipović i Hokman, 2012) i/ili kultura djelatnosti. Unatoč različitim mišljenjima dio autora (Gordon, 1991; Mesner Andolšek, 1995; Erčulj, 2004) kaže da ne smijemo zanemariti utjecaj okoline u kojem organizacija djeluje. Pored drugih utjecaja (npr. osobine osnivača organizacije) Gordon (1991) vjeruje da je nastanak kulture u velikoj mjeri reakcija na imperativne iz okoline, dok Erčulj (2004) slično tome piše da oblikovanje kulture nije imuno na okolinu. Mesner Andolšek (1995: 9) s druge strane kaže da »nema nikakve sumnje da organizacije preuzimaju osnovne vrijednosti društva, međutim to ne opovrgava činjenicu da je svaka organizacija jedinstvena integracija nastanka, prošlosti, sociokulturalnog konteksta, tehnologije, zaposlenika i voditelja te da njezini članovi proizvode i oblikuju zajednički sistem simbola i značenja, koji je posljedica zajedničkih iskustava iz prošlosti«. Cerović i dr. (2011) su u svojem istraživanju otkrili tri glavna izvora koji utječu na nastanak organizacijske kulture u hotelijerstvu: nacionalna kultura (prirodna i kulturna baština) – okolica u kojoj organizacija djeluje, njezine osobine te ponuda; osobine gospodarstva hotelske okolice – zainteresirane strane koje određuju njegovu poslovnu okolicu; i specifična prošlost hotela i njegovih osobina – njegova naslijedena kultura, koja je nastala u okolini u kojoj hotel djeluje, uključujući i osobine osnivača i najvažnijih voditelja kroz prošlost. O važnosti zainteresiranih strana za turizam, slično Ceroviću i dr. (2011), govore Štrukelj i Šuligoj (2014) ističući da potonje sinergijom sa svojim vrijednostima, kulturom, etikom, normama i navikama određuju viziju, koju uključuju u politiku poslovanja. Na takav način ključne skupine određuju politiku poduzeća, usmjeravajući svoje upravljanje prema onom najprikladnijem za poduzeće.

Iako Hofstede i Hofstede (2005) u svojoj klasifikaciji razina kulture ne nabrajuju kulturu djelatnosti, potonju bi mogli smjestiti između nacionalne i organizacijske. Temi kulture u djelatnostima te njihovim različitim zainteresiranim stranama se u velikoj mjeri posvetio Gordon (1991), koji kaže da na organizacijsku kulturu u velikoj mjeri utječu osobine djelatnosti u kojoj organizacija djeluje. Unutar djelatnosti, kao što ističe isti autor, određene kulturne značajke bit će zajedničke organizacijama i ujedno će biti prilično različite od

obilježja koja možemo pronaći u drugim djelatnostima. Konrad i Šušanj (1996) kažu da djelatnosti sačinjavaju skupinu poduzeća, koja proizvode slične proizvode ili pružaju slične usluge te da se organizacije koje djeluju u istoj djelatnosti suočavaju sa sličnom okolinom (socijalnom, gospodarskom i tehnološkom), kojoj se moraju prilagođavati. Chatman i Jehn (1994) kažu da je moguća još veća generalizacija među onima koji izvršavaju iste zadatke, upotrebljavaju slične procedure ili doživljavaju slične mogućnosti napretka. S time se slažu Konrad i Šušanj (1996) te smatraju da što su poslovi sličniji, sličnije će biti i kulture unutar iste djelatnosti. Sheridan (1992) slično tome ističe da postoji manja varijacija unutar djelatnosti što se tiče organizacijske kulture i vrijednosti, jer poduzeća upotrebljavaju slične standarde i suočavaju se sa sličnim ograničenjima iz svoje okoline. U svojem istraživanju su Konrad i Šušanj (1996) proučavali različite djelatnosti, među kojima i ugostiteljstvo, te dolaze do istih rezultata kao i Gordon (1991), to jest, da postoje razlike u organizacijskoj kulturi između različitih djelatnosti.

Gordon (1991) tvrdi da su okolina i organizacija nerazdvojni, jer je potonja ovisna o resursima, koji su joj dostupni iz okoline. Ta ista okolina, kao što kaže Gordon (1991) utječe na organizacijsku kulturu koja se stvara u poduzeću. Gagliardi (u Gordon, 1991) kaže da posljedično one pretpostavke, koje su nastale u djelatnosti sačinjavaju sustav vrijednosti u organizaciji, koji je dosljedan onim iz djelatnosti. Isti autor ističe da ti sustavi vrijednosti sprječavaju poduzeće pred stvaranjem i oblikovanjem takvih strategija, struktura i procesa, koji bi bili u konfliktu s pretpostavkama djelatnosti te na takav način antagonistički do kulture same djelatnosti. U istom istraživanju Gordon (1991) objašnjava da su organizacije utemeljene na pretpostavkama djelatnosti o kupcima, konkurenциji te društvu, što oblikuje osnovu kulture organizacije. Iz tih pretpostavki se razvijaju određene vrijednosti o pravilnom načinu djelovanja te u skladu s tim vrijednostima voditelji razvijaju strategije, strukture i procese potrebne za poslovanje (Gordon, 1991). Za ostale vrijednosti, koje nisu povezane s ključnim pretpostavkama isti autor kaže da se mogu razviti za vrijeme osnivanja organizacije, odnosno kao rezultat prošlosti osnivača ili kasnije kao reakcija na okolinu ili rezultate organizacije. Gordon (1991: 402) kaže da na takav način »djelatnost uvjetuje svim svojim organizacijama da razviju kulture, koje obuhvaćaju pretpostavke i vrijednosti, koje proizlaze iz naravi onoga što ta djelatnost čini ili proizvodi«. U nastavku kultura, kao što navodi isti autor, utječe na strategije, strukture i procese, koji su implementirani od voditelja na takav način da moraju biti dosljedne ili neutralne do same kulture djelatnosti. Zaključuje da će se organizacijska kultura kao proizvod uspješne organizacijske prilagodbe okolini suprotstavljati promjenama, međutim te promjene u okolini mogu zahtijevati kulturnu promjenu (nova znanja ili nove ljudi), kako bi poduzeće preživjelo i bilo uspješno. Unatoč tome što se kulture suprostavljaju promjenama te se mogu doimati kao statične, Mesić (2006: 106) kaže da se »sve više shvaćaju kao dinamički, otvoreni, nikada dovršeni procesi stalnih mijena i međusobnih prožimanja«.

3. TURISTIČKA DJELATNOST I NJEZINA POVEZANOST S ORGANIZACIJSKOM KULTUROM

Kao što smo već naveli, Gordon (1991) vjeruje da na organizacijsku kulturu u velikoj mjeri utječu značajke djelatnosti u kojoj djeluje, odnosno da su određene kulturne značajke zajedničke svim organizacijama u istoj djelatnosti. Gostoljubivost je zasigurno jedna od najvažnijih vrijednosti turističkog gospodarstva te jedan od preduvjeta za postojanje same djelatnosti. Telfer (u Gehrels, 2007: 37) za gostoljubivost kaže da je »više ovisna od predanosti i duha velikodušnosti nego od vještina«. Ističe i tri povjesna razloga zbog kojih se gostoprимstvo nudi: zbog kulturoloških motiva, zbog biblijskog značaja te zbog davanja hrane i pića, koje predstavlja gestu prijateljstva.

Woods (u Dawson, Abbott i Shoemaker, 2011) tvrdi da turističku djelatnost, koja ima specifičnu kulturu, možemo poopćeniti na različite organizacije koje pružaju smještaj i hranu. Rust i Oliver (u Dawson, Abbott i Shoemaker, 2011) govore o specifičnosti turističke djelatnosti te kažu da komponente turističkog proizvoda ne sačinjavaju samo fizički proizvodi nego i nematerijalne usluge. Turistička djelatnost ima puno izazova na području ljudskih resursa, posebice zbog toga što je način na koji zaposlenici pružaju usluge značajan za cijelokupno iskustvo proizvoda ili pružane usluge gostu (Dawson i Abbott, 2009). Isti autori zaključuju da je organizacijska kultura u turizmu jedinstvena jer su proizvod i usluga integrirani na način da stvaraju iskustvo za gosta. Upravo su iz tog razloga osobine zaposlenika kritične za iskustva gostiju. Kallarakal i dr. (2011) smatraju da je turizmu kao uslužnoj djelatnosti, koja obuhvaća izravan kontakt s gostima, potrebna jaka i pozitivna kultura za daljnji razvoj.

Guerrier i Derry (1998), Ogbonna i Harris (2002) kao i Kallarakal i dr. (2011) kažu da nedostaje istraživanja koja bi proučavala organizacijsku kulturu u turističkoj djelatnosti, no unatoč tome određeni su se autori bavili tom temom. Ogbonna i Harris (2002) ističu da se većina istraživanja usmjerava na povezanost organizacijske kulture i uspješnosti te na povezanost između kulture i drugih varijabli, koje neizravno ili izravno povezuju kulturu i uspješnost organizacije. Jenkić (2006: 207) objašnjava povezanost kulture i uspješnosti te kaže da su »globalizacija, razvoj globalne kompeticije, širenje tržišta, kooperacije, internacionalne suradnje i susretanje različitih kultura pridali veliku važnost razumijevanju i jednakom vrednovanju različitih kultura, interkulturnalizmu i međukulturalnoj komunikaciji, jer je tako moguće povezati tradiciju i kulturu i osigurati ekonomsku učinkovitost«. Ogbonna i Harris (2002) tako ističu različite autore koji su pisali o organizacijskoj kulturi u turizmu te detaljnije govore o njihovim istraživanjima, koja uključuju neke od sljedećih proučavanih varijabli: jaka kultura, niske plaće i njihova posljedica na organizacijsku kulturu, utjecaj visoke fluktuacije, utjecaj organizacijske klime na organizacijsku kulturu, varijable koje olakšavaju ili utječu na proces nastanka organizacijske kulture i dr. Guerrier i Deery (1998) ističu još sljedeće autore i varijable koje su proučavali:

Vallen (1993) – stres; Riley (1984) – hotelijerska kultura kroz jedinstvenost turističke djelatnosti; Nickson (1997) – utjecaj osnivača multinacionalnih hotelskih poduzeća na kulturu; Roper i dr. (1997) – kulturna raznolikost.

Novija istraživanja koja povezuju organizacijsku kulturu i turizam možemo pronaći u djelima Cerovića i Tomaševića (2009), koji su proučavali kognitivne i simboličke elemente organizacijske kulture u 121 hotelu u Europi. Istoču da je organizacijska kultura dio cjelovite ponude i kvalitete, koja se nudi gostima hotela. Gosti to prepoznaju te odgovaraju na način da borave u hotelu, što znači da organizacijska kultura izravno utječe na uspješnost. Utjecaj gosta, po Ceroviću i Tomaševiću (2009) je i u tome što svojim mišljenjem o kvaliteti usluga utječe i na stvaranje organizacijske kulture. Kriemandis i dr. (2008) slično tome povezuju organizacijsku kulturu s uspješnošću te kažu da njezino dobro razumijevanje vodi organizaciju boljem djelovanju. Kyurova (u Kirilova Filipova, 2012) kaže da organizacijska kultura u velikoj mjeri utječe na zaposlenike kao i na učinkovitost poduzeća. Ista autorica kaže da organizacijska kultura sadrži vrijednosti, ideje, norme i pravila koja usmjeravaju poduzeće, te da ujedno oblikuje stil, ponašanje i komunikaciju između zaposlenika i gostiju. Kirilova Filipova (2012) proučavajući sto turističkih poduzeća i njihovu organizacijsku kulturu kaže da je potonja vrlo važna za turizam te da mora biti prepoznata kako bi donošenje odluka vodećeg kadra bilo u kontekstu s kulturnim profilom poduzeća. Ista autorica u sklopu svojeg istraživanja preporučuje turističkim poduzećima da omoguće svojim zaposlenicima sudjelovanje u procesu odlučivanja, kao i to da je potrebno definirati i razviti prve korake kulture (strateške ciljeve, stil rukovođenja i sistem simbola) kako bi voditelji mogli utjecati na njezino poboljšanje. Kallarakal i dr. (2011) su slično dosad spomenutim autorima proučavali organizacijsku kulturu u turističkoj djelatnosti i to u hotelijerstvu u Indiji. Dali su sljedeće prijedloge za poboljšanje uspješnosti hotela: uskladivanje vlastitih potreba s potrebama drugih zainteresiranih skupina; uvažavanje mišljenja zaposlenika te uvažavanje potreba gostiju; obrazovanje zaposlenika kako bi kreativnije i inovativnije rješavali nastale probleme; povećavanje inovativnosti i kreativnosti s omogućavanjem stvaranja neformalnog ugoda i integracijom zaposlenika u različite aktivnosti (npr. oblikovanje turističkih paketa i produkta); usmjeravanje cjelokupne turističke djelatnosti k sudjelovanju umjesto k oblikovanju konkurenčkih strategija; povećanje materijalnih i nematerijalnih nagrada zaposlenika; te više odgovornosti s odgovarajućim ulogama za zaposlenike. Khuong i Nhu (2015) su proučavali povezanost organizacijske kulture, predanosti i uspješnosti turističkih poduzeća u Vijetnamu. Isti autori kažu da je za uspješnost turističke djelatnosti od velikog značaja razumijevanje gostiju i eksternog okruženja, te sposobnost i spremnost na prilagodavanje ili eventualne promjene. Njihova preporuka turističkoj djelatnosti za poboljšanje uspješnosti nalaže zapošljavanje društvenih ljudi, koji bi bili uspješni pri izravnom kontaktu s gostima. Za takve zaposlenike isti autori kaže da: žele raditi u poduzeću koje poštaje ljude, je usmjereno na timski rad te potiče osjećaj vlasništva; žele biti opunomoćeni i razvijati svoje pune potencijale kako bi dokazali svoju vrijednost; žele biti usmjeravani pravim ciljevima te od

poduzeća očekuju inspiraciju, motiviranost te jasnu strategiju na području ljudskih resursa.

Budući da su vrijednosti jedna od najbitnijih komponenta organizacijske kulture, važno je spomenuti još nekoliko autora koji povezuju turizam i vrijednosti. Dawson, Abbott i Shoemaker (2011) kažu da se istraživanja koja se posvećuju organizacijskoj kulturi i vrijednostima u turističkoj djelatnosti uglavnom posvećuju restoranima (u Ogaard i dr., 2005; Wood, 1989) ili hotelima (u Kemp i Dwyer, 2001) te su to najčešće kvalitativna istraživanja. Tepeci i Bartlett (2002) su razvili mjeri instrument pod nazivom *Hospitality Industry Culture Profile* (HICP), koji mjeri organizacijsku kulturu i individualne vrijednosti u turističkoj djelatnosti, odnosno usklađenost organizacijske kulture poduzeća s vrijednostima zaposlenika u turizmu. Kyriakidou i Gore (2005) su isto proučavali organizacijsku kulturu u turizmu te ističu da najbolja poduzeća dijele kulturu, koju čine sljedeće vrijednosti: zajedničko određivanje ciljeva i strategija; građenje zajedničke budućnosti; organizacijsko učenje; razvoj timskog duha. Johnson (u Gehrels, 2007), koji je proučavao vrijednosti u restoranima, kaže da potonji djeluju u vrlo konkurenčkom okruženju te da se gostima moraju pružiti posebna iskustva, kako bi osigurali njihovu odanost. Kao najvažnije vrijednosti do kojih je došao u svojem istraživanju ističe sljedeće: orijentacija na gosta (kao najvažnija vrijednost); uživanje u radu (ljubav do vlastitog posla, pošto je to višesatni rad u razdoblju kada ostali slave); radoznalost (želja za učenjem). Ostale spomenute vrijednosti u istom istraživanju su: entuzijazam; stimulacija tima; težnja k autentičnosti; ponos u radu; visoka motivacija; težnja za izvrsnošću; lojalnost; težiti tome da smo najbolji (kao poduzeće); visoka discipliniranost; ljubav do profesije; optimizam; poštovanje.

Kao što iz spomenutih primjera možemo zamjetiti i suvremenija istraživanja organizacijske kulture se u većinskom dijelu posvećuju tome kako poboljšati uspješnost i produktivnost poduzeća uz pomoć zaposlenika, odnosno organizacijske kulture. Unatoč tome, većina istraživanja posvećuje se pojedinačnim djelnostima u turizmu, dok su Dawson, Abbott i Shoemaker (2011) obuhvatili one različite unutar njega, i to u svrhu razvoja instrumenta za istraživanje (radi provjere toga napravili su i usporedbu četiri turističke djelatnosti metodom MANOVA). Takva istraživanja obalnih destinacija Slovenije i Hrvatske još uvijek nisu bila provedena. Po uzoru na istaknute autore željeli smo proučiti (organizacijsku) kulturu turističke djelatnosti na primjeru Portoroža, kao povjesno prepoznatljive jadranske turističke destinacije.

4. METODOLOGIJA

Organizacijska kultura u slovenskom turizmu je malo proučavana tema. I kada se posvećuje temi turističke djelatnosti to je obično njezinim pojedinačnim djelnostima (npr. hotelijerstvo ili ugostiteljstvo) ili proučavanju analize slučaja određenog poduzeća. Unatoč tome, određeni autori se bave temom organizacijske kulture u Sloveniji: Vrčon Tratar i Snoj (2002); Mijoč i dr. (2009); Nekrep

(2010); Podjed (2011); Tantegel i Kralj (2011); Zajec i Roblek (2011); Šuligoj i Turčić (2014). Ovisnost turističke djelatnosti o ljudskom faktoru ne može biti zanemarena te je upravo iz tog razloga važno daljnje proučavanje organizacijske kulture u turizmu. Kao takva ne utječe samo na ljudske resurse u poduzeću nego i na mnogo drugih varijabli. Kako bi stekli opširniju sliku organizacijske kulture u turizmu potrebno je posvetiti se proučavanju svih njezinih djelatnosti zajedno, a ne samo pojedinačno. Iz tog smo se razloga u istraživanju odlučili usmjeriti na usporedbu organizacijske kulture četiriju djelatnosti najpoznatije slovenske turističke destinacije: hoteljerstva, ugostiteljstva, kockarnica i turističkih agencija. Upitnik s definiranim čimbenicima (tvrdnjama) preuzeli smo iz istraživanja Dawsona, Abbotta i Shoemakera (2011), jer to je trenutno jedini istraživački instrument koji cijelovito uključuje različite turističke djelatnosti te omogućuje njihovo uspoređivanje. Iz spomenutih namjena oblikovali smo sljedeću hipotezu: *Pretpostavljamo da postoje statistički značajne razlike između četiriju proučavanih djelatnosti kod većine tvrdnji koje čine čimbenike organizacijske kulture.*

Čimbenike organizacijske kulture proučavali smo kvantitativnim istraživanjem, odnosno metodom anketiranja. Dio upitnika, koji proučava organizacijsku kulturu, sastoji se od četiri čimbenika (načela upravljanja; odnosi sa strankama; raznolikost posla; zadovoljstvo na poslu) odnosno zajedno dvadesetdvije tvrdnje. Sve tvrdnje ispitanici su ocjenjivali na Likertovoj ljestvici slaganja, od jedan do sedam, gdje jedan znači *uopće se ne slažem*, dok sedam znači *sasvim se slažem*. Našu populaciju A sastavljaju poduzeća isključivo iz Portoroža, i to hoteli, restorani, kockarnice i automat klubovi te turističke agencije. Ukupno je sudjelovalo dvanaest hotela (i njihovih restorana), sedam restorana, četiri kockarnice te sedam turističkih agencija. Okvirna ocjena naše populacije B je 650 osoba (zaposlenici i voditelji iz populacije A), od čega smo dobili 149 primjereni ispunjenih anketa, što znači da je tim uzorkom u istraživanje uključeno 22,92 postotni dio populacije (vidi Tablicu 1).

Svaki istraživački rad mora biti utemeljen na činjenici da će se njegov istraživački instrument ponašati na način da je dosljedan samom sebi. U našem slučaju unutarnja konzistencija ljestvice mjerena s koeficijentom Cronbach-alpha više je nego zadovoljavajuća. Ukupna pouzdanost ljestvice iznosi visoki koeficijent Cronbach-alphe od skoro 0,90, što se smatra izuzetno dobrim rezultatom u disciplini kao što je organizacijska kultura. U nastavku smo za potrebe istraživanja upotrijebili deskriptivnu analizu te izračun koeficijenta korelaciјe. Za potrebe komparacije djelatnosti upotrijebili smo neparametarski Kruskal-Wallis test te dodatno Kruskal-Wallis 1-way ANOVA (k samples) test s usporedbom po djelatnostima, i to na temelju Dunn-Bonferronijeve post hoc metode, gdje smo međusobno uspoređivali sljedeće: hoteljerstvo i ugostiteljstvo; hoteljerstvo i kockarnice; hoteljerstvo i turističke agencije; ugostiteljstvo i kockarnice; ugostiteljstvo i turističke agencije; kockarnice i turističke agencije. Po preporuci različitih autora (npr. Jesenko, 2001; Field, 2009) pri testiranju hipoteza za društvene znanosti upotrijebili smo vrijednost značajnosti 0,05.

5. USPOREBA ČETIRI DJELATNOSTI

U istraživanju je sudjelovalo 48.30 % muškaraca i 51.70 % žena. Većinom su to zaposlenici između 21 i 30 godina (43.60 %) te 31 i 40 godina (25.50 %), sa srednjom školom (48.30 %) i završenim stručnim studijem na sveučilištu (18.10 %). 32.90 % je zaposleno u velikim poduzećima (iznad 250 zaposlenika), 29.50 % u srednjim (od 50 do 250 zaposlenika), 20.80 % u malim (od 10 do 50 zaposlenika) te 16.80 % u mikro poduzećima (do 10 zaposlenika). Fokus istraživanja su bile razlike između djelatnosti, koje su prikazane u Tablici 1².

Tablica 1.

Struktura uzorka po djelatnostima

Proučavane djelatnosti	Broj poduzeća koji su sudjelovali u istraživanju	Skupni broj poduzeća u Portorožu	Broj ispitanika (po djelatnostima)
Hotelijerstvo	12	19	61
Ugostiteljstvo	7	9	32
Kockarnice	4	4	42
Turističke agencije	7	12	14
SKUPA:	30	44	149

Izvor: autori.

Ispitanike smo upitali poznaju li pojam organizacijske kulture, od čega je 90.60 % odgovorilo da su s pojmom upoznati, dok ostalih 9.40 % pojam ne poznaje. Željeli smo upoznati i njihovo mišljenje o važnosti organizacijske kulture. Pritom je 64.40 % odgovorilo, da je potonja vrlo važna, 30.90 % je odgovorilo da je važna, 6.00 % ispitanika je neodlučno te smatra da kultura nije ni nevažna ni važna, dok je 0.70 % mišljenja da organizacijska kultura nije važna za poduzeća. U tom kontekstu željeli smo provjeriti jesu li poznavanje pojma i mišljenje o važnosti organizacijske kulture povezane s određenom djelatnošću. Zbog nenormalne raspodjele upotrijebili smo Spearmanov koeficijent korelacije, koji nam pokazuje da djelatnost nije značajno povezana s poznavanjem organizacijske kulture ($\rho = -0.028$) niti s mišljenjem o važnosti organizacijske kulture ($\rho = -0.078$).

Zajednički rezultati čimbenika organizacijske kulture turističke djelatnosti u Portorožu bili su ocijenjeni prosjekom 4.40 (vidi Tablicu 3 u prilogu). Rezultati američkog istraživanja (Dawson, Abbott, Shoemaker, 2011) su bili viši, tj. prosjek organizacijske kulture iznosi 5.23. Tvrđnje koje su na primjeru Portoroža bile najviše ocijenjene većinom su povezane s odnosima prema gostima, dok na drugoj strani najniže ocijenjene tvrdnje upozoravaju na

² Zbog anonimnosti (i zaštite ispitanika) nismo skupljali podatke o poslodavcima kako ne bi ni došlo do povezivanja rezultata s pojedinačnim poduzećem.

činjenicu da turistički radnici u Portorožu nisu zadovoljni načinom na koji se s njima ophodi u vlastitom poduzeću. Potrebno je još istaknuti da američki rezultati pokazuju da samo klubovi (eng. country clubs) značajno odstupaju u odnosu prema ostalim djelatnostima u nekim tvrdnjama. Na primjeru Portoroža od dvadesetdvije tvrdnje, Kruskal-Wallis test pokazao je da postoje statistički značajne razlike između jedanaest tvrdnji, gdje je $8.496 \leq \chi^2 \leq 26.264$ i $0.000 \leq p \leq 0.037$. Isti broj tvrdnji ujedno se pokazao i nakon izvedenog Kruskal-Wallis 1-way ANOVA (k samples) testa s usporedbom među djelatnostima na temelju Dunn-Bonferronijeve post hoc metode (vidi Tablicu 2).

Tablica 2.

Statistički značajne razlike između djelatnosti u Portorožu

Tvrđnje o organizaciskoj kulturi	Prosjek ranga djelatnosti				Sig.
	H	U	K	TA	
Poduzeće je usredotočeno na zaposlenike	74,68 ³	63.95 ¹	70.33 ²	115.64 ^{1;2;3}	0.001
Poduzeće podupire, opunomoćuje i nagrađuje svoje zaposlenike	73.71 ³	71.34 ²	68.81 ¹	107.54 ^{1;2;3}	0.024
Moto poduzeća je: odnosi se prema drugima kako bi htio da se oni odnose prema tebi	72.41 ²	76.64	65.26 ¹	111.75 ^{1;2}	0.005
U poduzeću je fokus na zadržavanju zaposlenika	72.65	86.89 ¹	59.37 ^{1;2}	104.96 ²	0.002
Organizacija neprestano osnažuje kulturu poduzeća	72.76	83.14	62.69 ¹	103.07 ¹	0.012
Poduzeće koristi greške kao priliku za učenje	75.57 ²	78.12 ³	58.54 ¹	114.79 ^{1;2;3}	0.000
Poduzetnički duh među voditeljima	69.48 ¹	70.13 ²	75.18	109.64 ^{1;2}	0.013
Poduzeće koje vjeruje da je biti koristan najplemenitija profesija	69.59 ²	83.47	64.83 ¹	109.71 ^{1;2}	0.003
Gdje je svaki dan posao drukčiji	82.98 ¹	74.95 ³	51.20 ^{1;2}	111.71 ^{2;3}	0.000
Poduzeće koje ima visoku fluktuaciju zaposlenika	87.51 ¹	57.55 ¹	71.32	71.43	0.010
Poduzeće u kojem je za voditelje pregorijevanje problem	77.24	61.45 ¹	73.68	100.18 ¹	0.037

Napomena: H=hotelijerstvo; U=ugostiteljstvo; K=kockarnice; TA=turističke agencije; male brojke u stupcima označavaju parove u kojima su se pokazale statistički značajne razlike među djelatnostima ako je $\text{Sig} \leq 0.05$.

Izvor: autori.

Najveće razlike su se pokazale između *kockarnica* i *turističkih agencija*, i to između osam tvrdnji (vidi parove u Tablici 2). Natprosječni broj razlika vidljiv je također između kockarnicama i ostalih djelatnosti. Sasvim je drukčiji odnos između hotelijerstva i ugostiteljstva, u kojem se značajna razlika vidi samo u tvrdnji »Poduzeće koje ima visoku fluktuaciju zaposlenika« (zaposlenici u hotelijerstvu ovu su tvrdnju ocijenili puno bolje—vidi Tablicu 3 u prilogu). Ova sličnost mogla bi proizlaziti već iz prirodne povezanosti djelatnosti, koje su zajednički i službeno definirane Zakonom o ugostiteljstvu [slo. Zakon o gostinstvu] (Ur.l. RS. RS, št. 93-4602/2007)³. Time ne potvrđujemo hipotezu, kojom smo pretpostavili da će se razlike između djelatnosti pokazati u većini tvrdnji.

Pri deskriptivnoj usporedbi prosjeka najvišu su ocjenu organizacijske kulture imale turističke agencije, i to 5.24. Slijedi hotelijerstvo (prosjek iznosi 4.41) i ugostiteljstvo (prosjek iznosi 4.30), dok su najnižu ocjenu imale kockarnice, s prosjekom od 4.18 (vidi Tablicu 3 u prilogu). Uspoređujući odgovore svih djelatnosti su oni pridobiveni od turističkih agencija bili visoki. Kao jedan od razloga kao i ograničavajućih okolnosti možemo navesti to da je dobiveno samo četrnaest ispunjenih anketa od zaposlenika u agencijama. Za tu djelatnost je karakteristično da su se s većinom tvrdnji slagali (17 od 22), kao i s onim tvrdnjama s kojima se zaposlenici u ostalim djelatnostima nisu slagali. Zanimljivost koju možemo istaknuti je ta da se zaposlenici u kockarnicama uopće ne slažu ili ne slažu s tvrdnjom da je u poduzeću fokus na zadržavanju zaposlenika (prosjek iznosi 2.83). Pretpostavljamo da je razlog tome nova politika poduzeća nakon promjena u vlasništvu te menadžmentu. Upravljanjem su najviše zadovoljni u turističkim agencijama, što je očekivano zbog činjenice da su to manja poduzeća, s malo zaposlenika, bez puno rada u skupinama. Standardiziran rad u kockarnicama (svaka igra ima svoja pravila) se jasno odražava u čimbeniku »Raznolikost posla« (4.07). Treba spomenuti da hoteli i restorani u Portorožu nisu dio velikih lanaca (sa svojim standardima), što bi trebalo utjecati na mišljenja zaposlenika o raznolikosti rada. Ohrabrujuće su visoke ocjene odnosa sa strankama, što znači da interni odnosi i problemi ne opterećuju zaposlenike toliko da potonje utječe na njihovo ophodjenje prema gostima, što je važno za uspješno poslovanje. Individualni tretman svakog gosta karakterističan je u turističkim agencijama, gdje se bilježi najviša prosječna ocjena (5.39), dok su ocjene ostalih djelatnosti slične. Zaposlenici u ugostiteljstvu u prosjeku su najniže ocjenili zadovoljstvo na poslu. Zbog niskih plaća, visokog deficitia radnika te ostalih loših uvjeta rada (vidi Šuligoj, 2006; Šuligoj 2012; Kukanja, 2013), se je takav rezultat moglo i očekivati. Ostale djelatnosti puno su bliže jedna drugoj.

³ Hrvatski Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 85/15) sadrži iste odredbe kao i slovenski zakon.

6. ZAKLJUČAK

Utjecaj organizacijske kulture na određeno poduzeće nije beznačajan, već obuhvaća više područja neke organizacije, kao što je npr. uspješnost, a ne samo ljudske resurse. Na turizam, kao djelatnost na nekoj destinaciji koja je povezana s njezinim ljudskim resursima, ne možemo uvijek gledati samo kroz perspektivu određene djelatnosti, kao npr. hotelijerstva ili ugostiteljstva. Potreban je cjelokupan pogled na djelatnost, kako bi se poboljšala ponuda i usluge ne samo na razini poduzeća, već i na razini destinacije. Kako bi proučili veći dio multidimenzionalne turističke djelatnosti, moramo se usredotočiti na sve njezine dijelove. Razlike između različitih djelatnosti, koje sastavljalju ponudu neke destinacije, mogu nam pomoći time da pokažu koje su prednosti, a koji nedostaci turističke djelatnosti, ali i pojedinačnih poduzeća.

Istraživanjem smo stekli informacije o jačim i slabijim stranama portoroškog turizma i njegove (organizacijske) kulture. Turistički radnici svjesni su važnosti ospozobljavanja za rad u multikulturalnoj okolini, kao i toga da su gosti najvažnija vrijednost svakog poduzeća, što im daje konkurentsku prednost te im omogućava da time grade na uspješnosti dalnjeg poslovanja. Lošijom stranom organizacijske kulture i vrijednosti koje ju čine, zaposlenici vide odnos poduzeća do njih samih. Smatraju da poduzeće ne stavlja potreban fokus na zaposlenike, kao najvažniju konkurentsku prednost bilo kojeg poduzeća u turizmu. Mišljenja su da nisu odgovarajuće nagrađivani, podupirani te opunomoćeni. Unatoč teškim, kriznim vremenima koja vladaju posljednjih godina i pogadaju sve djelatnosti, zaposlenici su, posebno za turizam, potporni stup na kojem se gradi cjelokupna ponuda proizvoda i usluga gdje je i nematerijalna nagrada za odrađeni posao više nego dobrodošla.

Pri usporedbi djelatnosti na području (organizacijske) kulture turističke djelatnosti najviše su se iskazale turističke agencije, gdje postoje nabolja mišljenja o odnosu prema svojim strankama, dok su u prosjeku kockarnice imale najnižu ocjenu (organizacijske) kulture. Kockarnice još uvijek imaju poteškoća s prilagođavanjem na trenutne krizne uvjete poslovanja i posljedične promjene u menedžmentu i vlasništvu. Neprilagodavanja vrijednosti i uvjerenja višegodišnjih zaposlenika u kockarnicama uzrokuje i visoku fluktuaciju, jer je voditeljima lakše i brže dovesti novi kadar te ga »obliskovati« prema vlastitim načelima, pravilima i vrijednostima, nego se posvetiti tome da se pokušaju promjeniti vrijednosti starijeg kadra. Iz istraživanja je jasno da su najvažnije vrijednosti portoroških turističnih zaposlenika ospozobljavanje, kao i spomenuta usmjerenost na goste, koju u svojim istraživanjima spominju i sljedeći autori: Kallarakal i dr. (2011), Khuong i Nhu (2015) te Gehrels (2007).

Istraživanje može biti korisno na različitim područjima. Dawson, Abbott i Shoemaker (2011) u svojem istraživanju kažu da upitnik može pomoći odjelima za ljudske resurse u traženju primjerenih kandidata za zapošljavanje, te pri ocjenjivanju vlastite organizacijske kulture poduzeća u odnosu do rezultata na razini destinacije. Te informacije su dobrodošle, ne samo pojedinačnim lokalnim

turističkim organizacijama, već i organizacijama na destinaciji koje su nositelji strateškog planiranja, te onim koje provode predpisane turističke strategije. Poznavanje potreba i želja turističkih zaposlenika, ali i slabijih i jačih strana ljudskih resursa na destinaciji, može pomoći boljem sastavljanju turističkih strategija, te ujedno povezivanju različitih organizacija na destinaciji, što je za Portorož i danas Ahilova peta. Potrebna bi bila i dodatna istraživanja na području (organizacijske) kulture u turizmu. Mogli bismo obuhvatiti sva turistička poduzeća u općini Piran i usporediti ih s (organizacijskom) kulturom turističke djelatnosti u Ljubljani te drugim kontinentalnim destinacijama. Zanimljivi rezultati bi se zasigurno pokazali i u usporedbi s Opatijom i/ili Umagom, odnosno ostalim turističkim destinacijama u Hrvatskoj, koje su prema ponudi te drugim karakteristikama slične Portorožu. Potrebno bi bilo skupiti više anketa od turističkih agencija (gdje bi posljedično imali sličan broj ispitanika po skupinama), dok bi proučavanim djelatnostima unutar turizma mogli dodati i petu – *wellness* centre i njihove zaposlenike. Šstrukelj i Šuligoj (2014) rješenje za današnju visoku konkureniju vide u inovativnosti, koja bi trebala postati sve više društveno odgovorna. Kako bi to postigli i u turizmu, isti autori, citirajući Clarksona (1995), Freya i Georgea (2010), smatraju da je turizmu potrebno pristupiti cijelovito te obuhvatiti sve zainteresirani strane. Sudjelovanje različitih zainteresiranih strana u turizmu nam tako pomaže i bolje razumijeti (organizacijsku) kulturu djelatnosti s kojom se mogu poboljšati usluge i istovremeno zadovoljiti zaposlenici. U tom slučaju bilo bi potrebno prepoznati te zainteresirane strane te ih uključiti u dodatna istraživanja.

7. PRILOZI

Tablica 3.

Elementi čimbenika organizacijske kulture (\bar{x})

Elementi čimbenika organizacijske kulture	H	U	K	TA	Skupa
NAČELA UPRAVLJANJA	4.13	4.13	3.93	5.13	4.17
Poduzeće je usredotočeno na zaposlenike	3.67	3.22	3.55	5.07	3.67
Poduzeće podupire, opunomoćuje i nagrađuje svoje zaposlenike	3.66	3.53	3.45	4.93	3.69
Moto poduzeća je: odnosi se prema drugima kako bi htio da se oni odnose prema tebi	3.74	4.03	3.50	5.57	3.91
U poduzeću je fokus na zadržavanju zaposlenika	3.34	3.97	2.83	4.64	3.46
Organizacija neprestano osnažuje kulturu poduzeća	3.93	4.28	3.52	5.00	3.99
Osnopljivanje unutar poduzeća je važno	5.43	5.25	5.33	5.57	5.38
Poduzeće koristi greške kao priliku za učenje	4.18	4.16	3.43	5.50	4.09
Poduzeće u kojem među voditeljima postoji poduzetnički duh	4.18	4.22	4.21	5.43	4.32
Poduzeće u kojem postoje kulturne raznolikosti	4.26	4.47	4.31	4.64	4.36
Poduzeće u kojem zaposlenici naprave više nego što se to od njih očekuje	5.11	4.97	4.95	5.86	5.11
Poduzeće u kojem postoji puno mogućnosti za napredovanje	3.93	3.41	3.74	3.71	3.74
Poduzetnički duh među voditeljima	4.10	4.03	4.33	5.64	4.30
ODNOSI SA STRANKAMA	4.76	4.74	4.63	5.39	4.78
Poduzeće koje strankama pripomaže slaviti prekretnice u životu	4.56	4.28	4.17	5.36	4.46
Poduzeće koje svojim strankama formira uspomene	4.82	4.88	4.45	5.14	4.76
Poduzeće koje je za svoje stranke dom daleko od doma	4.69	4.66	4.86	5.29	4.79
Poduzeće koje razvija odnose sa strankama	5.28	5.06	5.00	5.43	5.17
Poduzeće koje ima visoki postotak ponovnih gostiju	5.07	4.94	5.29	5.50	5.14
Poduzeće koje vjeruje da je biti koristan najlemenitija profesija	4.15	4.63	4.05	5.64	4.36
RAZNOLIKOST POSLA	4.77	4.48	4.07	5.82	4.61
Gdje je svaki dan posao drukčiji	4.57	4.16	3.33	5.71	4.24
Posao, koji je u različitim razdobljima može predstavljati izazov	4.97	4.81	4.81	5.03	4.98
ZADOVOLJSTVO NA POSLU	4.70	3.88	4.40	4.89	4.46
Poduzeće koje ima visoku fluktuaciju zaposlenika	5.05	3.94	4.52	4.50	4.61
Poduzeće gdje je za voditelje pregrijevanje problem	4.36	3.81	4.29	5.29	4.31
SKUPA	4.41	4.30	4.18	5.24	4.40

Napomene: H – hoteljerstvo; U – ugostiteljstvo; K – kockarnice; TA – turističke agencije

Izvor: autori.

LITERATURA

Adler, Nancy J. i Gundersen, Allison (2008). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. URL: http://books.google.hr/books?id=w_AnUby8L3EC&dq=adler+international+dimensions+of+organisational+culture&source=gbs_navlinks_s (20. 10. 2014).

Allaire, Yvan i Firsirotu, Mihaela E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5 (3), 193–226.

Bahtijarević Šiber, Fikreta (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Bućan Ecimović, Radojka (Ur.). (1999). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.

Cerović, Zdenko i Tomašević, Amelia (2009). Kognitivni i simbolički elementi organizacijske kulture hotela. *Acta Turistica*, 21 (1), 45–71.

Cerović, Zdenko, Grudić Kvasić, Sanda i Cerović, Marta (2011). The impact of national culture on the hotel organizational culture. *12th Management International Conference Portorož, Slovenia*, 1185–1198.

Chatman, Jennifer A. i Jehn, Karen A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, 37 (3), 522–553.

Dawson, Mary E. i Abbott JeAnna. (2009). Hospitality Culture and Climate: Keys to Retaining Hospitality Employees and Creating Competitive Advantage. URL: <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=refereed> (22. 12. 2013).

Dawson, Mary, Abbott, JeAnna i Shoemaker, Stowe (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure of organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 290–300.

Deal, Terrence E. i Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company

Deshpande, Rohit i Webster, Frederick E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 53 (1), 3–15.

Erčulj, Justina (2004). Organizacijska kultura – neodkriti kurikulum? *Sodobna pedagogika*, 55 (2), 70–88.

Field, Andy (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.

Gehrels, Sjoerd A. (2007). How Hospitality Industry Managers' Characteristics Could Influence Hospitality Management Curricula. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 5 (2), 37–48.

Gordon, George G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 16 (2), 396–415.

Guerrier, Yvonne i Deery, Margaret (1998). Research in hospitality human resource management and organizational behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 17 (2), 145–160.

Hofstede, Geert i Hofstede, Gert Jan (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Jagić, Stjepan (2004). Imanentnost interkulturalizma u turizmu. *Sociologija selo*, 42 (1), 195–218.

Jenkić, Ranka (2006). Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika. *Revija za sociologiju*, 37 (3-4), 205-225.

Jesenko, Jože (2001). *Statistika v organizaciji in managementu*. Maribor: Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede.

Jung, Tobias, Scott, Tim, Davies, Huw T. O., Bower, Peter, Whalley, Diane, McNally, Rosalin i Mannion, Russell (2007). *Instruments for the exploration of Organizational Culture*. URL: <http://www.scothub.org/culture/instruments.html> (15. 09. 2014).

Kallarakal, Tomy K., Mathew, Jain, Paul, George A. i Thomas, Kennedy Andrew (2011). Organizational Culture in Tourism Industry in India. *World Journal of Social Sciences*, 1 (3), 116–131.

Kavčič, Bogdan (1994). Organizacijska kultura. V S. Možina (Ur.), *Management* (str. 175). Ljubljana: Didakta – Radovljica.

Kemp, Sharon i Dwyer, Larry (2001). An examination of organizational culture – the Regent Hotel, Sydney. *Hospitality Management*, 20 (1), 77–93.

Khuong, Mai Ngoc i Nhu, Nguyen Vu Quynh (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment – A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3 (4), 329–336.

Kirilova Filipova, Milena (2012). Interaction between management style and corporate culture in tourism. URL: <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/448/660> (20. 10. 2014).

Kohler, Heinz (2002). *Statistics for business and economics: Microsoft Excel enhanced*. Cincinnati: South-Western, Thomson Learning.

Konrad, Edvard i Šušanj, Zoran (1996). Influences of industry on organizational culture and climate. *Review of Psychology* 3 (1), 3–10.

Kriemadis, Thanos, Koniodos, Michael, Leivadi, Stella, Mavromatis, Christiana, Kartakoullis, Nickos, Karlis, George i Oncescu, Jacquelyn (2008). Organizational Culture in Middle and Upper Level Hotel Units in Greece. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*, 1, 31–44.

Kroeber, Alfred Louis i Kluckhohn, Clyde (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. URL: <https://archive.org/stream/papersofpeabodymvol47no1peab#page/39/mode/2up> (19. 09. 2014).

Kukanja, Marko (2013). Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. *Tourism and hospitality management*, 19 (1), 97-107.

Kyriakidou, Olympia i Gore, Julie (2005). Learning by example: Benchmarking organisational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12 (3), 192–206.

Lee-Ross, Darren (2006). Cruise Tourism and Organizational Culture: The Case for Occupational Communities. URL: <http://researchonline.jcu.edu.au/3583/> (20. 10. 2014).

Mesić, Milan (2006). Multikulturalizam – društveni i teorijski izazovi. *Revija za sociologiju*, 37 (1-2) 105-107.

Mesner Andolšek, Dana (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mijoč, Petra, Meško, Maja, Karpljuk, Damir, Videmšek, Mateja i Meško Štok, Zlatka (2009). Zaznave povezane z organizacijsko kulturo med vodilnim in strokovnim kadrom v slovenskih podjetjih. *Organizacija*, 42 (2), 65–70.

Nekrep, Mojca (2010). Vpliv organizacijske kulture in upravljanja z znanjem na uspešnost razvoja novih finančnih storitev. *Management* 5, 21 – 36.

Ogbonna, Emmanuel i Harris, Loyd C. (2002). Managing organisational culture: insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12 (1), 33–53.

Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Pende, Hrvoje (2008). *Moć neetičkog poslovanja: organizacijska kultura u Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.

Podjed, Dan (2011). Multiple Paradigm Research on Organisational Culture: An Introduction of Complexity Paradigm. *Organizacija*, 44 (1), 11–21.

Podrug, Najla, Filipović, Davor i Hokman, Lucija (2012). Doprinos Fonsa Trompenaarsa istraživanjima nacionalne kulture. *Ekonomski misao i praksa*, 1 (Lipanj 2012), 85-96.

Sarvey, John Hoagn (2007). Mary Parker Follett and Edgar Schein: Two Giants in the Field of Organizational Studies. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FRh-BnBbM9QJ:mpfollett.ning.com/forum/attachment/download%3Fid%3D3634948%253AUUploadedFile%253A2380+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr> (04. 01. 2015).

Schein, Edgar Henry (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, Edgar Henry (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sheridan, John E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35 (5), 1036–1056.

Spiegel, Murray R. i Stephens, Larry J. (1999). *Schaum's outline of theory and Problems of Statistics* (3. izd.). New York: McGraw-Hill.

Štrukelj, Tjaša i Šuligoj, Metod (2014). Holism and social responsibility for tourism enterprise governance. *Kybernetes* 43 (3-4), 394-412.

Šuligoj, Metod i Turčić Lucija (2014). Primerjalna analiza korporativnih akademij v slovenskem gospodarstvu. *Andragoška spoznanja*, 20 (2), 55–71.

Šuligoj, Metod (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija*, 39 (2), 146-153.

Šuligoj, Metod (2012). Specifike dela v turizmu s poudarkom na gostinski dejavnosti. U: Šuligoj, Metod (ur.). *Izzivi zaposlovanja in dela v turizmu: zbornik prispevkov*. Portorož: Fakulteta za turistične študije - Turistica, 2012, str. 97-101.

Tantegel, Branko i Kralj, Davorin (2011). Politika, strategija in organizacijska kultura trajnostnega razvoja in ravnanja z okoljem v podjetjih. *Organizacija*, 44 (5), 191 – 201.

Tepeci, Mustafa i Bartlett, Bart A. L. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organisation fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 21, 151–170.

Trice, Harrison M. i Beyer, Janice M. (1993). *The Cultures of Work Organisations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Vrčon Tratar, Nataša i Snoj, Boris (2002). Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM*, 5 (9), 45–56.

Zajec, Maja i Roblek, Matjaž (2011). Are There Important Differences in Success and in Organizational Culture between Family Companies in Production and Service Sector in Slovenia? *Organizacija*, 44 (6), 295–205.

Zakon o gostinstvu, Uradni list RS, št. 93-4602/2007.

Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne Novine 85/15.

Iris Mrda, mag. tur.

Admiral d.o.o., Kozina
E-mail: iris761@gmail.com

Metod Šuligoj, PhD

Assistant Professor
University of Primorska
Faculty of Tourism Studies – Turistica
E-mail: metod.suligoj@fts.upr.si

THE TOURISM INDUSTRY CULTURE OF THE DESTINATION OF PORTOROŽ (SLOVENIA): COMPARATIVE ANALYSIS

Abstract

The subject of our research is the tourism industry (organizational) culture of the destination of Portorož (Slovenia). First, we present the theory in the field of organizational culture, industry culture and tourism industry culture from Croatian, Slovenian and other international authors. In the second part we focus on our research where we comprehensively study (organizational) culture, which is composed of the next industries: hospitality, restaurants, casinos and tourist agencies. For the comparison of industries, non-parametric tests were used: Kruskal-Wallis and additionally Kruskal-Wallis one-way ANOVA (K samples) test. The largest statistically significant differences appeared between the casinos and travel agencies (in eight out of eleven statements) meanwhile the least differences appeared among the food & beverage providers and hotels (in one statement).

Key words: *tourism, organizational culture, industry culture, destination*

JEL classification: *M14, L83*

PREGLEDNI RAD

REVIEW

Dr. sc. Sonja Brlečić Valčić

Računovodstveni ekspert u Odjelu financija
Saipem S.p.A., Podružnica u Republici Hrvatskoj
E-mail: sonja.brlecic@gmail.com

Dora Hodžić, univ. bacc. oec.

E-mail: dora.hodzic@hotmail.com

RAČUNOVODSTVO BRENDU U FUNKCIJI OČUVANJA VRIJEDNOSTI PODUZEĆA

UDK / UDC: 657.1:658.627

JEL klasifikacija / JEL classification: M31, M41

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 10. travnja 2016. / April 10, 2016

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Potreba za utvrđivanjem vrijednosti brenda kao bitnog čimbenika stvaranja i očuvanja ukupne vrijednosti poduzeća prepoznata je paralelno s potrebotom za utvrđivanje bolje metodologije vrednovanja poduzeća u cjelini. Iako se od osamdesetih godina prošlog stoljeća razvijaju razni modeli i pristupi za praćenje i vrednovanje brenda, nijedan od njih nije u potpunosti zadovoljio potrebe internih i eksternih korisnika ovakvih informacija. U radu se daje kritički osvrt na definiciju problema računovodstvenog praćenja brenda u okvirima finansijskog i menadžerskog računovodstva te se predlaže koncept pristupa praćenja vrijednosti brendovnog kapitala u kontekstu stvaranja i očuvanja ekonomске vrijednosti poduzeća u cjelini. Predloženi računovodstveni model praćenja učinkovitosti brenda organizaciju poslovanja stavљa u kontekst modernih strategija poslovanja te prepostavlja prepoznavanje važnosti razvoja brenda kao kapitala na svim poslovnim razinama.

Ključne riječi: *računovodstvo brenda, brendovni kapital, vrednovanje, stvaranje i očuvanje vrijednosti*

1. UVOD

Promjene u organizacijskom i operativnom načinu poslovanja poduzeća u posljednjih nekoliko desetljeća rezultat su prepoznavanja raznih čimbenika koji utječu na poslovanje i stvaranje poslovnih rezultata. U tom kontekstu mijenjaju se

i pogledi na značajne čimbenike stvaranja i očuvanja ekonomske vrijednosti poduzeća. U skladu s tim i računovodstveni koncepti u okviru finansijskog i menadžerskog računovodstva prilagođavanju se trendovima za učinkovitije praćenje i prikazivanje uspjeha poslovanja.

Brend se može definirati kao obilježje identifikacije robe ili usluge nekog proizvoda, u svrhu razlikovanja od sličnih roba i usluga proizvedenih od strane konkurenčkih poduzeća. Ulaganjem u aktivnosti brendiranja stvara se brendovni kapital (engl. *brand equity*) koji označava svjesnost potrošača o brendu, lojalnost prema njemu kao i percepciju da brend, odnosno proizvod ili usluga imaju određeni stupanj kvalitete (Seetharaman i sur., 2001.).

Krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća prepoznata je potreba svrstavanja brenda pod stavku nematerijalne imovine u finansijskim izvještajima. Ovaj problem je prepoznat u kontekstu potrebe za vrednovanjem brenda, kao kategorije koja igra veliku ulogu u stvaranju ukupne vrijednosti poduzeća. Ne čudi stoga što se o njemu počelo raspravljati paralelno s problemom za utvrđivanje bolje metodologije za procjenu ekonomske vrijednosti poduzeća u cjelini. Od tada do danas, kao i pri vrednovanju poduzeća u cjelini razvile su se mnoge tehnike i metode vrednovanja brenda.

Bez obzira na to što je u finansijskom računovodstvu riješen problem identifikacije i knjiženja brenda koji je kupljen od nekog drugog poduzeća, i dalje se neadekvatno riješenim smatra problem utvrđivanja vrijednosti interna razvijenog brenda, kao i utjecaj njegove vrijednosti na stvaranje i očuvanje vrijednosti poduzeća. Zbog toga se za vrednovanje i bilježenje poslovnih događaja vezanih uz internu stvoreni brend i dalje često veže činjenica nedostatka pouzdanosti. Takvi problemi očituju se najviše pri prodaji brenda i odstupanja postignute tržišne vrijednosti od one zabilježene u finansijskim izvještajima u trenutku prodaje. U okviru finansijskog računovodstva tako ostaje paradigma osnovne pozicije brenda, kojem se priznaje da posjeduje određenu vrijednost samo u trenutku čina kupnje od strane stjecatelja. Time se činu kupnje, a pojmu ostvarenja vrijednosti u samim temeljima pridaje značenje koje je teško opravdati, iz razloga što postoje male vjerojatnosti da su i prodavatelj i kupac koristili slične metodologije procjene takvih sredstava (Roslender i Hart, 2006.).

Brendovni kapital može se promatrati sa stajališta tri perspektive (Kim i sur., 2003.): perspektive potrošača, finansijske perspektive i kombinirane perspektive. Pritom se perspektiva potrošača promatra kroz njihovu percepciju i ponašanje koje samom poslovanju kroz brend daje odlike održivosti i diferenciranosti poslovanja, dok finansijska perspektiva predstavlja finansijski ishod poslovanja kroz prizmu menadžerskog potencijala, odnosno sposobnosti menadžmenta da iskoristi snagu brenda u stvaranju superiornih poslovnih rezultata. Organizacija poslovanja okrenuta stvaranju i očuvanju brendovnog kapitala može se dovesti u vezu s povećanjem prihoda, dok se nedostatak ovakvih strategija u nekim industrijama povezuje s oštećenjima u potencijalnim tokovima prodaje u budućnosti (Kim i sur., 2003.).

U radu su zato istaknuta obilježja i tretman brenda i brendovnog kapitala s aspekta finansijskog i menadžerskog računovodstva, konvencionalni pristup vrednovanju brenda te prijedlog internog praćenja brendovnog kapitala s aspekta njegovog utjecaja na stvaranje i očuvanje vrijednosti poduzeća kao cjeline.

2. PREPOZNAVANJE I VREDNOVANJE BRENDU U FINANSIJSKOM RAČUNOVODSTVU

Potreba za prepoznavanjem i vrednovanjem brenda u računovodstvu nastala je iz višefunkcionalnog značenja samog brenda, koje nadilazi materijalne i nematerijalne atribute proizvoda ili usluge, a ti atributi stvaraju ekonomske učinke poslovanja poduzeća. S aspekta finansijskog računovodstva potreba priznavanja se može promatrati kroz:

- obilježja i tretman brenda kao imovine i
- obilježja i tretman brenda kao goodwila.

Iako bi se pravilnim računovodstvenim tretmanom brenda kao interno stvorene i razvijane imovine moglo postići mnogobrojne koristi za poduzeće u smislu pravilnijeg bilančnog stanja (primjerice veća moć zaduživanja), do danas priznavanje i vrednovanje brenda u računovodstvenom smislu nije postiglo zadovoljavajuću formu. Naime, brend se ne može definirati kao imovina koja nema fizička obilježja, kao ni vrijednost koja se može točno utvrditi osim ako ne postane subjektom specifičnih poslovnih transakcija prodaje ili akvizicije (Seetharaman i sur., 2001.). Prema mnogobrojnim raspravama i tumačenjima šire računovodstvene zajednice tijekom godina, pri identifikaciji i vrednovanju brenda kao nematerijalne imovine javlja se nekoliko očitih problema vezanih uz samu definiciju i tretman nematerijalne imovine. Oni se uglavnom odnose na problematiku priznavanja troškova razvoja, održavanja i obnavljanja interno stvorenog brenda. Problem se može promatrati s nekoliko polazišta, a osnovni je pristup kroz kriterije za priznavanje nematerijalne imovine kao takve. S obzirom na spomenuto kriteriji za priznavanje uključuju (MRS 38):

- mogućnost identifikacije
- kontrolu nad sredstvom i
- buduće ekonomske koristi.

Identifikacija nalaže da nematerijalno sredstvo treba biti utvrđivo kako bi se jasno razlikovalo od goodwilla. Sredstvo je utvrđivo kad je (MRS 38):

- odvojivo, to jest ako se može odvojiti ili razlučiti od subjekta i prodati, prenijeti, licencirati, iznajmiti ili razmijeniti, pojedinačno ili zajedno s pripadajućim ugovorom, sredstvom ili obvezom, ili

- proizlazi iz ugovornih ili drugih zakonskih prava, neovisno o tome mogu li se ta prava prenosi ili odvojiti od subjekta ili od ostalih prava i obveza.

U spomenutome treba tražiti polazište u identitetu proizvoda ili usluge da bi ga se uopće moglo smatrati brendom. Jedan od korisnih alata u toj identifikaciji može se promatrati kroz prizmu brend identiteta koja uključuje (Kapferer, 1996.):

- fizička obilježja,
- osobnost,
- kulturu,
- odnose,
- odraz i
- samosvjesnost.

Fizička obilježja proizvoda ili usluge stvaraju posebne slike, ideje i emocije u potrošača. Na taj način potrošači prepoznaju isti proizvod ili uslugu pri ponovnoj odluci o kupnji. Osobnost predstavlja sam karakter proizvoda ili usluge koji se postiže kroz kontakte s potrošačima. U tim kontaktima potrošača se pokušava navesti na razmišljanje da se njihov osobni karakter podudara s karakterom proizvoda ili usluge. Kultura predstavlja vezu između samog brenda i organizacije, primjerice nerijetko se brend veže za kulturu življena u pojedinoj državi (Amerika je čest primjer). Odnosi predstavljaju vezu između brenda i korisnika proizvoda ili usluge, ali mogu predstavljati i poveznice samim potrošačima, naprimjer vezu između majke i djeteta. Aspekt odraza označava izravnu referencu na stereotipnog potrošača branda. Primjerice, zabava i prijateljstvo upućuju na populaciju između 15 i 18 godina starosti. Samosvjesnost brenda gradi se kroz prizmu pogleda na sebe kod potrošača.

Kontrola nad sredstvom podrazumijeva kontrolu nad budućim ekonomskim koristima koje će pritići iz temeljnog resursa te drugima ograničiti pristup tim koristima. Subjekt koji kontrolira te koristi zaštićuje se pravnim sredstvima kao što su autorska prava, ograničeni trgovinski sporazum (gdje je dopušten) ili pravnom obvezom zaposlenih da čuvaju povjerljive stvari.

Buduće ekonomske koristi koje pritiče iz nematerijalnih sredstava mogu sadržavati prihod od prodaje proizvoda ili usluga, troškovne uštede ili druge koristi koje proizlaze iz upotrebe toga sredstva. Primjerice, upotreba intelektualnog vlasništva u proizvodnom postupku može smanjiti buduće proizvodne troškove umjesto povećanja budućih prihoda.

Osim spomenutog, u računovodstvenom smislu priznavanja brenda kao nematerijalne imovine pojavljuje se i problem određivanja korisnog vijeka upotrebe. Time se naravno nameće pitanje primjenjivosti amortizacije na tu vrstu imovine.

I samo priznavanje brenda kao dijela *goodwill* u okviru poslovnih spajanja nailazi na brojne rasprave u računovodstvenoj i ekonomskoj zajednici. Kao osnovni nedostaci kupljenog *goodwila* za priznavanje istog kao imovine ističu se (Tollington, 1998.):

- Postojanje i vrijednost kupljenog *goodwill* u potpunosti ovisi o okolnostima transakcije za kupnju cijelokupnog poslovanja, a ne prepoznavanju same prirode posla ili resursa. Ove okolnosti znače da se priznavanje temelji na definicijskim ili mjerjenjima za koja nisu u potpunosti utvrđena jasna pravila, pa mogu proizvesti negativne i pozitivne posljedice u prepoznavanju *goodwill* kao imovine.
- Pravila mjerjenja kupljenog *goodwill* vrijede samo za jednu točku u vremenu, odnosno na dan stjecanja poslovanja. Nakon toga, iznos *goodwill* će se mijenjati ovisno o upravljanju i ekonomskim okolnostima, strateškim odlukama i drugim nepoznatim varijablama. Tako će postati osjetljivi te neće imati odliku trajne kvalitete, kao što je imala ostala imovina, niti bilo koja druga vrijednost u *going concern* konceptu.
- Kao "razlika" koja proizlazi iz transakcije, kupljeni *goodwill* neodvojivo je od ostale imovine stečene u sklopu kupnje.
- *Goodwill* proizlazi iz poslovanja koje čini njegovu prirodu te ga treba promatrati na poseban način, a ne u okviru konstitutivne definicije.

3. OBILJEŽJA BREnda U OKVIRU MENADŽERSKOG RAČUNOVODSTVA

Teško postizanje uvjeta za priznavanje brenda kao nematerijalne imovine i *goodwila* u okviru finansijskog računovodstva usmjerilo je potrebu za praćenjem njegovog utjecaja na stvaranje ekonomskih učinaka poduzeća na kontekst menadžerskog računovodstva kroz obilježja i tretman brenda kao kapitala.

O brendu kao kapitalu, odnosno brendovnom kapitalu (engl. *brand equity*), u znanstvenim se krugovima počelo raspravljati sredinom devedesetih godina prošlog stoljeća. Nastalo je od strane finansijskih stručnjaka koji su primijetili da se vrijednost mnogih poduzeća generira upravo vrijednošću brenda pojedinog proizvoda ili usluge koju stvaraju, odnosno da ta vrijednost premašuje vrijednost imovine (Motameni i Shahrokhi, 1998.).

Obilježja kapitala mogu se poimati kroz različite definicije. U širem ekonomskom aspektu ona se očituju kroz definiciju kapitala kao imovine sposobne za stvaranje dodatne imovine (Leksikon menadžmenta, 2016.).

Neki autori definiraju brendovni kapital kao inkrementalni novčani tok koji se javlja kao razlika novčanog toka povezana s proizvodom koji je brendiran i onog koji bi nastao da proizvod nije brendiran (Simon i Sullivan, 1993.). Takvoj definiciji može se pristupiti s makro i mikro razine, gdje makro razina označava pristup procjeni brendovnog kapitala sa stajališta udjela njegove vrijednosti u ukupnoj vrijednosti poduzeća, dok se pod mikro razinom podrazumijeva pristup odziva stvaranja brendovnog kapitala na važne marketinške odluke (Simon i Sullivan, 1993.). Time se otvorio prostor za promatranje kroz dvije perspektive: finansijsku i marketinšku (Motameni i Shahrokhi, 1998.). U finansijskoj perspektivi naglasak je stavljen na novčane tokove i projekcije novčanih tokova koje bi brend u budućnosti mogao stvoriti, ali i usporedbu s prihodima čiji se nastanak može povezati s istim. Marketinška perspektiva u prvom redu odnosi se na lojalnost brendu, odnosno mjeru koje je potrebno uložiti u poslovanje kako bi određeni proizvod ili usluga bili traženi i kupovani u željenoj mjeri. Kvalitativni čimbenici iz marketinške perspektive, a koji su ujedno i bitan preduvjet finansijske perspektive odnosno nastavka novčanih tokova i prihoda, mogu se podijeliti na deset stavaka (Aaker, 1996.):

- lojalnost cjenovnoj premiji,
- zadovoljstvo i lojalnost,
- percipiranu kvalitetu,
- popularnost vodstva,
- percepciju vrijednosti,
- osobnost brenda,
- povezanost s organizacijom,
- svjesnost brenda,
- tržišni udio,
- tržišna cijena i pokrivenost distribucije.

Može se stoga zaključiti da brendovni kapital s marketinške perspektive predstavlja pokušaj definiranja odnosa između potrošača i brenda, a oni u finansijskom smislu donose određene imovinske koristi (Wood, 2000.). Ovakva stajališta mogu se povezati s poimanjem brendovnog kapitala kroz vrijednosti za poduzeće i vrijednosti koje se stvaraju za potrošače (Kim i sur., 2003.).

Osim spomenutog, brend se kao kapital generira i iz same organizacije poslovanja. Organizacija okrenuta pozitivnom poslovanju pridonosi ugledu poduzeća, a zainteresirane strane vrednuju sve usluge i proizvode te na taj način stvaraju dugoročni brendovni kapital. U organizacijskom smislu čimbenici koji posreduju u stvaranju ugleda poduzeća mogu se podijeliti na (Halliburton i Bach, 2012.):

- čimbenike koji utječu na sveukupne poslovne performanse – kao što su u kvalitativnom smislu vodstvo, kvaliteta menadžmenta, investicijske

strategije, marketinška intenzivnost i slično, a u kvantitativnom tržišna kapitalizacija, tržišni udio, povećanje cijena dionica, korištenje kapitala, povrat na imovinu i održivost;

- utjecaj industrijskog sektora – studije pokazuju da sam industrijski sektor može znatno utjecati na ugled i reputaciju pojedinih poduzeća, pa su tako neki industrijski sektori u potpunosti prihváćeni u svijesti potrošača dok im neki drugi stvaraju odbojnost;
- utjecaj internacionalnosti – u pozitivnom i negativnom smislu područje podrijetla robe ili usluga u primjerice formama *made in* ili *made by* mogu značajno utjecati na samu reputaciju bez obzira na kvalitetu proizvoda ili usluge.

Potpomognut visokim razinama interfunkcionalne suradnje računovodstva i marketinga, pristup praćenja brendovnog kapitala kroz menadžersko računovodstvo dio je promišljenog strateškog menadžmenta koji odlikuje suvremene organizacije poslovanja (Roslender i Hart, 2006.). Tehnike korištene u okviru ovakvog pristupa uključuju praćenje ciljanih troškova, životnog ciklusa troškova i određene oblike analiza strategijskih troškova. Osim toga, ovakvi pristupi pružaju odmak od strogih finansijskih mjera koje nisu usko povezane s određenim poslovnim procesima, već se računaju globalno na razini poslovanja poduzeća. Unutar nefinansijskih mjera praćenja okrenutih efektivnosti prodajnih kapaciteta ispituje se zadovoljstvo kupaca, lojalnost kupaca i snaga brenda. Ispitivanje tržišta na ovaj način zamjenjuje ranije uobičajene marketinške mjere praćenja tržišnog udjela i tržišnog rasta (Roslender i Hart, 2003.).

4. KONVENTIONALNI PRISTUPI VREDNOVANJU BRENDΑ

Dugogodišnje korištenje i razvoj velikog broja metoda za vrednovanje brenda samo potvrđuju činjenicu da nijedna od razvijenih metoda nije pogodna za sve korisnike vrednovanja, odnosno da se vrijednost brenda mora promatrati s obzirom na pogled tražitelja informacije o vrijednosti. Spomenuto naravno ne ide u prilog činjenici velikog odstupanja među vrijednostima dobivenim različitim metodama, što je predmet mnogobrojnih rasprava znanstvene i stručne zajednice. Pri odabiru metode vrednovanja pozornost treba staviti na pet ključnih kriterija kako slijedi (Salinas i Ambler, 2009.):

- tretman rizika,
- mogućnost određivanja pripadajućeg dohotka brendu,
- korisnike kojima je model namijenjen,
- izvor, odnosno podrijetlo metode i
- korištenje.

Bez obzira što se iz vrednovanja brenda, slično kao i pri vrednovanju poduzeća u cjelini, ne može isključiti određena doza subjektivnosti, čimbenik objektivnosti u vrednovanju trebao bi biti dobro razumijevanje tržišta.

Metode vrednovanja brenda mogu se promatrati kroz četiri pristupa (Cravens i Guilding, 1999.):

- troškovni pristup,
- tržišno orijentirani pristup,
- prihodovni pristup i
- formularni pristupi.

Troškovni pristup spada u najkonzervativnije pristupe vrednovanju brenda, a temelji se na vrednovanju uz pomoć svih troškova koji su povezani sa stjecanjem, razvojem ili održavanjem vrijednosti brenda. Takvi troškovi mogu nastati tijekom testiranja tržišta, istraživanja i razvoja koncepta proizvoda, u vezi s poboljšanjem postojećeg proizvoda ili razvoja novog proizvodnog koncepta, ali i u vezi s kontinuiranom promocijom proizvoda. Ovakve metode vrednovanja mogu polučiti razumno indikator vrijednosti, ali samo ako su svi tipovi zastarjelosti pravovaljano identificirani, kvantificirani i oduzeti iz trenutne procjene troškova (Seetharaman i sur., 2001.). Naime, kako su ovakve metode temeljene na povijesnim troškovima koji mogu služiti i za procjenu troškova potrebnih za razvoj novog brenda, potreban je dodatni oprez u analizi troškova iz prošlosti.

Tržišno-orijentirani pristupi usredotočeni su na eksterno upravljanje brendom. Metode unutar ovog pristupa određuju vrijednost po kojoj bi brend mogao biti prodan. Problem pri primjene ovakvih metoda sličan je problemu vrednovanja poduzeća u cjelini, a odnosi se na činjenicu da ne postoji uređeno tržište za brendove. Kao orientacija u vrednovanju primjenjuje se vrijednost sličnih brendova postignuta pri kupoprodaji (Seetharaman i sur., 2001.), što metode iz ovog pristupa čini nepraktičnim, ponajprije zbog visokog stupnja istraživanja koje je potrebno primijeniti u procjeni.

U prihodovnom pristupu fokus procjene stavljen je na sam potencijal koji bi brend mogao imati u budućnosti. Zbog toga su metode orijentirane na neto prihode koji se mogu pripisati brendu kao i novčane tokove te diskontiranje predviđenih prihoda ili novčanih tokova na sadašnju vrijednost. Osim spomenutog, neke metode iz ovog pristupa temeljene su na autorskim naknadama (eng. *royalties*) koje pripadaju brendu prema ugovorima o licenciranju. One se uglavnom primjenjuju za internacionalne brendove. Također se unutar ovog pristupa primjenjuju metode usredotočene na efekte ponude i potražnje kako bi se predvidjeli pozitivne strane i snaga brenda. Primjerice, uspoređuju se prodaja brendiranog proizvoda u odnosu prema cjelokupnoj prodaji poduzeća. Konceptualno, ovaj pristup najelegantniji je za primjenu u vrednovanju, međutim, događaje u budućnosti nije lako sa sigurnošću predvidjeti.

Formularni pristupi vrednovanja brenda uključuju višestruke kriterije u određivanju vrijednosti. Tako je ovaj pristup pogodan za interne menadžerske svrhe vrednovanja, ali i za izvještavanje vanjskih korisnika. Metodologija ovoga pristupa usredotočuje se na utvrđivanje profitabilnosti. Upravo se u svrhu utvrđivanja profitabilnosti, koristeći određeni brend, utvrđuju čimbenici koji su osnova za razumijevanje brendovnog identiteta. To se uglavnom odnosi na specifične funkcije poslovanja, odnosno prepoznatljivih izdataka za tu svrhu koji pridonose stvaranju i očuvanju vrijednosti brenda. Ovako identificirani izdaci, tj. poslovne funkcije, multipliciraju se uz pomoć odredivog multiplikatora koji se računa uz pomoć sedam čimbenika (Seetharaman i sur., 2001.):

- vođenje – sposobnost bredna da djeluje kao tržišni predvodnik s značajnim tržišnim udjelom;
- stabilnost – sposobnost da brend zadrži pozitivnu sliku i lojalnost potrošača kroz duže razdoblje;
- tržište – sposobnost da generira veće prodajne volumene od konkurenčije;
- potpora – organizacijska potpora razvoju i održavanju brenda;
- zaštita – u smislu potrebnih pravnih zaštita identiteta, poput zaštita marke, nekog proizvodnog procesa i slično;
- međunarodni ugled – u smislu potencijala koji brend ima na međunarodnom tržištu i
- trend – sposobnost brenda da postigne konstantnost u percepciji potrošača, odnosno njihovoj percepciji proizvoda ili usluge.

Nedostaci ovakvog pristupa vrednovanju mogu se pripisati posebnim internim uvjetima koji moraju biti stvoreni u organizacijskom smislu poslovanja, kako bi se brend mogao pratiti i vrednovati na ovaj način. To se posebno odnosi na praćenje procesa potrebnih za izračun multiplikatora.

5. UTJECAJ VRIJEDNOSTI BREnda NA STVARANJE I OČUVANJE UKUPNE VRIJEDNOSTI PODUZEĆA KAO PRISTUP PRAĆENJA I VREDNOVANJA BRENDOVNOG KAPITALA

Svi uobičajeno korišteni pristupi vrednovanju brenda imaju uporište u stvaranju pozitivnih financijskih rezultata. Zbog toga je potrebno uvažiti značajke svih spomenutih pristupa i sagledati ih kao cjelinu u kontekstu mjerjenja utjecaja vrijednosti brenda na stvaranje i očuvanje ukupne vrijednosti poduzeća. U tom procesu bitan je pristup organizaciji poslovanja kao što je prikazano na Slici 1. Tako se uloga finansijskog računovodstva i marketinga očituje u prikupljanju informacija za praćenje razvoja brendovnog kapitala, dok se uloga menadžerskog računovodstva očituje u analizama prikupljenih informacija te prezentaciji istih

upravi poduzeća. Uloga računovodstva brenda kroz finansijsko računovodstvo očituje se u analitičkim knjiženjima svih stavaka povezanih s brendom, kako bi se kroz menadžersko računovodstvo brend i njegov utjecaj na finansijske rezultate mogao kvalitetno pratiti. Evidencije u finansijskom i menadžerskom računovodstvu trebale bi osigurati praćenje:

- kvalitetnog upravljanja i provođenja poslovnih strategija i politika u vezi stvaranja brendovnog kapitala i
- rukovođenja poslovnim procesima povezanim s brendom na svim organizacijskim razinama.

U kontekstu spomenutog, s aspekta osiguranja učinkovitog finansijskog računovodstva, model praćenja učinkovitosti brenda sastoji se od:

- definiranja brendovne strukture na upravljive dijelove,
- definiranja menadžerskih razina za upravljanje razvojem brendovnog kapitala,
- povezivanja strukture brenda sa svim izračunima glavne knjige,
- odobravanja knjiženja po brendovnoj strukturi od strane definiranih menadžerskih razina i
- knjiženja poslovnih procesa povezanih s pojedinim brendom.

Definiranje brendovne strukture na upravljive dijelove podrazumijeva definiranje svih poslovnih procesa povezanih s brendom kako bi se olakšalo planiranje, kontrola i upravljanje brendovnim kapitalom. Ako poduzeće proizvodi više različitih proizvoda koji se mogu identificirati kao brend, a spadaju u različite kategorije proizvoda, primjerice neki spadaju u kategoriju hrane, a neki u kategoriju pića, prvi korak u tom procesu je definiranje poslovnih segmenata. Raščlamba se dalje provodi prema parametrima koji su u razvoju brenda definirani kao značajni. To su, uz samo obilježavanje pojedinog brenda, primjerice radni sati djelatnika povezanih s brendom po različitim odjelima, putni troškovi, nabava materijala i opreme za proizvodnju proizvoda definiranog kao brend i slično. Jednom definirana brendovna struktura treba se povezati sa svim izračunima glavne knjige kako bi se analitičkim knjiženjem svih stavaka povezanih s brendom moglo osigurati izvještavanje za menadžersko računovodstvo. Najveću ulogu u tom procesu ima odabir odgovarajućeg informatičkog sustava, koji mora omogućiti ne samo pretpostavke za ispravno unošenje ovakve analitike, već i formiranje svih potrebnih izvještaja kako bi se menadžerskom računovodstvu omogućilo učinkovito praćenje razvoja brendovnog kapitala.

U Tablici 1. prikazan je primjer knjiženja nabave promotivnog materijala za razvoj brenda prema definiranoj brendovnoj strukturi. U njemu je vidljivo da se prema ovakvom modelu svi izračuni knjiženja povezuju s analitikom brendovne strukture kako bi se kasnije mogla učinkovito analizirati. U spomenutom primjeru oznaka *S001* u okviru stavke „Segment“ predstavlja segment poslovanja u okviru kojeg se brend proizvodi, dok „Brendovna

struktura“ predstavlja definiciju poslovanja pa oznaka 01 predstavlja oznaku brenda, a 03 u strukturi predstavlja radne procese potrebne za razvoj brendovnog kapitala, odnosno u ovom primjeru nabavu promotivnog materijala koji se povezuje s razvojem brenda.

Definiranje menadžerskih razina za upravljanje razvojem brendovnog kapitala služi za praćenje i potporu aktivnosti povezanih s pojedinim segmentom poslovanja u okviru kojeg se prate razvoj i rezultati povezani s pojedinim brendom. Tako definirana operativna razina menadžmenta služi kao prva linija u odobravanju knjiženja pojedinih stavaka, te je uz funkciju odobravanja zadužena i za identificiranje segmenta i brendovne strukture na svim dokumentima koji imaju funkciju računovodstvene isprave.

Tablica 1.

Primjer knjiženja po definiranoj brendovnoj strukturi

Konto	Poslovni partner	Duguje	Potražuje	Segment	Brendovna struktura
Obveze prema dobavljačima	34		3.750,00	S001	0103
Pretporez		750,00		S001	0103
Promotivni materijal		3.000,00		S001	0103

Izvor: izradile autorice.

Organizacija poslovanja definirana po predloženom modelu, te predloženi model procesuiranja brenda u okviru finansijskog računovodstva, omogućava praćenje brenda od njegovog nastanka, odnosno početnih ulaganja, do priznavanja njegove učinkovitosti tijekom razvoja.

Uz ispunjene zadaće finansijskog računovodstva u praćenju svih poslovnih procesa povezanih sa stvaranjem brendovnog kapitala, ishod kvalitetno postavljenog menadžerskog računovodstva brenda trebale bi biti analize ključnih točaka operativnih izvrsnosti:

- analiza svih procesa vezanih uz stvaranje i očuvanje brendovnog kapitala,
- analiza svih ulaznih parametara značajnih za brend od primjerice materijala potrebnog za proizvodnju proizvoda do rezultata istraživanja potreba kupaca i
- analiza izlaznih parametara u smislu finansijskih rezultata i praćenja razvoja brendovnog kapitala u odnosu prema prošlim razdobljima, budžetu i slično.

Uloga se marketinga, osim u povezivanju stavaka vezanih uz pojedini brend kako bi se iste na ispravan način tretirale u analitičkom sustavu finansijskog računovodstva, očituje i u prikupljanju informacija kroz različite analize tržišta i potrošačkog ponašanja. To se poglavito odnosi na analize vezane uz lojalnost cjenovnoj premiji, zadovoljstvo i lojalnost, percipiranu kvalitetu, percepciju vrijednosti, svjesnost brenda, tržišni udio, tržišnu cijenu i pokrivenost distribucije.

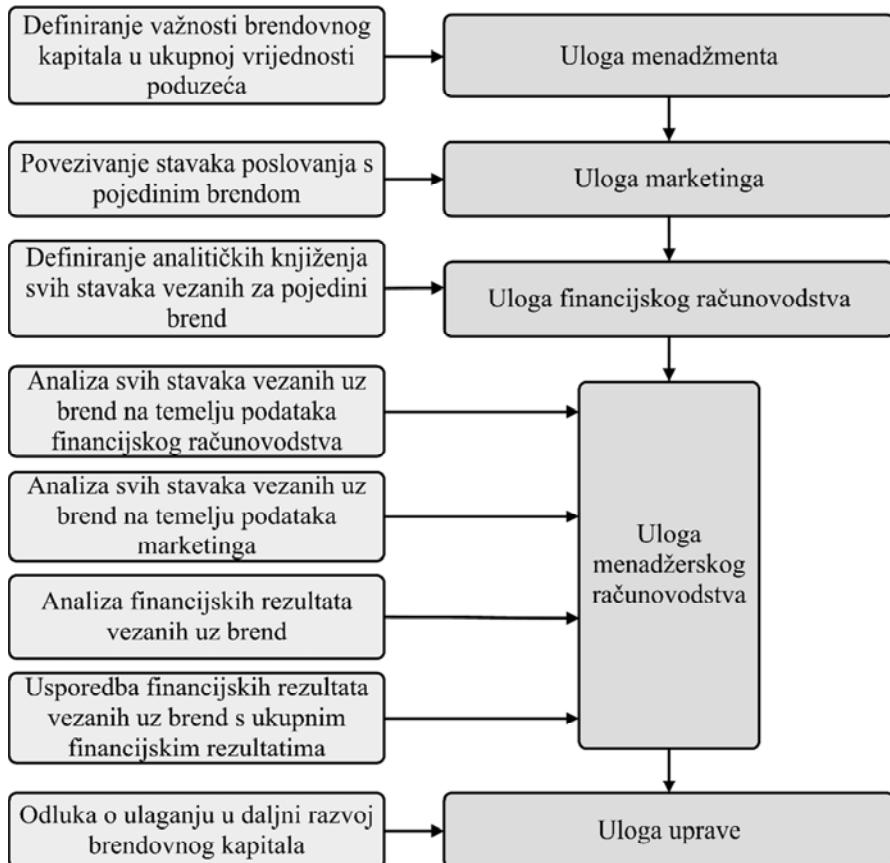
Ovakve informacije zajedno s informacijama prikupljenim od strane menadžerskog računovodstva koriste upravi u odlukama o isplativosti dalnjeg ulaganja u brend i razvoj brendovnog kapitala.

U modelu pristupa praćenja brendovnog kapitala s aspekta njegovog utjecaja na finansijske rezultate u konceptu stvaranja ukupne vrijednosti poduzeća kroz ulogu menadžerskog računovodstva predlaže se praćenje:

- profitne marže,
- povrata na prodaju,
- profine marže od novčane zarade i
- adekvatnost brenda kao kapitala.

Jedna od najznačajnijih mjer koje se mogu pridružiti stvaranju i očuvanju vrijednosti brenda te njegovog utjecaja na stvaranje i očuvanje ukupne vrijednosti poduzeća je nadgledanje kretanja profitne marže i povrata na prodaju povezanih s brendom. Naime, sam brend, a onda i brendovni kapital stvaraju se i održavaju prvenstveno voljom kupca, koji je prilikom kupnje voljan izdvojiti veću sumu novaca za brend, umjesto da kupi neki drugi proizvod sličnih karakteristika. U tom smislu brendovni kapital veže se uz određeni stupanj kvalitete na koju su kupci navikli te im izdvajanje veće svote novca za takav proizvod ne predstavlja problem. Međutim, u predviđanjima ovakvih okolnosti treba biti oprezan, jer se u pojedinim razdobljima, poput onih za vrijeme posljednje svjetske ekonomske krize, pokazalo da kupci u takvim razdobljima ipak u određenoj mjeri napuštaju sklonost brendu i biraju jeftinije zamjenske proizvode (Johansson i sur., 2012.). Zbog toga se razina troškova u svrhu zadržavanja kvalitete, u kontekstu postizanja iste razine zarade, ne može smatrati konstantnom u svim razdobljima.

Prodajni volumeni se prvenstveno stvaraju temeljem reputacije određenog proizvoda ili usluge. Kako su troškovi prodaje često fiksni bez obzira na razinu prodaje, veći prodajni volumeni rezultirati će većim profitnim maržama. Kao bitan element u tom kontekstu može se istaknuti zadržavanje stalnih kupaca. Održavanjem kvalitete proizvoda ili usluge koja zadovoljava postojeće potrošače bez dodatnih marketinških ulaganja u postizanje određenih prodajnih volumena, imat će utjecaj na stvaranje zadovoljavajuće profitne marže. Zbog toga se održavanje potražnje postojećih kupaca smatra više isplativim od privlačenja novih, ako se postižu zadovoljavajuće razine profitne marže.



Slika 1. Organizacija poslovanja okrenuta stvaranju i očuvanju brendovnog kapitala u kontekstu stvaranja i očuvanja vrijednosti poduzeća

Izvor: izradile autorice.

Neto povrat na prihod od prodaje kao mjeru praćenja u prvom redu operativne efikasnosti izražava se kao:

$$\text{Neto povrat na prihod od prodaje vezana uz pojedini brand} = (\text{Neto dobit vezana uz pojedini brand}) / (\text{Prihod od prodaje vezan uz pojedini brand}).$$

Ako su sve stavke povezane s određenim brendom u finansijskom računovodstvu adekvatno analitički knjižene, menadžment uz pomoć ove mjeru u svakom trenutku može pratiti trendove zarade po jednoj novčanoj jedinici prodaje proizvoda ili usluge definirane kao brand. Opća kontrolna mjeru povrata na prihod od prodaje iznosi 6 % (Belak, 2014.).

S druge strane, praćenjem profitne marže od novčane zarade pojedinog brenda (engl. CashROS) ili operativne marže novčanog toka, kontrolira se efikasnost u konverziji prodaje u novac, što u konačnici predstavlja kvalitetu zarade. Ova mjera izražava se kao:

Profitna marža od novčane zarade vezana uz pojedini brend = (Zarada od novčanog tijeka vezana uz pojedini brend) / (Prihod od prodaje vezan uz pojedini brend).

Opća kontrolna mjera profitne marže od novčane zarade je 10 % (Belak, 2014.), jer se očekuje da prihod od prodaje zaradi, iz slobodnog novca koji ostaje poduzetniku, cijelu imovinu poduzeća za deset godina u nominalnoj (nediskontiranoj) svoti. Zbog toga je korisno računati informativniji pokazatelj CashEaROS broj godina. Ako je ovaj pokazatelj manji od 10 godina zarada od novčanog toka je dugoročno gledano bolja jer poduzeće iz operativnog ciklusa stvara više gotovine.

Osim spomenutog, u konceptu utvrđivanja vrijednosti brendovnog kapitala kao dijela ukupne vrijednosti poduzeća, predlaže se i ispitivanje odnosa radnog kapitala vezanog uz brend i prihoda ostvarenog prodajom proizvoda ili usluge definirane kao brend. Na taj način ispituje se menadžerska efikasnost u postizanju učinkovitih operativnih procesa poslovanja povezanih sa stvaranjem vrijednosti brenda. Kontrolna mjera ovog pokazatelja trebala bi biti kao i u općenitoj mjeri 25 % (Belak, 2014.).

Za praćenje brendovnog kapitala s aspekta stvaranja vrijednosti poduzeća potrebno je sagledati i problem njegove adekvatnosti. U kontekstu računovodstvene filozofije, struktura bi brendovnog kapitala trebala prikazivati održivu količinu novčanih tokova u ukupnom udjelu financiranja poduzeća. Zato se korisnom smatra informacija o tome raspoređuje li se dobit od brenda na ispravan način, odnosno pokriva li korišteni brendovni kapital imovinu u odgovarajućoj mjeri. Tako se usporedbom očekivanih i ostvarenih novčanih tokova od brenda promatraju eventualno nastali štetni događaji te uvjeti pod kojima su nastali. Na taj način procjenjuju se tržišni i operativni rizici u budućnosti. Tržišni su vezani za stvaranje dobre tržišne pozicije kojom se brend ističe među svojim konkurentima, dok se operativni odnosi na adekvatnost i kvalitetu operativnih procesa poslovanja.

Adekvatnost se korištenog brendovnog kapitala može izraziti kao:

Adekvatnost korištenog brendovnog kapitala = (Korišteni brendovni kapital) / (Potreban korišteni brendovni kapital),

Potreban korišteni brendovni kapital = (Dugotrajna imovina povezana s brendom) + (Potreban radni kapital povezan s brendom),

Potreban korišteni kapital povezan s brendom = (Dugotrajna imovina povezana s brendom) + (Tkuća aktiva povezana s brendom) / 2,

a kontrolna mjera je 1.

Zadatak je uprave prepoznati ulogu brendovnog kapitala u stvaranju i očuvanju vrijednosti poslovanja, te, temeljem toga, prilagoditi organizaciju poslovanja i odluke o isplativosti ulaganja u razvoj pojedinog brenda.

6. ZAKLJUČAK

Stvaranje i očuvanje vrijednosti poduzeća kao bitnog koncepta dugoročnosti poslovanja ovisi o mnogim čimbenicima. Posljednjih desetljeća i brend je prepoznat u tom kontekstu, te mu s pridodaje sve veća pozornost. Tako se strategije poslovanja u modernim poslovnim konceptima sve više okreću k pristupima razvoja i očuvanja brendovnog kapitala. Opstanak na tržištu u kontekstu dugoročne profitabilnosti od takvih strategija zahtjeva revolucionarnost i inovativnost. Zbog toga vrednovanje brenda, uz ostalo, često služi kao interna mjera za praćenje uspjeha strateških aktivnosti ne samo marketinga, već i poduzeća u cjelini, te se uz ostale mjere i alate koristi za planiranje u tu svrhu.

U radu je predstavljen koncept vrednovanja brendovnog kapitala u okviru stvaranja i očuvanja ukupne vrijednosti poduzeća kroz model koji organizaciju poslovanja stavlja u kontekst takvih modernih strategija poslovanja. Ovako definirana organizacija poslovanja prepostavlja prepoznavanje važnosti razvoja brenda kao kapitala na svim poslovnim razinama.

Zadatak je financijskog računovodstva, unutar tako postavljene organizacije, analitičko knjiženje svih poslovnih događaja povezanih s pojedinim brendom, dok je uloga marketinga, uz usku povezanost s financijskim računovodstvom u okviru davanja potrebnih informacija, također usredotočena na analize tržišta i zadovoljstva kupaca. U današnje vrijeme takve analize iziskuju konstantne prilagodbe, interne i eksterne, a temeljem tih prilagodbi potrebno je stalno mijenjati organizaciju poslovanja. Do zaključaka u kojoj mjeri ulagati u takve promjene u kratkoročnom i dugoročnom smislu uprava bi trebala dolaziti na temelju analiza menadžerskog računovodstva. Zato je u radu predstavljen koncept najbitnijih analiza koje bi se u svrhu učinkovitog stvaranja vrijednosti poduzeća na temelju brendovnog kapitala trebale provoditi na polugodišnjoj i godišnjoj razini.

Smjernice za buduća istraživanja su usmjerene na daljnji razvoj marketinških aktivnosti u smislu učinkovitih analiza u svrhu stvaranja brendovnog kapitala, ali i razvoj analitičkog sustava financijskog računovodstva, koji bi u potpunosti zadovoljio potrebe menadžerskog računovodstva, odnosno informacija za interni razvoj.

LITERATURA

- Aaker, D. A., 1996. "Measuring Brand Equity Across Products and Markets," California Management Review, vol. 38 no. 3, pp. 102-120.

Belak, V., 2014. *Analiza poslovne uspješnosti*. RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb.

Craven, K. S. and Guilding, C., 1999. "Strategic brand valuation: a cross-functional perspective," *Business Horizons*, vol.42, no.4, pp. 53-62.

Halliburton, C., Bach, S. and Med, E., 2012."An integrative framework of corporate brand equity," *Journal of Business* vol. 7, no. 3, pp. 243-255.

Johansson, J. K., Dimofteb, C. V. and Mazvancherylc, S. K., 2012. "The performance of global brands in the 2008 financial crisis: A test of two brand value measures," *International Journal of Research in Marketing*, vol. 29, no. 3, pp. 235-245.

Kapferer, J. N., 1996., *Strategic Brand Management*. The free press, New York.

Kim, H. B., Kim, W. G. and Jeong A., 2003. "The effect of Consumer-based brand equity on firms financial performance," *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, no.4, pp.335-351.

Motameni, R. and Shahrokh, M., 1998. "Brand equity valuation: a global perspective," *Journal of Product & Brand Management*, vol. 7, no. 4, pp. 275-290.

MRS 38, Međunarodni računovodstveni standard 38, Nematerijalna imovina, dostupno na, <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/404789.pdf>, 01.03.2016.

Roslender, R. and Hart, S. J., 2003. "In search of strategic management accounting," *Management Accounting Research*, vol. 14, no 3, pp 255-279.

Roslender, R. and Hart, S. J., 2006. "Interfunctional cooperation in progressing accounting for brands," *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 2, no. 3, pp. 229-247.

Salinas, G. and Ambler, T., 2009. "A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes," *Brand Management* vol. 17, no.1, pp. 39-61.

Seetharaman, A., Zainal Azlan Bin Mohd and N., Gunalan, S., 2001. "A conceptual study on brand valuation," *Journal of Product & Brand Management*, vol.10, no.4, pp. 243-256.

Simon, C. J., Sullivan, M. W., 1993. "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach," *Marketing Science*, vol.12, no.1, pp. 28-52.

Tollington, T., 1998. "Separating the brand asset from the goodwill asset," *Journal Of Product & Brand Management*, vol. 7, no. 4, pp. 291-304.

Wood, L., 2000. "Brands and brand equity: definition and management," Management Decision, vol. 38, no. 9, pp 662-669.

www.limun.hr, Leksikon menadžmenta, 17.03.2016.

Zahvala

Ovaj rad je podržan od strane Hrvatske zaklade za znanost u okviru projekta pod brojem 6558, „Poslovna i osobna insolventnost – putevi izlaska iz prezaduženosti“.

Sonja Brlečić Valčić, PhD

Accounting expert at Saipem S.p.A., Croatian Branch, Rijeka
E-mail: sonja.brlecic@gmail.com

Dora Hodžić, univ. bacc. oec.

E-mail: dora.hodzic@hotmail.com

BRAND ACCOUNTING IN FUNCTION OF THE RETENTION OF BUSINESS VALUE***Abstract***

The need to establish the value of the brand as a key input into the creation and preservation of the total value of the company has been recognized along with the need to establish better methodologies of company evaluation. Although from the nineteen eighties various models and approaches for monitoring and evaluation of the brand have been developed, neither of them has fully met the requirements of the internal and external users of such information.

The paper provides a critical review of the problem definition regarding the brand accounting in the context of financial and managerial accounting, and proposes the approach concept for monitoring the value of brand equity in the context of creation and retention of the economic value of the company. The proposed accounting model for monitoring the effectiveness of the brand puts business organization into the context of modern business strategy and assumes recognition of the importance of the brand development as capital at all business levels.

Key words: *brand accounting, brand equity, evaluation, creation and retention of value*

JEL classification: *M31, M41*

Josip Čičak, mag. oec.

Asistent
Sveučilište u Rijeci
Ekonomski fakultet
Katedra za računovodstvo
E-mail: josip.cicak@efri.hr

Ana Marija Sikirić, mag. oec.

Asistent novak
Sveučilište u Rijeci
Ekonomski fakultet
Katedra za računovodstvo
E-mail: sikiric@efri.hr

Marko Tomljanović, univ. spec. oec.

Asistent
Sveučilište u Rijeci
Ekonomski fakultet
Katedra za ekonomiku i politiku EU
E-mail: mtomljan@efri.hr

UTJECAJ RAČUNOVODSTVENOG KONZERVATIZMA NA FINANCIRANJE INVESTICIJA

UDK / UDC: 657.1:330.322

JEL klasifikacija / JEL classification: M41, D92

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 1. veljače 2016. / February 1, 2016

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

U radu se obrazlažu glavni čimbenici koji određuju razinu računovodstvenog konzervativizma, sa svim posljedicama na budući tijek poslovanja. Obrazloženi čimbenici konzervativizma u računovodstvu uglavnom su uzrokovani motivima menadžmenta, a kreću se od poreznih motiva, s maksimalno mogućim konzervativnim računovodstvenim politikama, do motiva pristupa tržištu kapitala s najmanje mogućim konzervativizmom, odnosno primjenom agresivnih računovodstvenih politika. U ovom radu istražene su teorijske postavke konzervativizma na razini poduzeća, s mogućim posljedicama tako stvorenih tihih pričuva ili, u suprotnom slučaju, skrivenih gubitaka za buduća izvještajna razdoblja. Cilj je ovog rada istražiti utjecaj računovodstvenog

konzervativizma na iskazani finansijski položaj i rezultat poslovanja te, posredno, na investicije. Kako se izborom standardnih računovodstvenih politika i njihovih kombinacija utječe na izvještavanje o rezultatima poslovanja poduzeća, postavlja se model za iskazivanje utjecaja odabira računovodstvenih politika na finansijske izvještaje, čime se ulagačima omogućuje bolja procjena rizičnosti ulaganja.

Ključne riječi: računovodstveni konzervativizam, čimbenici konzervativizma, utjecaj konzervativizma na investicije

1. UVOD

Računovodstveni konzervativizam podrazumijeva izbor računovodstvenih politika kojima je tendencija podcjenjivanje imovine i prihoda te precjenjivanje obveza i rashoda poduzeća. Najjednostavnije objašnjenje računovodstvenog konzervativizma ili maksima računovodstvenog konzervativizma jest: „ne očekuj nikakav prihod, ali predviđi sve rashode“ (Watts, 2003.). Često je stajalište da takav pristup štiti investitore pri donošenju poslovnih odluka, kao, primjerice, utvrđivanje visine dividende koje će biti isplaćene investitoru, zatim bonusi koji će se isplatiti menadžmentu i utvrđivanju svote kapitala koje treba zadržati. U svakoj od spomenutih informacijskih potreba posljedice precjenjivanja imovine i zarade mogu biti puno ozbiljnije od posljedica njihova podcjenjivanja (Mrša i Čičak, 2015.a). Računovodstveni konzervativizam prema Solomonsu (1986.) predstavlja kvalitativno obilježje finansijskih izvješća koje nije izrijekom spomenuto u računovodstvenim standardima, ali bi kvalitetni finansijski izvještaji trebali biti konzervativni.

Protivnici konzervativizma ističu potrebu za neutralnošću računovodstva. Također, smatraju da konzervativne računovodstvene politike dovode do toga da se „dobre“ investicije podejenjuju na način da ih pretjerana opreznost svrstava u loše investicije. Nasuprot tome, agresivne računovodstvene politike dovode do mogućnosti da se „loše“ investicije svrstaju u dobre (Smith, 2007.).

U Tablici 1. prikazane su razlike između konzervativnih i agresivnih računovodstvenih politika.

Tablica 1.

Konzervativne i agresivne računovodstvene politike

STAVKA FINANCIJSKOG IZVJEŠTAJA	AGRESIVNI PRISTUP	KONZERVATIVNI PRISTUP
Prihodi	Agresivno priznavanje	Priznaju se po naplati ili po odbitku troškova
Zalihe	FIFO metoda	LIFO metoda
Amortizacija	Pravocrtna s višim ostatkom vrijednosti	Ubrzana ili padajućeg salda s nižim ostatkom vrijednosti
Garancije ili otpisi dugova	Viša procjena	Niža procjena
Amortizacijski period	Duži ili rastući	Kraći ili opadajući
Diskrektijski troškovi	Odgodeni	Predviđeni
Neizvjesni troškovi	Samo u bilješkama	Dospjeli
Menadžerske kompenzacije	Računovodstvena dobit kao baza	Ekonomski dobit kao baza
Uskladenja prijašnjih razdoblja	Česta	Rijetka
Promjene revizora	Česte	Rijetke
Troškovi	Kapitalizacija	Rashodi

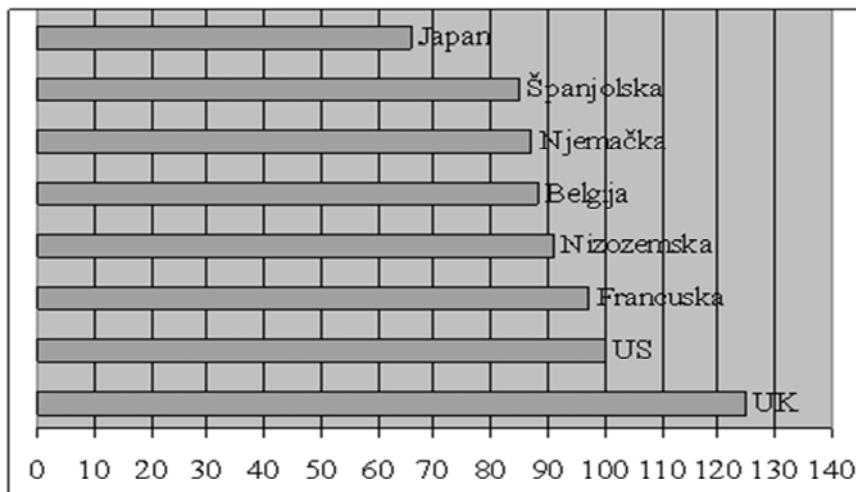
Izvor: izrada autora prema Van Greuning, Scott i Terblanche (2011., p. 27).

Prema Van Greuning, Scott i Terblanche (2011.) najčešće razlike između konzervativnih i agresivnih politika su u pristupu vrednovanja zaliha, amortizaciji, troškovima garancija, određivanju menadžerske kompenzacije, kapitalizaciji troškova, vrednovanju prihoda i ostalim razlikama.

Razina konzervativizma u nacionalnim računovodstvima mjerena je putem indeksa konzervativizma kojim se mjeri odstupanje u odnosu prema američkoj razini konzervativizma koja je uzeta kao baza i iznosi 1. Ukoliko je indeks konzervativizma veći od 1, izvještaji su agresivniji od američkih i obratno ako je indeks manji od 1 izvještaji su konzervativniji. U slučaju usporedbe s EU indeks bi imao sljedeći oblik:

$$1 - \left(\frac{Dobit_po_US_GAAP - Dobit_po_MSFI_u_EU}{|Dobit_po_US_GAAP|} \right)$$

Ako je ovaj indeks veći od 1 to znači da je dobit izračunana po MSFI-ima u EU manje konzervativna nego dobit izračunana u SAD-u koja služi kao mjeru. Indeks je značajan za tvrtke koje žele kotirati na američkim burzama jer moraju preračunati svoje izvještaje kroz obrazac 20-F kojeg zahtijeva US SEC. Analizom obrazaca 20-F po državama iz kojih dolaze tvrtke koje kotiraju na američkim burzama dobiveni su podatci prikazani u Grafikonu 1.



Grafikon 1. Komparacija konzervativizma prema obrascu 20-F.

Izvor: Mrša J., „Međunarodno računovodstvo – komparacija, ppt. - autorizirana predavanja”

Iz rezultata je vidljivo da se konzervativizam razlikuje prema državama iz kojih dolaze izvještaji. Iako se u svim spomenutim državama, osim SAD-a i Japana (u Japanu je u tijeku prelazak na MRS-ove), računovodstvo vodi u skladu s MRS-ovima, vidljivo je da se razine konzervativizma u izvještajima razlikuju. Vidljivo je da Ujedinjeno Kraljevstvo ima najagresivnije izvještaje u predlošku, a Japan najkonzervativnije. Također, vidljive su razlike i unutar europskih računovodstava gdje je francusko najmanje konzervativno, a španjolsko najkonzervativnije. Uz istu regulativu, primjenom dopuštenih alternativnih računovodstvenih politika, načelno prikazanih u tablici 1., u različitim društvima postoji različita razina konzervativizma.

2. ČIMBENICI RAČUNOVODSTVENOG KONZERVATIZAMA

Ključne čimbenike koji utječu na konzervativizam u financijskim izvješćima daje Watts (2002. i 2003.). Autor identificira zahtjeve za konzervativnom bilancu kroz utjecaj potrebe za zaštitom dužničkih odnosa, likvidacijske vrijednosti imovine, utjecaj sudske troškova na konzervativizam, oporezivanje kao uzrok konzervativizma i utjecaj regulatornog okvira na razinu konzervativizma.

Visoka porezna opterećenja navode poduzeća na primjenu metoda konzervativnog računovodstva i umanjenje poreznog opterećenja. Načelo konzervativizma da se rashodi lakše priznaju od prihoda, primjenjuje se u svrhu smanjenja porezne obveze. Činjenica je da regulatori koji određuju računovodstvene standarde unaprjeđuju standarde s ciljem objektivnijeg izvještavanja za potrebe utvrđivanja porezne obveze, no zakonska regulativa sama po sebi ne određuje razinu konzervativizma u finansijskim izvještajima.

Salter i suradnici (2013.) ispituju utjecaj društvenih vrijednosti na računovodstveni konzervativizam te postavljaju tezu da društvene vrijednosti utječu na konzervativizam u računovodstvenim izvještajima. Mišljenja su da institucije zasigurno utječu na odluke i iskazanu uspješnost poduzeća, ali institucije je stvorio čovjek i ne mogu biti odvojene od kulturoloških vrijednosti društva. Ova teza je inačica poznate dileme teorije organizacije, koja dvoji je li važnija organizacijska struktura ili organizacijska kultura. Autori smatraju da kulturološke vrijednosti uvelike određuju razinu konzervativizma u finansijskim izvještajima.

Ahmed i Duellman (2013.) ispituju korelaciju između menadžerskog samopouzdanja i računovodstvenog konzervativizma u SAD-u. Autori iznose tezu da samouvjereni menadžeri precjenjuju povrate svojih investicija. Također, odgadaju priznavanje gubitka i koriste manje konzervativno računovodstvo. Preтjerano menadžersko samopouzdanje utječe na finansijska izvješća te postoji negativna povezanost između menadžerskog samopouzdanja i konzervativizma. Premda teza daje vezu između menadžerskog samopouzdanja i kvalitete finansijskih izvještaja te je Ahmed i Duellman (2013.) u svojem radu i dokazuju, Faraji-e-Benaei i Nahandi (2014.) u svojem istraživanju nisu potvrdili njihovu tezu na slučaju Irana, tj. nisu pronašli korelaciju između menadžerskog samopouzdanja i kvalitete finansijskih izvještaja. Spomenuto samo potvrđuje tezu Saltera i sur. (2013.) da društvene vrijednosti utječu na konzervativizam u računovodstvenim izvještajima.

Sudski troškovi prepoznati su kao jedan od glavnih čimbenika koji povećava računovodstveni konzervativizam. Kako su sudski troškovi (mogućnost tužbe i gubitka parnice) vjerojatniji u slučaju precjenjivanja, nego podecenjivanja priljeva i neto imovine, menadžment i reviziji je dan poticaj da podecenjuju priljeve i neto imovinu (Watts, 2002.).

Utjecaj sudskih troškova na konzervativizam ovisi o razvijenosti tržišta kapitala i efikasnosti pravosuđa. Razvijeno tržište kapitala i efikasno pravosuđe dovodi do veće vjerojatnosti da udjelnici tuže menadžment i reviziju te kroz razvijeno tržište kapitala brzo povlače i sele kapital¹.

¹ Najpoznatija tužba u slučaju precjenjivanja neto imovine, koja je dovela do nestanka nekad moćne revizorske kuće „Arthur Anderson“, jest previd u slučaju „Enron“. „Arthur Anderson“ je bio jedna od pet najvećih revizorskih kuća svijeta koja je zapošljavala 28.000 ljudi u SAD-u i 85.000 ljudi diljem svijeta uz prihod od 9.3 milijarde US \$ u godini prije afere. (Edelman i Nicholson, 2011.).

Sigurno je da će se u državi u kojoj je pravni sustav uređen kroz „običajno pravo“ (anglosaksono pravo), gdje se novi zakoni donose na osnovi sudske presude na koje se može svatko pozvati u budućnosti, presuda poput slučaja „Enron“ odraziti na opreznost u računovodstvenim i revizorskim izvješćima. No, vjerojatno je da u zemljama statutarnog prava, u kojem sudske presude nisu osnovica na koju se može pozivati u budućnosti, afere neće imati isti utjecaj na opreznost.

Fiechter i Novotny-Farkas (2014.) dokazuju da na procjenu fer vrijednosti te pouzdanost računovodstvenih izvješća uvelike utječe institucionalni okvir, što ide u prilog tezi da pravni okvir određuje utjecaj sudske troškova na razinu konzervativizma.

3. KONZERVATIZAM KAO ZAŠTITA DUŽNIČKIH ODNOŠA

Sa stajališta vjerovnika, konzervativizam je u finansijskim izvješćima poželjan jer pokazuje lošiju sliku dužnika od one koja bi bila iskazana primjenom agresivnog računovodstva.

Računovodstveni konzervativizam pozitivno utječe na efikasnost dužničkih ugovora (*debt contracting*). Kada su neračunovodstvene informacije inkrementalno agresivne, računovodstveni konzervativizam povećava efikasnost dužničkih odnosa (Jiang, 2012.).

Sunder, Sunder i Zhang (2008.) u svojem radu proučavaju utjecaj konzervativizma zajmoprimeca na kamatnu stopu i sigurnost zajmodavca. Autori dokazuju hipotezu da konzervativizam smanjuje rizik zajmodavca jer opreznije prikazuje neto imovinu zajmoprimeca.

Nekoliko je istraživanja, koje su proveli Watts (2003.), Ball, Robin i Sadka (2008.) i Zhang (2008.), došlo do zaključka da konzervativniji računovodstveni sustav može smanjiti kamatu koju zajmodavci naplaćuju, što povećava finansijsku polugu upotrijebljenih zajmova (Wang, Ó Hóigartaigh i van Zijl, 2009.).

Šodan (2012.) tvrdi da konzervativizam sa svojim pravovremenim priznavanjem gubitaka pridonosi efikasnosti dužničkih odnosa. Nepravovremeno priznavanje kreditnih gubitaka je ključni nedostatak koji je prepoznat u svjetlu posljednje globalne finansijske krize. Zato su regulatori računovodstvenih standarda uključili konzervativni pristup u zahtjeve računovodstva kreditnih gubitaka. U svrhu pravodobnijeg priznavanja kreditnih gubitaka, u MSFI 9, inkorporiran je novi model priznavanja očekivanih kreditnih gubitaka. Njime se predviđa priznavanje kreditnoga gubitka onda kad je utvrđeno da je kvaliteta kredita lošija nego što je predviđeno inicijalnim priznavanjem finansijskog instrumenta njegovim stjecanjem ili kupnjom. Na taj se način kreditni gubitak anticipira i prikazuje u finansijskim izvještajima (Mrša i Čičak, 2015b).

Spomenuto standardno rješenje obvezno se primjenjuje od 1. siječnja 2018., a ranija je primjena moguća. Istodobno je i *Basel Committee on Banking Supervision* (2015.) do 31. travnja 2015. primao komentare na spomenuto standardno rješenje. Model priznavanja kreditnih gubitaka prouzrokovat će ogromne probleme bankama u RH jer predviđa otpis potraživanja već nakon 90 dana od dospjelosti, no pridonijet će smanjenju rizika i pouzdanosti računovodstvenih izvještaja. Poučeni propašću banaka u SAD-u regulatori su aplicirali znanstvene spoznaje pozitivnog utjecaja konzervativizma na ugovorne odnose, s ciljem zaštite financijskih sustava.

Iskazivanje gubitaka s manjom razinom zahtijevane potvrde od prihoda pridonosi smanjenju rizika zajmodavca pa je u zaštiti zajmodavca dobrodošlo rješenje, no upitno je kakav će odraz primjena ovog, izrazito konzervativnog, modela imati na kamatnu stopu, posebice u RH. Ipak, sigurno je da će percipirani konzervativizam u financijskim izvještajima pogodovati spremnosti zajmodavaca da financiraju poduzeća.

4. KONZERVATIZAM I INVESTICIJE

Odluke o investiranju su, prema Beniću (2012.), ispred odluka o financiranju i odluka o dividendi, što ih čini najvažnijom od tri glavne odluke koje poduzeće mora donijeti. Ispravne odluke o investiranju omogućuju povećanje vrijednosti poduzeća i, u krajnjoj liniji, održavaju poduzeće na životu. Zato je zadaća menadžmenta ulaziti u kvalitetne investicije kojima povećavaju vrijednost poduzeća. Važnost investicijske funkcije i mjerjenje povrata investicija zasigurno na menadžerskoj razini daje prednost primjeni agresivnih računovodstvenih politika koje procjenjuju buduće povrate na višoj razini od konzervativnih politika. Također, unutar agresivnog računovodstva menadžerske se kompenzacije plaćaju na osnovi iskazanog poslovnog profita (računovodstvenog profita), dok konzervativni pristup određuje menadžerske kompenzacije na osnovi ekonomskog profita. Kako je prema Beniću (2012.) ekonomski profit manji od poslovnog profita, jer sadrži i implicitne troškove, tj. poslovni je profit korigiran za oportunitetne troškove, obračun kompenzacija na temelju poslovnog profita menadžmentu nosi više menadžerske kompenzacije. Spomenuto objašnjava preferenciju menadžmenta agresivnom računovodstvu, no postavlja se pitanje je li takav pristup najbolji za poduzeće i otvara li se problem *principal-agent* iz okvira agencijske teorije. Ukoliko se poduzeće financira putem reinvestirane dobiti, primjena agresivnih računovodstvenih politika je opravdana, no ukoliko se poduzeće financira tuđim sredstvima, poduzeće bi radi sigurnosti ulagača trebalo izabrati konzervativne računovodstvene politike.

Pozitivan efekt konzervativizma na zaštitu dužničkih odnosa uključen je u računovodstvene standarde (MSFI 9) te nije upitno da takav pristup štiti zajmodavce kod kojih se banke zadužuju. Isti pristup zaštita je i ulagača koji financiraju investicije poduzeća. Dakle, ukoliko bi ulagači mogli ocijeniti da poduzeće ima konzervativne financijske izvještaje, sigurnost njihova ulaganja

bila bi veća. Sigurnost proizlazi iz precijenjenih rashoda i obveza, ali i iz podcijenjene imovine i prihoda. Prilikom odluke u koje poduzeće uložiti, ako poduzeća imaju slične pokazatelje poslovanja, poduzeće koje ima konzervativniju bilancu sigurnije je ulaganje jer su u njegovim izvještajima anticipirani mogući gubici te postoje tihe pričuve.

Nema znanstvenih studija o pozitivnom utjecaju konzervativizma na investicije. Empirijska istraživanja ograničena su i bave se uglavnom utjecajem konzervativizma na umanjenje preinvestiranosti poduzeća (Ma, 2010.). Spomenuto proizlazi iz uvriježenog, prethodno spomenutog mišljenja da će konzervativizam isplative investicije pretjeranim oprezom klasificirati u neisplative.

Balakrishnan, Watts i Zuo (2015.) u svojem radu istražuju utjecaj računovodstvenih politika na pad vrijednosti poduzeća i oporavak kroz investicije nakon posljednje svjetske finansijske krize. Autori dolaze do spoznaje da je poduzećima s nižom razinom konzervativizma u finansijskim izvještajima vrijednost više pala, ali da su i njihove investicije više pale. Činjenicu podinvestiranosti poduzeća s manjom razinom konzervativizma objašnjavaju time da poduzeća s višom razinom konzervativizma u finansijskim izvještajima banke lakše kreditiraju. Iste argumente iznose i Chen, Hu i Lin (2013.) koji dokazuju da konzervativizam podiže vrijednost poduzeću pri odlučivanju o isplativosti investicije.

Rizik je presudan u procjeni isplativosti investicija. Iako postoji mogućnost da će konzervativizam pretjeranim oprezom klasificirati poneku dobru investiciju kao lošu, mogućnost generiranja resursa za buduće investicije opravdava konzervativne politike. Zato u privlačenju resursa za investiranje ne bi trebalo biti dvojbe primjeniti ili ne primjeniti konzervativne računovodstvene politike.

Likvidacijska vrijednost neto imovine važan je čimbenik odluka o isplativosti investicija. Ako je poslovna vrijednost poduzeća manja od likvidacijske vrijednosti neto imovine, postoji mogućnost zarade kroz rasprodaju imovine i likvidaciju. Brojni su slučajevi u kojima se sumnja da je preuzimanje učinjeno samo iz tog razloga. Takvi investitori žele umanjiti vrijednost budućih priljeva i neto imovine. Spomenuto implicira da investitori zahtjevaju konzervativnu bilancu (Watts 2002.). Nepobitna je činjenica da je veliki broj poduzeća privatiziranih u RH kupljeno s ciljem zarade kroz prodaju imovine. Iluzija je očekivati da će investitor koji kupuje tvornicu sa zastarjelim poslovnim pogonom i neisplativom djelatnosti nastaviti s djelatnosti ukoliko će prodajom zemljišta i pogona na kojem se postrojenje nalazi ostvariti viši povrat na investiciju. Konzervativno računovodstvo adekvatan je alat namijenjen opravdanju rasprodaje imovine i zatvaranja poslovnih pogona te gašenja radnih mјesta.

Asimetrijom pri verifikaciji rashoda i prihoda u korist rashoda podcjenjuju se poslovni rezultati i budući novčani tijekovi, što investitorima koji ulaze u investiciju s ciljem rasprodaje imovine daje opravdanje pred javnošću i

djelatnicima poduzeća. Takvo korištenje konzervativizma izaziva moralne dvojbe, no neupitno je da u takvim okolnostima investitori izabiru konzervativne računovodstvene politike.

Iako menadžment češće preferira agresivne računovodstvene politike, neupitno je da u ocjeni isplativosti investicija treba dati prednost konzervativnim računovodstvenim politikama, a posebno u razdobljima gospodarskih kriza i nakon njih, kada su ulagači i kreditori, poučeni negativnim iskustvima, dodatno oprezni.

5. MODEL MJERENJA RAZINE KONZERVATIZMA

Model mjerjenja ili model koji identificira razinu konzervativizma u finansijskim izvještajima područje je o kojem se u računovodstvu raspravlja već nekoliko desetljeća. Jedan od najpriznatijih modela je Basu (1997.) model, regresijski model koji mjeri razinu konzervativizma. Basu model mjeri stupanj konzervativizma u finansijskim izvještajima na osnovi tržišnih pokazatelja: cijene po dionici, zarade po dionici, povrata na ulaganje, pozitivnih i negativnih odstupanja povrata. Također, poznati model u literaturi je i Ball i Shivakumar (2005.) model. Ball i Shivakumar (2005.) povezuju prošle, sadašnje i buduće novčane tijekove te daju model koji analizira konzervativizam preko njegovog utjecaja na radni kapital. Spomenuti modeli namijenjeni su analizi razine konzervativizma kroz generalizaciju dostupnih podataka na razini države, regije i slično. Takva analiza može pomoći ulagačima pri donošenju odluka, no pri procjeni konzervativizma na razini poduzeća potrebno je izmjeriti konzervativizam drukčijim pristupom.

Pristup procjeni konzervativizma u finansijskim izvještajima za potrebe procjene sigurnosti zajmodavaca ili ulagača, jest analiza primijenjenih računovodstvenih politika, njihovog utjecaja na bilančnu strukturu i na iskazanu zaradu. Primjerice, računovodstvena regulativa dopušta alternativu, kapitalizirati određeni trošak ili ga iskazati kao trošak razdoblja. Sam izbor načina iskazivanja troškova posudbe kao troškova razdoblja primjer je konzervativnih računovodstvenih politika, no potrebno je utvrditi koliko takav pristup utječe na iskazani poslovni rezultat. Ukoliko je primjena takve politike uzrokovala mali, zanemariv utjecaj na iskazani rezultat poslovanja, onda i primjena takve politike ima nikakav ili neznatan utjecaj na razinu konzervativizma u finansijskim izvještajima. Zato je pri analizi konzervativizma u finansijskim izvještajima pojedinog poduzeća ključna odrednica utjecaj u kojem priznavanje određene stavke prema standardnim računovodstvenim politikama pozitivno ili negativno utječe na iskazani finansijski rezultat.

Model analize konzervativizma po iskazanom finansijskom rezultatu mjeri odstupanje finansijskog rezultata od rezultata koji bi bio ostvaren primjenom alternativnih standardnih računovodstvenih politika. Ukoliko je rezultat dobiven izračunom prema alternativnim politikama veći od iskazanog finansijskog

rezultata, može se reći da postoji određena razina konzervativizma u izvještajima. No, ukoliko je dobiveni rezultat manji od iskazanog, može se utvrditi da postoji određena razina agresije u izvještajima. Model ocjene odstupanja može se prikazati na sljedeći način:

$$\text{Bias FR} = ((\text{FR} - \text{FR}_p)/\text{FR}_p) \times 100$$

gdje je:

bias FR - odstupanje korigiranog financijskog rezultata od iskazanog rezultata,
FR - iskazani financijski rezultat,

FR_p - financijski rezultat korigiran prema alternativnoj računovodstvenoj politici.

Ukoliko je Bias FR negativan broj, financijski izvještaji su konzervativniji, a ukoliko je pozitivan broj izvještaji su agresivniji.

Mjerenje konzervativizma se može utvrditi i preko neto imovine, tj. preko utjecaja na bilančnu strukturu, a model ocjene odstupanja može se prikazati na sljedeći način:

$$\text{Bias NI} = ((\text{NI} - \text{NI}_p)/\text{NI}_p) \times 100$$

gdje je:

bias NI - odstupanje korigirane neto imovine od iskazane neto imovine,

NI - iskazana neto imovina,

NI_p - neto imovina korigirana prema alternativnim računovodstvenim politikama.

Ukoliko je Bias NI negativan broj, financijski izvještaji su konzervativniji, a ukoliko je pozitivan broj izvještaji su agresivniji.

Jedini način da se utvrdi koliko se iskazano stanje neto imovine i financijskog rezultata razlikuje od stanja koje bi se dobilo primjenom alternativnih računovodstvenih politika jest korekcija svake pojedine stavke financijskih izvješća i usporedba korigiranog stanja s prikazanim. Kako poduzeće može imati kombinaciju računovodstvenih politika od kojih su neke agresivne, a neke konzervativne, analiza njihovog pojedinačnog učinka na iskazani rezultat i neto imovinu pouzdan je način utvrđivanja postojanja tihih pričuva.

6. ZAKLJUČAK

U radu su prikazani ključni čimbenici koji određuju razinu konzervativizma u financijskim izvještajima. Prikazani čimbenici najčešće su uzrokovani motivima menadžmenta. Oni određuju razinu konzervativizma, a posljedica su poreznih, regulatornih, kulturoloških, povijesnih i utjecaja potrebe za zaštitom dužničkih odnosa. Sinergija spomenutih utjecaja određuje razinu računovodstvenog konzervativizma, no u svrhu istraživanja utjecaja

računovodstvenog konzervativizma na investicije ključan je utjecaj potrebe za zaštitom dužničkih odnosa.

Zaštita dužničkih odnosa značajan je motiv primjene računovodstvenog konzervativizma kojim se štite zajmodavci i posebice u vremenima nakon gospodarskih kriza, kroz smanjenje rizika, potiče pozitivnu investicijsku klimu. Novija istraživanja su pokazala da se poduzeća koja imaju konzervativnije finansijske izvještaje u razdobljima nakon kriza lakše financiraju te je njihova vrijednost stabilnija. Zbog toga, ako korisnici finansijskih izvještaja mogu prepoznati konzervativne računovodstvene politike i na taj način akumulirane tihe pričuve, konzervativizam je adekvatan pristup u uvjetima tržišne neizvjesnosti.

Kako su investiranje i financiranje ključne funkcije poduzeća, računovodstvene politike moraju biti postavljene tako da ih investitori prepoznaju. Ukoliko se poduzeće financira iz vanjskih izvora, investitori percipiraju poduzeće s većom razinom konzervativizma u izvještajima sigurnijim.

Razina konzervativizma u finansijskim izvješćima utvrđuje se stavljanjem u odnos iskazanog rezultata i neto imovine s korigiranim rezultatom i neto imovinom. Mogući model mjerena razine konzervativizma za svrhu ocjene sigurnosti ulaganja zahtjeva ponovno vrednovanje svakog analiziranog finansijskog izvještaja. To je jedini pouzdani način da se utvrdi utjecaj primjenjenih računovodstvenih politika na finansijski položaj i uspješnost iskazanu finansijskim izvještajima.

LITERATURA

Ahmed A. S. & Duellman S. (2013.), Managerial Overconfidence and Accounting Conservatism, Journal of Accounting Research Vol. 51 No. 1, 1-30

Balakrishnan, K., Watts, Ross L. & Zuo, L. (2015.), The Effect of Accounting Conservatism on Corporate Investment during the Global Financial Crisis, MIT Sloan Research Paper No. 4941-11 (Izvor: <http://ssrn.com/abstract=1952722> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1952722>, pristupljeno 01.06.2015.)

Ball R. & Shivakumar L., (2005.), Earnings quality in U.K. private firms: Comparative loss recognition timeliness, Journal of Accounting and Economics, Vol.39 No.1, 83-128

Basel Committee on Banking Supervision (2015.), Guidelines guidance on accounting for expected credit losses, Bank for International Settlements, ISBN 978-92-9197-042-1

Basu S. (1997.), The conservatism principle and the asymmetric timeliness of earnings, Journal of Accounting and Economics, Vol.24 No.1, 3-37

Benić, Đ. (2012.), „Mikroekonomija - menadžerski pristup“, Školska Knjiga d.d.

Chen C., Hu Y. & Lin K. (2013.), Accounting Conservatism and Corporate Investment Decisions: Evidence from a Structural Assessment (Izvor: http://accountancy.smu.edu.sg/sites/default/files/accountancy/pdf/Papers/chenchen_paper.pdf, pristupljeno: 01.06.2015.)

Edelman D. & Nicholson A (2011.), Arthur Anderson Auditors and Enron: What happened to their Texas CPA licenses?, Journal of Finance and Accountancy, Vol.8 (Izvor:<http://www.aabri.com/manuscripts/11899.pdf>, pristupljeno: 20.06.2015.)

Faraji-e-Benaei, M. & Nahandi, Y.B. (2014.), Studying the relationship between managers' overconfidence and financial reporting quality emphasizing on intermediary role of corporate governance mechanisms, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.4 No.4, 938-950 (Izvor: www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/04/jls.htm, pristupljeno 01.06.2015.)

Fiechter, P. & Novotny-Farkas, Z. (2014.), Fair Value Categorization under IFRS, Institutional Environment, and the Value Relevance of Fair Values, (Izvor: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1758683>, pristupljeno: 01.06.2015.)

Jiang, X. (2012.), Accounting Conservatism and Debt Contract Efficiency: The Role of Non-Accounting Information (Izvor: <http://ssrn.com/abstract=1626567> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1626567>, pristupljeno: 05.06.2015.)

Ma T. (2010.), Accounting Conservatism and Corporate Investment, Olin Business School Washington University in St. Louis (Izvor: <http://www.olin.wustl.edu/docs/CRES/Ma.pdf>, pristupljeno: 01.06.2015.)

Mrša J., „Međunarodno računovodstvo – komparacija, ppt. - autorizirana predavanja”

Mrša J. & Čičak J. (2015.a), Kvalitativno obilježje opreza u prezentiranju finansijskih izvještaja, RRIF, kolovoz 2015., 116-119

Mrša J. & Čičak J. (2015.b), Finansijski instrumenti: Očekivani kreditni gubitci, RRIF, 2015, 33-36

Salter, S B., Kang, T., Gotti, G. & Doupenik, T.S. (2013.), The Role of Social Values, Accounting Values and Institutions in Determining Accounting Conservatism, Manag Int Rev (2013) No. 53, 607–632 D

Smith, M. (2007.), Accounting Conservatism and Real Options, Journal of Accounting, Auditing & Finance, Vol.22, 449-46

Solomons, D. (1986.), Making Accounting Policy: The Quest for Credibility in Financial Reporting, Oxford University Press

Sunder J., Sunder S.T. & Zhang J. (2008.), Borrower Conservatism and Debt Contracting, Kellogg School of Management Northwestern University, (Izvor: http://fisher.osu.edu/supplements/10/6899/Sunder_11.7.08.pdf, pristupljeno: 03.06.2015.)

Šodan S. (2012.), Conditional conservatism and the cost of debt: evidence from central and eastern Europe, Croatian Operational Research Review (CRORR), Vol. 3. 245-255

Van Greuning H., Scott D. & Terblanche S. (2011.), International Financial Reporting Standards A Practical Guide Sixth Edition, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, (Izvor: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2288/608070PUB0Fina10Box358332B01PUBLIC1.pdf?sequence=1>, pristupljeno: 03.06.2015.)

Wang, R. Z., Ó Hogartaigh, C. & van Zijl, T. (2009.), A Signaling Theory of Accounting Conservatism (Izvor: <http://ssrn.com/abstract=1415305>, pristupljeno: 01.07.2015.)

Watts, R. L. (2002.), Conservatism in Accounting, Simon School of Business Working Paper No. FR 02-21. (Izvor: <http://ssrn.com/abstract=371820> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.371820>, pristupljeno: 01.06.2015.)

Watts, R. L. (2003.), Conservatism in Accounting - Part I: Explanations and Implications, Simon School of Business Working Paper No. FR 03-16, (Izvor: <http://ssrn.com/abstract=414522> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.414522>, pristupljeno: 01.06.2015.)

Josip Čičak, mag. oec.

Assistant
University of Rijeka
Faculty of Economics
Department of Accounting
E-mail: josip.cicak@efri.hr

Ana Marija Sikirić, mag. oec.

Assistant
University of Rijeka
Faculty of Economics
Department of Accounting
E-mail: sikiric@efri.hr

Marko Tomljanović, univ. spec. oec.

Assistant
University of Rijeka
Faculty of Economics
Departmet of EU Economics and Policy
E-mail: mtomljan@efri.hr

IMPACT OF ACCOUNTING CONSERVATISM ONTO INVESTMENT

Abstract

The paper discusses the main factors that determine the level of accounting conservatism, with all the consequences for the future business prospects. Described factors of conservatism in accounting are mainly caused by the motives of management, from tax motives, the maximum possible conservative accounting policies, to the motive of access to the capital markets with the least possible conservatism, or by using aggressive accounting policies. This paper studies the theoretical assumptions of conservatism in an enterprise, with the possible consequences resulting in hidden reserves or, in the opposite case, the hidden losses in future reporting periods. The aim of this paper is to examine the impact of accounting conservatism onto the reported financial position and business results and, indirectly, on the investment. Since the combination of chosen accounting policies affects financial reports, a model is offered to measure the impact of the selected accounting policies onto the financial statements. Investors are thus provided opportunities for better risk assessment of investments.

Key words: *accounting conservatism, conservatism factors, the impact of conservatism onto investment*

JEL classification: *M41, D92*

Dr. sc. Ivan Madžar

Izvanredni profesor
Sveučilište u Mostaru
Fakultet prirodoslovno matematičkih i odgojnih znanosti
E-mail: madzar.ivan@gmail.com

Mr. sc. Danijela Madžar

Asistentica
Sveučilište u Mostaru
Fakultet prirodoslovno matematičkih i odgojnih znanosti
E-mail: danijelamadzar@gmail.com

ANALIZA ELEMENATA I PREPORUKE ZA UNAPRJEĐENJE RAZVOJA SEOSKOG TURIZMA NA PODRUČJU HERCEGOVINE

UDK / UDC: 338.48:631](497.6 Hercegovina)

JEL klasifikacija / JEL classification: L83, Q00

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 30. rujna 2015. / September 30, 2015

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

U radu se istražuje seoski turizam Hercegovine, postojeće stanje, kao i poticajni te ograničavajući elementi razvoja. Temeljni ciljevi istraživanja su identificirati ključne elemente vezane uz koncept razvoja seoskog turizma kao dijela ukupne turističke ponude. Hercegovina raspolaže prirodnim i društvenim atraktivnostima s kojima može razviti poseban, zanimljiv, prihvatljiv, konkurentan i održiv seoski turistički proizvod. Nepostojeća ili neusklađena zakonska regulativa odražava se kao ograničavajući element u razvoju ove vrste turizma na promatranom prostoru. S druge strane, sve veća potražnja za ovakvim oblikom odmora ujjetuje stihiju i u kadrovskom smislu posebice, potpuno nepripremljenu ponudu domaćih iznajmljivača smještajnih jedinica uključenih u seoski turizam. U radu se kao polazišna osnova koriste sekundarni podatci, koji daju uvid u stvarno stanje seoskog turizma Hercegovine. U svrhu istraživanja glavnih elemenata koji utječu na razvoj seoskog turizma provedeno je anketiranje na području tri županije u Hercegovini. Nastojalo se stići uvid u trenutno stanje seoskog turističkog potencijala, s ciljem davanja prijedloga za razvoj postojećih resursa i stvaranja novih turističkih proizvoda u svrhu poboljšanja ponude.

Ključne riječi: *seoski turizam, razvoj, turistički proizvod, Hercegovina*

1. UVOD

Rad analizira pojavu i razvoj seoskog turizma na prostoru Hercegovine. Budući da ne postoji jedinstveni model razvoja seoskog turizma, ne samo na prostoru Hercegovine, nego i u cijeloj današnjoj Europi, sve to se odražava u raznolikosti organizacije na nacionalnim, ali i užim regionalnim i lokalnim razinama. S druge strane, potražnja za takvom vrstom odmora uvjetuje nagli razvoj seoskog turizma kako bi se odgovorilo na potrebe tržišta.

Predmet istraživanja ovog rada je analiza nekih osnovnih elemenata koji imaju utjecaj na razvoj turizma u seoskom prostoru u funkciji efikasnijeg korištenja svih turističkih resursa, stvaranja novih turističkih proizvoda kao i moguće inicijative seoskih turističkih projekata.

U okviru politike gospodarskog razvoja, Federacija BiH ističe ulogu turizma kao jednu od osnovnih smjernica već gotovo desetljeće. Pri izradi strategije se ponajprije mislilo na obalno i unutarnje planinsko područje, koji isto opravdavaju rezultatima postignutim u turističkim aktivnostima. Uloga turizma ističe se i u samoj Strategiji razvoja turizma dok su u problematiku ruralnog turizma pored Ministarstva turizma uključene i neke druge institucije kao npr. Ministarstvo poljoprivrede.¹

2. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Iniciranjem razvoja seoskog turizma istovremeno se razvijaju i susjedna područja. Bitno je istaknuti da seoski turizam u velikoj mjeri pridonosi očuvanju, kako prirodne, tako i kulturno-povijesne baštine, te pozitivno utječe na revalorizaciju autohtonih vrijednosti. S aspekta održivosti, seoski turizam je tema koja se u okviru Strategije razvoja turizma BiH spominje kao jedan od strateških pravaca razvoja.

Razvoj turizma u seoskim prostorima, pogotovo rekreacije, uzima zamah nakon Drugoga svjetskog rata. Ipak, u onom obliku u kojem se danas shvaća (čimbenik obnove i razvitka sela i integralni dio turističkog proizvoda), razvija se u državama Europe i u SAD-u od sredine šezdesetih godina (Lukić, 2013.). Nakon prvotne faze razvoja turizma u seoskim prostorima, u kojoj su dominantni faktori razvoja bili samostalna inicijativa stanovništva koje pruža određene usluge, ali i ljudi koji dolaze u seoske prostore uglavnom tražeći mir i čistu prirodu, započinje, paralelno, pogotovo u državama koje su se suočile s problemom jakog polariziranog razvoja i depopulacije seoskih područja, proces planiranog korištenja seoskog turizma u funkciji revitalizacije i transformacije seoskih krajeva (Dulčić, 2001.).

¹ Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Strategija razvoja turizma FBiH za razdoblje 2008-2018., prosinac 2008.

Osim termina "seoski turizam" za koji smo se opredijelili u ovom radu u upotrebi su i mnogi drugi izrazi kao npr. ruralni turizam i agroturizam. Riječ je o cijelom spektru okolnosti koje dovode do različitih koncepata, čiji je sadržaj često uzrokom nesuglasica između njihovih autora.

U ovom radu polazimo od definicije UNWTO² prema kojoj se pojam seoski turizam koristi kada je seoska kultura ključna sastavnica proizvoda koji se nudi. Razlikovno obilježe turističkih proizvoda u seoskom turizmu je želja za osiguravanjem osobnog kontakta s posjetiteljima, kontakt s fizičkim i humanim okolišem seoskih područja i, ukoliko je moguće, omogućavanje posjetiteljima da sudjeluju u aktivnostima, tradicionalnim običajima i stilu života lokalnog stanovništva.

Seoski turizam je relativno mlada pojava u svijetu pa tako i u Bosni i Hercegovini. Različitost definiranja seoskog turizma proteže se kroz koncept svih strategija razvoja gospodarskih djelatnosti, posebice onih vezanih uz turizam. (Vukonić et al, 2001.) U "Rječniku turizma" definiraju seoski turizam (eng. *Rural tourism*, njem. *Urlaub auf dem Bauernhof, Dorftourismus*), kao oblik turizma u kojem se podrazumijeva povremeni boravak turista u seoskoj sredini koja posjetiteljima, osim čistog zraka i prirodnog ambijenta, pruža različite mogućnosti aktivnog sudjelovanja u životu i radu u seoskom gospodarstvu (npr. berba grožđa i voća, skupljanje sijena, timarenje goveda i sl.), ali i sudjelovanje u blagdanskim i prigodnim svečanostima, pokladnim običajima i drugim manifestacijama. Turisti borave na seoskom gospodarstvu, pa danas takva gospodarstva koja primaju turiste raspolažu posebnim smještajnim uvjetima (sobama ili čak posebnim smještajnim objektima), a svoje kapacitete prodaju preko posrednika ili izravno. Prema OECD-u³ za kriterij definiranja seoskog prostora na lokalnoj razini uzima se gustoća stanovništva od 150 osoba po kilometru kvadratnome. Dok se na regionalnoj razini geografske jedinice grupiraju u tri tipa:

- dominantno seoske (50 %),
- u značajnoj mjeri seoske (15-50 %) te
- dominantno urbanizirane regije (15 %). (Demonja, Ružić, 2010., str.13)

Ružić (Ružić, 2011.) seosko ili ruralno područje definira kao prostor izvan gradskih sredina s malom koncentracijom stanovnika, na kojemu prevladava zanimanje poljoprivreda, a koje karakterizira posebna društvena struktura (običaji i seoski identitet).

Prema Jafari (Jafari, 2000.), seoski prostor je osnovni resurs za razvoj seoskog turizma, te da se seoski turizam oslanja na potrebu gradskih stanovnika za mirom i prostorom za sportsku rekreaciju na otvorenom, da seoski turizam

² Svjetska turistička organizacija, UNWTO (UN World Tourism Organization)

³ OECD (2006.), OECD Annual Report 2006, OECD Publishing, Paris. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1787/annrep-2006-en> (10.6.2015.)

uključuje posjetu nacionalnim parkovima i parkovima prirode te ostaloj baštini u seoskom prostoru, zatim panoramske vožnje, uživanje u krajoliku i boravak na turističkim seljačkim gospodarstvima.

Destinacije seoskog turizma (Seaton et al. 1994.) definiraju kao šira područja s prirodnim i šumovitim okruženjem gdje postoje posebna prirodna, ekonomska i socijalno-kulturna obilježja, poput tradicije, lokalne suradnje, povjerenja i dobrih međusobnih odnosa te kao takva stvaraju poseban turistički proizvod koji je prije svega temeljen na ekonomiji malih razmjera, prijateljski je prema okolišu, "obojen" etničkim elementima, jednom riječju "održiv". U nekim radovima se raspravlja o tome kako seoski turizam može primijeniti nasljeđe, među njime i tradiciju, i postati jedan od nositelja života narodnog bogatstva u današnjim globaliziranim ekonomskim okolnostima (Kale, 2010.), što predstavlja korisnu i iskoristivu podlogu za daljnja istraživanja ove teme. Prema popisu načinjenom od strane Vijeća Europe turističke aktivnosti na seoskom području bile bi sljedeće:

Tablica 1.

Turističke aktivnosti na seoskom području

Ture	Pješačenje, jahanje, ture u kamp kućici, motorizirane ture, fitness trening, zdravstvene pogodnosti
Aktivnosti na vodi	Ribolov, plivanje, boravak na rijekama, kanu i rafting, windsurfing, utrkivanje čamcima, jedrenje
Aktivnosti u zraku	Malim zrakoplovima, jedrilicama, hang-gliding, balonima na topli zrak
Sportske aktivnosti	Tenis, golf, spuštanje i penjanje po stijenama
Aktivnosti otkrivanja, radnih procesa	Lokalna proizvodnja, poljoprivredna poduzeća
Kulturne aktivnosti	Arheologija, područje pod restauracijom, tečajevi ručnog rada, umjetničke radionice, folklorne skupine, kulturni, gastronomski i drugi izvori i podrijetla
Aktivnosti zdravstvenog karaktera	Fitness trening, zdravstvene pogodnosti

Izvor: Ružić, P. (2009.) *Ruralni turizam*, Pula, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, str. 14.

Detaljno na jednostavan i razumljiv način u sedam poglavlja (Baćac, 2011.) obrađuje sve teme vezane za organizaciju i vođenje turističkog seoskog obiteljskog gospodarstva. Posebna pozornost dana je uređenju turističkih domaćinstava pri čemu se ističe nužnost čuvanja tradicije u vanjskom i unutarnjem uređenju domaćinstava, što je temelj za kvalitetnu promociju i marketing, odnosno uspješno poslovanje. Uloga države bi trebala biti vodeća kada je riječ o poticanju kapitalnih ulaganja u infrastrukturu što bi bio pokretač cjelokupnog seoskog prostora. Iz spomenutih okolnosti proizlazi potreba za suradnjom između ulagača i lokalnih političkih struktura s krovnim zakonskim

okvirom nadležnog ministarstva. Postojanje zajedničke vizije u aktiviranju gospodarskog potencijala u obliku seoskog turizma osigurao bi održivi razvoj s ekosustavom koji u ovom obliku turizma iziskuje izrazitu povezanost s tradicionalnim kulturnim i ostalim elementima turističkih posebnosti prostora. Cjelokupan proces seoskog turizma izravno se naslanja na ekološke komponente prostora koji zajedno s društvenim komponentama čine privlačnost za posjetitelje koja se ponajviše očituje u konzumiranju seoskog načina života. Mnoštvo definicija seoskog turizma ne predviđa različitost u istima. Sve one prepoznaju turizam na selu ili seoski u sljedećim glavnim obilježjima:

Tablica 2.

Ključni elementi seoskog turizma

• smješten u seoskim sredinama
• funkcionalno: utemeljen na malom poduzetništvu, na otvorenom prostoru u izravnom dodiru s prirodom, zasniva se na nasljeđu i tradicijskim aktivnostima
• dozvoljava sudjelovanje u aktivnostima, tradicijama i načinu života lokalnog stanovništva
• osigurava personaliziran kontakt
• naselja i građevine su seoske (malih razmjera)
• tradicijski po značenju, raste sporo i organski, povezan s lokalnim obiteljima
• različitih vrsta, predstavlja kompleksan uzorak seoskog okruženja, ekonomije, povijesti i lokaliteta
• visok udio turističkog prihoda koji koristi lokalnoj zajednici

Izvor: Roberts,L., Hall, D. (2001.) *Rural tourism and Recreation: Principles to Practice*: CABI, Publishnig, London.

Neka istraživanja ističu i važnost obrade poljoprivrednog zemljišta u područjima zanimljivima za turističku djelatnost, jer jedino trajno obitavanje u tim područjima (primjerice brdsko-planinskim) može osigurati održavanje osnovne infrastrukture potrebne za razvitak turizma (Gosar i Roblek, 2001).

Razvoj seoskog turizma, kao specifičnog oblika turizma, je bitan za turizam svake zemlje iz razloga što:

- vlasnicima seoskih gospodarstava osigurava dodatne prihode koji kompenziraju manjak u prihodima od poljodjelstva;
- potiču izgradnju komunalne infrastrukture i servisa;
- Održava broj stalnih stanovnika, koji osiguravaju racionalnost djelovanja objekata društvenog standarda;

- Obilježava društveni i kulturni život, kontakte s ljudima iz drugih krajeva te vraća samopouzdanje i samosvijest lokalnom stanovništvu.

Tema seoskog turizma i seoskog razvoja je aktualna, no treba spomenuti da iz tog područja nedostaje odgovarajuće literature koja obrađuje seoski turizam, posebice s aspekta pokretača razvoja. Prema zakonu o turističkoj djelatnosti u FBiH⁴ spominje se samo seoski turizam, i u tom smislu je boravak i smještaj turista u domaćinstvu, koje je organizirano kao turističko seoska privreda (seosko domaćinstvo) radi odmora i rekreacije. Turističke usluge su: iznajmljivanje konja za jahanje, zaprega, škola jahanja, lov i ribolov, organiziranje branja plodova i gljiva, berbe voća i povrća, ubiranje ljetine, foto safari i druge usluge u seoskom domaćinstvu. Turističke usluge prema ovom zakonu može pružati vlasnik seoskog domaćinstva s članovima svoje porodice ukoliko ispuni uvjete propisane ovim zakonom i drugim propisima.

U okviru ustaljenih ekonomskih prilika, kao što su bile u prijeratnom razdoblju u Bosni i Hercegovini (1990. godine), turizam je prema procjeni⁵ sudjelovao u ukupnom bruto domaćem proizvodu s tek oko 2 % a i danas nije u znatnoj mjeri povećan, a procjena Federalnog zavoda za statistiku je oko 5 %.⁶ U slučaju Hercegovine postoji niz elemenata pogodnih za razvoj turizma, a to su blizina Mediterana kao kolijevke starih civilizacija, pogodni klimatski uvjeti za odmor i dokoličarenje, brojni kulturno-povijesni spomenici, zajedno uvjetuju mogući gospodarski i društveni rast koji svoje korijene ima i u izrazito očuvanom ekosustavu. (Madžar, 2007.)

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Rad se temelji na sljedećim ciljevima:

- identificirati ključne elemente vezane uz koncept razvoja seoskog turizma;
- dati smjernice i preporuke za daljnji razvoj seoskog turizma kao dijela ukupne turističke ponude.

Budući da seoski turizam još uvijek nije u dostačnoj mjeri razvijen na području Hercegovine, u radu su istraživana seoska gospodarstva na tom području. Istraživanje je provedeno u razdoblju od travnja do kolovoza 2014. godine, na uzorku od 8 seoskih gospodarstava od ukupno 11 u istraživanim županijama. Prikupljanje primarnih podataka je provedeno anketiranjem vlasnika i djelatnika seoskih gospodarstava. Istraživanjem se nastojalo utvrditi koji ključni elementi utječu na razvoj seoskog turizma u Hercegovini.

⁴ Federacija Bosne i Hercegovine, Zakon o turističkoj djelatnosti,Službene novine br.32-09.

⁵ Službena statistika u tom razdoblju nije izdvajala turizam kao zasebnu gospodarsku aktivnost.

⁶ Federalni zavod za statistiku, Dostupno na: <http://www.fzs.ba>, (20.05.2015.)

U prvom djelu istraživanja analizirana je problematika seoskog turizma. U lokalnim zajednicama, unutar gradskih i općinskih poglavarstava analizirani su sekundarni podaci vezani uz gospodarski registar i strukturu zaposlenih. Temeljem analize izvora sekundarnih podataka, istraživan je udio seoskog turizma u gospodarskom registru lokalne zajednice.

U drugom dijelu istraživanja ispitivanjem uz pomoć anketnog upitnika na odabranim seoskim gospodarstvima izvršena je analiza postojećeg stanja, te stavova vlasnika i djelatnika vezanih uz ključne elemente mogućeg razvoja konkretnih poslovnih aktivnosti te proširivanja djelatnosti s većim uključivanjem u turističku ponudu.

Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik s pitanjima zatvorenog tipa. Anketni upitnik se sastojao od ukupno 33 pitanja podijeljenih u tri cjeline – opće informacije, upitnik o gospodarskim elementima koji utječu na razvoj i upitnik o negospodarskim elementima koji utječu na razvoj seoskog turizma. Prvi dio upitnika sadrži 9 pitanja i odnosi se na opće informacije o ispitanicima koji čine uzorak ovog istraživanja. Drugi dio upitnika vezan je uz pitanja kojima se utvrđuje utjecaj gospodarskih elemenata na razvoj i sastoji se od 12 pitanja. Treći dio upitnika se sastoji od 12 pitanja kojima se utvrđuje utjecaj negospodarskih elemenata na razvoj. Prikupljeni podaci su obradeni uz pomoć softverskih programa Excel (za tablične proračune) i SPSS 20.0 (za statističku obradu podataka).

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istražena obiteljska seoska gospodarstva s prostora Hercegovine bave se uzgojem raznih poljodjelskih kultura, ali i uzgojem stoke (pretežito ovaca). Poslovna namjera svakog od istraženih gospodarstva je značajno ulaganje s ciljem usmjeravanja poljoprivredne proizvodnje prema turističkim posebice gastronomskim uslugama. Od devedesetih godina prošlog stoljeća traje proces napuštanja sela i seoskih područja. Tim procesom uništena su neka njihova temeljna prirodna, kulturna i društvena obilježja. Unatoč spomenutom, obiteljska seoska gospodarstva su zadržala svoju osobnost.

Prvi dio rezultata istraživanja odnosi se na prikupljanje sekundarnih podataka u lokalnim zajednicama. Od 16 istraženih lokalnih administrativno-upravnih jedinica niti u jednoj unutar Odjela za gospodarstvo ne vodi se statistička evidencija koja izdvaja seoska gospodarstva. U svim elementima raspoznavaju se samo podaci koji su zabilježeni kao registrirani obrti za ugostiteljstvo (restoran, ili smještajni objekt – motel ili pansion). Unutar na takav način vođene evidencije o gospodarskoj djelatnosti nemoguće je izdvojiti i napraviti selekciju koja sa sigurnošću može pokazati stanje (koliki promet ili broj zaposlenih ima pojedini objekt ove vrste) u istraživanom pojmu seoskog turizma. Također u skladu s nepostojećim elementima bilježenja turističkog prometa na seoskim gospodarstvima, jer poticaji bilo kojeg karaktera izostaju, tek 2 od 8

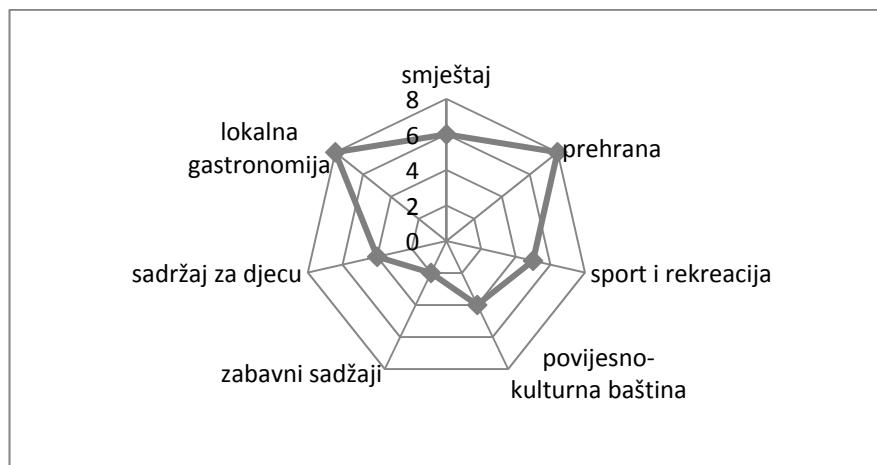
istraženih seoskih gospodarstava bilježi i prijavljuje posjete, ali iste se u internim podatcima odjela za gospodarstvo unutar općinskog ili gradskog poglavarstva bilježe kao ugostiteljski paušal.

U sklopu politike gospodarskog razvoja danas u cijeloj BiH najveći broj potrebnih mjera posebice u turizmu (svakako zakonske regulative) ostaju „mrtvo slovo na papiru“. Donošenje i usklajivanje zakonskih mjera⁷ preduvjet je planiranog održivog razvijanja seoskog turizma na ovim prostorima.

Drugi dio rezultata istraživanja odnosi se na analizu postojećeg stanja i stavova vlasnika i zaposlenika koji se odnose na elemente bitne za razvoj seoskog turizma.

U anketi je od ukupno 88 zaposlenih aktivno sudjelovalo 37 uposlenih, što je 42 % od ukupnog broja. Prema spolnoj strukturi 59 % muškaraca i 41 % žena. Struktura ispitanika prema dobi je: do 30 godina (21 %), od 30 do 40 godina (43 %), od 40 do 50 godina (24 %) i više od 50 (12 %). Prema stručnoj spremi: SSS (78 %), VSS (19 %) i MR.SC. (3 %).

Struktura elemenata turističke ponude istraživanih seoskih gospodarstava prikazana je Slikom br.1., koja pokazuje da sva gospodarstva imaju zastupljene elemente lokalne gastronomije i prehrane, dok najmanji broj njih ima zastupljene elemente ponude zabavnih sadržaja.



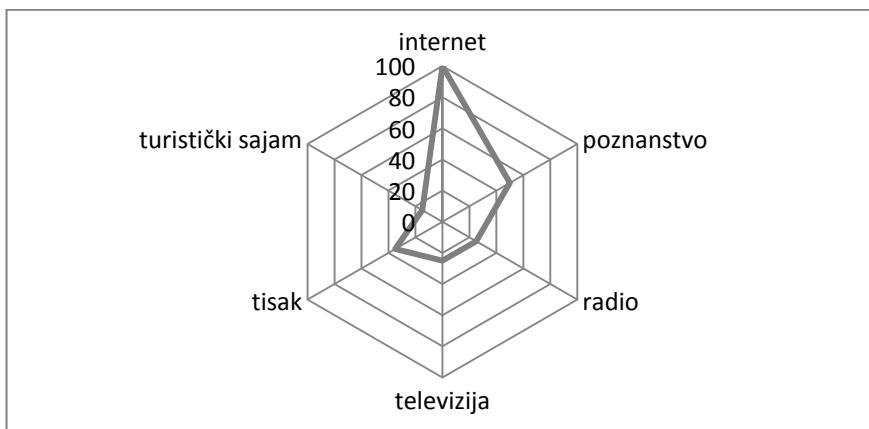
Slika 1. Elementi turističke ponude seoskih gospodarstava

Izvor: istraživanje autora.

⁷ Iako ih je većina već donesena, vrlo mali broj se zaista i primjenjuje

Prema broju noćenja u 2013.godini iznajmljivači (OPG) su grupirani kako slijedi: do 1000 noćenja (38 %), od 1000-3000 noćenja (12 %), od 3000-5000 (25 %), preko 5000 (0 %), bez usluge noćenja (25 %).

Način promoviranja seoskih gospodarstava prikazan je na Slici br.2.

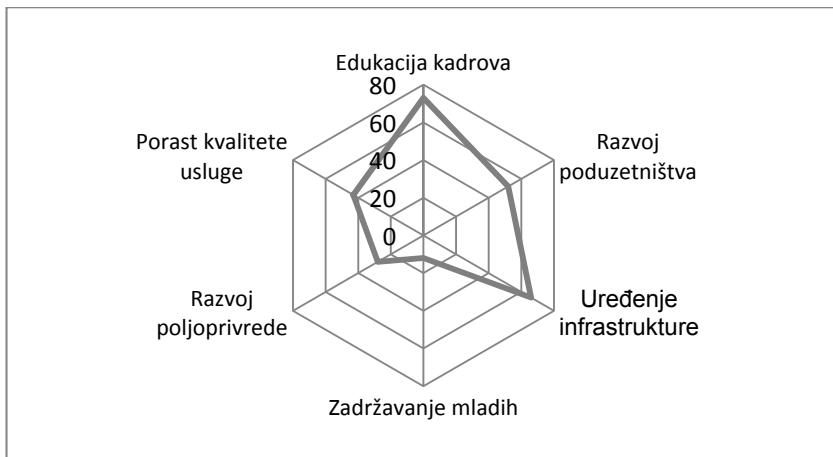


Slika 2. Način promoviranja seoskih gospodarstava

Izvor: istraživanje autora.

Rezultati istraživanja vezani uz način promoviranja pokazuju da najveći stupanj promocije odvija se putem interneta (100 %), a najmanji putem turističkih sajmova (15 %).

Pozitivni rezultati istraživanja koje se odnosi na glavne gospodarske elemente presudne za razvoj seoskog turizma pokazuju da se u najvećem postotku (73 %) ističe bitnost kontinuirane edukacije kadrova, zatim uređenje infrastrukture (66 %). Kao negativni rezultat u gospodarskim elementima ističe se slabo zadržavanje mladih na selu (12 %).



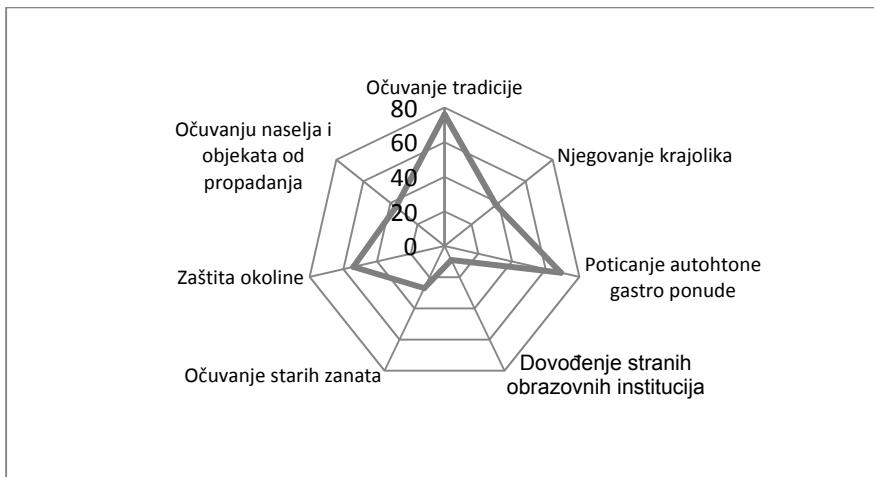
Slika 3. Važniji gospodarski elementi presudni za razvoj seoskog turizma

Izvor: istraživanje autora.

Ostali elementi koji su provedenom anketom imali rezultate (manje od 15 %) i nisu prikazani na slici su:

- porast zapošljavanja,
- povećanje uzgoja autohtonih domaćih životinja,
- poticanje uzgoja domaće organske hrane,
- povezivanje poljoprivrede s turizmom,
- razvoj gospodarstva ruralnog područja,
- razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti.

Što se tiče negospodarskih elemenata, najveći doprinos razvoju seoskog turizma po mišljenju anketiranih ima očuvanje tradicije (76 %), zatim poticanje autohtone gastro ponude (69 %). Element za koji se smatra da ima najmanji doprinos ima osnivanje domaćih i dovođenje stranih obrazovnih institucija (9 %).



Slika 4. Važniji negospodarski elementi presudni za razvoj seoskog turizma

Izvor: istraživanje autora.

Ostali negospodarski elementi (rezultati manji od 15 %) su:

- obnova seoskih područja,
- očuvanje okoline od onečišćenja,
- zaštita povijesne građe,
- očuvanje tradicionalnih osnova življenja,
- izradba vizualnog identiteta.

Razni programi i strategije razvoja seoskih prostora i turističkih aktivnosti na istima (posebice oni podržavani od strane Europske komisije kao npr. Agenda 2000⁸) na prostoru Hercegovine nisu ostavili značajniji trag. Seoski turizam traži mala ulaganja, a razvoj i potencijal može temeljiti na lokalnom znanju i lokalnim resursima.

⁸ Dokument pod nazivom Agenda 2000, donesen 1999. godine, definira nova interesna područja Europske unije, usmjerena prije svega na razvoj cijelokupne ekonomije seoskih područja kao i seoskih zajednica.

5. SMJERNICE ZA UNAPRJEĐENJE RAZVOJA SEOSKOG TURIZMA

Istraživanje je upozorilo na potrebu da je za razvoj seoskog turizma potreban konkretan i koordiniran pristup na regionalnom tržištu. Unutar tog pristupa svakako treba pokazati kakav to identitet, prepoznatljivost i općenito koje *održive turističke proizvode* žele predstaviti te im dati potporu u širenju te poruke kroz više državne institucije i njihove komunikacijske materijale. Svakako za početak treba napraviti popis domaćinstva zainteresiranih za ugošćivanje turista, te zajednički utvrditi osnovne odrednice njihovog razvoja. Veliki broj vinograda u regiji Hercegovine, privlači dosta posjetioca u ovo područje. Razvoj projekta "Vinska cesta Hercegovine" poboljšao je regionalni turistički profil za razvoj seoskog turizma. Iako postoji sve veći broj lokalnih poduzetnika koji koriste prednosti prirodnog okoliša i kulturne baštine Hercegovine, bitno je poduzeti neophodne korake za razvoj infrastrukture i osigurati održivost kapaciteta seoskog turizma.

Da bi se očuvala autentičnost nužno bi bilo razmisliti i o stvaranju kontroliranoga "branda", razvoj kojega bi trebao utjelovljavati identitet i kvaliteta kojima se seoski turizam predstavlja okolnom vanjskom svijetu, npr. kao mjesto očuvane prirode, autentične tradicije, gostoljubivih ljudi, zdrave hrane itd.. Razvoj seoskog turizma već je mnogo učinio u stvaranju elemenata turističke ponude posebice rekreativne, a lokalno stanovništvo već prepoznaće tu činjenicu kao pozitivan pomak. Treba svakako poraditi i na stvaranju pristupa održivom razvoju turizma koji bi bio isključivo koordiniran s lokalnim stanovništvom, naravno uz korist cjelokupne zajednice a posebice lokalne. Vrlo dobar početak ovakvog načina promocije je ideja organiziranja sajmova i rekreativnih događanja poput raštikijade (na seoskom domaćinstvu „Marića gaj“), a koje bi lokalno stanovništvo moglo iskoristiti za prodaju vlastitih prehrambenih i drugih proizvoda te turističku promociju svojega sela.

Primjena suvremenog marketinga – svakako treba istaknuti nepostojanje profesionalne marketinške i prodajne platforme na nivou Bosne i Hercegovine. Tako da je i promocija seoskog turizma neujednačena, nedostatna u smislu kvalitete i finansijskih sredstava, bez adekvatne koordinacije i smjernica za efektivan marketinški miks. Kroz institucije turističkih zajednica koje promoviraju njihovu djelatnost kroz vlastitu internetsku stranicu i druge komunikacijske materijale, te posredujući u njihovim kontaktima s ostalim medijima, svakako se može naći poseban prostor i za razvoj i potporu seoskom turizmu kao zasebnom segmentu turističke ponude. Velika je potreba svakako za podizanjem gastronomskе kulture, ali i za podizanjem smještajnih i kapaciteta i standarda. Unutar podizanja gastronomskе kulture svakako je bitno da se lokalno stanovništvo potakne da postanu glavni promotori svoje kulture i drugih elemenata potencijalnim gostima. U ovu svrhu svakako je potrebno ponuditi lokalnom stanovništvu mogućnost ispravne i potpune informacije o povijesti, i

svim drugim relevantnim elementima čime bi osigurali zanimljivu i autentičnu ponudu.

Konstantna edukacija i obrazovanje kadrova nužna je za daljnji razvoj, obzirom da u urbanim dijelovima poslovni subjekti u turizmu imaju više izbora na samom tržištu rada. Zbog ograničenog financiranja u seoskim područjima postoji percepcija da je kvaliteta raspoloživih ljudskih resursa ispod minimalne potrebne za turističke standarde, kao i da su stečene kvalifikacije i vještine na nižem nivou. Istraživanje je pokazalo da među lokalnim stanovništvom postoje i entuzijasti, a volju tih ljudi treba adekvatno iskoristiti – oni mogu mnogo učiniti na pridobivanju povjerenja i suradnje ostatka zajednice. Uz pomoć entuzijasta mogla bi se organizirati mreža lokalnih stanovnika koja bi ravnopravno surađivala na razvojnim i svim drugim inicijativnim elementima. Time bi se dobila jezgra daljnog razvoja i usmjeravanja obnove seoskih prostora.

Institucionalna struktura Bosne i Hercegovine se često ističe kao jedna od glavnih prepreka za ukupni razvoj. Usklađivanje zakonske regulative je od presudnog značaja za daljnji razvoj. Ipak spor napredak u razvoju turizma ne može se opravdati samo kompleksnom institucionalnom strukturon. Lokalne vlasti i lokalne zajednice, kao i privatni gospodarski subjekti i turističke organizacije, mogu biti aktivniji u omogućavanju razvoja turizma u svojoj nadležnosti i na mikro nivou. U skladu s Zakonom o gospodarskoj aktivnosti, seoska domaćinstva moraju biti upisana u registar za obavljanje ugostiteljske djelatnosti koji se vodi na županijskoj razini, što zapravo predstavlja jedinu organiziranu evidenciju seoskih domaćinstava koja se bave turizmom u Bosni i Hercegovini.

Konkretnim finansijskim i poticajnim sredstvima (kreditnim linijama i sl.) potaknuti lokalno stanovništvo da krene u valorizaciju potencijala seoskog turizma ali i zaštite svojega kraja i kulturoloških obilježja. Da bi taj proces uistinu bio potaknut treba utjecati s državne, ali i lokalne razine na promjene širih društvenih okolnosti, te dosadašnji nedostatak razumijevanja i potpore struktura ekonomске i političke vlasti zamijeniti sustavnom potporom. Istraživanja u seoskom prostoru uglavnom daju vrlo optimistične rezultate iz kojih je razvidno da ovaj prostor njeguje i čuva osjećaje o svojem kraju i kulturi, no ekonomski okolnosti i iseljavanje ovaj prostor dodatno opterećuju u pogledu budućeg razvoja.

Na slici br. 5 temeljem istraživanja prikazani su elementi nužni za poticanje razvoja seoskog turizma na prostoru Hercegovine.



Slika 5. Elementi bitni za poticanje razvoja seoskog turizma

Izvor: istraživanje autora.

6. ZAKLJUČAK

U Hercegovini gdje postoje preduvjeti (očuvan okoliš, kulturno povijesno nasljeđe, arheološki lokaliteti, kvalitetno životno okruženje) seoski turizam ima stvarnu šansu za napredak, naravno uz prepoznavanje i potporu lokalnih i državnih razina vlasti. Ipak definicija istraživanih elemenata koji su uzeti kao polazište za istraživanje u ovom radu podrazumijevaju širok spektar aktivnosti. Same usluge i dodatni sadržaji koje organiziraju seoska gospodarstva s ciljem privlačenja turista u vlastito okruženje, te stvaranje dodatnog prihoda od spomenutih aktivnosti, predstavljeni su kao poticajni činitelji razvoja seoskog turizma.

Rezultati istraživanja pokazuju da su najveći ograničavajući element za daljnji razvoj ove vrste turizma nepostojeća zakonska regulativa. Prepoznata je bitnost ulaganja u ljudske resurse odnosno kontinuirano obrazovanje ljudskih resursa koji se bave ovim specifičnim oblikom turizma. Rezultati također pokazuju nužnost ulaganja u infrastrukturu, dok razvoj seoskog turizma nije prepoznat kao element zadržavanja mladih ljudi u seoskim krajevima. Na državnoj razini ne postoji središnja evidencija seoskih domaćinstava, kao niti bilo kakva službena statistika o njima. U skladu s Zakonom o gospodarskoj aktivnosti, seoska domaćinstva moraju biti upisana u registar za obavljanje ugostiteljske djelatnosti koji se vodi na županijskoj razini, što zapravo predstavlja jedinu organiziranu evidenciju seoskih domaćinstava koja se bave turizmom u BiH.

Pored nepostojanja službene klasifikacije objekata seoskog turizma razvila se neslužbena tržišna tipologija domaćinstava koja se koristi u seoskom turizmu, a utemeljena je na pojavnim oblicima upravo pružatelja samih usluga koji na tržištu nude ugostiteljsko-turističke usluge u seoskim područjima.

Vlasnici seoskih gospodarstava, ukoliko se žele baviti ovim oblikom turizma, moraju samostalno procijeniti odgovara li njihovo gospodarstvo pružanju ove vrste turističkih usluga. Ova procjena ne odnosi se samo na privlačnost područja u kojem se nalazi seosko gospodarstvo, već i na privlačnost seoskog gospodarstva koja ovisi o osobinama članova obitelji – njihovom broju, starosti i volji obitelji da se ljubazno ophodi s turistima. Osim očuvane prirode, turisti traže i kvalitetan smještaj, kao i većinu usluga koje pruža suvremena civilizacija. Broj seoskih turističkih obiteljskih gospodarstava u Hercegovini još uvijek je nizak, iako u posljednje vrijeme niče velik broj mješovitih obiteljskih gospodarstava koja po većini obilježja bliža različitim prijelaznim oblicima ugostiteljskih objekata u seoskim područjima.

Za daljnji razvoj nužna je implementacija svih spomenutih elemenata koji su važni u razvoju seoskog turizma.

LITERATURA

Baćac R. (2011.) Priručnik za bavljenje seoskim turizmom: Korak po korak od ideje do uspješnog poslovanja. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

Demonja, D., Ružić, P. (2010.) Ruralni turizam u Hrvatskoj s hrvatskim primjerima dobre prakse i europskim iskustvima, Merdijani, Zagreb.

Dulčić, A. (2001.) Upravljanje razvojem turizma, Mate, Zagreb.

Gosar, L., Roblek, I. (2001.) Development problems in Slovene rural areas, Mitteilungen der Österreichischen Geographischen Gesellschaft. 143:131-148

Jafari, J. (2000.) Encyclopedia of Tourism, London, New York: Routledge

Jelinčić, D. (2007.) Agroturizam u europskom kontekstu, Studia ethnologica Croatica, 19,1, 269-280.

Kale, J. (2010.) Izvorno, autentično i originalno. Zbornik radova 1. hrvatskog kongresa o ruralnom turizmu s međunarodnim sudjelovanjem "Perspektive razvoja ruralnog turizma", Hvar, 17.-21. listopada 2007., Zagreb: Hrvatski farmer, 99-106.

Madžar, I. (2007.) Utjecaj turizma na transformaciju Hercegovine, Doktorska disertacija, Prirodoslovno matematički fakultet, Zagreb, 12-37.

Roberts, L., Hall, D. (2001.) Rural tourism and Recreation:Principles to Practice: CABI, Publishing, London.

Ružić, P. (2009.) Ruralni turizam, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč

Ružić, P. (2011.) Ruralni turizam Istre, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč

Seaton, A.V., Jenkins, L.L., Wood, R.C., Picke, P.U.C., Bennett, M. M., MacLellan, L.R. (1994) ; Tourism the State of Art, John Wiley and Sons Ltd., London

Vukonić, B. et al. (2001.) Rječnik turizma, Masmedia, Zagreb.

Ostali izvori

Federacija Bosne i Hercegovine, Zakon o turističkoj djelatnosti,Službene novine br.32-09.

Federalni zavod za statistiku, Dostupno na: <http://www.fzs.ba>, (20.05.2015.)

Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Strategija razvoja turizma FBiH za period 2008-2018., prosinac 2008.

Lukić, A.: Povijest agroturizma, Dostupno na: <http://www.geografija.hr>, (10.05.2015.)

OECD (2006.), OECD Annual Report 2006, OECD Publishing, Paris. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1787/annrep-2006-en> (10.06.2015.)

Ivan Madžar, PhD

Associate Professor
University of Mostar
Faculty of Mathematics and Educational Sciences
E-mail: madzar.ivan@gmail.com

Danijela Madžar, MA

Assistant
University of Mostar
Faculty of Mathematics and Educational Sciences
E-mail: danijelamadzar@gmail.com

ELEMENT ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE DEVELOPMENT OF RURAL TOURISM ON THE TERRITORY OF HERZEGOVINA***Abstract***

The paper researches rural tourism in Herzegovina, the current state as well as incentive and limiting elements of development. The basic objectives of the research are to identify key elements regarding the concept of development of rural tourism as part of the overall tourism supply. Herzegovina has natural and social appeal which can be developed into a special, interesting, acceptable, competitive and sustainable rural tourism product. The non-existent or inconsistent legislation is a limiting element in the development of this type of tourism in the concerned area. On the other hand, the rising demand for this form of holiday, results in a raw and, in terms of personnel, a completely unprepared supply by owners of rural accommodation units. The paper uses secondary data as a starting point, giving an insight into the actual situation of rural tourism in Herzegovina. With the purpose to research the main elements influencing the development of rural tourism, a survey was carried out on the territory of three cantons in Herzegovina. The aim was to gain insight into the current status of rural tourism potential, so as to make proposals for the development of the existing resources and creation of new tourism products in order to improve the supply.

Key words: *rural tourism, development, tourism product, Herzegovina*

JEL classification: *L83, Q00*

Dubravko Murgić, bacc. admin. pub.

Voditelj pravnih poslova

Fugger d.o.o. za upravljanje nekretninama

Apsolvent diplomskog stručnog studija Poduzetnički menadžment

Veleučilište VERN' Zagreb

E-mail: dubravkomurgich@hotmail.com

PSIHOLOŠKI KAPITAL KAO ČIMBENIK INOVATIVNOSTI GOSPODARSTVA

UDK / UDC: 331.446.4:330.34

JEL klasifikacija / JEL classification: J24, O15, M50

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 29. siječnja 2016. / January 29, 2016

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Istraživanje odnosa psihološkog kapitala i inovativnosti nije uopće ili je nedostatno zastupljena tema među hrvatskim i drugim europskim stručnjacima za inovativnost i konkurentnost, jer je opći fokus na istraživanjima, razvoju i primjenu u praksi drugih oblika kapitala ili resursa (ekonomskom, socijalnom i ljudskom kapitalu). Dosadašnja konceptualna i empirijska istraživanja, pretežno američka i azijska, pokazuju da je nematerijalni psihološki kapital (samoučinkovitost, nada, optimizam i psihološka otpornost), kao suptilniji i relativno novi oblik kapitala (resursa) u odnosu prema tradicionalnijim oblicima kapitala (ekonomski, ljudski i socijalni kapital), jedan od značajnih unutarnjih resursnih čimbenika inovativnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava. Kako bi se popunila ta praznina i pridonijelo razumijevanju uloge i značaja psihološkog kapitala kao nove paradigme za povećanje inovativnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava, u radu se prikazuje koncept i dosadašnji ishodi istraživanja psihološkog kapitala, kreativnosti i inovativnosti, njihov međuodnos i odnos prema konkurentnosti i krajnjim ishodima konkurentnosti. Prijedlozi mjera za vlasnike, lidere, menadžere i tvorce ekonomskih politika dani su u zaključcima ovog rada.

Ključne riječi: *psihološki kapital, kreativnost, inovativnost, konkurentnost, organizacija, industrija, gospodarstvo, gospodarski rast, zaposlenost*

1. UVOD

U današnjoj sve turbulentnijoj, nesigurnoj i neizvjesnijoj okolini, čije su neke od odrednica dinamičnije, složenije, stalne i nagle promjene u

neizbjježnim mega trendovima (poput klimatskih promjena, ekologije, (de)urbanizacije, robotizacije, digitalizacije, migracija), organizacije, industrije i gospodarstva su prisiljeni povećavati svoju konkurentnost, odnosno konkurentsku prednost (i) putem stvaranja novih ili poboljšanih proizvoda i/ili usluga, procesa, sustava itd. (inovacija) koje odgovaraju na zahtjeve tih mega trendova ne bi li, u konačnici, opstali i dalje se razvijali.

Ljudski resursi (npr. ljudski i socijalni kapital), posebice otkrivanje, identificiranje, razumijevanje i razvoj njihovog kreativnog i inovativnog ponašanja i ishoda, uz i/ili bez umjetne inteligencije i pametnih strojeva, jedan su od ključnih predmeta teorijsko-empirijskih istraživanja čimbenika inovativnosti organizacija, industrija i gospodarstava. Psihološki kapital pojedinaca kao najnoviji oblik kapitala ili resursa organizacija, industrija i gospodarstava (kojeg trenutno čine četiri psihička stanja pojedinca: samoučinkovitost/samopouzdanje, nada, optimizam i psihološka otpornost) i njegov utjecaj na kreativne i inovativne aktivnosti pojedinaca, zatim na bliže ishode tih aktivnosti, tj. na inovativnost kao jednog od stupova konkurentnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava te, u konačnici, na krajnje ishode inovativnosti i konkurentnosti, tj. na veći gospodarski rast, zaposlenost i kakvoću života građana, nije uopće ili je nedostatno zastupljena tema među europskim i hrvatskim stručnjacima za inovativnost i konkurentnost, za razliku od nekih istočnih i zapadnih susjeda.

Kako bi se popunila ta praznina i omogućilo razumijevanje uloga i značaja psihološkog kapitala u povećanju inovativnosti, a time i konkurentnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava, u radu se prikazuje pojam i osnovne odrednice psihološkog kapitala i njegovih sastavnica (samoučinkovitost/samopouzdanje, nada, optimizam i psihološka otpornost), kreativnosti i inovativnosti, njihov međuodnos i odnos prema konkurentnosti, gospodarskom rastu i zaposlenosti, te na kraju zaključak s prijedlogom mjera za vlasnike, lidera, menadžere i tvorce ekonomskih politika, kao i popis literature.

2. PSIHOLOŠKI KAPITAL

Psihološki kapital (dalje: psihokapital) je kompozitni konstrukt i inovacija predstavnika škole pozitivnog organizacijskog ponašanja, kao novog smjera i pristupa istraživanju, razvoju i upravljanju ljudskim potencijalima koji primjenjuje i integrira pozitivnu psihologiju u području organizacijskog ponašanja, usmjeravajući se na ljudske snage i kapacitete (a ne na menadžerske disfunkcije i probleme zaposlenika), radi povećanja uspješnosti organizacija putem povećanja uspješnosti i dobrobiti njezinih članova (Luthans, 2002). Najznačajniji predstavnici škole i teorije psihokapitala su: američki profesori menadžmenta i specijalisti organizacijskog ponašanja prof.dr.sc. Fred Luthans i prof.dr.sc. Bruce J. Avolio, te organizacijska psihologinja i specijalistkinja za pozitivnu psihologiju prof.dr.sc. Carolyn M. Youssef-Morgan (Luthans i drugi, 2007; Luthans i drugi, 2015). Škola pozitivnog organizacijskog ponašanja je usmjerena na istraživanje, razvoj i primjenu onih psihičkih stanja pojedinca koja

zadovoljavaju postavljena izborna mjerila pozitivnog organizacijskog ponašanja: a) da su relativno promjenjiva i podložna razvoju (engl. state-like), b) da imaju teorijsko-istraživačko uporište, c) da su valjano i pouzdano mjerljiva, d) da imaju utjecaja na poželjne stavove, ponašanje i radni učinak pojedinca te e) da se njima može učinkovito upravljati (Luthans i Youssef, 2004; Luthans i sur., 2007; Luthans i sur., 2010). Predstavnici škole za sada smatraju da su među mogućim pozitivnim psihološkim resursima pojedinca samo samoučinkovitost, nada, optimizam i psihološka otpornost ispunjavaju spomenuta mjerila pozitivnoga organizacijskog ponašanja, te szato čine sastavnice psihokapitala (Luthans i Youssef, 2004; Luthans, 2012; Rijavec i Miljković, 2009).

Psihokapital se u širem smislu smatra jednim od oblika kapitala ili resursa organizacije koji omogućava postizanje, održanje ili povećanje konkurenčke prednosti organizacije, uz ekonomski, ljudski i socijalni kapital (Luthans i sur., 2004; Luthans i Youssef, 2004; Murgić, 2014), odnosno "jednim od značajnih unutarnjih resursnih čimbenika konkurenčnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava, koji u međudjelovanju s drugim unutarnjim čimbenicima konkurenčnosti (drugim oblicima kapitala i organizacijskim sposobnostima) i vanjskim čimbenicima konkurenčnosti (npr. zakonodavni i institucionalni okvir, pristup financiranju i sl.) dovodi do krajnjih ishoda konkurenčnosti: gospodarskog rasta, zaposlenosti i kakvoće života građana" (Murgić, 2014). U užem smislu, psihokapital se razumijeva kao "pozitivno psihološko stanje razvoja pojedinca kojega karakterizira: (1) uvjerenje da će poduzimanjem neophodnih aktivnosti, napora uspijeti u izazovnim zadacima (samoučinkovitost); (2) stvaranje pozitivnog očekivanja o sadašnjem i budućem uspjehu (optimizam); (3) ustrajnost prema ciljevima i, kada je to potrebno, preusmjerenje putova do ciljeva kako bi uspio (nada); (4) oporavljanje, vraćanje i napredovanje nakon problema i nedaća kako bi postigao uspjeh (psihološka otpornost)" (Luthans i sur., 2007: 542; Murgić, 2014: 280).

2.1. Samoučinkovitost (samopouzdanje)

Porijeklo konstrukta samoučinkovitosti (ili samopouzdanja) pojedinca kao pozitivnog psihološkog resursa je u bogatoj i opsežnoj teoriji i istraživanjima samoučinkovitosti, koja se provode od 1977. godine do danas (Bandura, 2012). Njegov je utemeljitelj, a kasnije kao dijela socijalno kognitivne teorije, *professor emeritus* Albert Bandura psiholog (Bandura, 2012). Iako je većina teoretičara samoučinkovitosti sklonija razlikovanju i korištenju pojma "samopouzdanja" kao subordiniranog pojmu "samoučinkovitosti", u pozitivnoj psihologiji i školi pozitivnog organizacijskog ponašanja oba se pojma koriste naizmjenično kao istoznačnice, iako se u područjima istraživanja sporta i poslovanja više koristi pojam "samopouzdanje" (Luthans i drugi, 2015).

Samoučinkovitost pojedinca je prva od četiri sastavnice psihokapitala pojedinca koja se razumijeva kao "uvjerenje o vlastitim sposobnostima aktivacije, motivacije, kognitivnih resursa i aktivnosti neophodnih za obavljanje specifičnog

zadatka u danim uvjetima" (Stajkovic i Luthans, 1998: 66) ili, pojednostavljeno, kao vjera u vlastite sposobnosti i uspjeha (Rijavec i Miljković, 2009). Prije nego započne aktivnosti neophodne za obavljanje specifičnog zadatka u danim uvjetima, pojedinac najprije procjenjuje vlastite sposobnosti i vjerojatnosti uspjeha mogućih aktivnosti u danim uvjetima (Avey i drugi, 2010). Ako procjeni da vjeruje u vlastite sposobnosti i uspjeh određenih aktivnosti, onda će izbrati određene aktivnosti, započeti i nastaviti ulagati napor u izvođenje izabralih aktivnosti prema procijenjenoj učinkovitosti (Avey i drugi, 2010). Kada procjeni da ne vjeruje u vlastite sposobnosti i uspjeh određenih aktivnosti, nema uspjeha u obavljanju specifičnog zadatka u danim uvjetima bez obzira na eventualno uloženi napor (Avey i drugi, 2010). Samoučinkovitost pojedinca je područno specifična, tj. vezana je uz njegovo preferirano interesno i poznato područje iskustva (Bandura, 2012; Rijavec i Miljković, 2009). Prethodno izgrađeno samopouzdanje u preferiranom interesnom i iskustvenom području (npr. u pravu, ekonomiji, menadžmentu i/ili psihologiji) nije lako prenosivo na druga manje poznata ili nepoznata područja, sve dok se ne otkriju i ne spoznaju zajednički elementi koji povezuju stara i nova područja interesa i iskustva (Luthans i drugi, 2015). Ukoliko se oni otkriju i spoznaju, nastaje proširena vrsta samoučinkovitosti koja je vezana uz staro i novo područje interesa i iskustva, a koja može pridonijeti i pridonosi uspjehu u novom području interesa i iskustva (Luthans i drugi, 2015). Među prethodnike ili izvore samoučinkovitosti spadaju iskustvo uspjeha, učenje promatranjem drugih pojedinaca (socijalno modeliranje), uvjeravanje od strane drugih pojedinaca/pozitivno povratno informiranje (socijalna persuazija), psihološka i fiziološka dobrobit, kao i emocionalna stanja (Bandura, 2012). Za samoučinovitost se smatra da je relativno promjenjiva i podložna razvoju (engl. state-like) (Luthans i drugi, 2007; Avey i drugi, 2008).

Mnogobrojna istraživanja do danas pokazuju značajnu pozitivnu povezanost samoučinkovitosti i brojnih pokazatelja u različitim područjima života, zdravlja, sporta i obrazovanja (npr. doprinosi učinkovitom djelovanju pod stresom, strahom i izazovima, zdravlju i psihosocijalnim kapacitetima, akademskim i sportskim postignućima) (Luthans i drugi, 2015). U području rada postoji nekoliko meta analiza koje također potvrđuju značajan pozitivan utjecaj na stupanj motivacije i uspjeh u odnosu prema raznim pokazateljima (e.g. prodaja, istraživačka proizvodnost fakultetskog osoblja, stvaranje ideja, stjecanje vještina, prilagodljivost prema novim tehnologijama) (Stajkovic i Luthans, 1998; Lunenburg, 2011).

2.2. Optimizam

Dva su vladajuća i komplementarna teorijska pristupa optimizmu: kao općem pozitivnom očekivanju i kao eksplanatornom stilu pojedinca (Luthans i drugi, 2010). Začetnici pristupa optimizmu kao općem pozitivnom očekivanju pojedinca su prof. dr. sc. Charles S. Carver i prof. dr. sc. Michael F. Scheier, socijalni psiholozi, dok je tvorac pristupa optimizmu kao eksplanatornom stilu

pojedinca prof.dr.sc. Martin E. P. Seligman, psiholog i utemeljitelj pozitivne psihologije.

Prema prvom pristupu optimizmu kao općem pozitivnom očekivanju pojedinca (tzv. dispozicijski optimizam), optimizam se razumijeva kao opće očekivanje pojedinca da će mu se u životu dogoditi više dobrih nego loših stvari (Carver i Scheier, 2002; Mijočević i Rijavec, 2006; Rijavec i Miljković, 2009). Ovaj pristup polazi od pretpostavke da je opće pozitivno očekivanje željenog ishoda povezano i vodi do većih ulaganja napora, koji pak omogućavaju ostvarenje cilja, čak i u slučaju povećanja nepredviđenih problema i situacija (Luthans i drugi, 2010).

Drugi eksplanatorno-stilski pristup pojedincu i njegovu načinu objašnjavanja uzroka događaja, gleda optimiste kao pojedince koji uzroke pozitivnih događaja vide u unutarnjim, trajnim i globalnim uzrocima, dok uzroke negativnih događaja pripisuju vanjskim, privremenim i specifičnim uzrocima (Seligman, 1998; Luthans i drugi, 2010; Mijočević i Rijavec, 2006; Rijavec i Miljković, 2009).

Iako je dispozicijski optimizam isprva smatran psihičkom osobinom pojedinca koja je relativno stabilna i manje promjenjiva (*trait-like*), kasnije je prevladalo shvaćanje da se može razviti i naučiti, tzv. naučeni optimizam (Seligman, 1998), tj. da više nalikuje i/ili jest psihičko stanje pojedinca koje je relativno promjenjivo i podložno razvoju (engl. *state-like*) (Peterson i Luthans, 2003).

Brojne su pozitivne posljedice optimizma, npr. fizičko i mentalno zdravlje, dužina života, učinkovito suočavanje s teškim životnim situacijama, brži oporavak od bolesti i ovisnosti, životno zadovoljstvo, sportski, akademski ili politički uspjeh (Seligman, 1998; Luthans i drugi, 2005; Rijavec i Miljković, 2009). U području rada i psihokapitala pojedinca, istraživanja pokazuju da je optimizam značajno pozitivno povezan s radnim učinkom i nesklonošću napuštanja posla (Seligman, 1998; Luthans i drugi, 2005; Rijavec i Miljković, 2009).

2.3. Nada

Začetnik teorije nade je prof. dr. sc. Charles Richard Snyder, klinički psiholog i specijalist za pozitivnu psihologiju (1944.-2006.). Snyderova teorija nade polazi od pretpostavke da su ljudi općenito usmjereni prema ciljevima nego osjećajima, što se utjelovljuje u njihovom ponašanju tako da pokušavaju postići nešto u životu (Luthans i drugi, 2010).

Nada se u širem smislu smatra "dinamičnim kognitivnim motivacijskim sustavom", "osnažujućim načinom mišljenja" i/ili "nadajućim mišljenjem", a ne emocijom (Snyder i drugi, 1991; Snyder i drugi, 2002: 258). Emocije prema tom shvaćanju proizlaze iz i slijede misli i radnje u procesu ostvarenja cilja i imaju

ulogu povratnog informiranja o percipiranom uspjehu u postizanju cilja kao pozitivne emocije ili pak o percipiranom neuspjehu kao negativne emocije (Snyder i drugi, 2002: 258).

U užem smislu, nade se razumijeva kao percipirana sposobnost planiranja putova do željnih ciljeva i korištenja motivacije za kretanje tim putovima (Snyder i drugi, 2002; Rijavec i Marković, 2008; Rijavec i Miljković, 2009).

Prva (kognitivna) sastavnica nade jest osobno percipirana sposobnost planiranja putova (strategija) do željnih ciljeva, a uključuje sposobnost pojedinca, ne samo za postavljanje jednog ili više ciljeva, već i za smišljanje više putova koji vode do jednog ili više postavljenih ciljeva (npr. glavnog puta do jednog cilja i dva alternativna puta do tog cilja, za slučaj pojave nepredviđenih problema i situacija na glavom putu) (Snyder i drugi, 2002; Rijavec i Marković, 2008; Rijavec i Miljković, 2009).

Druga (motivacijska) sastavnica nade jest osobno percipirana sposobnost motivacije za korištenje tih putova, a odnosi se na sposobnost pojedinca za započinjanjem i održavanjem kretanja po putovima do jednog ili više postavljenih ciljeva (Snyder i drugi, 2002; Rijavec i Marković, 2008; Rijavec i Miljković, 2009). Iako je motivacija za postignućem određenog cilja značajna na svim dionicama puta do cilja, ona je posebno značajna kada se tijekom tog kretanja pojavljuju prepreke, jer pomaže pojedincu da aktivira neophodnu motivaciju kako bi krenuo prethodno stvorenim jednim ili više alternativnih putova do cilja (Snyder i drugi, 2002; Rijavec i Marković, 2008; Rijavec i Miljković, 2009).

Obje su sastavnice nade među-uvjetovane, nadopunjavajuće i iterativne na način da planiranje putova do ciljeva najprije povećava motivaciju za korištenje tih putova, koja potom pridonosi planiranju putova do ciljeva, da bi se zatim taj tijek uzastopno ponavljao tijekom "kognitivnog procesa usmjerenoosti prema cilju" (Rijavec i Marković, 2008: 8-9; Snyder i drugi, 2002: 258).

Za dispozicijsku nadu kao opću razinu nade u svim situacijama i vremenima smatra se da je psihička osobina pojedinca koja je relativno stabilna i manje promjenjiva (engl. *trait-like*), dok se za situacijsku nadu kao posebnu razinu nade koja je bliža pojedinačnim situacijama i vremenima te se kreće unutar granica opće razine nade, također smatra da je psihičko stanje pojedinca koje je relativno promjenjivo i podložno razvoju (engl. *state-like*) (Peterson i Luthans, 2003; Snyder i drugi, 1996).

Nada je pozitivno povezana s nizom pokazatelja u različitim područjima života, poput akademskih i atletskih postignuća, fizičkog i mentalnog zdravlja, suočavanja s teškim situacijama (Peterson i Luthans, 2003). U području rada i psihokapitala pojedinca, brojna empirijska istraživanja pokazuju da je nade pozitivno povezana s profitabilnošću organizacije i njezinih jedinica, radnim učinkom zaposlenika i menadžera, njihovim zadovoljstvom poslom i radnom

srećom, organizacijskom predanošću i zadržavanjem, stvaranjem većeg broja kvalitetnijih rješenja za radne probleme itd. (Luthans, 2015).

2.4. Psihološka otpornost

Jedan od najistaknutijih teoretičara i istraživača psihološke otpornosti u području kliničke, dječje i pozitivne psihologije je psihologinja prof.dr.sc. Ann S. Masten. U proteklih četrdeset godina do danas razvila su se četiri pristupa istraživanju psihološke otpornosti: prvi pristup je usmjeren na utvrđivanje psihološke otpornosti pojedinaca i čimbenika (osobnih i okolinski) koji na nju pozitivno ili negativno utječe. Drugi pristup je usmjeren na procese prilagodbe i interakciju između pojedinaca i različitih sustava koji utječu na njezin razvoj. Treći pristup je usmjeren na povećanje psihološke otpornosti uz pomoć intervencija. Naposljetku, četvrti je pristup pak usmjeren na razumijevanje i integraciju psihološke otpornosti i rezultata istraživanja iz više područja (npr. epigenetskih i neurobioloških procesa, razvoja mozga te interakcije sustava koji oblikuju razvoj pojedinca) (O'Dougherty Wright i drugi, 2013).

Pojam psihološke otpornosti pojedinca prema prvom pristupu najčešće se razumijeva kao njegov obrazac pozitivne prilagodbe tijekom i nakon značajne nedaće ili rizika (Masten, 2009: 118.), ili kao skup sposobnosti i karakteristika koje u dinamičnom međuodnosu omogućavaju pojedincu da se oporavi, uspješno suočava i funkcioniра iznad norme unatoč izloženosti značajnom stresu i nedaćama (Tusaie i Dyer, 2004: 3). Kasnije definicije drugih pristupa su obuhvatnije, jer nastoje integrirati različite razine analize dinamičkih sustava (npr. sustava unutar osobe, osobe kao cjelovitog sustava, zajednice ili ekosustava) i disciplina (O'Dougherty Wright i drugi, 2013).

U području rada i psihološkog kapitala kao relativno novog područja istraživanja i razvoja, trenutno prevladava prvi pristup temeljen na utvrđivanju psihološke otpornosti zaposlenika, menadžera i lidera, te osobnih i okolinskih čimbenika koji na nju pozitivno ili negativno utječe. Prema tom pristupu, psihološka otpornost se razumijeva kao pozitivan psihološki kapacitet za oporavkom od nedaće, nesigurnosti, sukoba, neuspjeha ili pak od pozitivne promjene, napretka i povećane odgovornosti (Luthans, 2002: 702). Psihološka otpornost omogućava reaktivni oporavak i proaktivno učenje i rast tijekom i nakon negativnih ili pozitivnih događaja (Youssef i Luthans, 2007). Iako svaki pojedinac posjeduje potencijal za psihološku otpornost (Masten, 2001), međuodnos pojedinca i okoline određuje stupanj razvijenosti psihološke otpornosti (Tusaie i Dyer, 2004).

Na tu ljudsku sposobnost koja se javlja prilikom i nakon nastupa negativnih ili pozitivnih događaja te koja omogućava povratak u prethodnu točku ravnoteže (homeostaze) ili iznad nje, utječu tri skupine čimbenika: resursi, rizici i vrijednosti (Luthans i drugi, 2015). U osobne resurse koji pozitivno utječu na bolju prilagodbu prema svim vrstama rizika (tzv. promotivni čimbenici) ili samo

prema visokim rizicima (tzv. zaštitni čimbenici), kao i na razvoj psihološke otpornosti, spadaju: kognitivne sposobnosti, vještine rješavanja problema, temperament, pozitivna samopercepcija, vjera, smisao za humor itd. Okolinski resursi (promotivni i/ili zaštitni čimbenici) koji također pozitivno utječu na razvoj psihološke otpornosti obuhvaćaju obiteljske čimbenike (npr. stabilna i podržavajuća obitelj, uključenost roditelja u obrazovanje djece, akademski obrazovanost i socio-ekonomski položaj roditelja ili religiozna pripadnost), mjesne čimbenike (e.c. visoka kakvoća susjedstva, dobre škole i javno zdravstvo, prilike za zaposlenje roditelja i mladih) i socio-kultурне čimbenike (e.g. politike za zaštitu djece, vrijednosna i finansijska potpora obrazovanju, sprječavanje i zaštita od političkog nasilja) (O'Dougherty Wright i drugi, 2013). Među rizike kao vjerojatnosti neželjenih i negativnih ishoda spadaju, primjerice, rat, terorizam, školsko nasilje, stres, izgaranje na poslu, loše zdravlje, neobrazovanost i nezaposlenost (Luthans i drugi, 2015). Psihološka otpornost omogućava djelovanje osobnih i okolišnih čimbenika na smanjenje rizičnih čimbenika unutar pojedinca i/ili njihove okoline (Masten, 2001).

Premda se psihološka otpornost može pojaviti kao psihička osobina rijetkih pojedinca koja je relativno stabilna i manje promjenjiva (engl. *trait-like*), istraživanja pokazuju da je ona po svojoj prirodi psihičko stanje pojedinca koje je relativno promjenjivo i podložno razvoju (engl. *state-like*) (Bonnano, 2005; Luthans i drugi, 2006; Waite i Richardson, 2004).

Dosadašnja empirijska istraživanja psihološke otpornosti u kontekstu radnog mjesta pokazala su značajnu pozitivnu povezanost između psihološke otpornosti kineskih zaposlenika tijekom značajnih organizacijskih promjena i njihove radne uspješnosti procijenjene od nadređenih (Luthans i drugi, 2005), zatim pozitivnu povezanost psihološke otpornosti tvorničkih radnika sa zadovoljstvom poslom (Larson i Luthans, 2006), te pozitivnu povezanost psihološke otpornosti sa zadovoljstvom poslom, srećom na poslu i organizacijskom odanošću (Youssef i Luthans, 2007).

2.5. Mjerenje i pokazatelji uspješnosti

Za mjerenje psihokapitala pojedinca i njegovih sastavnica u području rada i drugim područjima Luthans i njegovi kolege razvili su tri valjana i pouzdana upitnika: Upitnik psihološkog kapitala s 12 pitanja (*Psychological Capital Questionnaire – PSQ12*), skraćeni Upitnik psihološkog kapitala s 24 pitanja (*Psychological Capital Questionnaire – PCQ24*), te Implicitni upitnik psihološkog kapitala (*Implicit Psychological Capital Questionnaire – I-PCQ*) (Luthans, 2012).

U proteklih deset godina provedena su brojna empirijska istraživanja u različitim zemljama, industrijama, organizacijama i zanimanjima diljem svijeta, koja potvrđuju njegov značajan pozitivan utjecaj na željene stavove, ponašanja i radni učinak zaposlenika i menadžera (Luthans i drugi, 2015). Primjerice,

rezultati meta analize pokazuju da postoji značajna pozitivna povezanost između psihokapitala i pokazatelja poželjnih stavova zaposlenika (zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji i psihološke dobrobiti), poželjnih ponašanja zaposlenika (odgovornog organizacijskog ponašanja) te procjene radne uspješnosti temeljem više mjerila (samoprocjene, procjene nadređenih i objektivnih mjera procjene) (Avey i sur., 2011). Istom analizom utvrđena je njegova značajna negativna povezanost s pokazateljima neželjenih stavova zaposlenika (cinizam, namjera napuštanja posla, stres na poslu i anksioznost) i neželjenih ponašanja zaposlenika (kontraproduktivnih radnih ponašanja) (Avey i sur., 2011). Osim istraživanja psihokapitala u području rada, istraživanja su proširena i na područje odnosa, zdravlja i psihološke dobrobiti te na njihov međuodnos (Luthans, 2012).

3. KREATIVNOST

Iako su brojne definicije kreativnosti, opće prihvaćeno mišljenje je da se kreativnost odnosi na proizvodnju novih i korisnih ideja (Amabile, 1996; Parzefall i drugi, 2008). Kroz povijest istraživanja kreativnosti u psihologiji se razvilo pet različitih teorijskih pristupa koji nastoje objasniti prirodu kreativnosti: a) mistični, b) psihodinamski, c) kognitivni, d) socijalni i e) integrativni (holistički ili konfluentni) pristup (Arar i Rački, 2003). Danas prevladava integrativni pristup, jer je obuhvatniji od starijih pristupa i proučava međusobni odnos i utjecaj različitih sastavnica potrebnih da bi se kreativnost očitovala: kreativnu osobu, kreativan proces, kreativan proizvod i socio-kulturnu okolinu (Arar i Rački, 2003; Ristić, 2010). Među integrativnim pristupima ističu se: sustavna teorija kreativnosti prof.dr.sc. Mihaly Csikszentmihalyi-a (Csikszentmihalyi, 1998), investicijska teorija kreativnosti prof.dr.sc. Robert Jeffrey Sternberg-a i prof.dr.sc. Todd Lubarta (Sternberg i Lubart, 1991), a posebno komponentna teorija kreativnosti prof.dr.sc. Teresa M. Amabile (Amabile, 1996), koja trenutno ima najveću slijednost i utemeljenost u empirijskim istraživanjima individualnog kreativnog ponašanja u sociokulturnom kontekstu (Ristić, 2010).

Model komponentne teorije kreativnosti se sastoji od četiri sastavnice, od čega su tri intra-individualne sastavnice: 1) intrinzična motivacija, 2) područno-specifične vještine (ekspertiza/stručnost, tehničke vještine i urođeni talent u relevantnom području) i 3) kreativno-relevantne vještine ili procesi (kognitivni stil, osobine ličnosti, kao što je otvorenost prema iskustvu, afektivna stanja, heuristički kreativno-misaojni stil te radni stil), dok je jedna vanjska sastavnica: 4) utjecaj okoline (e.c. putem treninga, modeliranja i iskustava) (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). Sve sastavnice modela utječu na kreativnost i potrebne su da bi se kreativnost očitovala (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010).

Prema komponentnoj teoriji Amabile, kreativni proces, kao slijed misli i aktivnosti koje dovode do ideje(a) za rješenje nekog problema za koji do to tada ne postoji pravi odgovor (tzv. kreativni proizvod), sastoji se od pet faza: 1)

otkrivanje problema ili identifikacija zadatka, 2) priprema, 3) generiranje ideja, 4) validacija ideja i 5) ishod (Amabile i Pillemer, 2012). Kreativni proces se u zbiljskoj situaciji ne odvija sucesivno, jer faze ne moraju slijediti jedna drugu, a može biti i rekurzivan, kada je za konačan ishod procesa potrebno više ciklusa kretanja između pojedinih faza (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010).

U prvoj fazi kreativnog procesa, otkrivanja problema ili identifikacija zadatka, osoba postaje svjesna da postoji potreba, prilika i/ili izazov da se riješi problem ili obavi zadatak (Amabile i Pillemer, 2012). Ključnu ulogu u ovoj fazi ima intrinzična motivacija, jer njezin stupanj određuje hoće li se i koliko će se osoba baviti s problemom ili zadatkom (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). U drugoj fazi kreativne aktivnosti, pripreme, osoba prikuplja informacije i potencijalno uči nove vještine kako bi riješila problem ili obavila zadatak (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). Presudnu ulogu u ovoj fazi imaju područno-specifične vještine (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). Tijekom generiranja ideja, treće faze, osoba proizvodi rješenja za problem(e) ili smišlja različite načine za obavljanje zadat(a)ka (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). Na ishod ove faze najznačajnije utječu kreativno-relevantne vještine ili procesi i intrinzična motivacija (Amabile i Pillemer, 2012; Ristić, 2010). Potom slijedi četvrta faza, validacija ideja, u kojoj osoba procjenjuje stupanj noviteta i korisnosti generiranih ideja, oslanjajući se pri tome na područno-specifične vještine (Amabile i Pillemer, 2012). U završnoj fazi, ishodu kreativnog procesa, osoba priopćava ideju(e) koje zatim druge osobe evaluiraju (Amabile i Pillemer, 2012). Kreativni proces prestaje s uspjehom ili neuspjehom, ovisno o tome jesu li druge osobe prihvatile ideju za rješenje nekog problema kao novu i korisnu ili nisu (Amabile i Pillemer, 2012). U slučaju djelomičnog uspjeha, kada ima određenog napretka u smjeru rješenja, osoba se najvjerojatnije ponovno vraća u prvu fazu kreativnog procesa i nastavlja kretanje kroz ostale faze (Amabile i Pillemer, 2012).

4. INOVATIVNOST

Inovativnost je sposobnost pojedinca, tima ili organizacije za izvođenje inovacijskih aktivnosti (istraživanje, razvoj i/ili komercijalizacija) radi proizvodnje i a) uvođenja, širenja, prihvaćanja i iskorištavanja inovacija na unutarnjem ili vanjskom tržištu, ili b) usvajanja, širenja, prihvaćanja i iskorištavanja inovacija u organizaciji (Edison i drugi, 2013; Parzefall i drugi, 2008). Inovacija je ishod i proizvod očitovane inovativnosti.

Inovacije se najčešće dijele:

- prema obliku na: proizvodne inovacije (stvaranje i uvođenje novih ili značajno poboljšanih proizvoda koji su različiti od postojećih proizvoda), procesne inovacije (stvaranje i primjena novog dizajna, metode analize ili razvoja koji mijenjanju način proizvodnje), marketinške inovacije (stvaranje i primjena novog ili znatno poboljšane

marketinške metode, strategije i koncepta u dizajnu, plasmanu, promociji i cijeni proizvoda) i organizacijske inovacije (primjena nove organizacijske metode u poslovnim praksama, radnim mjestima ili vanjskim odnosima);

- prema stupnju utjecaja na tržište i promjeni tehnološke platforme na: inkrementalne inovacije (relativno manje promjene tehnologije zasnovane na postojećim platformama koje isporučuju relativno manje koristi kupcima), tržišno-probojne inovacije (zasnovane na ključnoj tehnologiji koja je slična postojećim proizvodima i pružaju više koristi kupcima), tehnološko-probojne inovacije (zasnovane na tehnologiji koja je značajno drukčija od postojećih proizvoda, ali ne pružaju više koristi kupcima) i radikalne ili disruptivne inovacije (zasnovane na značajno drukčjoj tehnologiji koja pretvara postojeća ili stvara nova tržišta, prvi put uvode obilježja ili iznimne performanse proizvoda te pružaju nove koristi kupcima), te
- prema stupnju noviteta inovacija iz perspektive poduzeće na: inovacije koje su nove za poduzeće (koje ih usvaja), inovacije koje su nove za industriju (kojoj poduzeće pripada), inovacije koje su nove za tržište (kojem poduzeće prvo uvodi inovacije) i inovacije koje su nove za svijet (odnose se na sva tržišta i industrije, domaća i međunarodna; imaju veći stupanj noviteta od inovacija koje su nove za tržište (Edison i drugi, 2013).

Inovativnost implicira kreativnost (Lebedeva i Grigoryan, 2013), jer obuhvaća veći broj aktivnosti nego kreativnost (Parzefall i drugi, 2008). Naime, kreativnost se odnosi na proizvodnju novih i korisnih ideja (Amabile, 1996; Parzefall i drugi, 2008), a inovativnost ne samo na proizvodnju novih i korisnih ideja, već i na njihovu primjenu i iskorištavanje u obliku uspješnih inovacija na tržištu ili u organizaciji, na ekonomskim i drugim područjima (Edison i drugi, 2013; Parzefall i drugi, 2008). Zbog toga su kreativni procesi dio inovacijskih procesa na putu "od ideje do ostvarenja inovacije", poglavito početnog dijela inovacijskih procesa.

Inovativnost ili inovacijska sposobnost organizacije uvjetovana je unutarnjim i vanjskim čimbenicima inovativnosti. Unutarnje čimbenike inovativnosti čine a) raspoloživi oblici kapitala ili resursa (ekonomski kapital: finansijski, strukturalni, fizički i tehnološki kapital; ljudski kapital: znanja, vještine i iskustvo; socijalni kapital: odnosi, mreže, pravila, vrijednosti i povjerenje; te psihološki kapital) potrebni za poslovanje, uključujući i za inovativne aktivnosti, kao i b) druge organizacijske sposobnosti (operativne sposobnosti: proizvodne, marketinške i druge sposobnosti organizacije za svakodnevno poslovanje prema funkcionalnim područjima poslovanja, te ostale dinamičke sposobnosti: "adaptivna sposobnost je sposobnost prilagodbe promjenama okoline i usklađivanja resursa poduzeća eksternim potrebama" (Talaja, 2013: 52), a "apsorpcijska sposobnost odnosi se na umijeće poduzeća da

prepozna vrijednosti nove, eksterne informacije, apsorbira je i iskoristi" (Talaja, 2013: 51). U vanjske čimbenike inovativnosti spadaju, primjerice, zakonodavni i institucionalni okvir, sustav financiranja inovacija i sl. (Aralica, 2011).

Organizacije koje ne povećavaju inovacijsku sposobnost izlažu se riziku da neće opstati na tržištu. Povećanje inovativnosti jača konkurentnost organizacije, omogućujući joj time bolji konkurenčki položaj i dugoročniji opstanak te bolje konkurenčke ishode: veću prodaju, prihode, proizvodnju, zaposlenost i udio na tržištu (Aleksić, 2012; Greasley, 2013; Jones, 2013). Pored toga, povećanje inovativnosti i "inovativno djelovanje dovodi do promjene postupaka proizvodnje proizvoda i pružanja usluga, a to pridonosi promjeni struktura u nacionalnoj ekonomiji", što utječe i na gospodarski rast (Aralica, 2011: 545). Zbog toga i potreba za stalnim inovacijskim aktivnostima i ulaganjima u njih.

5. PSIHOLOŠKI KAPITAL, KREATIVNOST I INOVATIVNOST

Trenutno mali broj istraživača u svijetu provodi empirijska istraživanja psihokapitala pojedinca kao novog čimbenika "kreativne osobe" na uzorcima različitih industrija, organizacija, hijerarhijskih razina, poslova, dobi, spola (npr. zaposlenici i menadžeri u odjelima za istraživanje i razvoj, IT, banke, modna industrija itd.), te socio-kultura (npr. SAD, Pakistan, Vijetnam, Indija itd.). Ta istraživanja pokazuju da psihokapital pojedinca i njegove sastavnice imaju značajan pozitivan utjecaj na kreativno mišljenje, motivaciju i aktivnosti pojedinca, koji je najveći ako su sve sastavnice prisutne, što dovodi do većeg broja kreativnih proizvoda u različitim oblicima ocijenjenim kao inovativnima u danoj okolini (e.c. nove ideje za poboljšanja, originalna rješenja, pretvaranje ideja u korisne aplikacije itd.) (Abbas i Raja, 2011; Gupta, 2012; Hsu, Hsu i Chiu, 2012; Jafri, 2012; Li i Zheng, 2014; Luthans i drugi, 2011; Sameer, 2015; Sweetman i drugi, 2011; Ziyae i drugi, 2015). Na regionalnoj razini, zanimljivo je spomenuti istraživanje psihokapitala kao agregatne varijable u jednadžbi proizvodnje ideja koja pokazuje da psihokapital ima neizravan pozitivan učinak na inovacijski rezultat, pošto psihokapital najprije poboljšava akumulaciju ljudskog kapitala, a potom poboljšava inovacijski rezultat u regiji (Qian i drugi, 2014). Osim empirijskih istraživanja, provode se i konceptualna istraživanja koja, primjerice, upozoravaju na to da bi psihokapital trebao značajno pozitivno posredovati odnos visoko učinkovitih praksi upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) i kreativnih aktivnosti zaposlenika (visoko učinkovite prakse ULJP poboljšavaju pozitivnu razmjenu između zaposlenika i poslodavca, unaprjeđujući time kreativne i inovativne aktivnosti zaposlenika) (Gupta, 2013), što naravno treba potvrditi empirijskim istraživanjima.

Osnovni mehanizam pozitivnog utjecaja psihokapitala i njegovih sastavnica na kreativne i inovativne aktivnosti i njihove ishode sastoji se u sljedećem:

- psihokapital daje pojedincu snagu da prilazi situacijama s vjerom da je kreativan, da ima pozitivan stav i da očekuje uspjeh, da ima energiju da započne, naporno radi i ustraje u isprobavanju novih pristupa i načina rješavanja problema i izazova te da ima resurse za prevladavanje poteškoća i izazova; a pojedinačno;
- samoučinkovitost motivira pojedinca prema kreativnim rezultatima i pomaže mu da vjeruje kako svoje sposobnosti može koristiti za stvaranje novih prilika i savladavanje izazova;
- optimizam postavlja mentalni obrazac za kreativne rezultate, jer optimisti očekuju uspjeh i skloni su maštanju (vizonari), čime dolaze do novih ideja i vjeruju kako kontroliraju ishod uspjeha, a kada i ne uspiju, ponovno pokušavaju uspjeti koristeći se drugim pristupom sve dok ne postignu cilj;
- nada omogućava pojedincu stvaranje i primjenu energije i napora za istraživanje različitih alternativnih putova i načina za ostvarenje kreativnog rezultata;
- psihološka otpornost pruža pojedincu resurse za ustrajnost u prevladavanju poteškoća, promjena i izazova na putu prema kreativnom rezultatu kojega karakterizira: povezanost sa stresom, stanje izvan zone ugode, zahtijeva mnogo pokušaja i pogrešaka, kao i preispitivanja vlastitih pretpostavki kako bi se došlo do novih spoznaja koje omogućavaju prilagodbu novim okolnostima (HRMA, 2013; Sweetman i drugi, 2011).

Spomenute konceptualne i empirijske spoznaje te znanja o odnosu psihološkog kapitala prema kreativnosti i inovativnosti na razini pojedinaca pokazuju da je psihološki kapital značajan unutarnji resursni čimbenik inovativnosti organizacije, posebice poslovne organizacije, jer psihološki kapital dovodi do inovativnosti organizacija kroz kreativnost njezinih članova i timova, osiguravajući im time opstanak, konkurentsku prednost, rast i razvoj.

Inovativnost industrija i gospodarstava primarno se temelji na inovativnosti poslovnih organizacija, koju uvjetuju unutarnji čimbenici inovativnosti (oblici kapitala i organizacijske sposobnosti) i vanjski čimbenici koji mogu poticati inovativnost (npr. zakonodavni i institucionalni okvir, sustav financiranja inovacija i sl.). Budući da je psihološki kapital jedan od značajnih unutarnjih resursnih čimbenika inovativnosti organizacija, posebice poslovnih organizacija, on je ujedno i jedan od važnih unutarnjih resursnih čimbenika inovativnosti industrija i gospodarstava. Dodatno povećanje inovativnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava na temelju psihološkog kapitala

omogućilo bi jačanje njihove konkurentnosti i povećanje postojećih razina konkurentskih ishoda, što bi dovelo do još veće zaposlenosti, realnog dohotka, potrošnje i sl., kao i do još veće kakvoće života građana.

6. ZAKLJUČAK

Psihološki kapital jedan je od značajnih unutarnjih resursnih čimbenika inovativnosti poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava. U međudjelovanju s drugim unutarnjim čimbenicima inovativnosti (drugim oblicima resursa i organizacijskim sposobnostima) i vanjskim čimbenicima koji mogu poticati inovativnost (npr. zakonodavni i institucionalni okvir, pristup financiranju i sl.), psihološki kapital dovodi do krajnjih ishoda inovativnosti i konkurentnosti: gospodarskog rasta, zaposlenosti i kakvoće života građana.

Neophodna i kontinuirana ulaganja u ekonomski, ljudski i socijalni kapital više nisu dosta za povećanje inovativnosti i konkurentnosti organizacija, industrija i gospodarstava u kontekstu današnje sve turbulentnije, nesigurnije i neizvjesnije okoline. Zbog toga bi vlasnici, lideri i menadžeri organizacija te tvorci ekonomskih politika trebali poduzeti određene strateške mјere koje se odnose na psihološki kapital, i to:

- prepoznati i razumjeti ulogu i značaj psihološkog kapitala u povećanju inovativnosti i konkurentnosti,
- ugraditi psihološki kapital u svoje strategije, ciljeve i mјere za povećanje inovativnosti i konkurentnosti,
- ulagati u istraživanja, razvoj i akumulaciju psihološkog kapitala,
- ustrojiti, voditi i ažurirati registre podataka o psihološkom kapitalu, te
- razvijati nove ili prilagođavati postojeće strategije, ciljeve i mјere za povećanje inovativnosti i konkurentnosti (i) temeljem psihološkog kapitala.

U protivnom će takve organizacije, industrije i gospodarstva zaostajati za drugim konkurentima koji već posvećuju pozornost psihološkom kapitalu kao novom i značajnom unutarnjem resursnom čimbeniku inovativnosti (i konkurentnosti) poslovnih organizacija, industrija i gospodarstava.

LITERATURA

Abbas, M. and Raja, U. (2011). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. *15th International Business Research Conference*, 449, 1-34.

- Aleksić, A. (2012). *Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća* (Doktorski rad). Preuzeto s <http://web.efzg.hr/dok/OIM//Uloga%20organizacijskog%20dizajna%20u%20razvoju%20organizacijskih%20sposobnosti%20poduze%C4%87a%20-%20Doktorska%20disertacija%20-%20Ana%20Aleksi%C4%87.pdf>. (27.03.2014.)
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Amabile, T. M. and Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.
- Arar, Lj. i Rački, Ž. (2003). Priroda kreativnosti. *Psihologische tremen*, 12, 3-22.
- Aralica, Z. (2011). Financiranje inovacija: međusobna uvjetovanost makro i mikro poimanja. *Ekonomski pregled*, 62(9-10), 544-558.
- Avey, J. B., Luthans, F. and Mhatre, K. H. (2008). A Call for Longitudinal Designs in POB and PsyCap Research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 1-7.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. and Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey J. B., Nimnicht, J. L. and Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384-401.
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.
- Bonanno, G. A. (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American Psychologist*, 60, 265-267.
- Choi, Y. and Lee, D. (2014). Psychological Capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 313-336). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Edison, H., Ali, N. B., and Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of Systems and Software*, 86(5), 1390-1407.
- Greasley, A. (2013). *Operations management, Third edition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Gupta, V. (2012). Psychological Capital as a Mediator of the Relationship between Leadership and Creative Performance Behaviors: Empirical Evidence from Indian R&D Sector. *Working paper series*, 711, 1-30.

Gupta, V. (2013). Development of a Causal Framework Linking High Performance HRM Practices, Positive Psychological Capital, Creative Behaviors and Performance. *Working paper series of the Indian Institute of Management Ahmedabad*, 1-35.

HRMA - Human Resource Management Association (2013). Build Your Creative Performance. *Research Briefing*. Preuzeto s

<http://www.hrma.ca/wp-content/uploads/2013/06/rb-creative-performance.pdf> (28.10.2015.)

Hsu, C. S., Hsu, L. L. and Chiu, M. C. (2012). Assessing The Impact Of Psychological Capital On Is Project Team Members' Creativity: A Potential Value-Added Resource? *PACIS 2012 Proceedings*, Paper 100.

Hsu, M. L. A. and Chen, F. H. (2015). The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate-Employee Behavior Relationship. *Journal of Creative behavior*, 49(2), 1-16.

Jakovljević, M, Radman Peša, A. i Čovo, P. (2012). Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (omki): primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski misao i praksa*, 21(1), 23-44.

Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*, 7th Global Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Larson, M. and Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75-92.

Lebedeva, N. and Grigoryan, L. (2013). Implicit theories of innovativeness: cross-cultural analysis. *Working papers by National Research University 'Higher School of Economics'*, SEARCH Working Paper, 5(10), 1-19.

Lunenbrug, F. C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-5.

Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis and future directions. *Human resource development quarterly*, 23(1), 1-8.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F., Avolio, B. J. and Youssef, C. M. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford university press.

Luthans, F., Avolio, B. J. and Youssef, C. M. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford university press.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. and Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271.

Luthans, F., Luthans, K. W. and Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 41(1), 45-50.

Luthans, F. and Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

Luthans, F., Youssef, C. M. and Rawski, S. L. (2011). A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R. and Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25-44.

Li, X. Y. and Zheng, Y. S. (2014). The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advice. *Journal of Service Science and Management*, 7, 446-450.

Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience process in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.

Mijočević, I. i Rijavec, M. (2006). Optimistični i pesimistični eksplanatorni stil i školski uspjeh u višim razredima osnovne škole. *Odgjonne znanosti*, 8(2), 347-360.

Murgić, D. (2014). Psihološki kapital kao čimbenik konkurentnosti u malom gospodarstvu u Hrvatskoj i Europskoj uniji. *Ekonomski misao i praksa*, 23(1), 277-290.

O'Dougherty Wright, M., Masten, A. S. and Narayan, A. J. (2013). Resilience Processes in Development: Four Waves of Research on Positive Adaptation in the Context of Adversity. In S. Goldstein and R. B. Brooks (Eds.), *Handbook of Resilience in Children* (pp. 15-37). New York: Springer Science+Business Media New York.

Parzefall, M-R., Seeck, H. and Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(08), 165-182.

Peterson, S. J. and Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.

Qian, X., Yang, B and Li, Qian (2014). Human Capital, Collective Psychological Capital and Regional Innovation: Provincial Evidence from China. In J. Xu, J. A. Fry, B. Lev and A. Hajiyev (Eds.), *Proceedings of the Seventh International Conference on Management Science and Engineering Management, Focused on Electrical and Information Technology: Volume 1. Information Technology*, (pp. 291-305). Springer-Verlag Berlin Heidelberg: Springer Science+Business Media.

Rijavec, M. i Miljković, D. (2009). Psihološki kapital tvrtke. U M. Rijavec i D. Miljković (ur.), *Pozitivna psihologija na poslu* (str. 119-162). Zagreb: IEP-D2.

Rijavec, M. i Mirković, D. (2008). Nada, strah od ispitivanja i školski uspjeh. *Metodika*, 9(16), 8-17.

Ristić, I. (2010). *Početak i kraj kreativnog procesa*. Beograd: Hop-la! Preuzeto s

<https://www.academia.edu>. (25.10.2015.)

Sternberg, R. J. and Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human development*, 34, 1-31.

Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York: free press.

Snyder, C. R. and Lopez S. J (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.

Stajkovic, A. D. and Luthans, F. (1988). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B. and Luthans, B. C. (2010). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Science*, 28(1), 4-13.

Talaja, A. (2013). Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća. *Ekonomski pregled*, 64(1), 49-63.

Tusaić, K. and Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-8.

Youssef, C. M. and Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

Waite, P. and Richardson, G. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of Allied Health*, 33, 178-183.

Dubravko Murgić, bacc. admin. pub.

Head of Legal Department

Fugger Ltd Real Estate

Finalist at the Graduate Professional Study Entrepreneurial Management

Polytechnic VERN Zagreb

E-mail: dubravkomurgich@hotmail.com

THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ONTO INNOVATIVENESS IN ECONOMY

Abstract

Research of the relationship between psychological capital and innovativeness is a hardly ever researched area among Croatian and other European experts on innovativeness and competitiveness. The reasons lie in the general focus being onto the research, development and implementation of other forms of capital or resources (economic, social and human capital). The current conceptual and empirical research, mainly in the USA and Asia, indicates that intangible psychological capital (self-efficacy, hope, optimism, and psychological resilience), as a more subtle and relatively new form of capital (resources) in comparison with the more traditional forms (economic, human and social capital) is among the most important internal resources in innovativeness of business organisations, industries and economies. In order to compensate for this gap and contribute to better understanding of the role and importance of psychological capital as a new paradigm for boosting innovativeness of business organisations, industries and economies, this paper shows the concept and the current outcomes of research in psychological capital, creativity and innovativeness, their correlations and relationship towards competitiveness and its final outcomes. In the conclusion measures for the owners, leaders, managers and economic policy makers are proposed.

Key words: *psychological capital, creativity, innovativeness, competitiveness, organization, industry, economy, economic growth, employment*

JEL classification: *J24, O15, M50*

Dr. sc. Ivana Načinović Braje

Docentica
Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
E-mail: ivana.nacinovic@efzg.hr

Valentina Kušen, mag. oec.

E-mail: valentina.kusen@gmail.com

ULOGA BENEFICIJA U POTICANJU ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA

UDK / UDC: 005.66:331.101.3

JEL klasifikacija / JEL classification: J28, J32

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 29. ožujka 2016. / March 29, 2016

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Poslodavci kontinuirano pokušavaju pronaći načine kako svoje zaposlenike potaknuti da se više trude pri obavljanju svojih poslovnih zadataka te da su istovremeno uključeni, učinkoviti i entuzijastični na svojem radnom mjestu. Angažirani zaposlenici ostvaruju veći učinak, što u konačnici može dovesti do konkurentske prednosti za čitavu organizaciju. Među ključnim alatima kojima poslodavci raspolažu u poticanju angažiranosti su materijalne kompenzacije u vidu plaće i beneficija te brojne nematerijalne nagrade. Provedeno istraživanje pokazalo je da postoje statistički značajne razlike u angažiranosti zaposlenika u ovisnosti o njihovim percepcijama o beneficijama koje primaju, i to u pogledu zadovoljstva beneficijama te zadovoljstva količinom sredstava koja se izdvajaju za beneficije. Ovakav nalaz upućuje da beneficije uistinu imaju ulogu u poticanju angažiranosti zaposlenika te je u interesu menadžmenta upoznati zaposlenike s beneficijama koje organizacija nudi te ih osvijestiti o troškovima koji pritom nastaju.

Ključne riječi: angažiranost, beneficije, sustav nagradivanja

1. UVOD

U današnjim poduzećima postoji svijest o važnosti ljudskih potencijala za poslovanje. Unutar poduzeća se često dijeli mišljenje da su ljudsko znanje, vještine i kreativnost jedina imovina koju konkurentska poduzeća ne mogu

imitirati te da se od njih može imati itekako veliku korist u smislu poboljšanja poslovanja, ali samo ako se s njima pravilno postupa (Anitha, 2014.:309.). Kako bi privukli i zadržali kvalitetne zaposlenike, povećali angažman zaposlenika na njihovim radnim mjestima te zaposlenike učinili produktivnijima, poduzeća, među ostalim, dizajniraju kompenzacije pakete. Kompenzacijski paket predstavlja ukupne kompenzacije koje zaposlenici primaju od svojeg poslodavca za obavljeni rad u poduzeću. Sastavni dio kompenzacijskog paketa su i beneficije – neizravne materijalne¹ kompenzacije koje poslodavac, u potpunosti ili djelomično, plaća svojim zaposlenicima uz plaću (Galetić, 2015.:284.). Iako njih najčešće promatramo u kontekstu osiguranih mirovina i zdravstvenog osiguranja, beneficije mogu uključivati cijeli niz pogodnosti koje se zaposlenicima pružaju u vrijeme njihova radnog ili slobodnog vremena. Programi beneficija dostupni zaposlenicima se uvelike razlikuju među poslodavcima, ovisno o tome koji je dio beneficija određen zakonom i obvezan za sve poslodavce, odnosno ovisan o volji i odluci poslodavca. Predmet interesa i svrha ovog rada je preispitivanje uloge beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika. Naime, iz perspektive poduzeća i potrebe optimiziranja ukupnih izdataka za zaposlene postavlja se pitanje može li paket beneficija, ukoliko je dizajniran na pravilan i zaposlenicima privlačan način koji zadovoljava sve njihove individualne potrebe, u značajnoj mjeri utjecati na povećanu angažiranost zaposlenika.

2. ULOGA I ZNAČAJ BENEFICIJA

Beneficije su se kroz povijest kontinuirano razvijale te je postepeno jačala njihova uloga, što zbog zakonske regulative, što zbog svijesti poslodavaca o važnosti privlačenja i zadržavanja kvalitetnih i sposobnih ljudi uz pomoć istih. Široj primjeni beneficija pridonijele su i aktivnosti sindikata na poboljšanju položaja zaposlenika, kao i restrikcije poslodavcima da povećavaju plaću zaposlenika (Martocchio, 2006.), odnosno mogućnost poslodavcima da kroz pružanje beneficija ostvare porezne uštede (Henderson, 2006.:421.). Beneficije se i dalje razvijaju, postaju sve raznovrsnije te u značajnoj mjeri utječu na životni standard zaposlenika. Brojni su trendovi vezani uz suvremene beneficije, kao što su fleksibilni programi beneficija u kojima poslodavci omogućuju zaposlenicima odabir beneficija koje najbolje zadovoljavaju njihove želje i potrebe, potom prilagodba beneficija životnom stilu zaposlenika, ponuda netradicionalnih beneficija koje utječu na smanjenje stresa, premorenosti i nemotiviranosti zaposlenika i slično. Ponudom spomenutih beneficija poslodavci postaju zanimljiviji svojim sadašnjim, ali i potencijalnim zaposlenicima.

¹Iako su beneficije po svojoj prirodi neizravne materijalne kompenzacije, ponekad rezultiraju u izravnim novčanim isplatama zaposlenicima, npr. prigodne nagrade i potpore (dar za dijete, božićnica, uskrsnica i sl.)

2.1. Uloga beneficija

Beneficije imaju veliki značaj u odnosu poslodavca i zaposlenika. Milkovich i Newman (2005.:472.) ističu nekoliko uloga koje se pripisuju beneficijama. Prva uloga ogleda se u već spomenutom privlačenju zaposlenika. Naime, za poduzeće je važno da u svakom trenutku može doći do potrebnih ljudskih resursa, i to u pogledu količine, ali i kvalitete. Kako bi uspjeli u tome, poslodavci se moraju potruditi da na tržištu rada budu što privlačniji radnicima, a pri spomenutom uvelike koriste snagu beneficija. Za potencijalne zaposlenike beneficije znače dodatne pogodnosti koje će im olakšati život te ga učiniti kvalitetnijim pa će upravo zbog toga oni uvijek radije birati onog poslodavca koji im nudi više i raznovrsnije beneficije. Nakon pribavljanja željene radne snage, poslodavci se moraju pobrinuti da takvu radnu snagu ne izgube olako. Zato često osmišljavaju programe beneficija dizajnirane da idu u korist zaposlenicima s dužim radnim stažem. Primjerice, mirovine zaposlenika i broj dana godišnjeg odmora povećavaju se s godinama radnog staža. Ovakvim vezivanjem beneficija s godinama rada u poduzeću poslodavci osiguravaju kako njihovi zaposlenici ne bi olako napustili svoje radno mjesto. Iako se obično smatra da beneficije ne djeluju kao izvor motivacije, odnosno, ne utječu izravno na produktivnost zaposlenika, one mogu sprječiti nezadovoljstvo zaposlenika. Nemogućnost beneficija da djeluju kao izvor motivacije u zaposlenika pripisuje se činjenici da ih zaposlenici uglavnom doživljavaju kao nešto na što imaju pravo, a ne kao nešto što moraju zaraditi. Tu je i nepoznavanje troškova koji nastaju pružanjem beneficija, ali i neuočavanje izravne veze između radnog učinka i beneficija (Caruth i Handlogten, 2011.:155.).

Beneficije utječu i na ponašanje zaposlenika. Zadovoljstvo beneficijama važna je komponenta ukupnog zadovoljstva plaćom, ali i poslom (Artz, 2010.; Williams, Malos i Palmer, 2002.). Upravo kroz povećanu sigurnost i zadovoljstvo zaposlenika smanjuje se fluktuacija i absentizam te povećava produktivnost čitave organizacije (Henderson, 2006.:421., Lee, Hsu i Lien, 2006.), pri čemu je potvrđeno da su pozitivni učinci beneficija na produktivnost najveći u malim organizacijama (Tsai i Wang, 2005.). Beneficije imaju i ulogu zadovoljavanja zakonskih obveza poslodavaca. Naime, neke su beneficije zakonski regulirane i obvezne za poslodavce pa poslodavci moraju uskladiti pakete beneficija s pravnom regulativom te osigurati zaposlenicima određene beneficije. Dodatno, ako poslodavca obvezuje kolektivni ugovor, dio beneficija može proizlaziti upravo iz tako preuzetih obveza poslodavca. Beneficije su i odraz društvene odgovornosti prema zaposlenicima i njihovim obiteljima (Henderson, 2006.:421.). Poslodavci njihovom ponudom pokazuju poštovanje prema svojim radnicima, pokazuju da su im voljni pružiti sigurnost, da su prema njima pravedni te iskazuju svoju namjeru zadovoljavanja želja i potreba zaposlenika.

2.2. Vrste beneficija

Ponuda beneficija ovisi o različitim kulturnim, društvenim i pravnim faktorima unutar pojedine zemlje. Već spomenuto, osnovna klasifikacija beneficija temeljena na načelu dobrovoljnosti (Galetić, 2015.:284.) dijeli beneficije na one zakonski propisane i dobrovoljne. Među zakonski regulirane beneficije najčešće spadaju zdravstveno, mirovinsko, socijalno osiguranje i naknada za vrijeme nezaposlenosti. Istraživanja su pokazala da je beneficija u vidu zdravstvenog osiguranja za prosječnu osobu najvažnija beneficija (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2006.:457.). Dobrovoljne beneficije poslodavci nude na temelju vlastitih odluka, a one mogu uključivati za radnike zanimljive beneficije, kao što su automobil kompanije, profesionalnu odjeću, usluge prehrane, plaćena obrazovanja i tečajeve za unaprjeđenje psihičkog i fizičkog zdravlja djelatnika i sl. Spomenute beneficije imaju veliki utjecaj na radnike te često postaju dio strategije poduzeća koje želi postati snažan konkurent na tržištu rada te pridobiti najkvalitetnije i najspasobnije ljude.

S obzirom na predmet beneficija razlikujemo beneficije sigurnosti i zdravlja (npr. mirovinsko i zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, otpremnine i sl.), beneficije slobodnog vremena (plaćene odmore, dopuste i vrijeme stručnog usavršavanja i sl.) te usluge zaposlenicima (programi rekreativne i zdravlja, plaćena školovanja, usluge prehrane, automobil kompanije, diskontnu kupovinu proizvoda poduzeća, bonuse i poklone za blagdane i sl.) (Bahtijarević-Šiber, 1999.:653.).

Pakete beneficija možemo podijeliti i na fiksne i fleksibilne. Fiksni paketi podrazumijevaju pakete beneficija iste vrste i razine za sve djelatnike nekog poduzeća. Takvi su paketi veoma jednostavni i laki za administraciju, no ne uvažavaju pojedinačne potrebe i prioritete zaposlenika. Upravo zbog toga, poduzeća sve više razvijaju i nude tzv. „cafeteria benefits“ - „beneficijsku samouslužbu“ (Bahtijarević-Šiber, 1999.:656.), ponudu beneficija iz koje zaposlenici mogu odabratи njima najprimamljivije beneficije, odnosno one koje na najbolji način zadovoljavaju njihove pojedinačne želje i potrebe. Ovako dizajnirani programi beneficija uvelike povećavaju zadovoljstvo djelatnika (Barber, Dunham i Formisano, 1992.), ali utječu i na njihovo privlačenje i zadržavanje unutar poduzeća. S druge strane, suočeni s potrebom da u okviru dodijeljenog budžeta odaberu preferirane beneficije, zaposlenici uviđaju vrijednost pojedinih beneficija te upravo fleksibilne beneficije mogu pridonijeti smanjenju ukupnih izdataka poslodavaca za beneficije (Barber, Dunham i Formisano, 1992.). Organizacije zbog toga rade na neprestanom istraživanju i poboljšavanju takvih programa kojima pokazuju svojim djelatnicima povećanu brigu za njih, ali iskazuju i svoju veću društvenu odgovornost.

Posebnu kategoriju beneficija čine statusne beneficije, beneficije koje se uglavnom dodjeljuju menadžmentu u funkciji njihovog zadržavanja ili stvaranja dodatnih poticaja, kao primjerice cijelodnevno korištenje službenih automobila, osigurane korporativne kreditne kartice i sl. (Perkins i White, 2008.)

Iz spomenutog se može zaključiti da je kvaliteta i količina beneficija koje poslodavci nude svojim zaposlenicima kompleksno područje izloženo kontinuiranim unaprjeđenjima. Samim time, beneficije na bolji način zadovoljavaju zaposlenike te mogu lakše utjecati na brojne aspekte njihovih života. Ipak, u brojnim su poduzećima beneficije još uvijek samo refleksna aktivnost, odnosno poslodavci ih nude zaposlenicima samo zato „jer to svi poslodavci čine“ (Rupčić, 2006.:6.).

2.3. Važnost komuniciranja beneficija

Djelotvorna komunikacija sa zaposlenicima u vezi beneficija ima važnu ulogu, posebice ako poslodavci žele ostvariti povrat „investicije“ u beneficije. Istraživanja pokazuju da postojeći zaposlenici, ali i ljudi koji aktivno traže posao, često nemaju dostatno znanja o osiguranim beneficijama te o njihovoj stvarnoj tržišnoj vrijednosti (Noe i sur., 2006.). Osim spomenutog, postojeći se zaposlenici koriste tek manjim dijelom ponuđenih beneficija (Walker, 2014.). Kako bi počeli cijeniti primljene beneficije nužno je osvijestiti zaposlenike, pobrinuti se da razumiju da su sve dobrovoljne beneficije tek dodatak u kompenzacijском paketu, a ne nešto na što „imaju pravo“ te da uvide stvarnu vrijednost beneficija. Tome u prilog ide i jedan od novijih trendova u praksi dodjele beneficija: sudjelovanje zaposlenika u financiranju beneficija (Caruth i Handlogten, 2011.:155.). Ukoliko su informacije o beneficijama djelotvorno ispostavljene pojedincima, postiže se pozitivan utjecaj beneficija na zaposlenike. Da bi poslodavci mogli uspješno ispostaviti informacije o potencijalnim prednostima i učincima beneficija, osim činjenice da i sami moraju voditi računa o troškovima pojedinih beneficija (Henderson, 2006.:458.), oni nužno moraju razumjeti svoje zaposlenike, što ih motivira i pokreće (Pegg, 2009.:5.).

Ako poslodavci učinkovito i uspješno uspiju prenijeti zaposlenicima prednosti, učinke i ciljeve beneficija, tada to za njih može predstavljati veliku priliku, pogotovo jer će pojedinci više cijeniti svoje poslodavce te im biti lojalniji. Kako bi poduzeća poboljšala razinu znanja sadašnjih i potencijalnih zaposlenika o beneficijama, ona mogu rabiti brojna sredstva, kao što su npr. priručnici, prezentacije, intervjuji, brošure, memorandumi i sl. (Noe i sur. 2006.:472.).

Povećanjem znanja o beneficijama povećava se i zadovoljstvo zaposlenika na poslu, a samim time i njihova angažiranost. Posebno veliku ulogu kod stvaranja angažiranosti zaposlenika kroz beneficije imaju dobrovoljne ili diskrecijske beneficije. Već spomenuto, one se temelje na odluci poduzeća te ovise o ciljevima koje poduzeće želi ostvariti strategijom kompenzacija, odnosno nagrađivanjem svojih zaposlenika. Česta situacija pri pružanju+u ovakvih beneficija jes ta da se percepcija poslodavaca o interesima zaposlenika razlikuje od onoga što zaposlenici uistinu žele (Pegg, 2009.:6.). Kako bi se takva situacija izbjegla, potrebna je učestalija i bolja komunikacija između zaposlenika i njihovih poslodavaca.

3. ODREĐENJE I ODREDNICE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA

3.1. Određenje angažiranosti zaposlenika

Iako je angažiranost zaposlenika posljednjih godina postala predmetom velikog interesa, kako u znanstvenim, tako i u stručnim krugovima, u akademskoj literaturi još je uvijek slabo zastupljena i nedovoljno istražena (Saks, 2006.:600.). Pojam angažiranosti inicijalno je uveo Kahn koji definira osobnu angažiranost zaposlenika kao fizičku, kognitivnu i emocionalnu uključenost zaposlenika tijekom ostvarivanja radne uloge (Kahn, 1990.). Prema tome, angažiranost označava mjeru u kojoj se zaposlenici fizički i psihički posvećuju izvođenju organizacijske uloge. Angažiranost zaposlenika vezuje se uz osjećaj dodatne energije koji pojedinac osjeća i koristi prilikom izvršavanja uloga i zadatka. Angažirani zaposlenici pokazivati će inicijativu, proaktivno tražiti načine kako mogu dodatno pridonijeti i nadilaziti ono što se od njih uobičajeno očekuje (Macey i Schneider, 2008.). Angažiranost je moguće promatrati i kao razinu predanosti i uključenosti zaposlenika u samom poduzeću i vrijednostima poduzeća, odnosno kao barometar koji mjeri razinu povezanosti pojedinca s organizacijom (Vijay i Vijay, 2011.:118.). Zanimljiv koncept angažiranosti zaposlenika je i viđenje angažiranosti kao pozitivne antiteze izgaranja na poslu. Naime, Maslach, Schaufeli i Leiter (2001.) su angažiranost okarakterizirali kao energiju, uključenost i učinkovitost zaposlenika te je ona u potpunoj suprotnosti s izgaranjem kojeg karakteriziraju dimenzije iscrpljenosti, cinizma i nedjelotvornosti. Autori ukazuju da šest područja poslovnog života dovodi ili do izgaranja ili do angažiranosti, i to redom količina posla, kontrola, nagrade i priznanja, zajedništvo i socijalna podrška, percepcija poštenja i vrijednosti.

Istraživanja potvrđuju da će angažirani zaposlenici iskazivati poželjna i kooperativna ponašanja, od kojih će koristi imati oni osobno, ali i čitava organizacija (npr. Salanova i Schaufeli, 2008.; Harter, Schmit i Hayes, 2002.). Također, potvrđena je povezanost između angažiranosti i uloženog truda (Vijay i Vijay, 2011.), odnosno radnog učinka (Anitha, 2014), kao i da angažiranost zaposlenika ima medijacijsku ulogu u ostvarivanju zadovoljstva poslom (Saks, 2006). Angažiranost zaposlenika je alat koji poduzećima može pomoći u stjecanju konkurentske prednosti nad ostalim poduzećima (Macey i sur., 2009.). Naime, ljudski resursi su jedini faktor koji konkurentska poduzeća ne mogu nikako duplicirati te se kao takav smatra veoma vrijednom imovinom svake organizacije s kojom je samo potrebno pravilno postupati (Anitha, 2014.:309.). Iz perspektive organizacija, važno je razumijevanje uzroka i učinaka angažiranosti zaposlenika kako bi se umanjili svi nedostatci neangažiranih zaposlenika (Macleod i Clarke, 2009.).

3.2. Odrednice angažiranosti zaposlenika

Kahn (1990.) ukazuje da osobna angažiranost ovisi o psihološkom doživljaju uloge, i to u pogledu svrhovitosti, tj. osjećaja povrata na uloženu fizičku, kognitivnu ili emocionalnu energiju, sigurnosti, odnosno mogućnosti izražavanja bez straha od negativnih posljedica i dostupnosti fizičkih, kognitivnih ili emocionalnih resursa potrebnih za uključivanje u ulogu. Zaposlenici neće u svim okolnostima biti jednak angažirani, te je važno prepoznati postojanje određenih preduvjeta koji stvaraju prepostavke za angažiranost zaposlenika. Anitha (2014.) među ključne odrednice angažiranosti zaposlenika svrstava: poslovnu okolinu, vodstvo, timski rad i suradnju, trening i razvoj karijere, organizacijske politike, radno blagostanje te kompenzacije (Anitha, 2014.:311.).

Radno okruženje puno podrške tipično pokazuje brigu za potrebe i osjećaje zaposlenika, pruža zaposlenicima pozitivnu povratnu informaciju, lakši razvoj novih vještina te brže rješavanje problema (Deci i Ryan, 1987. prema Anitha, 2014.:311.). U takvim se uvjetima zaposlenici više i lakše zanimaju za svoj posao te se više trude pri obavljanju svojih poslovnih zadataka.

Vodstvo je također jedan od važnih preduvjeta angažiranosti zaposlenika. Efikasni vođe moraju znati na odgovarajući način prenijeti zaposlenicima informacije o njihovim radnim zadacima te na taj način utjecati na njihov entuzijazam i potaknuti interes za obavljanje posla. Istraživanja potvrđuju utjecaj vođa na postizanje angažiranosti zaposlenika (Xu i Thomas, 2011., Wallace i Trinka, 2009. prema Anitha, 2014.:311.). Vode su uobičajeno zaduženi za komuniciranje sa zaposlenicima o tome da njihovi naporci u poduzeću imaju značajan utjecaj na cijelokupni interes organizacije. Kada zaposlenici osjećaju da je njihov rad važan te da se cijeni, to u velikoj mjeri utječe na njihov veći interes i angažman oko poslovnih zadataka. „Glas zaposlenika“ također djeluje kao snažan pokretač angažmana. Ako zaposlenik osjeća da je uključen u odluke koje se donose unutar poduzeća (Kular i sur., 2008.:15.) te da je njegov potencijal iskorišten, tada će se više aktivirati na svojem radnom mjestu. Još jedan element koji utječe na angažiranost zaposlenika je i povjerenje (Tudor i sur., 2010.:218.), odnosno postojanje iskrene, poštene, dosljedne, lojalne i otvorene veze između zaposlenika i njihovih nadređenih.

Timski rad i suradnja su također bitna stavka angažiranosti. Ugodna radna klima te dobra suradnja s kolegama mogu potaknuti povećan trud na radnom mjestu. Kahn (1990.:708.) ističe kako međuljudski odnosi puni povjerenja i podrške, kao i timski rad mogu uvelike pridonijeti angažiranosti zaposlenika. Zaposlenici se ne boje pokušaja i mogućih padova na radnom mjestu ako se osjećaju sigurno u radu s kolegama te se više trude oko svojih odgovornosti.

Trening i razvoj karijere (Anitha, 2014.:312.) zaposlenicima pomažu da se usredotoče na radnu dimenziju te ih motiviraju da postanu više angažirani u svojem poslu. Trening (Anitha, 2014.:312.) pomaže u koncentraciji na radne zadatke, a podiže i razinu samopouzdanja, a ustvari predstavlja iskustvo učenja koje mijenja ponašanje zaposlenika u smislu povećanja produktivnosti. Uglavnom se odnosi na unaprjeđenje vještina i znanja zaposlenika koje u konačnici rezultira većim angažmanom. Razvoj

zaposlenika (Azeem, Tahir Paracha i Tahir Paracha, 2013.:696.) je pak strateški pristup koji se fokusira na budući rast zaposlenika u kojem zaposlenici zauzimaju više pozicije u poduzeću koje za njih donose i veće odgovornosti. Trening i razvoj pomažu zaposlenicima da ostanu usredotočeni na svoj posao i obavljanje radnih zadataka te ih motiviraju na povećani angažman.

Organizacijske politike, strukture i sustavi predstavljaju svojevrstan okvir unutar kojeg se nastoji potaknuti angažman. One su važne za poticanje ostvarivanja pojedinih postignuća i ciljeva te su najbolja podrška radnim zadacima jer pomažu uravnoteženju rada zaposlenika i njihovog radnog okruženja (Anitha, 2014.:312.). Richman (2008.:194.) je svojim istraživanjem dokazao da fleksibilne organizacijske politike u velikoj mjeri pozitivno utječu na veći angažman zaposlenika. Radno blagostanje (Rath i Harter, 2010. prema Anitha, 2014.:312) se definira kao sve stvari koje imaju važan utjecaj na doživljaj života i način razmišljanja. To je mjera koja pokazuje da postoji ljudsko zadovoljstvo na radnom mjestu te samim time poboljšava angažiranost zaposlenika.

Posljednja, a za ovaj rad najvažnija odrednica angažiranosti zaposlenika su upravo kompenzacije. Kompenzacije motiviraju zaposlenike da postignu više te da se usredotoče na svoj posao i osobni razvoj (Anitha, 2014.:312.). Ipak, različite kompenzacije nemaju istovjetnu ulogu u poticanju angažiranosti. Istraživanja upućuju da nematerijalne kompenzacije imaju najsnažniji utjecaj na angažiranost, ali potvrđuju ulogu svih elemenata sustava nagradivanja (Scott i McMullen, 2010.; Hulkko-Nyman i sur., 2012.). Saks (2006.:605.) tvrdi da će se zaposlenici vrlo vjerojatno više angažirati oko obavljanja svojeg posla u mjeri u kojoj opažaju bolje nagrade i priznanja zauzvrat. Maslach (2001.) je također primijetila da nedostatak priznanja i nagrada može dovesti do izgaranja zaposlenika na poslu, a da su s druge strane prikladna priznanja i nagrade veoma važne za angažman. Posebno zanimljiva teorija, prema Kahnu (1990.:703.), jest da razina angažiranosti zaposlenika uvelike ovisi o beneficijama koje oni primaju, odnosno samoj percepciji zaposlenika o njihovim primljenim beneficijama.

Spomenute odrednice imaju značajan utjecaj na razinu angažiranosti zaposlenika, neke snažniji, neke slabiji. Na organizacijama je da prepoznaju spomenute faktore te ih primjenjuju u svojim poduzećima kako bi utjecale na svoje zaposlenike u smislu veće uključenosti u poslovanje, što u konačnici može rezultirati boljim cjelokupnim rezultatima poduzeća.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U svrhu analize uloge beneficija u postizanju angažiranosti zaposlenika provedeno je istraživanje među zaposlenicima srednje velikog proizvodnog poduzeća iz Varaždinske županije. Poduzeće nudi brojne vrste beneficija svojim zaposlenicima, kako obavezne zakonima, tako i one dobrovoljne. Zaposlenici pored zakonski utvrđenih beneficija imaju pravo na dodatno mirovinsko, dodatno zdravstveno te putno osiguranje. Također, imaju plaćena stručna usavršavanja i tečajeve za zaposlenike, kao i osiguranu literaturu za usavršavanja, primaju

profesionalnu odjeću i obuću, imaju osiguran tvornički restoran, plaćene poklone za zaposlenike i djecu zaposlenika za blagdane, te uobičajene beneficije poput osiguranih službenih mobitela i automobila. Upravo zbog ovakve spomenute široke ponude beneficija, poduzeće izdvaja značajna sredstva u tu svrhu.

Na temelju dostupne teorije o beneficijama, kao i ranije provedenih istraživanja, ispitane su percepcije zaposlenika o svjesnosti troška beneficija, važnosti koju zaposlenici pridaju beneficijama, zadovoljstvu beneficijama, razlozima zbog kojih poduzeće nudi beneficije, te o samoj angažiranosti zaposlenika. Kao instrument za analizu angažiranosti zaposlenika korištena je metodologija U.S. Merit Systems Protection Boarda (2008) koja mjeri šest komponenti angažiranosti zaposlenika: osjećaj ponosa na svoj posao, osjećaj zadovoljstva vodstvom, mogućnost kvalitetnog obavljanja posla, osjećaj zadovoljstva dobivenim priznanjem i nagradom za svoj rad, perspektiva budućeg osobnog i profesionalnog razvoja te pozitivno radno okruženje. Nakon distribuiranja, u konačnici je prikupljeno 97 u potpunosti ispunjenih upitnika (40,41% od ukupnog broja zaposlenika).

U sljedećoj tablici može se vidjeti profil ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

Tablica 1.

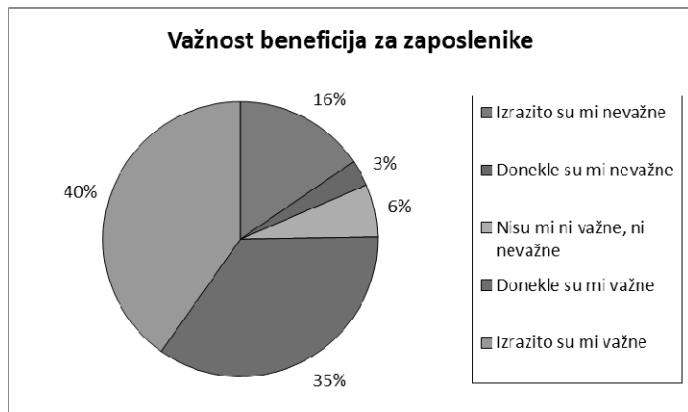
Profil ispitanika

Nezavisna obilježja	Zastupljenost
Spol	Muški – 87%, Ženski – 13%
Dob	Do 25 godina – 29%, 26 - 30 godina – 18%, 31 - 40 godina – 12%, iznad 40 godina – 41%
Stupanj obrazovanja	SSS – 76%, VŠS – 17%, VSS – 6%, ostalo – 1%
Radni staž	Do 5 godina – 60%, 6-11 godina 9%, 11 - 20 godina – 6%, 20 i više godina – 25%

Kao što je vidljivo iz tablice, u uzorku su najviše zastupljene osobe muškog roda, dobi iznad 40 godina, srednjeg stručnog obrazovanja, s malim radnim stažem, odnosno stažem do 5 godina u spomenutom poduzeću. Uzorak je reprezentativan s obzirom na strukturu populacije.

4.1. Rezultati analize percepcija o beneficijama

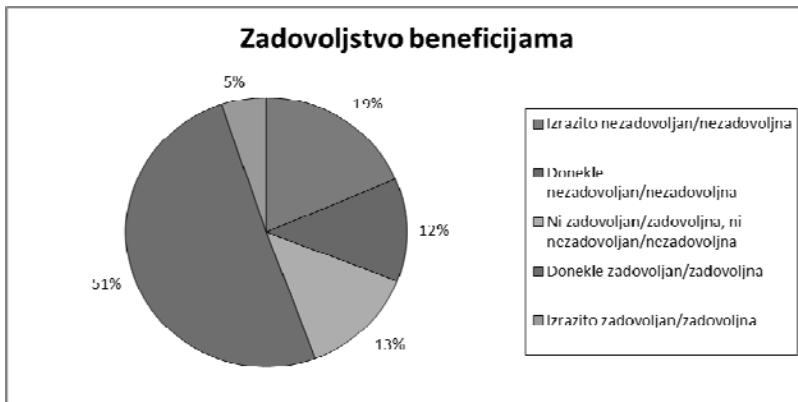
Kako bi se utvrdilo na koji način zaposlenici doživljavaju beneficije i koliko su svjesni troškova koje poduzeće ima prilikom osiguravanja beneficija ispitani su stavovi i percepcije zaposlenika prema beneficijama.



Slika 1. Važnost beneficija zaposlenicima

Iz Slike 1 je vidljivo da su za relativno najveći dio zaposlenika (40 %) beneficije koje primaju izrazito važne, a za dodatnih 35 % zaposlenika su donekle važne. Samo 15 (15,46 %) ispitanika se izjasnilo da su im beneficije izrazito nevažne, 3 (3,09 %) ispitanika da su im donekle nevažne, 6 (6,19 %) da im beneficije nisu ni važne ni nevažne. Ovakav nalaz potvrđuje važnost beneficija općenito te analize uloge beneficija u kompenzacijskim paketima zaposlenika.

Pored važnosti koju pridaju beneficijama, među ispitanicima je ispitano i zadovoljstvo beneficijama koje trenutno primaju. Slika 2 prikazuje sveukupno zadovoljstvo zaposlenika paketom beneficija.

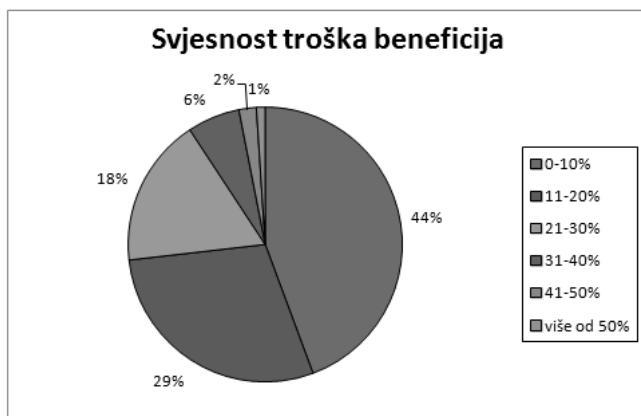


Slika 2. Zadovoljstvo beneficijama

Iz slike je jasno vidljivo da je najveći dio zaposlenika donekle zadovoljan s trenutnim paketom beneficija. Naime, 18 (18,56 %) ispitanika izjasnilo se da je izrazito nezadovoljno beneficijama koje trenutno dobivaju, 12

(12,37 %) da su donekle nezadovoljni beneficijama, 13 (13,40 %) da nisu ni zadovoljni, ni nezadovoljni, čak 49 (50,52 %) da su donekle zadovoljni, a tek 5 (5,15 %) da su izrazito zadovoljni. Iz spomenutog se može zaključiti da je veći dio zaposlenika zadovoljan beneficijama koje primaju od poslodavca.

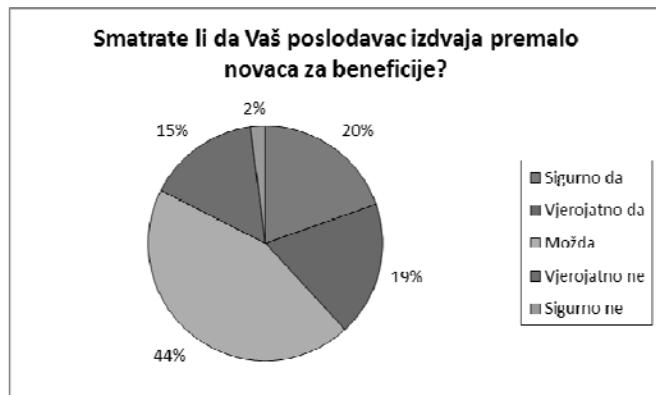
Sljedećom slikom prikazane su percepcije zaposlenika u pogledu troškova beneficija. Zaposlenici su uspoređivali trošak beneficija s iznosom njihove plaće.



Slika 3. Percepције о трошку beneficija

Percepције zaposlenika o troškovima beneficija pokazali су da zaposlenici uvelike podcjenjuju trošak beneficija. Naime, važno je istaknuti visoke troškove zakonskih beneficija u Hrvatskoj (doprinos iz plaće za mirovinsko osiguranje 20 %, doprinos na plaću za zdravstveno osiguranje 15 %, doprinos na plaću za zaštitu zdravlja na radu 0,5 %, doprinos na plaću za osiguranje za slučaj nezaposlenosti 1,7 %), a u poduzeću u kojem je provedeno istraživanje zaposlenici imaju i brojne dodatne dobrovoljne beneficije. Većina zaposlenika smatra da je trošak beneficija do 10 % plaće (44 % zaposlenika). Dodatnih 29 % zaposlenika smatra da je taj postotak troška plaće 11-20 %, nešto manji da je do 30 % plaće (18 %). Tek 3 % zaposlenika smatra da je ukupni trošak beneficija veći od 40 % njihovih plaće.

Posljednje pitanje vezano uz beneficije odnosilo se na stav zaposlenika o tome izdvaja li njihov poslodavac dostatno novaca za beneficije koje im pruža. Čak 80 zaposlenika, odnosno njih 82 % smatra da njihov poslodavac izdvaja premalo novca, dok su ostalih 18 % mišljenja da poslodavac ne izdvaja premalo novca. Zanimljivo je istaknuti da iako su zaposlenici donekle zadovoljni beneficijama (Slika 2), smatraju da se u tu svrhu ne izdvaja dostatno sredstava (Slika 4).



Slika 4. Mišljenje ispitanika o izdvajaju sredstava za beneficije

4.2. Rezultati analize angažiranosti zaposlenika

Provedena analiza razine angažiranosti zaposlenika ukazala je da 14 % zaposlenika u uzorku spada u kategoriju zaposlenika koji nisu angažirani, 44 % zaposlenika u uzorku spada u kategoriju srednje angažiranih zaposlenika, a 42 % zaposlenika u uzorku spada u kategoriju angažiranih zaposlenika. U sljedećoj tablici mogu se vidjeti ocjene pojedinih aspekata angažiranosti.

Tablica 2.

Angažiranost zaposlenika, frekvencije odgovora i prosječne vrijednosti

	1 = U potpunosti se neslažem	2 = Uglavnom se neslažem	3 = Niti se slažem, niti se neslažem	4 = Uglavnom se slažem	5 = U potpunosti se slažem	Aritm. sredina	SD
Osjećaj ponosa na svoj posao	4%	9%	20%	40%	27%	3,76	1,07
Osjećaj zadovoljstva vodstvom	3%	8%	17%	50%	22%	3,80	0,98
Mogućnost kvalitetnog obavljanja posla	3%	6%	17%	42%	32%	3,95	0,99
Osjećaj zadovoljstva priznanjem i nagradom za rad	13%	21%	32%	29%	5%	2,92	1,11
Perspektiva razvoja	5%	9%	18%	42%	26%	3,74	1,10
Pozitivno radno okruženje	2%	8%	23%	45%	22%	3,77	0,94
Ukupno	5%	9%	21%	41%	24%	3,71	1,07

Mogućnost kvalitetnog obavljanja posla u smislu da zaposlenici znaju što se od njih očekuje na poslu ostvarila je najveću prosječnu ocjenu. Nakon toga slijedi osjećaj ponosa na svoj posao u smislu da organizacija u kojoj zaposlenici rade isporučuje proizvode visoke kvalitete. Visoko su ocijenjene i tvrdnje koje se odnose na pozitivno radno okruženje, i to prvenstveno ona da se prema zaposlenicima na poslu odnose s poštovanjem. S druge strane, može se vidjeti da je najslabija ocjena ostvarena upravo u području osjećaja zadovoljstva priznanjem i nagradom koju zaposlenici primaju za svoj rad.

4.3. Odnos percepcije beneficija i angažiranosti zaposlenika

U sljedećoj tablici može se vidjeti prikaz angažiranosti zaposlenika s obzirom na njihove stavove i percepcije o beneficijama.

Tablica 3.

Angažiranost zaposlenika s obzirom na stavove i percepcije o beneficijama

		Ukupno	Neangažirani zaposlenici	Srednje angažirani zaposlenici	Angažirani zaposlenici	Ukupno %
Važnost beneficija za zaposlenika	Izrazito nevažne	15	20%	47%	33%	100%
	Donekle nevažne	3	0%	33%	67%	100%
	Ni važne, ni nevažne	6	17%	50%	33%	100%
	Donekle važne	34	9%	53%	38%	100%
	Izrazito važne	39	15%	36%	49%	100%
Zadovoljstvo beneficijama	Izrazito nezadovoljstvo	18	28%	50%	22%	100%
	Donekle nezadovoljstvo	12	33%	50%	17%	100%
	Ni zadovoljstvo, ni nezadovoljstvo	13	23%	46%	31%	100%
	Donekle zadovoljstvo	49	2%	43%	55%	100%
	Izrazito zadovoljstvo	5	0%	20%	80%	100%
Sвесност трошка beneficija	0 - 10% troška plaće	43	9%	49%	42%	100%
	11 - 20% troška plaće	28	18%	32%	50%	100%
	21 - 30% troška plaće	17	12%	53%	35%	100%
	31 - 40% troška plaće	6	17%	50%	33%	100%
	41 - 50% troška plaće	2	0%	50%	50%	100%
	Više od 50% troška plaće	1	100%	0%	0%	100%
Mишљење о изdvajaju средства за beneficije	Sigurno pre malo	19	32%	47%	21%	100%
	Vjerojatno pre malo	18	17%	39%	44%	100%
	Možda pre malo	43	9%	51%	40%	100%
	Vjerojatno ne pre malo	15	0%	33%	67%	100%
	Sigurno ne pre malo	2	0%	0%	100%	100%
Svi ispitanici		97	14%	44%	42%	100%

Iz tablice se vidi da su zaposlenici kojima su beneficije izrazito nevažne uglavnom srednje angažirani, dok su zaposlenici koji pridaju izrazitu važnost beneficijama u većem dijelu angažirani. Ovi podaci upućuju na zaključak da važnost koju zaposlenici pridaju beneficijama može uvjetovati njihovu angažiranost.

Zadovoljstvo beneficijama je kategorija u kojoj su dobiveni poprilično zanimljivi podaci. Iz tablice je vidljivo da su zaposlenici koji su zadovoljni ili

izrazito zadovoljni beneficijama koje primaju u najvećem udjelu angažirani na svojem radnom mjestu. Zaposlenici koji su izrazito nezadovoljni beneficijama su srednje angažirani, odnosno neangažirani.

Već je objašnjeno da je jako mali broj zaposlenika svjestan troškova koje poslodavci imaju prilikom osiguravanja beneficija. Iz Tablice 3 vidljivo je da zaposlenici koji smatraju da poslodavac izdvaja do 10 % troška plaće zaposlenika na beneficije su u većem dijelu srednje angažirani. Oni koji smatraju da je trošak do 20 % su u puno većem dijelu angažirani. Zaposlenici koji smatraju da je trošak do 30 %, odnosno do 40% su također u većem dijelu srednje angažirani.

S ciljem potvrđivanja nalaza da zaposlenici različitih razina angažiranosti imaju drukčije doživljaje beneficija koje su im na raspolaganju provedeno je dodatno testiranje. Rezultati neparametrijskog Kruskall-Wallisovog testa prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 4.

Rezultati neparametrijskog testiranja

	Svjesnost troška beneficija	Važnost beneficija za zaposlenike	Zadovoljstvo beneficijama	Mišljenje ispitanika o izdvajaju sredstva za beneficije
Chi-Square	,964	1,145	18,586	11,146
Df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,617	,564	,000	,004
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: Razina angažiranosti				

Iz tablice se može vidjeti da postoji statistički značajna razlika između grupa zaposlenika s obzirom na razinu angažiranosti za čestice zadovoljstva beneficijama i mišljenju ispitanika o izdvajaju sredstva za beneficije. Priloženi tablični prikaz pokazuje kako su zaposlenici zadovoljni beneficijama koje primaju znatno više angažirani od zaposlenika koji su nezadovoljni, a zaposlenici, koji smatraju da poslodavac ne izdvaja pre malo novaca za beneficije koje im pruža, također su u većoj mjeri angažirani na svojem radnom mjestu nego što su to zaposlenici koji ne smatraju tako. Dunnovim post hoc-testom dodatno je potvrđena statistički značajna razlika između svih razina angažiranosti zaposlenika u ovisnosti o zadovoljstvu beneficijama te statistički značajna razlika između angažiranosti zaposlenika i mišljenja ispitanika o izdvajanju sredstva za beneficije.

Provedeno istraživanje ima više ograničenja. Na prvom mjestu mora se istaknuti činjenica da je provedeno među zaposlenicima u samo jednoj organizaciji na relativno malom uzorku. Još jedno važno ograničenje je moguća nedostatna upoznatost

zaposlenika sa svim beneficijama koje im se nude. Moguće je da upravo zato zaposlenici nisu mogli davati kvalitetne odgovore na sva pitanja. Također, odgovori ispitanika odražavaju samo njihove percepcije podložne subjektivnosti. Kako bi se dobili reprezentativniji rezultati na temelju kojih bi se mogla vidjeti jasnija uloga beneficija pri poticanju angažiranosti zaposlenika, potrebno je uključiti veći broj zaposlenika u istraživanje.

5. ZAKLJUČAK

Beneficije u današnjim poduzećima postaju jedan od ključnih elemenata u strategiji nagrađivanja, pogotovo uslijed spoznaje da beneficije mogu pozitivno utjecati na zaposlenike. Jedan od načina na koji beneficije djeluju na zaposlenike je i njihov utjecaj na poticanje angažiranosti zaposlenika, što je predmet istraživanja u ovome radu. Iz perspektive organizacije važno je postići visoki angažman ljudi na radnom mjestu. Naime, ljudske potencijale nijedno konkurentska poduzeće ne može ni na koji način imitirati, a poduzeće koje ima kvalitetne ljude angažirane na svojim radnim mjestima povratno ostvaruje i veću efikasnost u poslovanju. Beneficije utječu na različite aspekte života zaposlenika, te se pretpostavlja da će zaposlenici, svjesni takvih pogodnosti koje im organizacija omogućuje, zauzvrat pokazivati veću angažiranost u dodijeljenim zadacima.

Rezultati provedenog istraživanja potvrđili su da razina angažiranosti zaposlenika varira ovisno o njihovim stavovima i percepcijama prema beneficijama. Dobro oblikovan paket beneficija koji zadovoljava individualne želje i potrebe zaposlenika u značajnoj mjeri vodi do zaposlenikovog većeg angažmana na njegovom radnom mjestu. Analiza je pokazala i da zaposlenici nisu svjesni stvarne vrijednosti beneficija, što teorija i prepoznaje kao jedan od najvećih problema prilikom pružanja beneficija zaposlenicima. U analiziranoj organizaciji potrebno je poduzeti dodatne korake kako bi sredstva uložena u osiguravanje beneficija dovela do većeg povrata, odnosno, do veće angažiranosti zaposlenika.

Temeljem rezultata provedenog istraživanja moguće je savjetovati poslodavce da ustraju na komunikaciji beneficija prema zaposlenicima, daju im više informacija o tome zašto, kako i koliko troše i ulažu u beneficije koje im pružaju te koliko im je važno da zaposlenici budu njima zadovoljni. Na ovaj bi način mogli osvijestiti zaposlenike o pogodnostima koje im osiguravaju te potaknuti zaposlenike da se više angažiraju na svojem radnom mjestu.

LITERATURA

Anitha, J. (2014) Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), str. 308-323.

- Artz, B. (2010) Fringe benefits and job satisfaction, *International Journal of Manpower*, 31(6), str. 626-644.
- Azeem, M. F., Tahir Paracha, R. i Tahir Paracha, A. (2013) Connecting Training and Development with Employee Engagement: How Does it Matter?, *World Applied Sciences Journal*, 28(5), str. 696-703.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
- Barber, A. E., Dunham, R. B., Formisano, R. A. (1992) The impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study, *Personnel Psychology*, 45(1), str. 55-75.
- Caruth, D. L., Handlogten, G. D. (2011) *Managing Compensation (And Understanding it Too)*, Westport: Quorum Books.
- Galetić, L. (2015) *Kompenzaciski menadžment - Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*, Zagreb: Sinergija.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002) Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), str. 268-279.
- Henderson, R. I. (2006) *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 3. izd., New Jersey: Prentice Hall.
- Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A., i Sweins, C. (2012) Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations, *International Studies of Management & Organization*, 42(1), str. 24-49.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), str. 692-724.
- Kerr, S. (1999) Organizational rewards: practical, cost-neutral alternatives that you may know, but don't practice, *Organization Dynamics*, 28(1), str. 61-70.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008) Employee Engagement: A Literature Review, Working Paper Series, *Kingston University, Kingston Business School*, (19), str. 1-28.
- Lee, C. H., Hsu, M. L., Lien, N. H. (2006) The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry, *International Journal of Human Resource Management*, 17(11), str. 1951-1975.
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008) The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, str. 3-30.

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., Young, S. A. (2009) *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Chichester: Wiley-Blackwell.

MacLeod, D., Clarke, N. (2009) *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*, London: Department for Business, Innovation and Skills.

Martocchio, J. J. (2006) *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 4. izd., New Jersey: Prentice Hall.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001) Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, str. 397-422.

Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2005) *Plaće i modeli nagradjivanja*, Zagreb: Masmedia.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Zagreb: Mate.

Pegg, T. (2009) Creating engagement through employee benefits, *Strategic HR Review*, 8(2), str. 5-12.

Perkins, S.J., White, G. (2008) *Employee Reward*, London: CIPD.

Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, E. J., Brennan, R. T. (2008) The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention, *Community, Work & Family*, 11(2), str. 183-197.

Rupčić, N. (2006) „Sitnice“ koje lojalnost znače, *Poslovni magazin*, 4(7/8), str. 58-59.

Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), str. 600-619.

Salanova, M., Schaufeli, W. B. (2008) A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour, *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), str. 116-131.

Scott, D., McMullen, T. (2010) *The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement*, WorldatWork, Scottsdale, AZ

Tsai, K. H., Wang, J. C. (2005) Benefits offer no advantage on firm productivity?, *Personnel Review*, 34(4), str. 393-405.

Tudor, G., Iveković, D., Kučan, B., Oslić, I., Pološki Vokić, N., Rijavec, M., Bilušić, D., Čulo Petrovčić, J., Čuturaš, A., Čosić, P., Dajčić, V., Fabris, G., Fostač-Krilčić, A., Gorup, D., Halužan, M., Jakus, M., Justinić, E., Kerš, D., Lalić Pećina, L., Marač, D., Mikulčić, P., Miloš, B., Ražnjević, G., Šabuljić, A.,

Štarkelj, V. (2010) *Vodenje i motiviranje ljudi: Kako nadahnuti svoje ljude - Jedinstveni primjeri najbolje prakse*. Zagreb: M.E.P.

U. S. Merit Systems Protection Bord (2008.) *A Report to the President and the Congress of the United States: The Power of Federal Employee Engagement*, U. S. Merit Systems Protection Bord, Washington, DC

Vijay Anand, V., Vijay Banu, C. (2011) Employee Engagement: A Research Study with Special Reference to Rane Engine Valve Ltd. (Plant - I), Chennai, India, *Journal of Marketing and Management*, 2(2), str. 117-135.

Walker, D. (2014) Employee benefits are the norm, but using them is not, *Strategic HR Review*, 13(6), str. 255-259.

Williams, M. L., Malos, S. B., Palmer, D. K. (2002) Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences, *Journal of Management*, 28(2), str. 195-215.

Xu, J., Thomas, H. C. (2011) How can leaders achieve high employee engagement?, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), str. 399-416.

Ivana Načinović Braje, PhD

Assistant professor
University of Zagreb
Faculty of Economics & Business
E-mail: ivana.nacinovic@efzg.hr

Valentina Kušen, mag. oec.

E-mail: valentina.kusen@gmail.com

THE ROLE OF EMPLOYEE BENEFITS IN INCREASING EMPLOYEE ENGAGEMENT

Abstract

Employers are continuously seeking for new ways to stimulate employees to invest more effort into their work and make them more engaged, efficient and enthusiastic in their job positions. Engaged employees are highly effective, which can lead to a competitive advantage for the whole organization. In order to improve employee engagement, organisations can use several mechanisms, including material rewards in the form of pay and benefits as well as intrinsic rewards. This research confirmed some statistically significant differences among levels of employee engagement and perceptions about employee benefits, namely benefits satisfaction and satisfaction with resources spent on benefits. Such finding supports the claim that benefits can have an important role in achieving employee engagement. It is in firms' best interest to communicate to employees all available benefits as well as increase awareness about their costs among employees.

Key words: *engagement, benefits, reward system*

JEL classification: *J28, J32*

Patricia Pavlišić, univ. spec. oec.

Studentica doktorskog studija

Sveučilište Jurja Dobrile

Fakultet ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“

E-mail: patricia.pavlisic@pu.t-com.hr

DRUŠTVO NA PUTU SRAZA: POVIJESNI PRIKAZ I POTREBA ZA RAZVOJEM PRAVEDNIJE NOVE EKONOMIJE

UDK / UDC: 330.341:316.34

JEL klasifikacija / JEL classification: A13, F63, O15

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 30. rujna 2015. / September 30, 2015

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Razvojem ekonomске misli i društvene osviještenosti, viziju gospodarskog prosperiteta i napretka u budućnosti, nemoguće je sagledati bez razmatranja socijalne dimenzije budućeg održivog gospodarskog razvoja, koja traži pobliže ispitivanje postojećih ekonomskih i društvenih nejednakosti i održivosti socijalne pravde. Trenutna raspodjela svjetskog bogatstva upozorava na rastući društveni sraz, što je u suprotnosti s novim vrijednostima socijalne kohezije, koje zagovara međunarodna zajednica. Zbog toga se u ovom radu postojeći koncept „nove ekonomije“ promatra iz globalne perspektive povijesnog razvoja, dubokih društvenih promjena i rastućih društvenih nejednakosti, što ukazuje na potrebu oblikovanja pravednije nove ekonomije. Analizom postojećeg stanja dolazi se do zaključka da se suprotstavljeni ciljevi: globalizacije (težnje za profitom) i socijalne kohezije (zadovoljavanja socijalnih potreba) trebaju prevladati, pošto gospodarska stabilnost ne može postojati bez povjerenja i uključenosti svih pojedinaca u društvenu zajednicu. Budućnost zahtijeva izgradnju kvalitetnog socijalnog i ljudskog kapitala, ističući novu paradigmu pametnog, održivog i uključivog rasta, rasta u kojem svaki pojedinac ima mogućnost ostvariti svoje razvojne individualne potencijale. Društvo budućnosti je društvo u kojem je čovjek i njegovo dostojanstvo na prvom mjestu, društvo u kojem nema mjesta za neznanje i predrasude prema onima koji su drukčiji, jer iza svih velikih ideja, inovacija i postignuća nalazi se čovjek i njegova motivacija.

Ključne riječi: nova ekonomija, ekonomске i društvene nejednakosti, socijalna pravda, socijalna kohezija

1. UVOD

Suvremena stajališta u ekonomskim promišljanjima dovode do razvoja novog ekonomskog koncepta pod nazivom nova ekonomija, pojma koji označava globalnu dinamičnu ekonomiju, utemeljenu na znanju i inovacijama. Razvojem društvene osvještenosti, polazeći od razmišljanja da gospodarski napredak ne bi trebao ići nauštrb društvenog razvoja, znanstvenicima, ekonomistima i sociologima, osim ekonomske, sve značajnija postaje i socijalna dimenzija održivog gospodarskog razvoja: suzbijanje siromaštva, socijalna pravda i socijalna kohezija. Postizanje socijalne kohezije, kao nove vrijednosti suvremenog razvoja, zahtijeva pobliže sagledavanje ekonomskih i društvenih nejednakosti, koje su u povijesti oduvijek postojale, a pristup vladajućih elita i društvene zajednice ovisio je o prevladavajućoj ideologiji promatranog razdoblja.

Trenutno stanje u svjetskom gospodarstvu upozorava na rastuće ekonomske nejednakosti i društveni sraz, što je prema općem shvaćanju, negativna posljedica globalizacije i u suprotnosti je s novim vrijednostima socijalne kohezije. Razumijevanje današnjih rastućih nejednakosti na globalnoj razini i potrebe razvoja pravednijih modela, zahtijeva sagledavanje povijesnih razvojnih modela i njihovih pristupa nejednakosti. Suvremeni trendovi razvoja nedvojbeno su proizvod prošlosti, a budući će razvoj ovisiti o mjerama poduzetim danas. Zbog toga postojeći koncept *nove ekonomije* treba promatrati iz globalne perspektive rastućih nejednakosti, te sve većeg jaza između bogatijih i siromašnijih slojeva svjetskog stanovništva. Unatoč globalnom gospodarskom rastu, većinu zemalja obilježava povećanje socijalnog raslojavanja stanovništva, i rijetko je koja od nerazvijenih zemalja uspjela iskorijeniti siromaštvo, što je posljedica mnogobrojnih interaktivnih čimbenika.

Ovim radom nastoji se putem povijesnog pregleda, osvrta na pristup nejednakostima, te prikaza današnjeg statističkog stanja, pokazati važnost oblikovanja novog razvojnog modela utemeljenog na humanim načelima i socijalnoj pravdi, kao ključnoj vrijednosti za budući održivi razvoj.

Prvi dio rada opisuje povijesni pristup nejednakostima s osrvtom na ekonomske teorije i dostupna istraživanja, što omogućava uvid u kretanje nejednakosti kroz prošlost, te nastanak i uspon socijalne države kao važne inovacije 20. stoljeća. Globalizacija i gospodarski rast bitno mijenjaju sliku socijalne države, te se zato u drugom dijelu razmatraju znanstvena istraživanja i različiti pristupi nejednakostima u suvremenom gospodarstvu. U radu se prikazuje statistička slika ekonomskih nejednakosti danas, koje su povezane s društvenim nejednakostima, što postaje važan izazov za budući održivi razvoj društva, pošto stabilnost ne može postojati bez povjerenja i uključenosti svih pojedinaca u društvenu zajednicu. U skladu s tim, prikazuju se ciljevi i težnje međunarodnih organizacija (Ujedinjenih naroda, Svjetske banke) i Europske unije, koji proklamiraju humani razvoj, socijalnu koheziju i socijalnu pravdu. U zaključnom dijelu rada ističe se potreba o nužnosti promjena u obrascima ekonomskog, političkog i društvenog života te oblikovanja novog pravednijeg i

humanijeg društva, odnosno potreba za razvojem pravednije održive nove ekonomije.

2. POVIJESNI OSVRT: NEJEDNAKOST I SOCIJALNA DRŽAVA

Nejednakost u društvu jedna je od najkontroverznijih tema u okviru razvoja ekonomskih misli i ekonomskih istraživanja. Razumijevanje današnjih rastućih nejednakosti na globalnoj razini i potrebe razvoja pravednijih modela, zahtijeva sagledavanje povijesnih razvojnih modela i njihovih pristupa nejednakosti. Ekonomске nejednakosti u raspodjeli ekonomске moći (dohotka i bogatstva), te s njima povezane društvene nejednakosti u širem smislu, postojale su oduvijek u ekonomskoj povijesti. Siromaštvo je staro koliko i čovječanstvo, a razlike između bogatih i siromašnih postojale su još od pojave prvih vlasništva. Društveni stavovi prema osobama na rubu društva mijenjali su se kroz povijest, a pristup vladajućih političkih elita prema nejednakosti ovisio je o prevladavajućoj ideologiji i ekonomskoj teoriji promatranog razdoblja.

Promatrajući povijesni razvoj društva, od prvih civilizacija nadalje, uočava se da dugi niz stoljeća u antici i srednjem vijeku (u robovlasničkom i feudalnom sustavu), država nije intervenirala u socijalne prilike građana, već su siromašni uglavnom bili prepušteni ljudskoj solidarnosti i milosrđu. Moderna država na Zapadu razvila se iz feudalne u razdoblju od 14. do 18. stoljeća i imala je oblik tzv. *države zaštitnice*, u kojoj se pojedinac podređuje državnoj vlasti, a kao protuuslugu dobiva jamstvo da će ta vlast štititi njegovo pravo na život i pravo vlasništva.

S pojavom klasične političke ekonomije, potkraj 18. i početkom 19. stoljeća, kada su uslijed Prve industrijske revolucije nastupile brojne društvene promjene (demografski rast, migracije stanovništva iz ruralnih u urbana središta), pitanje distribucije bogatstva u Velikoj Britaniji i Francuskoj, već je bilo u središtu ekonomskih analiza. Gospodarstvo se temeljilo na slobodnom tržištu i na načelu Adama Smitha¹ *laissez-faire*, što znači da država ne intervenira, nego tržištu prepušta da ono određuje pravila ekonomске i socijalne djelatnosti, a građansko društvo i društveni život zasnivali su se na privatnom vlasništvu nad sredstvima za proizvodnju. Za Thomasa Malthusa² glavna prijetnja društvenoj ravnoteži i raspodjeli bogatstva postaje prenapučenost stanovništva, te on smatra da hitno treba ukinuti svaku pomoć siromašnima i strogo nadzirati njihov natalitet, jer će inače uslijediti kaos i bijeda. O rastućim razlikama u raspodjeli dohotka promišlja David Ricardo³, koji utemeljuje svoju radnu teoriju vrijednosti prema kojoj dobra, ako su korisna, dobivaju prometnu vrijednost iz dva razloga: zbog svoje oskudnosti i količine rada koja je potrebna za njihovu proizvodnju.

¹ Adam Smith (1723.-1790.) objavljuje 1776. „Bogatstvo naroda“

² Thomas Malthus (1766.-1834.) objavljuje 1798. „Ogled o načelu stanovništva“

³ David Ricardo (1772.-1823.) objavljuje 1817. „Načela političke ekonomije i oporezivanja“

Ako se porast stanovništva i proizvodnje trajno nastave, zemlja će biti sve oskudnija u odnosu prema drugim dobrima, što prema zakonu ponude i potražnje, povećava cijenu zemlje i rente koja se isplaćuje zemljoposjednicima, te dovodi do još veće društvene neravnoteže. Zemljoposjednici primaju sve veći dio nacionalnog dohotka, a ostatak stanovništva sve manji, te prema Ricardu logično rješenje je uvođenje većeg poreza na zemljišnu rentu.

Velike tehnološke inovacije u 19. stoljeću, započete s uvođenjem strojeva, omogućile su snažan zamah industrijske proizvodnje. Egzodus seljaštva dovodi do stvaranja velike količine raspoložive radne snage uz istodobnu koncentraciju kapitala (iz trgovine i poljoprivrede) u rukama razmjerno maloga broja ljudi, kojim se sve više koristi za industrijsku djelatnost. Tvornice postaju središte organizirane podjele rada i specijalizacije, u kojima su radni dani bili dugi, a nadnice vrlo niske. Taj se je proces odrazio u preobrazbi društvenih klasa, ubrzanom procesu urbanizacije i kretanju ljudi i robe, diferencijaciji uloga u društvu i pluralizmu funkcija i institucija, što je dovelo do produbljivanja ekonomskih nejednakosti i razvoja urbanog siromaštva. Razumijevanje dinamike razvoja industrijskog kapitalizma i bijede industrijskih radnika postaje osnova razvoja prvih socijalističkih pokreta. U tom kontekstu Karl Marx⁴ kritički promišlja da je višak vrijednosti kojeg prisvaja kapitalist rezultat eksploracije radnika. Marx produbljuje analizu dinamike kapitala, te zaključuje da se industrijski kapital (strojevi, oprema) može bezgranično akumulirati i koncentrirati, što će u konačnici dovesti, ili do srušavanja stope povrata od kapitala, ili do političke neravnoteže, te urušavanja kapitalizma.

Od 1870. do 1914. nejednakost je u najboljem slučaju stabilizirana na vrlo visokom stupnju, a u nekim aspektima vidljiva je beskrajna spirala nejednakosti, uz sve jaču koncentraciju kapitala i bogatstva (Piketty, 2014.).

Borba industrijske radničke klase, koja postaje sve brojnija i kojoj podliježu državne vlasti iz straha od revolucije, ishodila je razvoj socijalne politike i sustava socijalne sigurnosti. Najraniji oblici socijalnog osiguranja (prvi zakoni o osiguranju za slučajevne nesreća, bolesti i starosti) pojavljuju se krajem 19. stoljeća u Njemačkoj, a kasnije su slične akcije uslijedile i u drugim europskim zemljama: Austriji i Mađarskoj. Socijalna država⁵, kao proširenje klasične „države zaštitnice“, pojavljuje se krajem 19. stoljeća, u razdoblju razvoja industrijskog društva i umnožavanja socijalnih problema, koje više nije bilo moguće rješavati državnom kontrolom ili represijom nad prosvjedima i skitnicama. Nastala je s ciljem sprječavanja ili ublažavanja socijalno negativnih posljedica novog načina života, koji je potisnuo predindustrijske oblike solidarnosti, kao što su to: proširena obitelj, lokalna zajednica i Crkva (Šućur, 1998.).

⁴ Karl Marx (1818.-1883.) objavljuje 1867. „Kapital“

⁵ Socijalna je država ona država koja u uvjetima privatnog tržišnog gospodarstva preuzima odgovornost za uklanjanje uzroka i ublažavanje posljedica siromaštva, životne ugroženosti i nesigurnosti te uspostavu određenih, dogovorenih standarda usluga svojim građanima (Njavro Đ., 1998.)

Nove ideje u području ekonomske sociologije, u razdoblju prije i poslije Prvog svjetskog rata, iznosi Karl Polanyi koji ističe odnos između ekonomije i sociologije (društva), smatrajući da je ekonomija bitno društveni proces, pa je kao takva uklopljena u šire društvene strukture i institucije o kojima ovisi, te je zbog toga ideja samoregulatornoga tržišta neodrživa (Polanyi, 1944.).

Promatranjem ekonomskih nejednakosti kroz različita povijesna razdoblja može se uočiti da su one u prošlosti bile na vrlo visokoj razini posebno početkom 20. stoljeća, o čemu govori Piketty u svojoj knjizi „Kapital u 21. stoljeću“. Piketty tvrdi da su dva svjetska rata i Velika gospodarska kriza 1929.-1933., te veća uloga države u ekonomskoj i socijalnoj politici, doveli do transformacije strukturne nejednakosti i smanjenja ekonomske nejednakosti u prvoj polovini 20. stoljeća (Piketty, 2014.). U zapadnim zemljama svijeta, posebno zapadnoj Europi, kriza je označila kraj liberalne epohe te dovela je do uspona doktrine državnog intervencionizma, kojeg je teorijski osmislio J. M. Keynes. U godinama poslije Drugog svjetskog rata, najvažnije pitanje bilo je spriječiti nastanak nove Velike depresije iz 1929., te znatno je ojačao utjecaj države u ekonomskoj i socijalnoj sferi. Socijalno pitanje postalo je središnje pitanje demokratskog razvoja zapadnog svijeta. Takav razvoj socijalne države, u kojoj država preuzima odgovornost za minimalnu socijalnu sigurnost svojih građana, postaje važna društvena inovacija 20. stoljeća.

Uspon socijalne države, uglavnom u europskim zemljama, od 50-ih godina do sredine 70-ih godina obilježava porast državne redistribucije i viša razina socijalnih prava (Puljiz, 1994.), te se u literaturi često govori o Zlatnom dobu ili Slavnih trideset godina (Piketty, 2014.). Riječ je o razdoblju izrazitog gospodarskog rasta (prosječna stopa rasta iznosila je između 4 i 5 % godišnje), porasta životnog standarda, širenja društva masovne potrošnje, te jačanja radničke klase, koja je bila dobro organizirana u sindikate. Nakon ove ekspanzije slijedi razdoblje restricija i restrukturiranja sustava socijalne politike, koje francuski autori nazivaju Teško razdoblje.

Socijalna država uspostavljena nakon Drugog svjetskog rata, prolazi posljednjih tridesetak godina kroz krizu, uvjetovanu globalizacijom i brojnim promjenama u društvu, gospodarstvu, tehnologiji, demografskoj slici i na tržištu rada. Socijalna država suočava se s novim globalnim izazovima, sadržanim u sljedećem:

- financijska kriza, odnosno sve veći raskorak između javnih socijalnih troškova i mogućnosti države da ih pokriva, posebno uslijed smanjivanja fiskalnih obveza radi poticanja poduzetništva,
- tehnološki napredak povećava proizvodnost rada i smanjuje broj potrebnih radnih mesta, posebno nekvalificiranih i polukvalificiranih radnika,
- fleksibilizacija na tržištu rada i reforme radnog zakonodavstva smanjuju broj stalno zaposlenih i umanjuju socijalna prava nezaposlenih, što sve povećava dugotrajnu nezaposlenost,

- demografski trendovi starenja stanovništva, pada nataliteta, produženja životnog vijeka i povećanja broja starijih osoba dovode u križu mirovinske sustave međugeneracijske solidarnosti,
- znanstveni i tehnološki napredak u medicini značajno je povećao troškove zdravstvene zaštite, a time i cijenu zdravstvenih usluga.

Spomenuti razlozi uvjetuju preobrazbu socijalne države u državu u kojoj se smanjuju socijalna prava stanovništva, koje je sve više usmjereno na primjenu dobrovoljnog i privatnog dopunskog socijalnog osiguranja (zdravstveno i mirovinsko osiguranje).

Neoliberalni kapitalistički sustav suvremenog doba, temeljen na ideologiji da tržišta sama po sebi postižu djelotvorne rezultate, koji ponovo postaje prevladavajuća doktrina krajem 20. stoljeća, često se okrivljuje za smanjivanje socijalnih prava i porast nejednakosti. U literaturi spomenute teze još uvek nisu dostačno znanstveno istražene, što predstavlja poticaj za dodatna istraživanja. Međutim, nedvojbeno je da u neoliberalnom kapitalizmu postoji stalna tendencija prema smanjivanju državnih ovlasti i usluga koje pruža država, čime se otežava pristup najugroženijim slojeva stanovništva brojnim uslugama (zdravstvo, obrazovanje). Koncept poslovanja prema tzv. Washingtonskom konsenzusu iz 1989. godine, donesen kao potpora globalizacijskom procesu, koji daje prednost tržišnom fundamentalizmu, te zagovara liberalizaciju i deregulaciju, po mnogima je produbio gospodarske probleme zemalja u razvoju i povećao nejednakost (Stiglitz, 2004.). Povijesni razvoj pokazuje da ekonomija kapanja ne postoji, što znači da od gospodarskog rasta ne ostvaruju svi nužno dobrobit, a socijalna kohezija je važna za uspješnost gospodarstva jer socijalni i politički nemiri ugrožavaju stabilnost zemlje, te onemogućavaju dodatna ulaganja i rast.

U svremenom svijetu pod pritiskom liberalizacije i težnje za većom profitabilnošću, načela socijalne pravde se ponekad zanemaruju, iako su zajamčena ustavnim poretkom gotovo svih demokratskih zemalja svijeta. Međunarodne organizacije, poput Ujedinjenih naroda, Svjetske banke i institucija Europske unije upućuju na važnost humanog razvoja i socijalne pravde, te pozivaju na promišljanje budućnosti u smjeru promocije socijalne kohezije, kao nove vrijednosti kvalitetnog suživota u zajednici.

3. GLOBALIZACIJA, GOSPODARSKI RAST I PRISTUP NEJEDNAKOSTI

Iako u svijetu 21. stoljeća, kojeg obilježava globalizacija, ogroman napredak, znanstvena dostignuća i tehnološki razvoj, ima svega dostačno, većina svjetskog stanovništva ne živi u izobilju već postoji nekolicina bogatih, široka srednja klasa, i velik broj socijalno ugroženih. Globalizacija označava napredak i prosperitet, ali se povezuje i sa sve većim nejednakostima, kako ekonomskim, tako i nejednakostima u mogućnostima izbora.

O dvojbama koje izaziva globalizacija piše Joseph Stiglitz⁶, osvrćući se na razdoblje krajem 20. stoljeća kada svijet potresaju burni događaji: istočnoazijska finansijska kriza (1997.-1998.) i tranzicija istočnoeropskih gospodarstava na tržišni način privređivanja. U takvim uvjetima sve više dolaze do izražaja pozitivne i negativne posljedice globalizacije, te sve su intenzivniji otpori prema globalizaciji. Stiglitz se osvrće na spomenute događaje i kritički progovara o načinu rada i pristupu najvažnijih međunarodnih organizacija, koji su bitni akteri u samom procesu upravljanja globalizacijom, a to su: Međunarodni monetarni fond (MMF), Svjetska banka i Svjetska trgovinska organizacija (WTO) prema kojima nije blagonaklon, te okrivljuje njihove jednoobrazne programe i odluke, posebno politike MMF-a, čije je djelovanje usko povezano i s politikom finansijskog sektora i američkog Ministarstva financija (Stiglitz, 2004.). Stiglitz ipak zaključuje da od globalizacije ne treba odustati, nego treba djelovati u smjeru da bude pravedna i humana. Uspješna globalizacija zahtijeva promjene u ključnim sustavima zajedničkoga globalnog upravljanja. Promatraljući globalizaciju iz današnje perspektive s odmakom od deset godina, može se zaključiti da većina problema postoji i danas, statistički podaci pokazuju da siromaštvo nije iskorijenjeno, društvene nejednakosti se još više produbljuju, resursi se iscrpljuju, a okoliš onečišćuje, što znači da mnogi ljudi od globalizacije još uvijek nemaju koristi.

Znanstveni doprinos istraživanju nejednakosti u 20. stoljeću ostavio je Simon Kuznets, koji je 1955. postavio vezu između nejednakosti raspodjele dohotka i gospodarskog rasta, na osnovi proučavanja dohotka u SAD-u za razdoblje 1913.-1948. Prema Kuznetsovoj teoriji, nejednakosti isprva rastu s gospodarskim rastom, jer će stanovništvo s razvojem gospodarstva prelaziti iz nisko plaćenih sektora (poput poljoprivrede), gdje je nejednakost mala u visoko plaćene sektore (poput industrije), gdje je nejednakost visoka. Nakon što se dosegne određena razina prosječnog dohotka, kada cijelokupno gospodarstvo postane dio modernog sektora, nejednakosti počinju opadati. Ova teorija se grafički prikazuje u obliku obrnutog slova U (Kuznets, 1955.). Zaključak njegovog istraživanja je da će se nejednakosti u konačnici smanjivati. Međutim, smanjivanje nejednakosti dohotka u razdoblju 1914.-1945., može biti i posljedica vanjskih čimbenika: svjetskih ratova, te brojnih ekonomskih i političkih šokova, što dovodi u pitanje tezu o međusektorskoj mobilnosti u gospodarskoj aktivnosti.

U većem dijelu 20. stoljeća nejednakost ipak nije budila veliko zanimanje ekonomista. Po pristupu nejednakosti, znanstvenike se može podijeliti na one koji smatraju da ekomska nejednakost nije nužno nepoželjna pojava u razvoju gospodarstva, te da veći stupanj jednakosti može dovesti do neefikasnosti gospodarstva, i one koji visoku razinu nejednakosti smatraju neprihvatljivom društvenom činjenicom, koja može dovesti do društvenih napetosti i političke nestabilnosti.

⁶ Joseph Stiglitz 2004. objavljuje „Globalizacija i dvojbe koje izaziva“

Uvođenje socijalne države početkom 20. stoljeća, većina pripadnika poslovnog svijeta, posebno u anglosaksonskim zemljama, doživjela je prirodnim neprijateljem slobodnog poduzetništva, te razoriteljem motivacije i poticaja za inicijative, inovacije i dodatna ulaganja, smatrajući da je nejednakost dio socioekonomskog ustroja. Liberalni su ekonomisti od početka bili protivnici socijalne države, jer su smatrali da ona ograničava tržište kao najbolji distributivni i regulatorni društveni mehanizam (Puljiz, 2006.). Zagovornici liberalizma (Sidgwick, Bentham, Hayen, Friedman) tvrde da u svijetu nejednakih sposobnosti, postizanje jednakosti žrtvuje prava onih kojima je potrebno uzeti, kako bi se dalo nekome tko nije iskoristio svoju priliku (Polšek, 2003.). Ali, unatoč tome, socijalna država postaje nepobitan dio suvremenog kapitalizma i društvenog života, jer je nužna za dugoročnu zaštitu gospodarskog sustava.

U literaturi se ističu tri ključna razloga zašto je nejednakost loša (Todaro, Smith, 2006.). Prvo, izrazita nejednakost dovodi do ekonomske neefikasnosti jer, što je veća nejednakost, manji udio stanovništva može realizirati kredite, ulagati u obrazovanje i poslovanje, te štedjeti. Drugi razlog je u tome što nejednakost smanjuje socijalnu stabilnost i solidarnost, te pojačava političku moć bogatih, kao i njihovu ekonomsku moć pregovaranja. Treće, izrazita nejednakost se obično smatra nepravednom. Akademsku raspravu o pravednoj raspodjeli pokrenuo je američki politički filozof John Rawls i njegova knjiga „Teorija pravednosti“ iz 1971. godine. U toj knjizi Rawls tvrdi da nejednakosti u prihodima i bogatstvu mogu biti opravdane samo onda kada one koriste i najugroženijim grupama u društvu. Dručije rečeno, nejednakost je opravdana zbog toga što bi najsiromašnjim članovima društva (i svima ostalima) bilo čak i gore kada nejednakost ne bi postojala (Rawls, 1971.).

S obzirom na razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja i porast društvene osviještenosti u zajednici, od 90-ih godina nadalje prevladava razmišljanje da u sklopu održivog razvoja treba smanjiti ekonomske nejednakosti i poboljšati socijalnu koheziju. Brojni svjetski priznati ekonomisti, sociolozi i filozofi ističu potrebu oblikovanja novog društveno-ekonomskog i civilizacijskog modela⁷, odnosno nove ekonomske, društvene i ideološke paradigme, utemeljene na humanim i etičkim načelima, kao što su to: socijalna pravda, ljudska solidarnost i suošjećanje, tolerancija, dignitet i sloboda ljudi, ravnoteža individualnih i društvenih interesa, etnički, kulturni i religijski pluralizam, i slobodni razvoj čovjekovih kreativnih potencijala (Mesarić, 2006.).

Teorijsku novinu donosi James K. Galbraith 2012. u obliku proširene Kuznetsove krivulje, koja izgleda kao horizontalno polegnuto slovo S, umjesto obrnutog slova U. Galbraith tvrdi da kako proces globalizacije napreduje, te postaje sve više nezavisan od nacionalnih ekonomske politika, tako se i

⁷ Neke od vizija novih paradigmi razvoja prema Milanu Mesarić (2006.) jesu: „Socijalno-ekološki tržišni model“ (Hans Kueng, 1999.), „Moralni kapitalizam (Stephen Young, 2006.), „Spiritualni kapitalizam“ (Patricia Aburdene, 2005.), „Otvoreno društvo“ (George Soros), „Informatičko-umreženo društvo“ (Manuel Castells, 1999.), „Transnacionalno, kozmopolitsko, postmoderno društvo“ (Ulrich Beck, 2002.).

nejednakost u svijetu povećava, pa i u najbogatijim zemljama. Međusektorska mobilnost sada djeluje na globalnom planu, što rezultira novim pozitivnim nagibom na Kuznetsovovu krivulju. Zaključak do kojeg Galbraith dolazi je da je za porast nejednakosti (pogotovo od 90-ih godina do danas) prije svega, zaslužan rast finansijskog sektora, ali i sektora informacijskih tehnologija, te vojna industrija i industrija hipotekarnih kredita. Spomenuti sektori ne stvaraju mnogo radnih mesta, već se manjini na vrhu distribucije dohodak i bogatstvo snažno povećavaju. Isto tako, ovi propulzivni sektori kreiraju radna mesta u drugim sektorima, ali za mnogo manje dohotke. Na taj način Galbraith objašnjava povećanje nejednakosti u najbogatijim državama svijeta poput SAD-a ili Japana (Galbraith, 2012.).

Globalizacija i ekspanzija svjetskog, posebno finansijskog tržišta dovela je do afirmacije države koja nastoji smanjiti svoje javne troškove (fiskalne obveze) kako bi njezini poslovni subjekti bili međunarodno konkurentni. Važnu ulogu početkom 90-ih godina, posebno u zemljama u razvoju i tranzicijskim zemljama istočne Europe, odigrale su i smjernice MMF-a, u okviru kojega se posebno zagovara: trgovinska liberalizacija, liberalizacija tržišta kapitala i finansijskih tržišta (kamatnih stopa), liberalizacija inozemnih investicija, privatizacija državnih tvrtki, deregulacija tj. ukidanje brojnih zakona koji ograničavaju tržišnu utakmicu (Stiglitz, 2004.), smatrajući da će takve mjere poboljšati alokaciju kapitala i omogućiti gospodarski razvoj. U skladu s tim, MMF najčešće zahtijeva reforme usmjerene na smanjivanje deficit-a i politiku štednje, što često narušava jednakost i socijalnu koheziju.

Porast porezne konkurenциje u svijetu zadnjih desetljeća, u sklopu globalizacije i slobodnog kretanja kapitala, doveo je do smanjenja ili ukidanja progresivnog oporezivanja za najviše dohodovne razrede i kapital. U većini zemalja fiskalni nameti na vrhu postali su zapravo regresivni. Ako se fiskalna regresivnost na vrhu društvene hijerarhije dalje proširi najvjerojatnije će se u budućnosti nejednakosti povećati (Pikkety, 2014.). U uvjetima globaliziranog finansijskog kapitalizma Pikkety predlaže uvođenje svjetskog progresivnog poreza na kapital, popraćenog vrlo velikom međunarodnom finansijskom transparentnošću. Međutim, takav idealni sustav oko kojeg će se sve zemlje svijeta složiti u stvarnosti je nemoguće provesti, te ostaje na razini ideje i apstrakcije.

U globalnim razmjerima važan je utjecaj i dominacija multinacionalnih korporacija. Statistička je činjenica da su prihodi najvećih svjetskih korporacija veći od BDP-a pojedinih zemalja. Analizom statističkih podataka Svjetske banke i instituta TNI (*Transnational Institute*), uzimajući u obzir BDP zemalja i godišnje prihode kompanija, vidljivo je da multinacionalne korporacije 2012. godine čine 37 od 100 najvećih gospodarstava svijeta⁸. Najveće korporacije

⁸ Prema podacima TNI (2016.): Prihodi najvećih svjetskih kompanija 2012. poput: Wal-Mart Stores (469 mlrd. USD), Royal Dutch Shell (467 mlrd. USD), Exxon Mobil (421 mlrd. USD), Sinopec-China (412 mlrd. USD) su veći od BDP-a brojnih zemalja.

najčešće se bave industrijom nafte ili bankarstvom, te imaju ogromnu finansijsku moć, a time i moć u pregovorima, posebno prilikom ulaska na tržišta manje razvijenih zemalja. Također, treba napomenuti da upravo najveće svjetske kompanije, prvenstveno američke, obilježava visok stupanj nejednakosti u raspodjeli dohotka od rada, što pridonosi viskom stupnju nejednakosti u američkom društvu. Piketty objašnjava da je upravo porast plaća među upravljačkim kadrovima na vrhu hijerarhije velikih kompanija, uz smanjenje progresivnog poreza na dohodak, dobrim dijelom doveo do povećanja nejednakosti u SAD-u od 80-ih godina nadalje (Piketty, 2014.). Zagovornici slobodnog tržišta ne vide ništa problematično u takvoj nejednakosti plaća, tvrdeći da ako su „top“ menadžeri plaćeni 300 puta više od prosječnog radnika mora da je zbog toga jer svojoj kompaniji povećavaju vrijednost 300 puta više od prosječnog radnika. Ako netko ne postiže proizvodnost kojom može opravdati svoju visoku plaću, tržišne sile će to ispraviti (Chang, 2014.).

Pronalaženje veze između gospodarskog rasta i nejednakosti, te između globalizacije i nejednakosti složeno je područje istraživanja, koje ostavlja otvoreno pitanje je li za povećanje nejednakosti u svijetu kriva globalizacija ili bi bez globalizacije nejednakost bila još veća. Nedvojbeno ova tema i njezina kontroverznost ostavljaju dosta prostora za daljnje analize i znanstvena istraživanja. Neovisno o tome, statistička je činjenica da se u globalnim razmjerima ekonomska nejednakost povećava, što ugrožava socijalnu koheziju potrebnu za uspješno funkcioniranje gospodarstva i društva u cjelini, te izaziva opću zabrinutost međunarodne zajednice.

4. STATISTIČKA SLIKA EKONOMSKE NEJEDNAKOSTI

Ekonomske nejednakosti mogu se promatrati kao nejednakosti u raspodjeli dohotka i nejednakosti u raspodjeli bogatstva (zaliha kapitala). Statistički podaci pokazuju da je nejednakost u raspodjeli bogatstva uvijek znatno veća od nejednakosti u raspodjeli dohotka, koji se može promatrati kao dohodak od rada ili od vlasništva nad kapitalom, te kao ukupni dohodak.

Iako je istraživanje ekonomskih nejednakosti složena pojava i rezultati istraživanja ovise o izvoru podataka koji se koriste, odnosno o tome koriste li se baze podataka utemeljene na anketama kućanstava o dohotku ili potrošnji (poput baze podataka Svjetske banke) ili baze podataka utemeljene na poreznim prijavama (WTID - *The World Top Incomes Database*), globalni trendovi su slični.

Statistički podaci pokazuju da se od 70-ih godina nejednakosti počinju znatno povećavati (grafikon 1.), te približavati granicama koje su bile početkom 20. stoljeća. Ova pojava se posebno odnosi na nejednakost vlasništva nad kapitalom: primjerice 2010. u SAD-u 10 % najbogatijih kontrolira: 71 % ukupnog kapitala, 40 % stanovništva u sredini: 25 %, a 50 % najsiromašnijih: tek

5 %. U srednjoj Europi nejednakost je nešto manje izražena, odnosno najbogatijih 10 % kontrolira 2010. oko 60 %, srednjih 40 % stanovništva: 35 %, a najsiročajnijih 50 % tek 5 % ukupnog kapitala. Odgovarajući Ginijev koeficijent⁹ u SAD-u iznosi 0,73, a u Europi 0,67 (Piketty, 2014.).

Zanimljiva su i istraživanja koja u novije vrijeme objavljaju finansijske institucije, odnosno banke. Primjerice, prema podacima Credit Suisse 2014.: 0,7 % svjetskog stanovništva (35 mil. ljudi, koji pojedinačno imaju više od 1 mil. USD), posjeduju 44 % svjetskog bogatstva, a 69,8 % stanovništva (3,2 mlrd. ljudi koji imaju pojedinačno manje od 10.000 USD) tek 2,9 % svjetskog bogatstva (Credit Suisse, 2015.). Prethodne godine 2013., 0,7 % najbogatijih upravlja je s 41 %, a 68,7 % stanovništva s 3 % svjetskog bogatstva (Credit Suisse, 2015.), iz čega slijedi da se društveni razvoj povećava. Posljednjih godina sve veći udio društvenog dohotka odlazi prema vrhu, prema najbogatijih 1 % stanovništva. U zemljama OECD-a, 2014. najbogatijih 10 % ostvaruje oko 9,5 puta veći dohodak, nego najsiročajnijih 10 %. Još prije 30-tak godina (1980.) Spomenuti omjer je bio 7:1, što znači da nejednakosti rastu unatoč gospodarskom razvoju (OECD, 2015.).



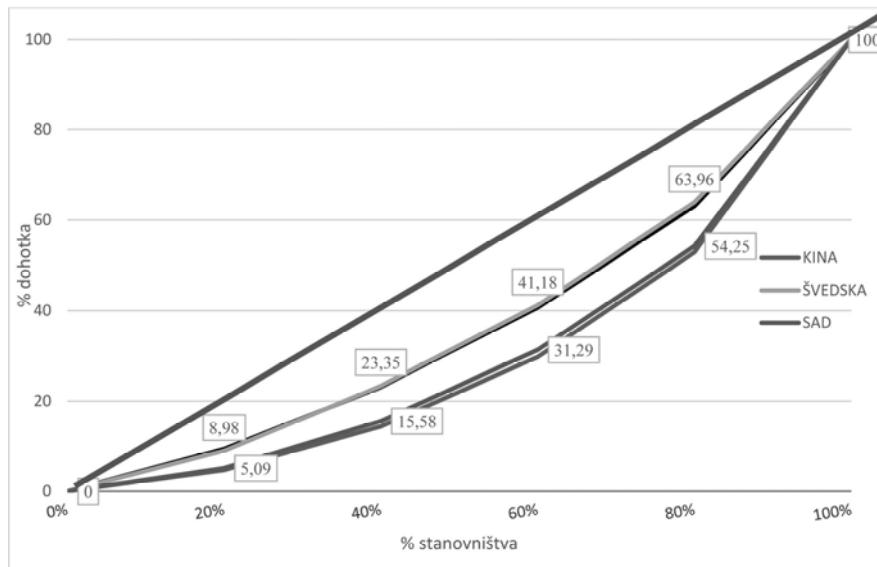
Grafikon 1. Nejednakost u raspodjeli bogatstva: SAD 1810.-2010.

Izvor: Piketty (2014.), dostupno na: piketty.pse.ens.fr/capital21c (02.01.2016.).

Nejednakost je raširena i unutar pojedinih zemalja, bez obzira promatra li se SAD ili Kina. Grafikonom 2., na osnovi podataka Svjetske banke o raspodjeli dohotka (koji su prikupljeni na temelju anketa o dohotku), prikazana je

⁹ Ginijev koeficijent koncentracije je relativna mjeru koncentracije ili mjeru nejednakosti (dispariteta) statističkog niza. Njegova vrijednost kreće se između 0 i 1, te što je bliži 1 vrijednosti niza neravnomjernije su raspoređene, što znači da postoji veća nejednakost u raspodjeli.

Lorenzova krivulja za pojedine zemlje. Plava linija označava liniju potpune jednakosti u raspodjeli dohotka. Što je Lorenzova krivulja udaljenija od plave linije veća je nejednakost u raspodjeli, te veći je Ginijev koeficijent, koji se određuje na osnovi odnosa između Lorenzove krivulje i potpune jednakosti u raspodjeli dohotka. Grafikon 2. prikazuje da je nejednakost SAD-a približno jednak nejednakosti Kine, i daleko je od linije Švedske, koja se smatra jednom od zemalja s najmanjim nejednakostima. U SAD-u 80 % stanovništva ostvaruje 54,25 % ukupnog dohotka, a razliku (45,75 %) 20 % stanovništva s najvećim primanjima. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da SAD i Kina imaju približno jednak Ginijev koeficijent, SAD (0,41); Kina (0,42). Iz spomenutog proizlazi da neravnomjerna raspodjela dohotka nije obilježje samo zemalja u razvoju, već i najrazvijenijih zemalja svijeta poput SAD-a. Najveće gospodarstvo svijeta – SAD, ima 2013., 45,3 mil. siromašnih (prema nacionalnom konceptu siromaštva¹⁰), što znači da je službena stopa siromaštva 14,5 %, i za 2,0 % je veća negoli 2009. (US Census Bureau, 2014.).



Grafikon 2. Lorenzova krivulja (odabrane zemlje)

Izvor: obrada autora prema podacima Svjetske banke (2015.).

Raspodjela dohotka može se promatrati na način da se stanovništvo podijeli u desetine (10 % stanovništva) prema visini ostvarenog dohotka, na

¹⁰ US Census Bureau (2015.): Nacionalna granica: dohodak za četveročlanu obitelj ispod 24.221 USD godišnje, za jednu osobu ispod 12.081 USD

osnovi čega je formulirana tablica 1. Srednja klasa, koju je uvijek teško pojmovno odrediti, može se pojednostavljeno promatrati tako da se zbroje deveta, osma, sedma i šesta desetina (srednjih 40 % stanovništva). Promatraljući nejednakost u raspodjeli dohotaka od rada rezultati su manje ekstremni negoli kod raspodjele bogatstva, ali pokazuju da 50 % odraslog stanovništva s najmanjim prihodima od rada ostvaruje u Europi tek oko 29 % ukupnog dohotka, dok 10 % stanovništva s najvišim primanjima oko 24 % ukupnog dohotka. U SAD-u rezultati su još porazniji, odnosno 10 % najbolje plaćenih ostvaruje veći postotak ukupnih dohotaka (29,6 %) negoli najslabije plaćenih 50 % (22,3 %). Iz spomenutog slijedi da je najrazvijenija zemlja svijeta ujedno i jedna od zemalja s najvećim nejednakostima. Prema podacima Svjetske banke nejednakosti u raspodjeli dohotka od rada u SAD-u su u porastu, npr. 1986. gornjih 10 % stanovništva ostvarivalo je 26,9 % ukupnog dohotka, 1991. 27,6 %, a 2014. spomenuti postotak iznosi 30,2 % (Svjetska banka, 2015.).

Tablica 1.

Raspodjela dohotka od rada

Udio pojedinih skupina u ukupnom dohotku od rada	10 % najbogatijih (viša klasa)		40 % u sredini (srednja klasa)		50 % najsirošnjih (niža klasa)		Gini koeficijent nakon oporezivanja	
	EU15	SAD	EU15	SAD	EU15	SAD	EU15	SAD
1995.	24,0	27,7	47,0	47,9	29,0	24,4	0,31	-
2000.	23,0	29,0	47,0	47,5	30,0	23,5	0,29	0,41
2005.	24,0	30,3	46,2	47,0	29,8	22,7	0,30	0,42
2010.	24,0	29,6	46,9	48,1	29,1	22,3	0,31	0,41
2014.	23,9	30,2	46,9	-	29,2	-	0,31	0,42

Izvor: obrada autora na osnovi podataka: Eurostat (2014.), WTID (2014.), Svjetska banka (2015.).

Srednja klasa, odnosno 40 % srednjeg stanovništva po visini dohotka, u prošlosti zapravo nije postojala, već je riječ o važnoj inovaciji sredine 20. stoljeća, te prema spomenutim podacima ona ostvaruje oko 47 % ukupnog dohotka. S obzirom na postojeće rastuće nejednakosti postoje razmišljanja da se srednja klasa smanjuje, što može biti poticaj za daljnja istraživanja spomenute teme.

5. DRUŠTVENA NEJEDNAKOST: IZAZOV SUVREMENOG DOBA

Ekonomsku nejednakosti danas jačaju i brojni socijalni problemi kao što su demografsko starenje stanovništva, niske stope fertiliteta, visoka nezaposlenost mladih, visoki mirovinski i zdravstveni troškovi, te onečišćenje okoliša. Zbog toga jedan od važnih izazova političke i gospodarske stabilnosti današnjeg društva i socijalnog kapitala postaje unaprjeđivanje humanog razvoja i jačanje socijalnih prava.

5.1. Izazov međunarodnih organizacija: humani razvoj

U suvremenom svijetu 21. stoljeća ostvaruje se visoka razina blagostanja, ali je svjetski dohodak neravnomjerno raspoređen. U svijetu u kojem globalni BDP iznosi preko 75 bilijuna USD, glad i krajnje siromaštvo ne bi trebali postojati, društvene nejednakosti trebale bi se smanjivati, a ne povećavati. Međutim, prikazani statistički podaci i rezultati istraživanja Ujedinjenih naroda i Svjetske banke pokazuju još uvjek veliki broj krajnje siromašnih, rastuće ekonomске nejednakosti i na usporavanje humanog razvoja na globalnoj razini. Postojeći stupanj nejednakosti na globalnoj razini je vrlo visok i postaje jedan od najvećih izazova za budući svjetski gospodarski razvoj.

Prema podacima Svjetske banke 2012. u krajnjem siromaštvu živi 12,7 % svjetskog stanovništva, koji imaju na raspolaganju manje od 1,9 USD dnevno (PPP, mjereno paritetom kupovne moći), a najviši udio krajnje siromašnih u ukupnom stanovništvu imaju zemlje subsaharske Afrike: 42,7 % ukupnog stanovništva i južne Azije: 18,7 % (Svjetska banka, 2015.). Prema rezultatima *Izješča Ujedinjenih naroda 2014.* u svijetu danas živi 1,2 mlrd. ljudi, koji imaju na raspolaganju manje od 1,25 USD dnevno, i 2,7 mlrd. ljudi (37,9 % svjetskog stanovništva) koji žive s manje od 2,5 USD dnevno (UN, 2014.). Ekonomске nejednakosti samo su jedan manji dio šireg problema nejednakosti, koja uključuje brojne dimenzije povezane s mogućnostima izbora u pogledu zdravlja, obrazovanja i pristupa brojnim uslugama. Promatrajući multidimenzionalno siromaštvo, koje uključuje i pristup obrazovanju i zdravstvenim uslugama, prema podacima UN-a, gotovo 1,5 mlrd. ljudi u zemljama u razvoju živi u siromaštvu, u lošim životnim uvjetima bez pristupa obrazovnom i zdravstvenom sustavu, a još 800 milijuna ljudi živi na rubu siromaštva, što znači da je 2,3 mlrd. ljudi socijalno ugroženo (32,3 % svjetskog stanovništva).

Suvremeno društvo pored ostvarenja cilja suzbijanja krajnjeg siromaštva, treba ostvariti i dodatne ciljeve, koji su koncizno i cijelovito opisani u okviru ambicioznih: Milenijskih razvojnih ciljeva Ujedinjenih naroda (*MDG-Millennium Development Goals*) 2000. godine. Osam ciljeva sadržanih u „Milenijskim razvojnim ciljevima“¹¹ predstavlja početak preokreta u načinu

¹¹ U rujnu 2000. godine, 189 država članica UN-a usvojilo je osam Milenijskih razvojnih ciljeva:

razmišljanja svjetskih organizacija, gdje se naglašava važnost društvene osvišeštenosti i održivi globalni razvoj. Međunarodna zajednica promiče socijalni razvoj, koji se mora temeljiti na pravdi, solidarnosti i jednakosti među svim zemljama i unutar svake od njih, a socijalna pravda, jednakost i pravičnost čine temeljne vrijednosti svakog društvenog života. Međutim, poteškoće i sporost u ostvarenju postavljenih, naizgled, jednostavnih ciljeva, koji su trebali biti ostvareni već 2015. godine upućuju na složenost problematike u koju treba uključiti razmatranje cjelokupnog društvenog i gospodarskog okruženja pojedine zemlje (poboljšati učinkovitost institucija), kao i kulturološki identitet, koji uvelike određuje specifičnosti u načinu života i obrazovanja, te zemljopisna obilježja zemlje. Suzbijanje globalnog siromaštva predstavlja višedimenzionalni i izrazito dugotrajan proces razvoja, koji zahtijeva više od jednostavnog povećanja prihoda za siromašne, te uključuje mnogobrojne čimbenike i suradnju vlade, međunarodnih razvojnih agencija i nevladinih organizacija. Strategija razvoja podrazumijeva trajni gospodarski rast u nerazvijenim zemljama, što zahtijeva nove investicije u obrazovanje i javne institucije, kao i svladavanje posljedica prirodnih katastrofa. Također, treba napomenuti da prilikom primjene smjernica međunarodnih organizacija (posebno MMF-a) treba veliku pozornost posvetiti redoslijedu i brzini provedbe reformskih mjera, uzimajući u obzir širi društveni kontekst i „društveni ugovor“ koji povezuje građane međusobno, te građane i vladu (Stiglitz, 2004.). Najznačajniji napredak ostvarile su azijske zemlje (Kina, Malezija, Južna Koreja), koje su gospodarsku politiku zasnovale na vlastitoj promišljenoj ideologiji postepene liberalizacije, što se je odrazilo na smanjenje siromaštva, te na njihov uspjeh i konkurentnost. Međutim, u najmanje razvijenim zemljama svijeta krajnje siromaštvo je još uvjek alarmantno.

Analizirajući globalne trendove Izvještaj Ujedinjenih naroda za 2014. godinu ističe zabrinjavajuću činjenicu da svjedočimo usporavanju društvenog razvoja (mjereno indeksom humanog razvoja¹²) u svim regijama u odnosu prema razdoblju od 2000. do 2008.. Razina svjetskog indeksa humanog razvoja u 2013. godini iznosi 0,702, a prosječna godišnja stopa porasta humanog razvoja u svijetu iznosi tek 0,73 %. Razlozi usporavanja mogu biti sljedeći: posljedice finansijske krize, prirodne katastrofe, klimatske promjene, oscilacije u cijenama hrane i ratni sukobi.

-
1. otkloniti krajnje siromaštvo i glad
 2. postići univerzalno osnovno obrazovanje
 3. promovirati jednakost spolova
 4. smanjiti smrtnost djece
 5. poboljšati zdravlje majki
 6. boriti se protiv HIV/AIDS-a, malarije i drugih bolesti
 7. osigurati održivost okoliša
 8. globalno partnerstvo u razvoju

¹² Indeks humanog razvoja (HDI – Human Development Index) određuje razinu životnog standarda i društvene razvijenosti pojedine zemlje. HDI pokušava rangirati sve zemlje svijeta na ljestvici od 0 (najniži humani razvoj) do 1 (najviši humani razvoj) na osnovi tri cilja: očekivano trajanje života, pristup obrazovanju i životni standard (BDP po stanovniku prema paritetu kupovne moći)

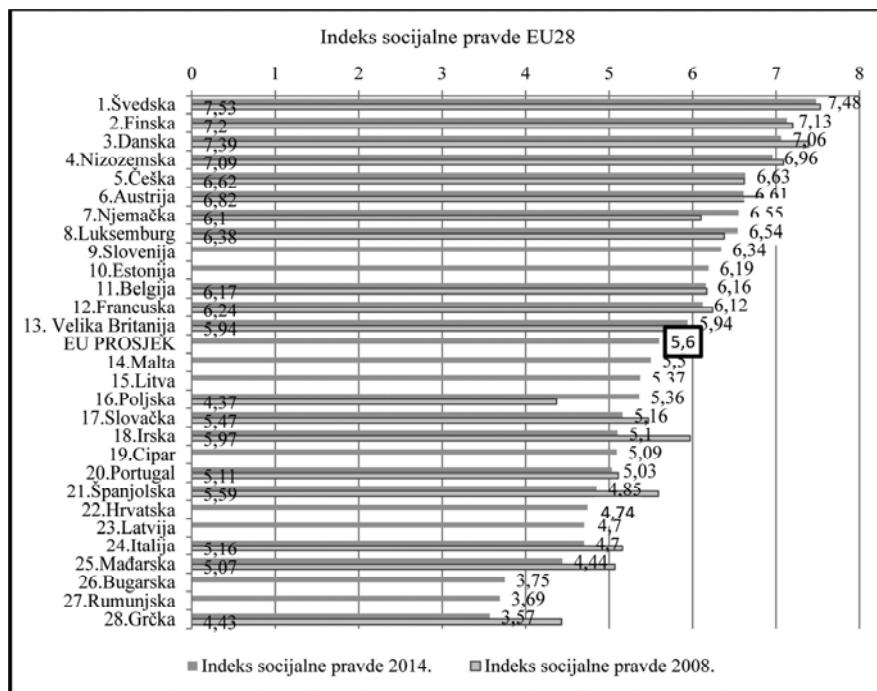
5.2. Socijalna pravda u Europskoj uniji

U pozadini današnjeg stupnja razvoja Europske unije i njezine težnje da postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta, nalaze se mnogobrojni problemi, među kojima se posebno ističe održivost današnjeg modela razvoja, čije je propitivanje izazvala globalna finansijska i gospodarska kriza. Iako je Europska unija nastala na prije svega, ekonomskim temeljima (stvaranje zajedničkog ekonomskog prostora) socijalna pitanja postaju sve značajnija priključenjem novih relativno siromašnijih članica (Stubbs, 2005.). Politička stabilnost Europske unije sve više ovisi o stupnju socijalne pravde, kojoj se posvećuje sve veća pažnja i koja se zasniva na ideji da svi ljudi zaslužuju jednakе uvjete za život i pravedni tretman u raspodjeli i preraspodjeli nacionalnog dohotka.

Europsko vijeće je 2000. godine putem Lisabonske strategije pozvalo na društvenu odgovornost, koju nasljeđuje Strategija „Europa 2020.“ kao nova paradigma pametnog, održivog i uključivog rasta. Vijeće Europske unije posebno zagovara načela socijalne kohezije, koja se definira kao sposobnost društva da osigura dobrobit svim svojim članovima, osiguravajući svima ostvarenje ljudskih potencijala svodeći nejednakosti na najmanju moguću mjeru i izbjegavajući marginalizaciju. Koncept socijalne kohezije temelji se na ispunjavanju tri ključne vrijednosti EU-a, a to su: ljudska prava, demokracija i vladavina prava (Vijeće Europske unije, 2004.).

S obzirom na sve veću važnost socijalne pravde, postavljeni su sljedeći ciljevi: suzbijanje siromaštva, pravedno obrazovanje, pristup tržištu rada, socijalna kohezija i nediskriminacija, kvalitetni zdravstveni sustav i međugeneracijska pravda. Riječ je o ciljevima na osnovu kojih je njemačka privatna i neprofitna zaklada Bertelsmann izračunala Indeks socijalne pravde za zemlje članice EU28 (Izvještaj o Indeksu socijalne inkluzije na europskoj razini - Social Inclusion Monitor Europe, SIM Index), promatraljući razdoblje 2008.-2014. Indeksi su izračunani na osnovu statističkih podataka (Eurostata), ali i rezultata na osnovi provedenih anketa.

Prosjek indeksa socijalne pravde 2014. za zemlje EU28 (28 zemalja članica Europske unije) iznosi 5,6 (na ljestvici od 1 do 10), što je vrlo niska ocjena s obzirom na postavljene strateške ciljeve (grafikon 3.). Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da se indeks socijalne pravde pogoršava u gotovo svim članicama zemalja EU28, što upućuje na produbljivanje socijalne nepravde koja sve više ugrožava ne samo stabilnost članica EU, nego i budućnost europskih integracija. Spomenuto stanje je posljedica stroge politike štednje i strukturnih reformi, koje teže gospodarskoj i proračunskoj stabilizaciji. U većini EU zemalja ovakva politika ugrozila je sustave socijalne sigurnosti, kao i sposobnost zemalja za ulaganje u obrazovanje, istraživanje i razvoj, zdravstveni sustav, upravo u ona područja koja su presudna za budućnost. Spomenuto istraživanje naglašava da je potrebno širiti svijest o problemima društvene nejednakosti u EU, koje su neodržive i rastuće.



Grafikon 3. Indeksi socijalne pravde u zemljama EU28

Izvor: Schraad-Tischler D., Kroll C. (2015.): *Social Justice in the EU: A cross-national Comparison, Social Inclusion Monitor Europe SIM-Indeks Report*, Bertelsmann Stiftung, str.8.

6. ZAKLJUČAK

Viziju gospodarskog prosperiteta i napretka u budućnosti, nemoguće je sagledati bez razmatranja socijalne dimenzije razvoja, koja traži pobliže ispitivanje ekonomskih nejednakosti i socijalne pravde.

Nejednakost u raspodjeli dohotka i bogatstva jedna je od najkontroverznijih tema u okviru razvoja ekonomskih misli i ekonomskih istraživanja. Ekonomski i, s njima povezane, društvene nejednakosti i siromaštvo, oduvijek su postojale u ekonomskoj povijesti, a odnos vladajućih političkih elita prema njima ovisio je o prevladavajućoj ideologiji i ekonomskoj teoriji promatranog razdoblja.

Nova održiva ekonomija 21. stoljeća suočava se s novim globalnim izazovima sadržanim u neravnomjernoj raspodjeli dohotka unutar zemalja i između njih, marginalizaciji i društvenoj isključenosti najranjivijih društvenih skupina. U takvom društvu nestaje povjerenje u sustav, povećava se udio

nezadovoljnih i nemotiviranih, što ugrožava socijalni kapital zemlje, društvene odnose, a time i političku i gospodarsku stabilnost. Društveni odnosi utječu na sve čimbenike proizvodnje, potiču ekonomsku kreativnost i omogućavaju raznim društvenim grupama i pojedincima da ostvare svoj potencijal, a upravo je razvoj ljudskog potencijala osnovni izvor stvaranja konkurenckih prednosti i uspjeha na svjetskom tržištu. S obzirom na porast društvene osviještenosti u zajednici od 90-ih godina nadalje, socijalno pitanje postaje jedna od ključnih dimenzija u sklopu održivog gospodarskog razvoja. Socijalna kohezija i smanjivanje ekonomskih nejednakosti postaju osnovna proklamirana načela u strategijama i programima međunarodnih organizacija (Svjetska banka, Ujedinjeni narodi, Europska unija).

Neoliberalni kapitalistički sustav suvremenog doba, temeljen na liberalizaciji i deregulaciji, odnosno ideologiji da tržišta sama po sebi postižu djelotvorne rezultate, koji ponovo postaje prevladavajuća doktrina krajem 20. stoljeća, često se okrivljuje za smanjivanje socijalnih prava i porast nejednakosti. U literaturi spomenute teze još uvijek nisu dostatno znanstveno istražene, te pronalaženje veze između globalizacije, gospodarskog rasta i nejednakosti složeno je područje istraživanja, koje ostavlja otvoreno pitanje je li za povećanje nejednakosti u svijetu kriva globalizacija ili bi bez globalizacije nejednakost bila još veća. Nedvojbeno je da ova tema i njezina kontroverznost ostavljaju dosta poticaja i prostora za daljnje analize i znanstvena istraživanja. Neovisno o tome, činjenica je da u neoliberalnom kapitalizmu postoji stalna tendencija prema smanjivanju državnih ovlasti i usluga koje pruža država, čime se otežava pristup najugroženijim slojeva stanovništva brojnim socijalnim uslugama, što može dovesti do društvenog sraza. Zato je postojeći model razvoja dugoročno neodrživ i zahtijeva promjene u obrascima ekonomskog, političkog i društvenog života i stvaranje nove održive ekonomije. Suprotstavljeni ciljevi globalizacije (težnje za profitom) i socijalne kohezije (zadovoljavanja socijalnih potreba) trebaju se prevladati, pošto gospodarska stabilnost ne može postojati bez povjerenja i uključenosti svih pojedinaca u društvenu zajednicu.

Jednostavno rješenje za problem rastućih nejednakosti ne postoji pošto je riječ o složenoj pojavi koja je posljedica mnogobrojnih čimbenika i okruženja u kojem živimo. Postojanje kvalitetnog državnog aparata, efikasne pravne i socijalne države može ublažiti nejednakost, ali ona će u većoj ili manjoj mjeri uвijek postojati. Ipak, pozitivan pomak prema postupnom rješenju problema je sazrijevanje kolektivne svijesti o nužnosti oblikovanja novog pravednijeg i humanijeg društva, i pretvaranje te svijesti u društveni preokret i svakodnevnu realnost. Društvo budućnosti je društvo u kojem je čovjek i njegovo dostojanstvo na prvom mjestu, jer iza svih velikih ideja, inovacija i postignuća nalazi se čovjek i njegova motivacija.

LITERATURA

Chang, H.J. (2014.): 23 stvari koje vam neće reći o kapitalizmu. Zagreb: Profil.

Credit Suisse (2015.): Global Wealth Report 2014., dostupno na: <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=60931FDE-A2D2-F568-B041B58C5EA591A4> (pristup: 05.04.2015.)

Eurostat (2016.): Database., dostupno na: <http://ec.europa.eu/eurostat> /data/database (pristup: 02.01.2016.)

Galbraith, J.K. (1987.): Ekonomija u perspektivi. Zagreb: MATE d.o.o.

Galbraith, J.K. (2012.): Inequaity and Instability. New York : Oxford University Press.

Global Finance (2015.): Global Data, Economic Data: The Poorest Countries in the World., dostupno na: <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/the-poorest-countries-in-the-world> (pristup: 06.04.2015.)

Jagić, S., Vučetić, M. (2012.): Globalizacijski procesi i kultura. Zagreb: Acta Iadertina, 9: 15-24.

Kuznets, S. (1955.): „Economic Growth And Income Inequality, The American Economic Review“. Numer One, volume XLV., dostupno na: <https://www.aeaweb.org/aer/top20/45.1.1-28.pdf> (pristup: 04.01.2016.)

Marx, K. (1999.): Capital A Critique of Political Economy Volume I Book One: The Process of Production of Capital., dostupno na: <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1867-c1/> (pristup: 11.01.2016.)

Mesarić, M. (2006.): Obrisi novog socijalno pravednog, ekonomski učinkovitog i ekološki održivog modela, Ekonomski pregled, 57 (12): 939-969.

Njavro, Đ. (1998.): Socijalna država, slobodno poduzetništvo i državna skrb. Osijek-Zagreb-Split: Panliber.

OECD (2014.): Trends in Income Inequality and its Impact on Economic Growth., dostupno na: http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/trends-in-income-inequality-and-its-impact-on-economic-growth_5jxrjncwv6j-en (pristup: 05.04.2015.)

OECD (2016.): Database., dostupno na: <https://data.oecd.org/society.htm> (pristup: 02.01.2016.)

Piketty, T. (2014.): Kapital u 21. stoljeću, prvo izdanje. Zagreb: Profil.

Polanyi, K. (2001.): The great transformation: the political and economic origins of our time I Karl Polanyi; foreword by Joseph E. Stiglitz; with a new in trod. by Fred Block. Boston: Beacon Press.

Polšek, D. (2003.): Zapis i treće kulture. Zagreb: Jesenski i Turk

- Rawls, J. (1999.): *A theory of Justice*. New York: Belknap Press.
- Ricardo, D. (1953.): *Načela političke ekonomije*. Zagreb: Kultura.
- Roser, M. (2015.): *Income Inequality*, dostupno na: <http://ourworldindata.org/data/growth-and-distribution-of-prosperity/income-inequality> (pristup: 02.01.2016.).
- Schraad-Tischler, D., Kroll, C. (2015.): *Social Justice in the EU: A cross-national Comparison*, Social Inclusion Monitor Europe SIM-Indeks Report, Bertelsmann Stiftung., dostupno na: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12786&langId=en (pristup: 28.02.2015.).
- Selwyn, B. (2014.): *The Global Development Crisis*. Cambridge: Polity Press.
- Smith, A. (1976.): *The wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Stiglitz, J.E: (2004.): *Globalizacija i dvojbe koje izaziva*. Zagreb: Algoritam.
- Stubbs, P., Zrinščak, S. (2005.): *Proširena socijalna Europa? Socijalna politika, socijalna uključenost i socijalni dijalog u Hrvatskoj i Europskoj uniji.*, dostupno na: <http://www.ijf.hr/Eu3/stubbs-zrinscak.pdf> (pristup: 11.01.2016.).
- Šućur, Z. (1995.): Koncept socijalne isključenosti, *Revija za socijalnu politiku*, 3: 223-230.
- The World Bank (2015.): *Database*., dostupno na: <http://data.worldbank.org/topic/poverty> (pristup: 22.02.2015.).
- The World Bank (2015.): *Distribution of income or consumption*., dostupno na: <http://wdi.worldbank.org/table/2.9> (pristup: 05.04.2015.).
- The World Bank (2015.): *World Development Indicators 2013*., dostupno na: databank.worldbank.org/data/download/WDI-2013-ebook.pdf (pristup: 14.12.2015.).
- Todoro, M.P., Smith S.C. (2006.): *Ekonomski razvoj*, deveto izdanje. Sarajevo: TKD Šahinpašić,
- Transnationale Institute TNI (2016.): *Database*., dostupno na: <https://www.tni.org/en> (pristup: 02.01.2016.).
- Učur, Đ. (2000.): *Socijalno pravo*. Zagreb: Informator.
- UN - United Nations (2015.): *Millennium Development Goals*., dostupno na: <http://www.un.org/millenniumgoals/poverty.shtml> (pristup: 22.02.2015.).

UNDP - United Nations Development Programme (2014.): The Millennium Development Goals Report 2014., dostupno na: <http://www.un.org/millenniumgoals/poverty.shtml> (pristup: 22.02.2015.).

UNDP - United Nations Development Programme (2014.): Human Development Report 2014., dostupno na: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf> (pristup: 22.02.2015.).

US Census Bureau (2014.): Income and Poverty in the United States: 2013., dostupno na: <http://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2014/demo/p60-249.pdf> (pristup: 05.04.2015.).

Vijeće Europske unije (2016.): Human Rights Democracy and the Rule of Law., dostupno na: http://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/RevisedStrategy_en.pdf (pristup: 03.01.2016.).

WTDI – World Top Incomes Database (2016.): Database., dostupno na: <http://www.parisschoolofeconomics.eu/en/research/the-world-top-incomes-database/> (pristup: 02.01.2016.)

Patricija Pavlišić, univ. spec. oec.

PhD Student

Juraj Dobrila University

Faculty of Economics and Tourism "dr. Mijo Mirković"

E-mail: patricija.pavlisic@pu.t-com.hr

SOCIETY ON THE PATH TO COLLISION: HISTORICAL OVERVIEW AND THE NEED FOR DEVELOPMENT OF A MORE EQUAL NEW ECONOMY***Abstract***

With the development of economic thought and social awareness, the vision of economic prosperity and progress in the future cannot be perceived without considering the social dimension of the future sustainable economic development. This social dimension requires a more detailed research of the existing economic and social inequalities and sustainability of social justice. The current distribution of the world wealth indicates a growing social gap, which is in complete contrast with the new values of social cohesion, advocated by the international community. Therefore, in this paper the existing concept of new economy is viewed from the global perspective of historical overview of deep social changes and growing social inequalities, which indicates a need to form a more just new economy. By analysing the existing condition we come to a conclusion that the contrasting goals - globalization (aspiration to make profit) and social cohesion (fulfilment of social needs) must be overcome, since there will be no economic stability without trust and involvement of every individual into social community. In future the building of quality social and human capital is required, emphasising the new paradigm of intelligent, sustainable and inclusive growth, the growth in which each individual is given the opportunity to fulfil his developmental individual potentials. The society of the future is a society in which man and his dignity are at the forefront, a society in which there is no room for ignorance and prejudice towards those who are different, because man and his motivation lie behind all great ideas, innovations and accomplishments.

Key words: *new economy, economic and social inequalities, social justice, social cohesion*

JEL classification: *A13, F63, O15*

Žana Prutina, PhD

Lecturer
University Sarajevo
School of Science and Technology
E-mail: zana.prutina@ssst.edu.ba

Dževad Šehić, PhD

Professor
University of Sarajevo
Faculty of Economic and Business
E-mail: dzevad.sehic@efsa.unsa.ba

EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CASE STUDY OF AWARD RECIPIENT

UDK / UDC: 005.35(497.6)

JEL klasifikacija / JEL classification: M14

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 12. veljače 2016. / February 12, 2016

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Abstract

Employees' perceptions of organizational corporate social responsibility (CSR) are usually a mixture of personal experiences of internal CSR and actions that affect external stakeholders. Recent research points to numerous benefits from employees' positive view of company's CSR efforts, however, analyses of employees' perceptions and attitudes are still rare. The aim of this paper is to explore employees' perceptions of company's behaviour towards relevant stakeholders, and the extent to which such behaviours are seen as commendable, taking into consideration the company's reputation. Analysing CSR orientation through employees' perceptions can help distinguish between company's genuine CSR orientation and simple window dressing. Using a mixed method approach that combines questionnaire, interview and content analysis, this exploratory study focuses on the perceptions of employees in a company recognized for socially responsible behaviour in Bosnia and Herzegovina. The results suggest that employees perceive their company as socially responsible, but also that there are variations in perceptions depending on the stakeholder group and point out the importance of the national business system and culture in CSR evaluation. The empirical findings correspond to its public reputation and provide legitimacy for the awards received.

Key words: corporate social responsibility, employees' perceptions, reputation, Bosnia and Herzegovina

1. INTRODUCTION

The debate about corporate social responsibility has shifted from the early attempts to define the concept to understanding the role of stakeholders and determining the effect they have on organization in order to find the best way to integrate CSR in the existing, or even create new management models. With growing body of academic research and practical experience, there is more evidence of best practices and better understanding of the role that business should have in the society. The goal of a responsible company must be framed in terms of increasing value for all of its stakeholders, which, in turn, increases the value of that company. To be successful, approach to CSR must be “systemic” (Sanford, 2011) - accounting for the interconnectedness of all stakeholders - and strategic. Firms must reconsider and align their values, strategies and core business (Jonker & de Witte, 2006; Lazslo & Zhexembayeva, 2011). Shortly, it requires embedding CSR in the organization.

While good relationships with all stakeholders are equally important, employees are the ones who play a crucial role in advancing CSR within the organization. Taking part in generating ideas, planning, and participating in socially responsible programs in the long run result in norms and values that resonate those practices. With guidance from top management and support by organizational structures, employees are the makers, as well as keepers, of a responsible business. Once there exists a pervasive sense of responsibility, other stakeholders can become engaged to sustain responsible behaviour.

Until recently the focus of CSR studies has been more on external reputation than on internal values, beliefs and practices that are supposed to drive CSR from within. Bolton et al. (2011) point out that employees are most often “curiously absent” from CSR analyses, even though earlier theoretical discussions noted that employee buy-in is what determines whether CSR will permeate the culture or remain a PR gimmick. If employees are not engaged in CSR activities and perceive it simply as window dressing, they will not find CSR relevant for their work. In fact, companies can be branded as socially responsible as a result of public relations even without genuine commitment to CSR. Such genuine commitment is visible in employee perceptions, attitudes and behaviours. The main goal of this paper is to explore the extent to which employees experience CSR and evaluate treatment of different stakeholders in a company that has been externally recognized for its social responsibility. Such analysis of employee perceptions can aid top managers in “enabling and nurturing employee commitment to CSR so that the business develops an integrative CSR culture where social responsibility becomes a central plank in the collaborative search for the common good and sustainable future” (Collier, Esteban, 2007; p.30-31). Furthermore, the study aims to juxtapose the findings to company’s external reputation and evaluate whether such reputation is justified.

Researchers have brought to light the importance of employee perceptions and involvement in CSR as they proposed and discussed approaches

to employee engagement in CSR (Mirvis, 2012) and moderators of employee CSR perceptions (Rupp et al., 2006). A few available studies that place employee at the centre of the analysis show that employee perceptions of CSR have a significant impact on organizational outcomes such as organizational commitment (Brammer et al., 2007, Turker, 2009b) organizational citizenship behaviour and turnover intentions (Hansen et al., 2011), employee-company identification (Kim et al., 2010). Besides outcome-related research, CSR has been addressed a dynamic internal organizational process (Bolton et al., 2011), as well as through a study of CSR culture (Duarte 2010a, 2010b, 2011).

Understanding influences that shape employee perceptions and subsequently affect organizational outcomes is important for general understanding of employees' role in the internal process (see Lee et al., 2013) and for the purpose of replication; however, each individual case highlights specific issues that reflect macro environment as well as organizational culture. External influences, ranging from economic and political background to culture can affect understanding of the concept of social responsibility, expectations, and social performance (Matten and Moon, 2008). Producing a country-specific study can be viewed as a limitation for the purpose of replication elsewhere, but it should not be avoided because findings can be very relevant for that specific geographic or cultural region. The complexity of CSR research is best addressed using multiple research methods. While interviews can provide us with rich accounts of personal experiences and observations of CSR practices, survey gives us an opportunity to compare perceptions of CSR to different groups of stakeholders. Content analysis is used to give us insight into the information that the company provides to employees regarding everyday activities and evaluate how much talk there is about CSR. The purpose of this work is to contribute to CSR research that places employee at the centre, specifically exploring the legitimacy of the social responsibility award, as well as analyse employee views and experiences of CSR in Bosnia and Herzegovina.

The significance of this study is twofold: because it employs both qualitative and quantitative techniques, results obtained using a validated scale (Turker, 2009a) can be used for comparison of employee perceptions across companies to evaluate the results of CSR efforts and activities; also, organizational research in Bosnia and Herzegovina is scarce as it is difficult to gain full access to employees, and this study gives insights into employee views and attitudes about their organization and CSR as well.

2. CSR EVOLUTION AND THE ROLE OF INTERNAL STAKEHOLDERS

The most significant early works that address the obligations of a business other than profit-making include Carroll's definition of corporate social responsibility (CSR) (1979, p.500) and Freeman's (1984) stakeholder theory.

Carroll explained CSR as “the social responsibility of business (that) encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of an organization at a given point in time”, and Freeman's stakeholder theory stated that managers should tailor their policies to satisfy stakeholders such as workers, customers, suppliers, and community organizations, in addition to satisfying their shareholders. Academic and corporate research started gaining popularity in the mid-1990s, when the researchers further stressed the moral and ethical dimensions of stakeholder theory, and that such behaviour of trust and cooperation is beneficial to the firm (Donaldson & Preston 1995). Social responsibility, or the role and responsibility that business has toward society and environment, has additionally been explored through stakeholder theory (Mitchell, Agle and Wood, 1997; Freedman and Miles 2002), value maximization (McWilliams and Siegel, 2001; Jensen, 2002), resource-based perspectives and competitive advantage (Hart, 1995; McWilliams, Van Fleet and Cory 2002; Branco and Rodrigues, 2006; Porter and Kramer, 2006, 2011), corporate citizenship (Matten, Crane and Chapple, 2003; Hahn, 2005) and sustainability (Gladwin, Kennelly and Krause, 1995; Van Marrewijk and Were, 2003).

The most relevant and appropriate theoretical background for the discussion of stakeholders is the stakeholder theory. The normative aspect of the stakeholder theory rests on the prepositions that stakeholders are identified by their interest in the corporation, and that their interests have intrinsic value and not just to further the interests of shareholders (Donaldson, Preston, 1995). Stakeholders are most often classified as primary or secondary, depending on their importance to the company. Attention is increasingly being paid to the role of primary stakeholders and their impact on other organizationally relevant outcomes. Employees are primary internal stakeholders who not only benefit from socially responsible practices, they can also greatly affect implementation and success of CSR programmes. As stakeholders, employees are more likely to positively experience CSR when they are personally involved in the process (Van Buren III, 2005). Lee, Park and Lee (2013) found that employees' perception of CSR activities depends on the perceived fit between corporate culture and CSR activities, as well as on perceived CSR capability. Their results showed that employees' perceptions are affected both by the external image and reputation of their organization and by internal CSR.¹ The more positive the perception of CSR activities, the greater the attachment to the company. Employees' positive experience of CSR can lead to integration of socially responsible values and practices into organizational culture, and also to desired outcomes, such as increased organizational commitment (Turker, 2009b; Brammer et al., 2007), increased engagement and creativity (Glavas and Piderit, 2009), job satisfaction (Vlachos, Panagopoulos and Rapp, 2013) and lower turnover intentions (Hansen

¹ While reputation and image are often used interchangeably, it should be noted that most often reputation refers to the way that others see the company whereas the image represents our own perception of company.

et al., 2011). Researchers have also found that socially responsible companies are more attractive to job seekers, and can therefore capitalize on attracting top performers (Turban and Greening, 1996).

CSR can be (and usually is) measured through various indices and reports, which supports the externally oriented view. This approach is seen to “neglect the differentiated access to the necessary resources that enable stakeholder groups to have a ‘voice’” (Bolton et al, 2011, p.63). Fenwick and Bierma (2008) found that human development professionals often judged CSR to be the responsibility of marketing or public relations department rather than their concern. It was only recently that practitioners began to understand how they can gain insight through employees’ view of CSR, and the extent to which they can be beneficial to the company in evaluating the effect of different CSR practices and activities on stakeholders. According to Hansen et al. (2011), “stakeholder perceptions about CSR may be more important than the CSR activities themselves since these perceptions are what constitute the reality upon which stakeholders base their decisions, opinions, and attitudes” (p.31).

Employees’ perceptions of organizational CSR efforts are usually a mixture of personal experiences of internal CSR and actions that affect external stakeholders, such as consideration and treatment of consumers, natural environment, other stakeholders and engagement in philanthropy. In this paper, employees’ perceptions are measured using the adapted scale (Turker, 2009) that measures the responsibilities of a business to different stakeholders, namely customers, employees, and social and non-social stakeholders (which includes responsibility to society at large and natural environment). CSR to employees therefore measures personal experiences of internal CSR, while CSR to customers and CSR to social and non-social stakeholders measures employees’ perceptions of CSR that affects external stakeholders.

Research has shown that employees’ perceptions are also influenced by media and public reputation of the company (Herrbach and Mignonac, 2004). Brammer et al. (2007) have identified damage to the natural environment and inappropriate behaviour towards customers to have the most negative effects on employee perception, while philanthropy and support of social causes positively influenced their perception of the company. Kim et al. (2010) have also found that the perceived external prestige - the way in which employees believe outsiders see their organization - has a positive relationship with employee company identification.

Employee perceptions and experience of CSR can be used to validate company’s reputation in this area, and determine whether CSR is “built in” or “bolted on” (Dowling and Moran, 2012). Even more importantly, understanding employees’ emotions, attitudes and behaviours related to CSR in general, as well as to CSR specific targeted at stakeholder groups, and adjusting the process can help ensure that CSR results in numerous positive outcomes in the long term. Potential benefits of employee participation in CSR are both increased

engagement and dedication to the company and the responsible way of doing business, which can give meaning to their everyday tasks, and better reputation of the company that will attract new talent with similar values and further help embed CSR into organizational culture.

3. CSR IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Implementation, as well as stakeholder experience, can to a great extent depend on the national context. One study conducted in eight European countries revealed differences between attitudes and perceptions of CSR when comparing Western European to Central and Eastern European countries. In Western Europe, social responsibility was found to be more important, while in Central and Eastern European countries results varied (Furer et al., 2010). CSR can also differ in countries of origin and in subsidiaries, especially those in developing countries where evidence points to great discrepancies in CSR importance and practices (Jamali, 2010).

CSR in Bosnia and Herzegovina (B-H) is generally very vaguely measured, with conclusions that local and foreign firms exercise “some” CSR activities, but that “more” should be done (“Investment Climate Statement”, 2013). While there is evidence of sporadic philanthropic support of numerous causes (see Mesanovic, 2005, and “DOBRO za filantropiju”), very little scientific research and analysis has been conducted regarding the level and impact of CSR in Bosnia and Herzegovina. A study from 2005 shows that B-H citizens greatly differed in their understanding of CSR, and that almost 30% of respondents did not consider companies in B-H to be responsible (Mesanovic, 2005). Based on this research, author concluded that companies in B-H are “not performing CSR strategies in advanced fashion”, and that CSR record did not affect buying preferences for B-H customers (p.66). A more recent research also addressed the question of understanding of CSR by managers and MBA students in B-H finding that the concept, as well as expectations, was differently understood by the two groups (Babic-Hodovic, Mehic, & Kramo, 2010). It is noted that, while company managers largely considered ethical behaviour to mean obeying laws (74% of respondents), only 15% of students agreed with such a meaning.

The two studies mainly deal with perceptions of CSR in B-H. Those perceptions, however, reflect the intensity of CSR efforts, which can be characterized as weak. While there are several initiatives that promote CSR in Bosnia, they come from international organizations (UN Global Compact, UNIDO, USAID) or NGOs (DOBRO by Mozaik foundation). Contrary to the new institutionalism approach to CSR in Europe, where explicit CSR is largely government driven, Bosnia does not have governmental institutions that give framework and support to CSR development.

Taking into consideration the heritage of the previous economic system and current obstacles, weak civil society and market institutions, corruption and

lack of vision, it can be concluded that, at its best, CSR in Bosnia and Herzegovina exists at its bare minimum. MNCs that operate in the country follow the B-H labour laws which have many social elements to it- health and safety, number of hours worked, pay and taxes- and therefore can be considered to have implicit CSR. MNCs and some larger local companies give support to social, humanitarian, sports and cultural events. Some, albeit completely voluntary (without pressure from stakeholders), explicit CSR is present as well. On the other hand, many accounts of SMEs not obeying employment law are available, as tax rates on labour are high, and employers often avoid paying the full sum for taxes and benefits. Without fulfilment of legal responsibilities, it can hardly be expected that these SMEs address ethical and philanthropic responsibilities. Therefore, while larger companies may engage in CSR at some level, SMEs are more likely to be characterized as irresponsible.

Although the picture of CSR in Bosnia and Herzegovina looks fairly grim, there are companies recognized from social responsibility in their home countries and in Bosnia. However, public reputation of the company cannot be used as a sole evidence of company's responsibility—as noted earlier, it can be influenced by marketing and PR activities more than by actual responsible behaviour. For example, “The most desirable employer award” is given to companies which voters consider to have made most investment in human resource management and company branding, and it is based on voters' perceptions of company's reputation (<http://www.poslodavac.ba/o-projekt/>). We wanted to juxtapose the reputation of the company with internal stakeholder perceptions, so we chose one company recognized for socially responsible behaviour and a multiple recipient of the “Most Desirable Employer” and CSR awards in Bosnia and Herzegovina. Our goal was to explore employee views of company's behaviour towards themselves, as well as to other relevant stakeholders, and the extent to which such behaviours are as commendable as they are expected to be, taking into consideration the company's reputation.

4. METHODOLOGY

Companies often build their reputation of social responsibility based on various indices and reports, as well as public relations efforts. Such an external orientation is susceptible to manipulation, and for this reason we focus on evaluating CSR efforts based on employee perceptions, attitudes and behaviours, which, if positive, represent companies' genuine commitment to CSR. The goal of this study is to explore employees' evaluation of relationships with different stakeholders using different methods, compare the findings and identify issues for further research. We also aim to compare employees' views to company's CSR reputation and address any discrepancies that we may discover.

Initially, six companies that were considered for this study were selected from the pool of DOBRO award winners who were also often recognized as most desired employers in B-H. DOBRO awards were initiated by the Mozaik

Foundation in 2008 with the goal of recognizing socially responsible behaviour and good governance (“Historijat nagrade dobro”, 2014), which, coincidentally, were also often recognized as most desirable employers. After the initial contacts with company representatives, two companies gave approval to conduct research within their workforce. Only one gave unrestricted access to survey any of their employees, and it was therefore selected for this research project.

The organization studied is a European FMCG company that has stores in 11 European countries. For the purpose of this study the company will be referred to as “Eurocomp”. The company has been present in B-H since 2006, and since then has opened 53 stores and has over 430 employees. The vast majority of employees are sales people, with a small number of distributors, managers and office staff. Eurocomp enjoys a good image among its workforce, 85% of which, according to internal surveys, are satisfied with Eurocomp as its employer. Additionally, 9 out of 10 employees are proud to work for the company.²

The initial contact with the company was through the HR Department which offered to help explain the purpose of the study to employees and motivate them to participate. After the initial response rate to online questionnaires was low, the researchers requested and were given permission to visit Eurocomp stores to distribute questionnaires and conduct interviews.

The research was conducted during the period from March to December 2014 as a part of a larger study. The data was collected through multiple sources of evidence that included a survey, semi- structured interviews with employees, and review of internal magazine for employees. The primary data collection technique was survey. It was used to obtain enough responses to be able to discuss collective perception of the importance of CSR to different stakeholders in the organization. Structured interviews were used to allow employees to reflect more deeply on their experiences. Additionally, content analysis of the employee magazine was conducted to determine the extent to which it addressed CSR to different stakeholders, and therefore potentially the influence it has on employees' perceptions.

4.1. Survey results

The research was conducted in stores throughout Bosnia and Herzegovina, including the headquarters office in Sarajevo. A total of 230 questionnaires were distributed, and 202 responses were collected. The researchers first approached the store manager, presenting the approval to conduct research, and left the exact number of surveys to be filled out and envelopes to secure anonymity, agreeing on collection time and date. Office staff with headquarters in Sarajevo was surveyed in the same way. Participation in the

² Source: company website

survey, as well as in the interviews, was voluntary. The response rate in surveys was 88%. Of 202 responses, missing data reduced the number to 196 responses used for the analysis.

The scale used to measure employee perceptions of CSR was a 5-point Likert type scale adapted from Turker (2009a), and it measured employee perceptions of three stakeholder groups - employees, customers and a larger group of social and non-social stakeholders.

The vast majority of the respondents were female (88.3%); 5.1% were males, and 6.6% omitted this question. The majority (56.9%) of respondents were aged 26-35, 9.4% were aged 18-25, 27.6% were aged 36-45, 5% were aged 46-55, and 1% were aged 56-65. In terms of education, 88.3% had high school education, 11% had a university diploma, and 0.5% had a master's degree. In terms of tenure, 23.5% were with the company for 2 years or less, 41.8% were with the company for 2-5 years, and 16.3% for 6-10 years. 18.6% did not answer this question. Only about 67% of respondents gave information about the position they held in the company. Of those, 63.2% were employed in the store (48.9% salespersons, 5.6% store managers, and 8.7% of assistants to store managers), 1% of headquarters managers, 2.5% of headquarters staff, and 0.5% distribution personnel.

For the purpose of this study we were particularly interested in frequency analysis which can show us employee responses to questions within each construct and therefore help us identify which conditions and behaviours they evaluate as most or least responsible ones. Summary of responses for each question is presented below.

Table 1.

CSR to employees

Question	SD	D	NS	A	SA
Our company encourages its employees to participate in voluntary activities	0	2	12	51	131
The managerial decisions relating to employees are usually fair	1	1	35	77	81
The management of our company is primarily concerned with employees' needs and wants	2	10	39	83	62
Our company implements flexible policies to provide a good work & life balance for its employees	9	23	46	76	42
Our company supports employees who want to acquire additional education	1	7	20	67	101
Our company policies encourage the employees to develop their skills and careers	0	11	15	84	86

Note: SA- strongly agree; D- disagree; NS- not sure; A- agree; SA- strongly agree.

Source: *Own research.*

Table 2.

CSR to customers

Question	SD	D	NS	A	SA
Our company protects consumer rights beyond the legal requirements.	0	0	9	45	142
Our company provides full and accurate information about its products to customers	0	0	5	56	135
Customer satisfaction is highly important to our company	0	0	1	49	146

Note: SA- strongly agree; D- disagree; NS- not sure; A- agree; SA- strongly agree.

Source: Own research

Table 3.

CSR to social and non-social stakeholders

Question	SD	D	NS	A	SA
Our company contributes to campaigns and projects that promote the well-being of the society	0	2	9	49	135
Our company implements special programs to minimize its negative impact on the natural environment	1	2	11	14	137
Our company aims to protect and improve the quality of natural environment	1	4	8	34	149
Our company makes investment to create a better life for future generations	1	8	15	54	118
Our company targets a sustainable growth which considers future generations	0	1	22	55	118

Note: SA- strongly agree; D- disagree; NS- not sure; A- agree; SA- strongly agree.

Source: Own research.

In surveys, employees had an opportunity to additionally comment on this research, only four (all salespeople) actually did so. The following are the statements written by those employees:

“If every company in B-H tried half as hard like our company does, we would have more employment and people would be happier and more satisfied.”

“I love working for this company.”

“Greater synchronization is needed between work and private life. Overtime hours worked are not paid. Greater protection of us workers in relation to customers (who often insult and present untruths).”

“I am appreciated here.”

4.2. Explanation through interviews

Nine interviews that were obtained from company employees were on voluntary basis. As employees could not leave their workplace, interviews were conducted in stores and were fairly short. Nevertheless, they provided insight into employee understanding of CSR and their company's CSR orientation.

4.2.1. CSR to employees

All interviewed employees agreed that their company provided employees with continuous education opportunities for acquisition of new skills and for career development. One employee stated: “We have regular seminar-based education. We are often sent to Austria for additional seminars and courses, and the company pays all expenses. All employees have an opportunity for advancement, regardless whether they work as sales people or management.” Another employee gave a personal example: “In my case it was two years ago when I was named Assistant Manager after three years as a sales person. Specialization continues.” One employee commented on her willingness to remain with the company long term for “its values and opportunities that the company offers. Every employee and every employees' work is equally appreciated and I am very happy to work for this firm.”

Interviewees agreed that their company has a code of conduct, noting that the most prominent value in the code of conduct is “valuing worker as a human being”. Other values that interviewers brought up are honesty and sincerity, kindness, flexibility, complaisance and accessibility. “They are visible in our relationship with customers and our colleagues”, one employee said. Another noted that “every employee should stick to the code of conduct if [he or she] wants to succeed. One of the things valued is social responsibility that we are talking about”.

4.2.2. CSR to customers

CSR to customers was acknowledged in interviewees' understanding of social responsibility, as customers were often referred to as important stakeholders. Company values that interviewees listed also showed the importance that was given to customers. One interviewee noted that the company had different education programs which educate employees for their own growth but also for the benefit of serving the customer better: “For example, last year we had a program organized for advancing our knowledge relating to the goods that

we sell. Each employee received education for special selection of goods. These seminars help us serve our customers better.“

4.2.3. CSR to social and non-social stakeholders

While interviewees were somewhat reserved in discussing company policies and effects on employees, they were very knowledgeable and willing to share details of different programs aimed at social and non-social stakeholders. All agreed that employees have an opportunity to suggest socially responsible projects, and majority of interviewees participated in them. All interviewees also considered their company to be socially responsible, and gave numerous examples of activities and projects that benefited society and environment—campaigns that resulted in donations for buying medical equipment in local health centres, building recreation areas in public spaces, and donations made to children with special needs, and activities such as cleaning river beds and volunteering in kindergartens and soup kitchens. In the words of one interviewee: “Results that my company achieves in the field of social responsibility are strong motivation for my greater efforts and work in the company, because we prove that it is not only important to work and conduct business, but do something for others.”

4.3. Analysis of employee magazine

The analysis of employee publication served to explore the type of information offered to employees through the magazine, since that information can also affect their perceptions of CSR to different stakeholders. The magazine, as well as the interviews, was analysed through attention paid to three stakeholder groups.

4.3.1. CSR to social and non-social stakeholders

The topic of the magazine issue was focused on volunteering, especially to help in the clean up after the floods in the spring of 2014. The company has a volunteering program where each employee can spend one paid working day in the voluntary action of their choice. After the floods, employees have initiated the project to help the flood stricken areas. The majority went to the areas to help with the cleaning while some remained in the distribution centre as well as in the Red Cross to help sort products for donation and pack humanitarian packages. Employees also made personal donations to the cause. About 40% of the humanitarian packages were distributed to those employees affected by the flood, while the rest went to other individuals in need. Besides the crisis response, other voluntary actions by employees included volunteering in centre for children with special needs, visits to kindergarten, river cleaning, and garage sale when employees sold things not needed anymore and donated money to humanitarian causes. The company also supported a voluntary blood drive, with 34 employees

participating and company supporting the cause by donating packages of products to blood transfusion centre.

Other established campaigns and programs of social involvement are also presented in the magazine, summarizing reasons for these programs and results achieved, specifically noting the stakeholders who benefitted from projects and details of service provided or donation made.

4.3.2. CSR to customers

Of the three aspects of CSR, CSR to customers is the one least highlighted in the magazine. Presented is the current project related to customer relationship management and new products offered in the stores. Education section, however, indirectly addresses customers, as it presents educational activities in which employees participated. These seminars cover topic such as motivation and understanding of work processes which, when applied in the workplace, can ensure quality and customer satisfaction.

4.3.3. CSR to employees

The magazine largely emphasizes the importance of company's employees, and other two aspects of CSR are presented through employee involvement in these activities. It is full of employee pictures with quotations for each section, presenting achievements in the workplace as well news from personal life. Each issue features an interview with one employee about his or her interests. There is also advice section, which, in this particular issue, explained life balance.

5. DISCUSSION

This research studied employees' perceptions of their company's CSR to three different groups of stakeholders: employees, customers, and social and non-social stakeholders. The findings in general showed employees' positive perceptions of CSR to all stakeholder groups, however, survey results were especially useful in delineating variations in perceptions by CSR dimension. In their evaluation, respondents showed most disagreement when it comes to CSR to employees. The greatest difference in perceptions was noted in response to the question that asked about work-life balance, where 16.3 % of respondents strongly disagreed or disagreed, 23.5 % were not sure, and 60.2% agreed or strongly agreed (38.8 and 21.4, respectively). The need for better work-life balance was also noted in one of the surveys, but it did not come up in interviews. There's a possibility that management is aware of this issue, as the employee magazine specifically addressed life balance in one of the columns. Its' content also incorporates work-related achievements and personal information, such as personal backgrounds of selected employees and information on births and weddings.

It is important to note that HRD policies and practices aimed at achieving responsible behaviour are not universal. Each company must tailor them to own needs, taking into consideration the history of HRD and support for its activities, the size of an organization, as well as its institutional context (Garavan, McGuire, 2010). While various trainings offered by HRM are focused mainly on increasing value for other stakeholders, programs such as those for work-life balance directly relate to employees. It can therefore be suggested that responsible companies explore the variety of options available (i.e. compressed scheduling, telecommuting, and job sharing) and implement the option that best suits that particular workplace.

Other questions that relate to CSR to employees had a greater rate of agreement, but the percentage of those who answered “not sure” was also significant when compared to answers that relate to CSR to customers and CSR to social and non-social stakeholders. One possibility is that, even though survey was anonymous, respondents did not want give answers that may be perceived as their negative opinion of the company or its practices. This may have more to do with cultural perception of the workplace in general rather than perception and experiences of CSR, but it certainly deserves deeper exploration in future studies.

The tone of the interviews was overly positive. While they provided accounts of some CSR related experiences and practices, none of the interviewees reflected on need for improvement in any of the three segments. Two factors must be considered here; one is that interviews were conducted face-to-face, when people are less likely to discuss internal issues or problems with external researcher, and the other is that, even though survey responses varied more in the area of CSR to employees compared to other two, there was still a high rate of agreement (the lowest was for work-life balance, 60.5% and highest for skills and career development, 86.8%), so it is likely that employees who agreed to participate in interviews have stronger positive beliefs about the company and its CSR efforts.

There was a very high level of agreement to statements that related to CSR to customers, where 95% or more respondents agreed or strongly agreed that their company is responsible to its customers. Good treatment of customers was also noted in interviews as highly important, as employees are expected to rely on company values (honesty and sincerity, kindness, flexibility, complaisance and accessibility) in their daily contacts. Participant in the survey agreed or strongly agreed (99.5% in total) that customer satisfaction was of great importance for the company. The company magazine addressed this importance mostly through employee education and specialization that is intended for both employee growth and customer satisfaction.

CSR to social and non-social stakeholders was well recognized by survey participants and interviewees, and promoted in employee magazine. In the survey, the highest agreement was on the item that addresses contribution of the company to the campaigns and projects that promote societal well-being, 94.3%),

while for other items there was 82% agreement or higher. It is noticeable that in this section, like in CSR to employees, respondents opted for “not sure” option more often. The greatest percentage of such answers was for the question that relates to company’s investment in creating better life for future generations, 11.2 %. Interviews showed high praise for company’s efforts to help the society and environment, and none of the interviewees identified any problems in company’s approach. The magazine clearly presented CSR to social and non-social stakeholders as employees’ achievement, featuring pictures and quotations from employees who participated in these programmes and activities.

6. CONCLUSION

CSR can be measured in different ways. Over time standards have been established, but it is not uncommon to still judge companies’ social responsibility based mostly on its philanthropy. Philanthropy, on its own, is insufficient measure – it is debatable whether it should even be considered a responsibility. To fully understand the extent of companies’ commitment to CSR, it is necessary to examine their relationships with different stakeholders. The aim of this study was to evaluate one company’s social responsibility by analysing employees’ perceptions of the company’s efforts and actions. Employees were asked about behaviours, specific actions and extent of devotion to CSR in their company, and based on their responses, we can conclude that internal stakeholders consider their company to be socially responsible in all three dimensions of CSR, and that the award for social responsibility was justified.

Employee perceptions of CSR have been gathered through survey and interviews, and compared and contrasted with information in company magazine for employees. A multi-method approach was deemed desirable because we expected it to enhance the validity of the study and provide a more complete view of social responsibility within the company. Such an approach can also provide a foundation to studying CSR culture in organizations.

The survey indicated that CSR to employees needs some improvement, and revealed that CSR to social and non-social stakeholders was quite good while CSR to customers was judged to be outstanding. As earlier research points to high correlation between CSR to employees and organizational commitment, we suggest that venues for improvement in the area of CSR to employees should be further explored by top management of the company, especially focusing on work-life balance.

The interviews gave valuable insight into relationships and practices within the organization, but referred only to positive aspects of working for this company. Also, many survey respondents highly agreed with all of the statements. While we cannot ascertain whether such perception is genuine, we consider it to be the limitation that can be traced to the context of national business system and culture, which should be considered in future studies.

Employment in Bosnia and Herzegovina is hard to find, and often, asking for anything more than regular pay seems to be idealistic. It would be useful to expand the study to company's subsidiaries in other European countries and compare employee perceptions on CSR to those obtained from stores in Bosnia and Herzegovina. Another obvious limitation is that research was conducted in only one company. As difficult as it is to gain unrestricted access to enter an organization, we would suggest finding other companies who received similar awards to explore employees' perceptions of CSR for the purpose of comparison. Finally, the sample in our study was quite homogenous in terms of gender and level of education, but in future studies we would suggest using correlation analysis that can tell us more about perceptions of different groups of employees.

This study contributed to the much needed research of CSR in a Bosnia and Herzegovina. It also showed that deeper understanding of CSR can be obtained by studying employee perceptions, and findings can further be useful in addressing the areas perceived to need improvement. Such an approach can show employees they are an integral part of CSR, encourage values and practices that reflect CSR ideology, and realize long-term benefits for the company and its stakeholders.

REFERENCES

- Babic-Hodovic, V., Mehic, E., Kramo, A. (2010). Corporate responsibility–Marketing or Legal issues for Transitional countries–case of Bosnia and Herzegovina–*Journal of Studies in Economics and Society*, 1 (2), 7-18.
- Bolton, S.C., Kim, R.C., and O’Gorman, K.D. (2011). Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organization Process: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 101, 61-74.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701-1719.
- Branco, M.C. & Rodrigues, L.L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Model of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Collier, J. and Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16, 19-33.
- Dowling, G. And Moran, P. (2012). 'Corporate Reputations: Built in or Bolted on?', *California Management Review*, 54 (2), 25-42.

DOBRO za filantropiju. Historijat nagrade Dobro. <http://dobro.mozaik.ba>, Retrieved October 15th, 2014, from <http://dobro.mozaik.ba/vijesti/item/211-historijat-nagrade-dobro>

Donaldson, T. and Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65–91.

Duarte, F. (2010a). Social Responsibility as Organizational Culture in a Brazilian Mining Company: A Three -Perspectival Narrative. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14, 13-31.

Duarte, F. (2010b). Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures. *Journal of Business Ethics*, 96, 355-368.

Duarte, F. (2011). What Does a Culture of Corporate Social Responsibility "Look" Like? A Glimpse into a Brazilian Mining Company. *International Journal of Business Anthropology*, 2, 106-122.

Embassy of the United States in Bosnia and Herzegovina. Bosnia and Herzegovina 2013 Investment Climate Statement. [www.sarajevo.usembassy.gov](http://sarajevo.usembassy.gov/bih-2013-investment-climate-statement.html), Retrieved October 15th, 2014 from <http://sarajevo.usembassy.gov/bih-2013-investment-climate-statement.html>

Fenwick, T. & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of Training & Development*, 12, 24-35.

Freeman, E.R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.

Friedman, A.L. & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39 (1), 1-21.

Furer, O., Egri, C., Ralston, D., Danis, W., Reynaud, E., Naoumova, I., Molteni, M., Starkus, A., Dardel, F.L., Dabic, M., & Furrer-Perrinjaquet, A. (2010). Attitudes toward Corporate Responsibilities in Western Europe and in Central and East Europe. *Management International Review*, 50, 379-398.

Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487-507.

Gladwin, T.N., Kennely, J.J., & Krause, T. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 22 (4), 874-907.

Glavas, A. & Piderit S.K. (2009). How Does Doing Good Matter?: Effects of Corporate Citizenship on Employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.

Hahn, R. (2009). The Ethical Rational of Business for the Poor-Integrating the Concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development, and Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 84 (3), 313-324.

Hansen, S.D., Dunford, B.B., Boss, A.D., Boss, R.W., & Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102, 29-45.

Hart, S.L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.

Herrrbach, O., and Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14 (4), 76-88.

Jamali, D. (2010). The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? *Journal of Business Ethics*, 93, Supplement 2, 181-200.

Jensen, M.C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 235-256.

Jonker, J. & de Witte, M. (Eds.). (2006). *Management Models for Corporate Social Responsibility*. Springer.

Kim, H., Lee, M., Lee, H. & Kim, N. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569.

Lazslo, C. & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Lee, E.M., Park, S., & Lee, H.J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66, 1716-1724.

Lloyd, T., Heinfeldt, J., & Wolf, F. (2008). Corporate social responsibility from the employees' perspective: an empirical organizational analysis. *Review of Business Research*, 8, 17-24.

MacLagan, P. (1999). Corporate social responsibility as a participative process. *Business Ethics: A European Review*, 8, 43-49.

Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45 (1-2), 109-120.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.

McWilliams, A., Van Fleet, D. D., & Cory, K. D. (2002). Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-based Theory. *Journal of Management Studies*, 39(5), 707-724.

Mesanovic, E. (2005). *Corporate Social Responsibility: Leading aspects of CSR concept in Bosnia and Herzegovina*. (Unpublished Master Thesis, University of Sarajevo).

Mirvis, P.(2012). Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational and Developmental Approaches. *California Management Review*, 54 (4), 93-117.

Najpozeljni poslodavac 2015. <http://www.poslodavac.ba/o-projekt/> , accessed October 27, 2015.

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* (Dec). Retrieved from <http://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility/ar/pr>

Porter, M. E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (Jan/Feb). Retrieved from <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/pr>

Prutina, Z. (2015). *Corporate Social Responsibility Culture and its Effects on Employees*. Unpublished Doctoral Dissertation, School of Economics and Business, University of Sarajevo.

Sanford, C. (2011). *The Responsible Business: Reimaging Sustainability and Success*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Rupp, D.E, Ganapathy, J., Aguilera R.V., & Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537–543.

Turban, G.D., & Greening, D. (1996). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.

Turker, D. (2009a). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.

Turker, D. (2009b). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.

Van Buren III, H.J. (2005). An Employee-Centered Model of Corporate Social Performance. *Business Ethics Quarterly*, 15, 687-709.

Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44, 107-119.

Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.

Dr. sc. Žana Prutina

Predavačica
Sveučilište u Sarajevu
Sarajevska škola za znanost i tehnologiju
E-mail: zana.prutina@ssst.edu.ba

Dr. sc. Dževad Šehić

Profesor
Sveučilište u Sarajevu
Ekonomski fakultet
E-mail: dzevad.sehic@efsa.unsa.ba

**PERCEPCIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA
OD STRANE ZAPOSLENIKA: PRIMJER NAGRAĐENOG
PODUZEĆA*****Sažetak***

Percepcija društvene odgovornosti poduzeća (DOP) od strane zaposlenika je obično mješavina osobnih iskustava internog DOP i aktivnosti koje utječu na eksterne interesno-utjecajne skupine. Skorašnja istraživanja ukazuju na brojne koristi koje poduzeća imaju kada zaposlenici pozitivno gledaju na DOP aktivnosti poduzeća, ali su istovremeno analize same percepcije i stavova još veoma rijetke. Cilj ovog rada je istražiti percepcije zaposlenika o ponašanju njihove kompanije prema interesno-utjecajnim skupinama, kao i u kojoj mjeri takvo poslovanje smatraju hvalevrijednim, uzimajući u obzir reputaciju kompanije. Korištenje percepcije zaposlenika u analizi društvene odgovornosti poduzeća može pomoći u razlikovanju istinske DOP orientacije od jednostavnog pretvaranja. Koristeći miješani metod istraživanja koji kombinira anketu, intervju i analizu sadržaja, ovaj rad se bavi percepcijom zaposlenika u kompaniji koja je u Bosni i Hercegovini priznata kao društveno odgovorna. Rezultati sugeriraju da zaposlenici doživljavaju njihovu kompaniju kao društveno odgovornu, ali također i da postoje razlike u percepciji koje ovise o grupi interesno-utjecajnih skupina. Rezultati dodatno ukazuju na značaj nacionalnog sistema poslovanja i kulture u poimanju i ocjenjivanju DOP-a. Empirijske saznanja iz ovog rada potvrđuju reputaciju i daju legitimitet primljenoj nagradi.

Ključne riječi: *društvena odgovornost poduzeća, percepcije zaposlenika, reputacija, Bosna i Hercegovina.*

JEL klasifikacija: *M14*

Mr. sc. Adis Puška

Predavač

Visoka škola računarstva i poslovnih komunikacija eMPIRICA

E-mail: adispuska@yahoo.com

Mr. sc. Sead Šadić

Savjetnik

Vlada Brčko distrikta BiH

E-mail: sead23@gmail.com

Dr. sc. Admir I. Beganović

Docent

Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

E-mail: admirbeganovic52@gmail.com

UTJECAJ PERCIPIRANE KVALITETE NA ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST KLIJENATA BANAKA

UDK / UDC: 658.56:658.89]:336.71

JEL klasifikacija / JEL classification: C30, M30

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 29. ožujka 2016. / March 29, 2016

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

U ovome radu istražuje se na koji je način povezana percipirana kvaliteta klijenata banaka s njihovim zadovoljstvom i odanošću. Istraživanje je provedeno na području Brčko distrikta BiH korištenjem namjernog prigodnog uzorka. U istraživanju je korištena online anketa kojoj je pristupilo 469 klijenata banaka, a od toga je 225 klijenata popunilo ovu anketu. Za mjerjenje kvalitete je korišten prilagođeni SERVPREF model, a zadovoljstvo i lojalnost su mjereni uz pomoć četiri tvrdnje. Značaj ovoga istraživanje je u tome što će se kroz dokazivanje hipoteza utvrditi da je od važnosti za poslovanje svake banke upravo kvaliteta jer ona utječe, kako na zadovoljstvo, tako i na lojalnost korisnika te koja od dimenzija kvaliteta upravo najviše utječe na ove varijable. Rezultati koji su dobiveni ovim istraživanjem pridonose tome da banke bolje razumiju klijente. Provedena statistička analiza izvršena je uz pomoć programskog alata SPSS 20 te je korištena višestruka regresijska analiza, korelacijska analiza. Također je ispitana pouzdanost prikupljenih podataka uz pomoć Cronbach's Alpha pokazatelja. Osim toga, primijenjena je i deskriptivna analiza prikupljenih

podataka. Rezultati višestruke regresijske analize pokazali su da postoji značajan utjecaj percipirane kvalitete banaka na zadovoljstvo i odanost klijenata čime su dokazane prve dvije pomoćne hipoteze. Dokazano je da postoji značajan utjecaj zadovoljstva klijenata na njihovu odanost čime je dokazana treća pomoćna hipoteza. Dokazivanjem ovih hipoteza dokazana je i glavna hipoteza i pokazano da percipirana kvaliteta utječe na zadovoljstvo i lojalnost klijenata, a samo zadovoljni klijenti mogu postati odani.

Ključne riječi: SERVPREF model, zadovoljstvo klijenata, odanost klijenata, multivarijacijska analiza

1. UVOD

Bankarski sektor predstavlja značajan aspekt uslužnog sektora svake države. Svaki građanin, poduzeće, pa i državne institucije svakodnevno se susreću s nekom bankarskom uslugom. Pod utjecajem stalnih promjena u poslovnom okruženju mijenjaju se i očekivanja korisnika bankarskih usluga. Na taj način svaka banka teži unaprjediti kvalitetu svojih usluga te ispuniti sva očekivanja korisnika, pa čak i prekoračiti ta očekivanja.

Sve veća konkurenca u bankarskom sektoru (Vives, 2001) dovodi do toga da se banke aktivno uključuju u razvijanje sustava kvalitete u svojem poslovanju. Podizanjem razine kvalitete, banke nastoje zadržati svoje klijente (Appannan et al., 2013) te izgraditi određenu razinu lojalnosti. Na taj način, kroz unaprjeđenje kvalitete, svaka banka razvija svoje poslovanje.

Na području Bosne i Hercegovine bankarski se poslovi obavljaju u 25 banaka (www.cbbh.ba), a od toga broja u Brčko distriktu BiH su poslovnice od 14 banaka koje su smještene u radijusu od jednog kilometra. Zbog te situacije postoji velika konkurenca među bankama i „borba“ za svakog klijenta. Ono što je značajno je da je Brčko distrikt BiH posebna administrativna cjelina koja ne pripada entitetima već je pod jurisdikcijom BiH. Pored toga, sastav stanovništva u Brčko distriktu BiH je najsličniji ukupnom sastavu stanovništva u cijelokupnoj BiH, kako po spolnoj, etničkoj, starosnoj, tako i drugim kategorijama. Na taj način rezultati istraživanja na području Brčko distrikta BiH su od iznimne važnosti za unaprjeđenje poslovanja banaka u BiH.

Unaprjeđenje sustava kvalitete treba biti usmjereni, kako na sve procese u bankama, tako i na osoblje. Sam je sustav kvalitete neupotrebljiv ukoliko ne postoje povratne informacije od klijenata (Reis, Peña, 2000). Na temelju toga, kroz kontrolni mehanizam se spoznaju dobre i loše strane pružanja bankarskih usluga. Zadatak sustava kvaliteta je da se kroz poboljšanje isporuke usluga klijentima banaka utječe na njihovo zadovoljstvo, na nastavak korištenja usluga u toj banci u proširenom obujmu i da se pritom djelu na njihovu lojalnost.

Predmet ovoga rada je istraživanje percepcije kvalitete korisnika bankarskih usluga na području Brčko distrikta BiH te njezin utjecaj na njihovo

zadovoljstvo i lojalnost klijenata. Za mjerjenje zadovoljstva klijenata u ovom radu će se koristi SERVPREF model. Cilj ovoga rada je istražiti kako klijenti banaka percipiraju kvalitetu u svojoj banci i kako je on povezan sa zadovoljstvom i lojalnošću.

Osim ovoga, rad daje odgovor na pitanje: Kako klijenti percipiraju kvalitetu usluga u bankama? To je osobito važno jer su klijenti/kupci pokretač svakog posla i oni su najvažniji čimbenik koji određuje hoće li se ostvariti određeni poslovni rezultat. Zbog toga je važno da banke spoznaju što njihovi kupci misle o njima i o njihovom cijelokupnom poslovanju. Jer samo zadovoljan klijent banke će biti i lojalan klijent.

Na osnovi svega rečenog može se vidjeti važnost istraživanja kvalitete bankarskih usluga na području Brčko distrikta BiH za sve banke koje egzistiraju u BiH, kao i za sve ostale banke.

2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA KROZ PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

U svakom sustavu kvalitete, bilo da se radi u proizvodnim ili uslužnim djelatnostima, kupac, odnosno klijent je na prvom mjestu. „Klijent definira uspješnost banke. Viđenje kvalitete s pozicije klijenata ključna je odrednica za definiranje usklađenosti usluga s njihovim potrebama i zahtjevima.“ (Severović, Žajdala, Cvetković Šoštarić, 2009., str. 148.)

Svi klijenti znaju što je dobra, a što loša kvaliteta. Međutim, kada treba definirati kvalitetu, pogotovo u sferi usluga, ne postoji univerzalna definicija. „Ono što jedna osoba percipira kao kvalitetno druga osoba može vidjeti kao prosječno ili ispodprosječno. Naime, elementi koji uključuju navike, stavove, iskustva, set vrijednosti ili društvenu klasu pojedinca, samo su neki čimbenici koji utvrđuju način na koji osoba može percipirati kvalitet.“ (Marinković, Senić, 2012., str. 14.)

Osnovni zadatak svakog gospodarskog subjekta je pružiti proizvod, odnosno uslugu bolje od svojih konkurenta i na taj način osigurati bolju konkurenčku poziciju na tržištu. Svakako, kvaliteta je najznačajniji alat za tu namjenu. „Iako kvalitet usluge nije jedini činitelj koji određuje odluku korisnika da koristi neku bankarsku uslugu, posebno na tržištima manje razvijenih zemalja, ipak taj ima veoma važnu ulogu. On presudno utječe na opstanak i razvoj poslovanja.“ (Radojević, Marjanović, 2011., str. 36.)

U radovima Kimando i Njogu (2012), Al-Khaddash et al., (2013) i Duraj i Moci, (2015) dokazano je da je upravo kvaliteta jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na poslovanje banke. Kada se govori o kvaliteti u bankarstvu prvenstveno se misli na način na koji se pruža usluga klijentima. „Kvalitetna usluga dijeli se u dvije glavne dimenzije: jedna nam kaže 'što' usluga donosi

klijentu (rezultat usluge), a druga 'kako' se usluga dostavlja klijentu.“ (Pepur, 2006., str. 55.)

Upravo drugi segment, kako se usluga donosi klijentu, predstavlja bitan čimbenik za određivanje kvalitete usluga u bankarstvu. Način na koji klijent preferira pruženu uslugu je povezan s njegovim zadovoljstvom. Cilj svake banke je da su klijenti zadovoljni, međutim, u praksi se dešavaju slučajevi da nisu na pravi način pružene usluge.

2.1. Primjena modela u mjerenu kvalitete banaka

Prilikom mjerjenja kvalitete u oblasti usluga često se primjenjuje model razvijen od strane autora Parasuraman et al. (1985, 1988) npr. u javnom servisu: Ramseook-Munhurrun et al. (2010), Ilhaamie (2010), Hirmukhe (2012), u transportu: Randheer et al. (2011), Adigüzel Mercangöz et al. (2012), u bankarstvu: Albarq (2013), Mursaleen et al. (2014) u osiguranju: Bala (2012), Siami i Gorji (2012) u ugostiteljstvu Tzeng i Chang (2011), Ramseook-Munhurrun (2012) itd. Ovaj se model temelji na usporedbi kupčevih očekivanja i percepcija nakon što je usluga pružena.

Ono što se razmatra u ovome modelu je (Brdar et al., 2013., str. 487.):

1. Očekivanja korisnika usluge – istražuje se što korisnici stvarno žele;
2. Specifikacija kvalitete usluge – sposobnost menadžmenta da očekivanja korisnika prevede u specifikaciju kvalitete kroz dizajn usluge;
3. Isporuka usluge – neophodno je pratiti kako bi kvaliteta bila na visokoj razini;
4. Eksterna komunikacija – očekivanja korisnika oblikuju se na osnovi eksternih kontakata s kompanijom;
5. Očekivana usluga – minimalna kvaliteta usluge koju su korisnici spremni prihvatići.

Kvalitetu usluge je teško mjeriti i kvantificirati. Prema Parasuraman et al. (1988), kvaliteta usluge postala je alat za poboljšanje konkurenčne prednosti poduzeća koji mnogi vodeći davatelji usluga posjeduju. Glavna svrha ovih i sličnih modela u mjerenu kvalitete usluge su očekivanja kupca te način na koji je on doživio pruženu uslugu.

Od početnih 10 dimenzija modela SERVQUAL-a, izvršeno je reduciranje i grupiranje kriterija tako da Zeithaml et al. (1990) upozoravaju na to da su kriteriji od strane kupaca kojima se koristi u oblikovanju njihovih očekivanja i percepcije uklapaju u pet dimenzija kvalitete usluga i to: opipljivost, pouzdanost, odgovornost, osiguranje i empatija.

Na osnovi ovih dimenzija kvalitete koje su podijeljene u dvadeset i dvije tvrdnje razvijeni su upitnici koji su promatrali odstupanje očekivane kvalitete od percipirane kvalitete. Ta odstupanja odnosno jazovi koncipirani su u pet segmenata (Parasuraman, 2004., Tahir i Bakar, 2007). Spomenutih pet jazova između očekivanja i percepcija klijenata o kvaliteti usluge su (Pepur, 2006., str. 55.):

1. Prvi jaz predstavlja razliku između očekivanja klijenata i zapažanja menadžmenta o očekivanjima klijenata;
2. Drugi jaz proizlazi iz razlike između zapažanja menadžmenta i specifikacije kvalitete usluge;
3. Treći jaz je razlika između specifikacije kvalitete usluge i aktualne isporuke usluge;
4. Četvrti jaz javlja se kada ono što je kazano o usluzi kroz eksternu komunikaciju ne odgovara onome što je isporučeno;
5. Peti jaz između percipirane i očekivane usluge javlja se kada korisnik, u kontekstu onoga što očekuje od usluge, procjenjuje performanse sadašnje usluge te na taj način daje svoj sud o razini kvalitete korištene usluge.

Međutim, sam SERVQUAL je doživio kritiku zbog pitanja treba li se kvaliteta usluge mjeriti uz pomoć jaza između očekivanja i percepcije. Neki su autori čak i dokazali da je SERVPREF učinkovitiji od SERVQUAL modela (Teas, 1993., Brady et al., 2002). Osim toga, Johns (1996) tvrdi da je SERVQUAL previše glomazan za opću uporabu, ali je pored toga koristan alat za mjerjenje kvalitete usluga. Cronin i Taylor (1992) bili su prvi koji će ponuditi teorijsko opravdanje za odbacivanje očekivane kvalitete kao dijela SERVQUAL u korist mjerjenja percepcije kvalitete.

SERVQUAL i SERVPREF doživjeli su i modifikacije za potrebe istraživanja usluga kvalitete u bankama i to BANKSERV modifikacija SERVQUAL (Avkiran, 1994; Renganathan, Balachandran, Govindarajan, 2012) i BANKPREF modifikacija SERVPREF modela (Cronin i Taylor, 1992, 1994; Coetzee, van Zyl, M. Tait, 2013). Osim spomenutih autora, i drugi su autori radili modifikaciju ovih modela pa tako će se i u ovom radu koristiti prilagođeni SERVPREF za potrebe ispitivanja percipirane kvalitete banaka.

Međutim, mnogi autori su se koristili upravo modelom SERVPREF za mjerjenje kvalitete banaka. Lee, Hwan (2005) su mjerili kvalitetu banaka u Tajvanu te njezin utjecaj na zadovoljstvo klijenata, Zhou (2004) je mjerio kvalitetu banaka u Kini te utjecaj na zadovoljstvo klijenata, Duncan, Elliott (2004) su mjerili ovim modelom zadovoljstvo klijenata banaka u Australiji, Amoah-Mensah (2010) je mjerio zadovoljstvo klijenata i kvalitetu banaka u Guani i Španjolskoj, Phan i Nham (2015) su mjerili kvalitetu bankarske usluge ATM i njezin utjecaj na zadovoljstvo klijenata u Vijetnamu.

2.2. Zadovoljstvo i lojalnost klijenata

U bankarskom poslovanju velika se važnost pridaje zadovoljstvu klijenata. Klijenti žele najbolju vrijednost za svoj novac. Pritom ne štede napore u izboru banke koja će im pružiti najbolju uslugu. Kada su klijenti zadovoljni nekom bankom oni imaju pozitivnu sliku o njoj koja traje dok god su zadovoljni. U tom periodu kada su klijenti zadovoljni nekom bankom konkurenciji je teško uvjeriti te klijente da počnu koristiti njihove usluge (Kotler, Keller, 2009).

Bankarska industrija, kao i svaka druga industrija intenzivirala je svoje napore da se zadovolje potrošači kroz pružanje kvalitetnih usluga (Amoah-Mensah, 2010, str. 17.). Prilikom definiranja zadovoljstva korisnika Kotler et al. (2005) definiraju to kao mjeru u kojoj se percipiraju performanse proizvoda, odnosno usluge i kako su te percepcije u skladu s očekivanjima korisnika. Lin et al. (2010) definiraju zadovoljstvo kao ocjenjivanje ukupne usluge te iskustvo s tom uslugom u proteklo vrijeme. Ukoliko su percepcije klijenta veće ili jednakе njegovim očekivanjima, on će biti zadovoljan pruženom uslugom i obrnuto. U ovoj studiji zadovoljstvo korisnika će biti definirano kao razina kvalitete usluga, odnosno percepcija korisnika.

Zadovoljstvo i lojalnost su dva pojma koja su veoma povezana. Ukoliko je korisnik zadovoljan nekom uslugom, on će tu uslugu ponavljati. Učestalo ponavljanje obavljanja neke usluge u banci predstavlja odanost korisnika, pogotovo ako on bankarske usluge obavlja samo u jednoj banci. Korisnik koji je lojalan prenosit će svoje pozitivne dojmove drugim korisnicima te će tako „osiguravati“ nove korisnike bankama. Ovaj korisnik je „otvoren za suradnju“, obično nije osjetljiv na promjenu cijene, zanima se za nove usluge“. (Brdar et al., 2013., str. 489.)

Osnovni zadatak svake banke je da ima zadovoljnog klijenta, jer samo zadovoljan klijent može potom postati odaan. Tako Oliver (1997, str. 392.) daje sljedeću definiciju lojalnosti: „lojalnost potrošača predstavlja duboku posvećenost ponovnim kupovinama preferiranog proizvoda ili usluge konzistentno u budućnosti, usprkos utjecajima iz okružja i marketinškim naporima konkurenata koji imaju potencijal da izazovu promjenu izvora snabdijevanja potrošača“.

Kod definiranja lojalnosti, osobito kada je u pitanju usluga, neophodno je uključiti percepciju korisnika. Na osnovi te percepcije stvara se zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo pri korištenju usluge. U slučaju zadovoljstva javlja se lojalnost dok će nezadovoljan korisnik u budućnosti koristiti drugu uslugu, što nije slučaj kod fizičkih proizvoda (Babić-Hodović, Činjarević, 2009). Da bi se povećala lojalnost korisnika, neophodno je da se poboljša kvaliteta usluge. Bez zadovoljnog korisnika nema lojalnog korisnika, a samo zadovoljstvo je povezano s kvalitetom (Valvi, West, 2013).

Bankama je potrebno što više lojalnih klijenata, jer nije dovoljno privući klijente u banku, potrebno ih je i zadržati, pogotovo u današnje doba gdje vlada velika konkurenca. Da bi korisnik postao lojalan, potrebno je da njegove

percepcije kvalitete usluge banke premašuju njegova očekivanja, odnosno da on bude kontinuirano zadovoljan uslugama.

Ono čemu bi zadovoljstvo trebalo pridonijeti je izgradnja potpune odanosti klijenata banaka zadržavanje iste banke, bez obzira na marketinške aktivnosti drugih banaka oni ostaju klijenti te banke. Klijenti su na udaru promidžbenih poruka koje pokušavaju utjecati na njihovu percepciju. Međutim, sustav kvalitete je ta poluga koja sprječava pokušaje utjecanja na zadovoljstvo klijenta. Na taj način kvaliteta predstavlja najbolji alat za izgradnju osjećaja lojalnosti bankarskih klijenata.

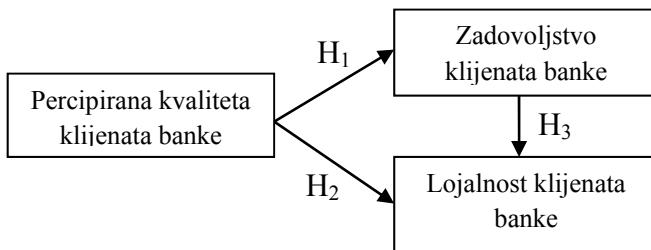
„Pozitivni motivi za izlazak i napuštanje klijenata banke povezani su s atraktivnijim alternativama koje nude konkurenti, dok su negativni motivi obično povezani s nezadovoljstvom vezanim za finansijsku instituciju i nivo pružene usluge. Klijenti mogu biti ohrabreni da ostanu u instituciji ako im se ponudi bolji kvalitet usluge.“ (Jovin, 2011., str. 166.)

2.3. Konceptualni model i hipoteze istraživanja

Prilikom mjerjenja kvalitete bankarskih usluga postoje mnogi različiti pristupi. U ovome istraživanju nije mjereno očekivanje klijenata već samo percipirana kvaliteta od strane klijenata, pa je korišten SERVPREF. Ova dva modela se razlikuju u tome što SERVQUAL ima dvije skupine identičnih pitanja za mjerjenje očekivanja i za mjerjenje percepcija dok SERVPREF koristi jednu skupinu pitanja koje mjere samo percepcije klijenata.

Korišteni SERVPREF model se sastoji od 22 unificirana pitanja za mjerjenje kvalitete usluga od strane klijenata koji su prilagođeni bankarskom poslovanju. U ovome radu će se koristiti izvorna podjela dimenzija SERVPREF od autora Zeithaml et al. (1990). Osim za mjerjenje percipirane kvalitete usluge banaka korištena su još četiri pitanja za mjerjenje zadovoljstva korisnika te četiri pitanja za mjerjenje lojalnosti korisnika bankarskih usluga u Brčkom distriktu BiH. Detaljni pregled pitanja će se prezentirati u rezultatima istraživanja. Na korištena pitanja klijenti su morali odabrati stupanj slaganja s postavljenim tvrdnjama koje su postavljene u vidu Likertove skale sa sedam stupnjeva.

Osim ovih pitanja, anketni upitnik za potrebe ovoga istraživanja obuhvaćao je pitanja u vezi sa spolom ispitanika, godinama starosti kao i frekvencijom korištenja usluga banke. Istraživanje je provedeno u periodu od srpnja do rujna 2015. godine. U ovome istraživanju je korišten namjerni prigodni uzorak tj. ispitivani su klijenti banaka na području Brčko distrikta BiH uz pomoć *online* upitnika. Jedan od razloga za korištenje ovakvog uzorka je što se naišlo na nerazumijevanje od strane banaka, tj. one nisu željele da sudjeluju u ovome istraživanju i da svojim korisnicima proslijede upitnik. Čitava statistička analiza je provedena uz pomoć programskih alata SPSS 20 i STATISTICA 12.5.



Slika 1. Postavljene hipoteze istraživanja

Bloemer, et al. (1998) su prilikom svojega modela istraživanja pokušali prikazati odnos kvaliteta usluge i zadovoljstva kupaca, kao i lojalnost kupaca. Oni su dokazali da kvaliteta usluge utječe na lojalnost izravno, ali ne i na zadovoljstvo. Osim toga, ovo istraživanje je pokazalo da su pouzdanost i položaj na tržištu važni stimulansi koji utječu na lojalnost bankarske usluge. Caruana (2002) u je u svojem istraživanju proučavao odnos između zadovoljstva kupaca, kvalitetu usluga i lojalnosti usluga na primjeru banaka iz Malte. Rezultati su pokazali da zadovoljstvo kupaca ima posredničku ulogu u utjecaju kvalitete usluga na lojalnost usluga. Chakravarty (2003) u svojem radu istraživao na koji način kvaliteta i zadovoljstvo klijenata utječu na napuštanje ponašanja u američkim bankama. Ovim je istraživanjem utvrđeno da postoji značajna negativna povezanost između dimenzija kvalitete usluga, prilagodljivost, empatije i pouzdanost s tendencijom kupca da napusti banku. Na osnovu ovih i sličnih istraživanja postavljena je glavna hipoteza rada koja glasi: *Percipirana kvaliteta banaka od strane klijenata utječe na zadovoljstvo i lojalnost klijenata, a samo zadovoljni klijenti su i lojalni.*

Da bi se ispitao ovaj utjecaj, u ovome radu postavljene su i sljedeće pomoćne hipoteze i to:

- H1 – Percipirana kvaliteta usluge banke utječe na pozitivno zadovoljstvo klijenata
- H2 – Percipirana kvaliteta usluge banke utječe na pozitivnu lojalnost klijenata
- H3 – Zadovoljstvo klijenata banaka utječe na njihovu pozitivnu lojalnost.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kao što je spomenuto, istraživanje je provedeno na području Brčko distrikta BiH i korišten je namjerni prigodni uzorak.

3.1. Karakteristike uzorka

Online anketnom upitniku je pristupilo 469, a isti je popunilo 225 korisnika. Karakteristike ispitanika su prikazane na tablici 1.

Tablica 1.

Karakteristike ispitanika

Karakteristike ispitanika		Frekvencija	Postotak
Spol	Muško	122	54,2
	Žensko	103	45,8
Godine starosti	do 30 godina	111	49,6
	od 30 do 50 godina	103	46,0
	preko 50 godina	10	4,5
Frekvencija posjete bankama	Svakodnevno	26	11,6
	Tjedno	66	29,3
	Mjesečno	98	43,6
	Nekoliko puta godišnje	35	15,6
Ukupno		225	100%

Izvor: rezultati istraživanja.

Tablica 1 pokazuje da ne postoji značajna razlika između promatranih karakteristika ispitanika. Jedino odstupanje postoji u godinama starosti pošto nije obuhvaćen dovoljan broj ispitanika koji imaju preko 50 godina. Razlog tomu treba tražiti u činjenici što se ova promatrana skupina ispitanika ne služi toliko internetom kao druge promatrane skupine pa je zbog toga manji broj njih ispitan. Deskriptivna analiza tvrdnji je prikazana na tablici 2.

Deskriptivna analiza je provedena uz pomoć prosječne aritmetičke sredine te standardne devijacije (S.D.). Ove analize pokazuju da ne postoji velika značajna razlika između prosječnih vrijednosti tvrdnje i sve se kreću između 5,6933 i 5,0222, jedino tvrdnja „sve poslove u banci mogu veoma brzo obaviti i nema čekanja“ ima manju vrijednost i iznosi 4,5289. Vrijednost standardnih devijacija pokazuje da ne postoji razlika između odstupanja od prosječne vrijednosti za sve tvrdnje te se vrijednosti ovoga pokazatelja kreću od 1,41368 do 1,74343.

Tablica 2.
Deskriptivna analiza prikupljenih podataka

Tvrđnje	Prosjek	S.D.
Opipljivost (<i>tangibles</i>), Cronbach's Alpha = 0,882		
Vaša banka posjeduje modernu opremu	5,1867	1,60935
Eksterijer i interijer Vaše banke je vizualno prihvatljiv	5,3511	1,42876
Zaposlenici Vaše banke uredno izgledaju	5,6933	1,52924
Materijali u vidu brošura i obrazaca su prihvatljivi	5,4356	1,48100
Pouzdanost (<i>reliability</i>), Cronbach's Alpha = 0,939		
Vaša banka ispunjava povjerene poslove u dogovorenom roku	5,3600	1,53797
Vaša banka pokazuje veliki interes u rješavanju Vašeg problema	5,1600	1,61223
Vaša banka ispunjava povjerenu uslugu u pravo vrijeme	5,3200	1,49547
Vaša banka izvršava uslugu u vremenu kada je obećala	5,3333	1,48204
Vaša banka inzistira na poslovanju bez pogreški	5,3289	1,41368
Poistovjećivanje (<i>responsiveness</i>) Cronbach's Alpha = 0,918		
Zaposlenici Vaše banke Vam točno kažu kada će se usluga pružiti	5,1956	1,56894
Zaposlenici Vaše banke pružaju brzu uslugu	5,2978	1,53392
Zaposlenici Vaše banke uvijek su spremni pomoći	5,3911	1,42613
Zaposlenici Vaše banke nikada nisu zauzeti da odgovore na upit	5,2222	1,52785
Povjerenje (<i>assurance</i>) Cronbach's Alpha = 0,915		
Ponašanje zaposlenika u banci Vam ulijeva povjerenje	5,1956	1,57463
Kada obavljate transakcije s Vašom bankom osjećate se sigurnim	5,4489	1,51726
Zaposlenici Vaše banke su uvijek ljubazni u kontaktu s Vama	5,4044	1,52976
Zaposlenici Vaše banke posjeduju znanja da odgovore na upite	5,3511	1,43499
Susretljivost (<i>empathy</i>) Cronbach's Alpha = 0,915		
Vaša banka Vam posvećuje individualnu pažnju	5,1689	1,61132
Radno vrijeme banke je pogodno za sve njezine klijente	5,1822	1,60012
Vaša banka posjeduje zaposlenike koji Vam pružaju osobnu pažnju	5,0400	1,57639
Vaša banka radi u Vašem najboljem interesu	5,0267	1,70063
Zaposlenici Vaše banke razumiju Vaše specifične potrebe	5,0933	1,57128
Zadovoljstvo korisnika Cronbach's Alpha = 0,894		
Sve u svemu zadovoljni ste uslugama Vaše banke	5,1600	1,60390
Svako Vaše iskustvo s bankom je priyatno	5,0844	1,55465
Sve poslove u banci mogu veoma brzo obaviti i nema čekanja	4,5289	1,72955
Veoma sam zadovoljan u pogledu rješavanja prigovora	5,0222	1,59364
Lojalnost korisnika Cronbach's Alpha = 0,944		
Gоворите uvijek pozitivno o Vašoj banci drugim poznanicima	5.1689	1,58055
Namjeravate ostati još dugo klijent banke	5.2311	1,61187
Preporučujete drugima da koriste usluge Vaše banke	5.1378	1,63490
Kada bi ponovo birali banku izabrali biste istu	5.1511	1,74343

Izvor: rezultati istraživanja.

Da bi se ispitala interna konzistentnost prikupljenih podataka korištena je *Cronbach's Alpha* koja ispituje normalnost distribucije pojedinih varijabli. Vrijednosti *Cronbach's alphe* se kreće od teorijskih 0 (nula) do jedan. Ukoliko su vrijednosti ovoga pokazatelja blizu nule, za te se podatke kaže da su nepouzdani, ukoliko su te vrijednosti blizu jedinice može se reći da su oni veoma pouzdani (Kozarević, Puška, 2015., str. 108.). Vrijednost *Cronbach's Alpha* mora biti veća od 0,75 čime se dokazuje pouzdanost prikupljenih podataka. Dobivene vrijednosti *Cronbach's Alpha* pokazuju da postoji velika pouzdanost prikupljenih podataka.

3.2. Testiranje hipoteza

Prije nego što se ispita postavljene hipoteze izvršit će se koreacijska analiza. Vrijednost ove analize se kreće od -1 do 1. Vrijednost 1 pokazuje da postoji savršena pozitivna korelacija a vrijednosti X i Y su s pozitivnim nagibom. Vrijednost -1 ukazuje da postoji savršena negativna korelacija gdje su vrijednosti X i Y s negativnim nagibom (Murthy, Krishna, 2011, str. 93). Rezultati provedene koreacijske analize prikazani su tablici 3. Varijablom kvaliteta usluga banaka u ovoj analizi će se parcijalno izvršiti analiza za pojedine tvrdnje unutar ove varijable dok će također pri ovoj analizi biti uzete i varijable zadovoljstvo korisnika te njihova lojalnost.

Tablica 3.

Koreacijska analiza varijabli

	Opipljivost	Pouzdanost	Poistovjećivanje	Povjerenje	Susretljivost	Zadovoljstvo	Lojalnost
Opipljivost	1,000	0,726	0,756	0,746	0,648	0,681	0,610
Pouzdanost	0,726	1,000	0,881	0,852	0,857	0,807	0,745
Poistovjećivanje	0,756	0,881	1,000	0,906	0,823	0,803	0,727
Povjerenje	0,746	0,852	0,906	1,000	0,853	0,792	0,710
Susretljivost	0,648	0,857	0,823	0,853	1,000	0,814	0,723
Zadovoljstvo	0,681	0,807	0,803	0,792	0,814	1,000	0,839
Lojalnost	0,610	0,745	0,727	0,710	0,723	0,839	1,000

Izvor: rezultati istraživanja.

Vrijednost koreacijske analize pokazuje da postoji velika povezanost promatranih dimenzija kvalitete te povezanost dimenzija kvalitete s varijablama zadovoljstvo i lojalnost klijenata banaka. Najveću međusobnu povezanost dimenzija kvalitete imaju dimenzije poistovjećenost i povjerenje ($R = 0,906$), dok je najmanja vrijednost ovoga pokazatelja dimenzija opipljivost i susretljivost (0,648). Što se tiče povezanosti dimenzija kvalitete usluga banaka sa zadovoljstvom klijenata, najveća povezanost je kod tvrdnje susretljivosti ($R=0,814$), dok je najmanja povezanost kod tvrdnje opipljivosti ($R=0,681$). Povezanost dimenzija kvalitete banaka i lojalnosti klijenata su takve da je najveća povezanost kod dimenzije pouzdanosti (0,745), dok je najmanja povezanost kod dimenzije opipljivosti (0,610).

Kako bi se ispitale postavljene pomoćne hipoteze istraživanja te dokazala glavna hipoteza, u ovome radu će se koristiti model višestruke regresijske analize. Regresijska analiza ima svoje dvije primjene i to: predikciju (predviđanje) i uzročnu analizu. „Predikcija, ili predviđanje, ima za cilj da kreira matematički model koji na zadovoljavajući način može predvidjeti i objasniti zavisnu promjenljivu, analizirajući vrijednosti nezavisno promjenljivih (tržišne čimbenike) koji mogu imati utjecaja na nju.“ (Marić, 2008., str. 6.) Uzročna analiza ispituje ima li nezavisna promjenljiva statistički značajan utjecaj na zavisnu promjenjivu i koliki je taj utjecaj (Puška et al., 2015., str. 111.). Pošto je u ovoj analizi prvenstveno riječ o ispitivanju hipoteza koristit će se uzročna višestruka regresijska analiza. Zadatak višestruke regresijske analize je uključivanje više čimbenika u analizu, zajedno ih sučeljavajući ša odvojeno vršeći procjenu utjecaja čimbenika iz nezavisne varijable na zavisnu varijablu. Ispitivanje postavljenih hipoteza istraživanja će se provesti na razini od 5 posto značajnosti.

Tablica 4.

Utjecaj percipiranog kvaliteta na zadovoljstvo klijenata

Zbirna ocjena modela				
Model	Nestandardni koeficijenti		T-test	Značajnost
	B	Standardna greška		
(Konstanta)	-0,062	0,223	-0,279	0,781
Opipljivost	0,129	0,061	2,139	0,034
Pouzdanost	0,185	0,090	2,050	0,042
Poistovjećivanje	0,219	0,101	2,180	0,030
Povjerenje	0,041	0,099	0,412	0,681
Susretljivost	0,383	0,078	4,920	0,000

Izvor: rezultati istraživanja.

Prilikom analize rezultata višestruke regresijske analize najprije će se krenuti od zbirne ocjene modela. Zbirna ocjena modela pokazuje da postoji velika povezanost između nezavisne varijable (percipirana kvaliteta banaka) i zavisne varijable (zadovoljstva klijenata) što pokazuje koeficijent višestruke korelacije ($R=0,856$). Pošto je ovaj koeficijent veći od 0,6 riječ je o visokom intenzitetu povezanosti promatranih varijabli istraživanja. Ovim modelom višestruke regresijske analize je uz pomoć nezavisne varijable objašnjeno 72,6 posto vrijednosti zavisne varijable što pokazuje koeficijent determinacije ($R^2 = 0,726$). Vrijednost standardne pogreške procjene je manji od jedan (0,73961) čime se može zaključiti da ne postoji značajno velika pogreška ovoga modela. Najvažniji pokazatelji ove zbirne ocjene modela su vrijednosti F-testa te p-vrijednost. Na temelju ovih pokazatelia donosi se odluka o prihvaćanju, odnosno odbacivanju

hipoteza. Dobivena vrijednost F-testa ($F = 119,599$) veća je od tablične vrijednosti pa se može donijeti zaključak da postoji veliki utjecaj nezavisne varijable istraživanja na zavisnu varijablu i prihvaća se prva pomoćna hipoteza koja glasi: *Percipiranu kvalitetu usluge banke utječe na zadovoljstvo klijenata*. Ovo ujedno pokazuje i p-vrijednost koja je manja od postavljene razine značajnosti ($p = 0,0000$) čime se također potvrđuje postavljena hipoteza istraživanja.

Nakon što je objasnjenja zbirna ocjena modela višestruke regresijske analize objasnit će se pojedinačni utjecaj dimenzija kvalitete na zavisnu varijablu. Samo u jednoj dimenziji kvalitete odnosno povjerenja ne postoji značajni utjecaj na zavisnu varijablu ($p=0,681$), u svim drugim dimenzijama kvalitete ovaj utjecaj postoji. Najveća razina značajnosti odnosno najveći utjecaj na zadovoljstvo klijenata daje pojedinačna dimenzija kvalitete susretljivost ($p=0,000$), a ujedno ova dimenzija najviše utječe na regresijsku funkciju uz pomoć B-vrijednosti ($B=0,383$). Nakon ove dimenzije kvalitete najveći pojedinačni utjecaj ima dimenzija poistovjećivanja ($p = 0,030$), dok ujedno ova dimenzija značajno utječe i na regresijsku funkciju ($B=0,219$). Poslije ovih dimenzija slijedi dimenzija opipljivosti ($p=0,034$; $B=0,129$) te dimenzija pouzdanosti ($p=0,042$; $B=0,185$). U svim promatranim dimenzijama kvalitete postoji pozitivna povezanost s regresijskom funkcijom. Jedino u vrijednosti konstante je ova povezanost negativna ($B = -0,062$). Na kraju treba spomenuti i da je standardna pogreška pojedinih dimenzija kvalitete mala te se može prihvati postavljeni model.

Tablica 5.

Utjecaj percipiranog kvaliteta na lojalnost klijenata

Zbirna ocjena modela				
Model	Nestandardni koeficijenti		T-test	Značajnost
	B	Standardna greška		
(Konstanta)	0,316	0,295	1,072	0,285
Opipljivost	0,096	0,080	1,197	0,233
Pouzdanost	0,328	0,119	2,760	0,006
Poistovjećivanje	0,203	0,133	1,528	0,128
Povjerenje	0,021	0,131	0,158	0,875
Susretljivost	0,277	0,103	2,695	0,008

Izvor: rezultati istraživanja.

Rezultati provedene višestruke regresijske analize za drugu postavljenu pomoćnu hipotezu pokazuju da postoji značajna povezanost između percipirane kvalitete (nezavisne varijable) i lojalnosti klijenata što pokazuje koeficijent

višestruke korelacije ($R = 0,772$). Ovim modelom je uz pomoć nezavisne varijable objašnjeno 58,7 posto vrijednosti zavisne varijable što pokazuje koeficijent determinacije ($R^2 = 0,587$). Vrijednost standardne pogreške procjene ovoga modela je mala i manja je od jedinice (0,97713) čime se potvrđuje valjanost ovoga modela. Što se tiče postavljene druge pomoćne hipoteze vrijednost F-testa ($F = 64,734$) je veća od tablične vrijednosti te se prihvata i druga pomoćna hipoteza odnosno: *Percipirana kvaliteta usluge banke utječe na lojalnost klijenata*. Također, ovo pokazuje i p-vrijednost koja je manja od postavljene razine značajnosti ($p = 0,0000$).

Što se tiče pojedinačnog utjecaja dimenzija kvalitete, samo u dvije dimenzije postoji značajan utjecaj, i to u dimenziji pouzdanosti ($p = 0,006$) te dimenziji susretljivosti (0,008). Upravo ove dvije dimenzije i najviše pridonose regresijskoj funkciji u odnosu prema drugim dimenzijama kvalitete i njihova B-vrijednost je najveća (pouzdanost $B = 0,328$; susretljivost $B = 0,277$). Također, kada se promatra i doprinos regresijskoj funkciji potrebno je spomenuti i konstantu ($B = 0,316$), ali tu ne postoji značajan utjecaj na lojalnost klijenata. U svim dimenzija kvalitete je pozitivna vrijednost B-vrijednosti, odnosno sve dimenzije kvalitete pozitivno utječu na smjer regresijske funkcije. Najmanji utjecaj na lojalnost klijenata ima dimenzija kvalitete povjerenje koja ujedno ima i najmanju B, odnosno p-vrijednost ($B = 0,021$; $p = 0,875$). Vrijednost standardne pogreške za sve pojedinačne dimenzije je mala te se može zaključiti da je postavljeni model regresijske analize prihvaćen.

Tablica 6.

Utjecaj zadovoljstva klijenata na njihovu lojalnost

Zbirna ocjena modela				
$R = 0,839; R^2 = 0,704$; Prilagođeno $R^2 = 0,703$; $F(\text{test}) = 530,140$; $p < 0,0000$; standardna pogreška procjene: 0,82944				
Model	Nestandardni koeficijenti		T-test	Značajnost
	B	Standardna greška		
(Konstanta)	0,702	0,202	3,475	0,001
Zadovoljstvo	0,903	0,039	23,025	0,000

Izvor: rezultati istraživanja.

Prilikom ispitivanja treće postavljene hipoteze rada kao nezavisna varijabla je uzeto zadovoljstvo klijenata banaka, a kao zavisna varijabla lojalnost klijenata. Zbirni model višestruke regresijske analize pokazuje da postoji velika povezanost između ovih varijabli istraživanja što pokazuje koeficijent višestruke korelacije ($R = 0,839$). Također, nezavisnom varijablom je objašnjeno 70,4 posto zavisne varijable što pokazuje koeficijent determinacije ($R^2 = 0,703$). Vrijednost standardne pogreške procjene je mala i manja od jedinice (0,82944). Što se tiče ispitivanja treće pomoćne hipoteze, dobivena vrijednost F-testa ($F = 530,140$) je

manja od tablične vrijednosti te se može zaključiti da postoji značajan utjecaj zadovoljstva na lojalnost klijenata čime je dokazana i treća pomoćna hipoteza. Također, ovo potvrđuje i dobivena p-vrijednost ($p = 0,000$).

Prilikom utjecaja na smjer regresijske funkcije može se vidjeti da zadovoljstvo klijenata pozitivno utječe na ovaj smjer ($B = 0,903$) i da je razina značajnosti manja od postavljene razine čime se potvrđuje da ova varijabla značajno utječe na lojalnost klijenata banaka ($p = 0,000$). Također, i vrijednost konstante značajno utječe na smjer regresijske funkcije ($B = 0,702$) te je značajan utjecaj i nje na lojalnost klijenata ($p = 0,001$).

Na temelju promatranih modela višestruke regresijske analize može se zaključiti da je veći utjecaj percipirane kvalitete na zadovoljstvo u odnosu prema lojalnosti klijenata, a također postoji veliki utjecaj zadovoljstva klijenata na njihovu lojalnost. U skladu s time, prihvata se i glavna hipoteza ovoga istraživanja koja glasi: „Percipirana kvaliteta banaka od strane klijenata utječe na zadovoljstvo i lojalnost klijenata, a samo zadovoljni klijenti su i lojalni.“

4. ZAKLJUČAK

Kvaliteta je svakako najvažniji čimbenik koji određuje poslovanje jedne banke. Stalnim unaprjeđenjem kvalitete svaka banka nastoji stići nove klijente te utjecati na percepciju postojećih klijenata. Na taj način povećava se zadovoljstvo klijenata, a samo zadovoljan klijent može postati i lojalan. Na temelju toga, ovaj rad je istraživao percepciju kvalitete od strane klijenata banaka u Brčko distriktu BiH, uz pomoć SERVPREF modela. Osim percepcije kvalitete od strane klijenata istraživao se i stupanj njihova zadovoljstva i odanosti.

Banke kroz dobivene rezultate ovoga istraživanja mogu spoznati koje su to kvalitete koje percipiraju klijenti i na taj način mogu unaprijediti svoje poslovanje i ponuditi kvalitetniju i bolju uslugu koja je prilagođena potrebama klijenata.

Rezultati dobiveni ovim istraživanjem pokazali su značajan pozitivan utjecaj percipirane kvalitete na zadovoljstvo klijenata, čime je prihvaćena prva pomoćna hipoteza, da postoji značajan pozitivan utjecaj percipirane kvalitete na lojalnost klijenata, ali i druga pomoćna hipoteza, te da postoji značajan pozitivan utjecaj zadovoljstva klijenata na njihovu lojalnost, čime je dokazana i treća pomoćna hipoteza rada. Dokazivanjem ovih pomoćnih hipoteza dokazana je i glavna hipoteza.

Ograničenja ovoga istraživanja proistječu iz samog načina odabira ispitanika u istraživanju, odnosno u uzorku pošto je korišten prigodni uzorak koji nema značajnu statističku jačinu pa se rezultati trebaju uzeti s oprezom. Nadalje, ograničenje je i samo područje istraživanja jer je istraženo samo jedno mjesto unutar zemlje promatranja pa se tako rezultati ne mogu primijeniti na zemlju u kojoj je provedeno istraživanje. Kako bi se riješila ova ograničenja prilikom

provodenja budućih istraživanja, potrebno je koristiti neki od uzoraka zasnovan na vjerojatnostima, a to se može postići samo kroz suradnju s poslovnim bankama. Osim toga, potrebno je obuhvatiti veći broj mesta koja su odabrana slučajnim uzorkom kako bi se dobili reprezentativni podaci. U budućim istraživanjima potrebno je i istražiti koje su to još varijable povezane sa zadovoljstvom i lojalnošću klijenata kako bi se unaprijedio rad banaka.

LITERATURA

Adigüzel Mercangöz B., Paksoy M., Karagülle A. Ö. (2012), Analyzing the Service Quality of a Fast Ferry Company by Using Servqual Scores: A Case Study in Turkey, International Journal of Business and Social Science, 3(24), str. 84-89.

Al-Khaddash H., Al Nawaset R., Ramadan A. (2013), Factors affecting the quality of Auditing: The Case of Jordanian Commercial Banks, International Journal of Business and Social Science, 4(11), str. 206-222.

Albarq A. N. (2013), Applying a SERVQUAL Model to Measure the Impact of Service Quality on Customer Loyalty among Local Saudi Banks in Riyadh, American Journal of Industrial and Business Management, 3(8), str. 700-707.

Amoah-Mensah A. (2010), Customer Satisfaction in the Banking Industry: a Comparative Study of Ghana and Spain, PHD thesis, Universitat de Girona.

Appannan S., Doraisamy B., Xin Hui T. (2013), Customer Perception on Service Quality of Commercial Banks: A Case Study in Penang, Malaysia, Academic Research International, 4(5), str. 459-468.

Avkiran NK (1994), Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking, International Journal of Bank Marketing, 12(6), str. 10-18.

Babić-Hodović V., Činjarević M. (2009), Utjecaj percepcije kvaliteta usluga edukacije na lojalnost klijenata, 6. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET 2009“, str. 737-744.

Bala N., Sandhu H.S., Nagpal N. (2011) Measuring Life Insurance Service Quality: an Empirical Assessment of SERVQUAL Instrument, International Business Research, 4(4), str. 176-190.

Bloemer, J. (1998). Investigating Derivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction, International Journal of Bank Marketing, 16(7), str. 276-286.

Brady M. K., Cronin Jr. J. and Brand R. R. (2002), Performance-only Measurement of Service Quality: A Replication and Extension, *Journal of Business Research*, 55(1), str. 27-31.

Brdar I., Čavić B., Živković R., Matović V., (2013), Kvalitet usluga kao preduslov satisfakcije potrošača, 12. Međunarodni naučni skup sa Sinergija 2013., str. 484-490.

Caruana, A. (2002), Service Loyalty: The Effects of Service Quality and the Mediating role of Customer Satisfaction, *European Journal of Marketing*, 36(7), str. 811-828.

Chakravarty S. (2003), Relationships and individual's bank switching behavior, *Journal of Economic Psychology*, 25(4), str. 1-21.

Coetzee J., van Zyl H., Tait M. (2013), Perceptions of service quality by clients and contact-personnel in the South African retail banking sector, *Southern African Business Review*, 17(1), str. 1-22.

Cronin J. J., Taylor S. A. (1992), Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), str. 55-67.

Cronin J. J., Taylor S. A. (1994), SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality, *Journal of Marketing*. 58(1), str. 125-131.

Duncan E., Elliot G. (2004), Efficiency, Customer Service and Financial Performance Among Australian Financial Institutions, *The International Journal of Bank Marketing*, 22(5), str. 319-342.

Duraj B., Moci E. (2015), Factors Influencing the Bank Profitability – Empirical Evidence from Albania, *Asian Economic and Financial Review*, 5(3), str. 483-494.

Hirmukhe J. (2012), Measuring Internal Customers' Perception on Service Quality Using SERVQUAL in Administrative Services, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(3), str. 1-6.

Ilhaamie A. G. A. (2010), Service Quality in Malaysian Public Service: Some Findings, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(1), str. 40-45.

Johns N. (1996), The developing role of quality in the hospitality industry, *Service Quality in Hospitality Organization*, editors Olsen, D. Teare, R. Gummesson. E, Cassell, New York, str. 9-26.

Jovin S. (2011), Ljudski potencijal u procesu pružanja usluge u finansijskim institucijama, *Škola biznisa*, 4, str. 160-168.

Kimando L. N., Njogu G.W. (2012), Factors That Affect Quality of Customer Service in the Banking Industry in Kenya: A Case Study of Postbank

Head Office Nairobi, International Journal of Business and Commerce, 1(10), str. 82-105.

Kotler P., Keller K. L., (2009) A Framework for Marketing Management, 4th Edition, Prentice Hall.

Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2005), Principles of Marketing, 4th European edition, Prentice Hall.

Kozarević S., Puška A. (2015), Povezanost primjene lanca opskrbe, partnerskih odnosa i konkurentnosti, Ekonomski misao i praksa, 10(2), str. 579-596.

Lee, M. C. and Hwan, I. S. (2005), Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Profitability in the Taiwanese Banking Industry, International Journal of Management, 22(4), str. 635-648.

Lin R. J., Chen R. H., Chiu K. K. S. (2010), Customer relationship management and innovation capability: An empirical study, Industrial Management & Data Systems, 101(1), str. 111-133.

Marić M. (2008), Primena regresione analize u masovnoj proceni vrednosti nepokretnosti, Geodetska služba, 37(109-110), str. 5-11.

Marinković V., Senić V. (2012), Analiza elemenata kvaliteta usluga u korporativnom bankarstvu, Ekonomski horizonti, 14(1), str. 13-22.

Mursaleen M., Ijaz M., Kashif M. (2014), Service Quality of News Channels: A Modified SERVQUAL Analysis, Observatorio Journal, 8(1), str. 171-188.

Murthy T. S. R., Krishna D. S. R. (2011), Analysis of Cell Phone Usage Using Correlation Techniques, International Journal of Wireless & Mobile Networks, 3(2), str. 91-100.

Oliver R. L. (1997), Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, The McGraw-Hill Companies.

Parasuraman A, Zeithaml V. A. Berry L. L. (1988), A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of retailing, 64(1), str. 12-40.

Parasuraman, A. (2004), Assessing and Improving Service Performance for Maximum Impact: Insights from a Two-Decade-Long Research Journey, Performance Measurement and Metrics, 5(2), str. 45-52.

Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, 49(4), str. 41-50.

Pavković A. (2004), Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1), str. 179-192.

Pepur M. (2006), Kvaliteta usluga u bankarskoj industriji: koncept i mjerjenje, Tržište, 18(1-2), str. 53-66.

Phan C. A., Nham P. T. (2015), Impact of Service Quality on Customer Satisfaction of Automated Teller Machine Service: Case Study of a Private Commercial Joint Stock Bank in Vietnam, Business: Theory and Practice, 16(3), str. 280-289

Puška A., Maksimović A., Fazlić S. (2015), Utjecaj kvalitete na zadovoljstvo i lojalnost studenata, Poslovna izvrsnost, 9(2), str. 101-119.

Radojević P., Marjanović D. (2011), Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta, Bankarstvo, 7/8, str. 34-59.

Randheer K., Al-Motawa A. A., Vijay P. Jr. (2011), Measuring Commuters' Perception on Service Quality Using SERVQUAL in Public Transportation, International Journal of Marketing Studies, 3(1), str. 21-34.

Ramseook-Munhurrun P., Lukea-Bhiwajee S. D., Naidoo P. (2010), Service Quality in the Public Service, International Journal of Management and Marketing Research, 3(1), str. 37-50.

Ramseook-Munhurrun P. (2012), Perceived Service Quality in Restaurant Services: Evidence from Mauritius, International Journal of Management and Marketing Research, 5(3), str. 1-14.

Reis D., Peña L. (2000), Linking Customer Satisfaction, Quality, and Strategic Planning, Revista de Administração de Empresas, 40(1), str. 42-46.

Renganathan R., Balachandran S., Govindarajan K. (2012), Customer perception towards banking sector: Structural equation modeling approach, African Journal of Business Management, 6(46), str. 11426-11436.

Siam S., Gorji M. (2012), The measurement of service quality by using SERVQUAL and quality gap model, Indian Journal of Science and Technology, 5(1), str. 1956-1960.

Severović K., Žajdala N., Cvetković Šoštarić B. (2009), Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga, Ekonomski vjesnik, 22(1), str. 147-160.

Tahir, I. M. and Bakar, N. M. A. (2007), Service Quality Gap and Customer's Satisfaction of Commercial Banks in Malaysia, International Review of Business Research Papers, 3(4), str. 327-336.

Teas., R. K. (1993), Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality, Journal of Marketing, 57(4), str. 18-34

Trajković S., Nikolić M. (2008), Kanoničke relacije antropometrijskih mera i posturalnih poremećaja školske dece, Glasnik antropološkog društva Srbije, 43, str. 379-385.

Tzeng G.-H., Chang H.-F. (2011), Applying Importance-Performance Analysis as a Service Quality Measure in Food Service Industry, Journal of Technology Management & Innovation, 6(3), str. 106-115.

Valvi A. C., West D. C. (2013), E-Loyalty is not all About Trust, Price Also Matters: Extending Expectation-Confirmation Theory in Bookselling Websites, Journal of Electronic Commerce Research, 14(1), str. 99-123.

Vives X. (2001), Competition in the Changing World of Banking, Oxford Review of Economic Policy, 17(4), str. 535-547.

www.cbbh.ba, pristupljeno 16.3.2016.

Zeithaml V. A., Parasuraman A, Berry L. L. (1990), Delivering Quality Service: Balancing Consumer Perceptions and Expectations. The Free Press, New York, NY.

Zhou, L. (2004), A Dimension-Specific Analysis of Performance Only Measurement of Service Quality and Satisfaction in China's Retail Banking, Journal of Services Marketing, 18(7), str. 534-546.

Adis Puška, MSc

Lecturer
College of Computer Science and Business Communications eMPIRICA
E-mail: adispuska@yahoo.com

Sead Šadić, MSc

Advisor
Brcko District Bosnia and Herzegovina
E-mail: sead23@gmail.com

Admir I. Beganović, PhD

Assistant Professor
University of Business Studies Banja Luka
E-mail: admirbeganovic52@gmail.com

IMPACT OF PERCEIVED QUALITY ON SATISFACTION AND LOYALTY OF BANK CLIENTS

Abstract

This paper explores the way perceived quality of bank clients is linked to their satisfaction and loyalty. Survey was conducted in Brcko District, Bosnia and Herzegovina, on an intentional sample. For this research an online survey was used involving 469 bank clients, out of which 225 completed this survey. To measure the quality an adapted SERVPREF model was used. Satisfaction and loyalty were measured by using four statements. The significance of this research is reflected in the fact that by proving the hypotheses it will be determined that quality is of the outmost importance for the business activity of every bank because quality influences satisfaction and user loyalty. It will also be determined which dimension of quality has the most influence on those variables. The results gained by this research contribute to better understanding of clients by banks. Statistical analysis was done by using the programme tool SPSS 20 along with multiple regression analysis and correlation analysis. Reliability of collected information/data was analyzed by using Cronbach's Alpha indicator. The results of multiple regression analysis show that there is a statistically significant impact of perceived quality of banks onto client satisfaction and loyalty. Results have proved the first two auxiliary hypotheses. It has been proved that there is a statistically significant impact of client satisfaction onto their loyalty, which confirmed the third auxiliary hypothesis. By proving these hypotheses, the main hypothesis has been proved and showed that perceived quality does influence the client satisfaction and loyalty, and also that only satisfied clients can be loyal.

Key words: SERVPREF model, client satisfaction, client loyalty, multi-variation analysis

JEL classification: C30, M30

Dr. sc. Goran Vučur

Sveučilište u Dubrovniku
E-mail: goran.vucur@unidu.hr

UTJECAJ OUTSOURCINGA NA PROFITABILNOST HOTELSKIH PODUZEĆA

UDK / UDC: 005.591.43:658.155]:640.4

JEL klasifikacija / JEL classification: G34, L24, L83, M11

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 11. ožujka 2016. / March 11, 2016

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Poslovanje hotelskih poduzeća u sve dinamičnijem okruženju uvjetovalo je pronašetak novih strategijskih rješenja, pri čemu se kao jedan od strategijskih alata nudi outsourcing kojemu je cilj smanjivanje troškova uz poboljšanje kvalitete izvedbe određenih aktivnosti poslovanja. Rezultati dosadašnjih istraživanja pokazuju da uključivanje vanjskih partnera u poslovanje hotelskih poduzeća ima posljedicu pretvaranje dijela fiksnih troškova u varijabilne koji ovise isključivo o aktivnosti hotelskih poduzeća. Na spomenuti način postiže se smanjivanje ukupnih troškova poslovanja čemu je posljedica povećanje dobiti hotelskih poduzeća. Paralelno spomenutoj primjeni outsourcinga, oslobada se dio kapitalnih sredstava hotelskih poduzeća pri čemu se smanjuju resursi potrebni za obavljanje aktivnosti prepuštenih vanjskom partneru. Cilj rada je istražiti utjecaj outsourcinga na profitabilnost u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Spomenutii utjecaj promatrati će se u kontekstu veličine hotelskih poduzeća. Svrha istraživanja je približiti hotelskim poduzećima primjenu outsourcinga u kontekstu povećanja profitabilnosti. Metodologija istraživanja bazirat će se na korelacijskoj analizi uz primjenu deskriptivne statistike.

Ključne riječi: outsourcing, profitabilnost, hotelska poduzeća

1. UVOD

Iako je problematika *outsourcinga* u početku prvenstveno bila vezana za ostvarivanje ušteda u poslovanju, primjena *outsourcinga* danas je usmjerena na ostvarivanje što bolje tržišne pozicije i povećanje konkurenatske prednosti hotelskih poduzeća. Proučavanjem teorijskih i praktičnih okvira primjene *outsourcinga* u hotelskim poduzećima, može se zaključiti da *outsourcing* najviše utječe na smanjivanje ukupnih troškova poslovanja, povećanje fleksibilnosti i konkurentnosti, te djelomično poboljšanje tržišne pozicije. Ukoliko se u obzir uzme samo financijski aspekt primjene *outsourcinga*, za pretpostaviti je da *outsourcing* utječe na promjene u strukturi imovine, što se može obrazložiti djelomičnim ili potpunim prepustanjem dijela imovine vanjskom partneru, koji je spremam uz preuzimanje obavljanja aktivnosti, preuzeti i dio resursa nužnih za nesmetano obavljanje preuzete djelatnosti. U skladu sa spomenutim, dolazi do transformacije troškovne strukture poduzeća, pri čemu se dio fiksnih troškova pretvara u varijabilne, koji izravo ovise o razini aktivnosti poslovanja, čemu je posljedica smanjivanje ukupnih troškova poslovanja te povećanje dobiti hotelskih poduzeća. Zbog toga je cilj rada istražiti utjecaj *outsourcinga* na pojedine indikatore profitabilnosti hotelskih poduzeća, pri čemu se oblikuje sljedeća hipoteza:

H1: Povećanje razine outsourcinga aktivnosti poslovanja hotelskih poduzeća ima pozitivan utjecaj na profitabilnost hotelskih poduzeća.

Budući da se unutrašnje okruženje hotelskih poduzeća razlikuje s obzirom na brojne karakteristike koje ih obilježavaju, potrebno je spomenutu problematiku staviti u kontekst veličine hotelskih poduzeća. Naime, istraživanjem se želi analizirati utjecaj *outsourcinga* na mala, srednja i velika hotelska poduzeća pri čemu se želi dokazati da primjena *outsourcinga* različito utječe na pojedine segmente poslovanja i razlikuje se s obzirom na veličinu hotelskog poduzeća, a koja je u konkretnom slučaju temeljena na broju stalnih zaposlenika. U skladu sa spomenutim, oblikuje se sljedeća hipoteza:

H2: Utjecaj outsourcinga aktivnosti poslovanja hotelskih poduzeća na profitabilnost razlikuje se s obzirom na veličinu hotelskih poduzeća.

Pored spomenutog, analiza će obuhvatiti upotrebu pojedinih pokazatelja uspješnosti poslovanja pri čemu će se istražiti razina korištenja pojedinih financijskih, odnosno nefinancijskih pokazatelja grupiranih u pojedine skupine.

Metodologija istraživanja zasniva se na proučavanju dosadašnjih istraživanja temeljem kojih se formiraju indikatori uz pomoć kojih se vrši povezivanje postavljenih varijabli. Proučavanje primjene *outsourcinga* temelji se na aktivnostima koje se prepustaju vanjskim partnerima dok se izračun pojedinih indikatora profitabilnosti hotelskih poduzeća vrši na temelju prikupljenih financijskih pokazatelja iskazanih u financijskim izvješćima. Nakon formiranja baze podataka vrši se statistička obrada podataka koja se temelji na primjeni deskriptivne statistike i korelacijskoj analizi.

Svrha rada je doći do novih znanstvenih spoznaja na temelju kojih će se proširiti dosadašnji teorijski okvir vezan za primjenu *outsourcinga* i istražiti njegov utjecaj na profitabilnost pojedinih hotelskih poduzeća. Na temelju provedenog istraživanja, izvest će se zaključna razmatranja koja će proširiti vidike i pomoći hotelskim poduzećima u budućoj primjeni *outsourcinga* kao strateškog alata.

2. **OUTSOURCING - FINANCIJSKI ASPEKT**

S financijskog gledišta, *outsourcing* predstavlja strategiju za učinkovitu uštedu troškova uz uvjet da se koristi na pravilan način.¹ Prema Greaveru, *outsourcing* predstavlja postupak prijenosa pojedinih aktivnosti poslovanja, prava odlučivanja i proizvodnih činitelja, u skladu sa sklopljenim ugovorom, na vanjskog izvršitelja ili pružatelja usluge.² Proizvodni činitelji predstavljaju resurse koji uključuju ljude, postrojenja, opremu, tehnologiju i drugu imovinu. Pravo na odlučivanje podrazumijeva odgovornost pri donošenju odluka vezanih za pojedine elemente izdvojenih aktivnosti poslovanja. Iako je osnovni motiv za primjenu *outsourcinga* smanjenje troškova, većina autora, koji su se bavili tematikom *outsourcinga*, slaže se u činjenici da je *outsourcing* potrebno promatrati isključivo kao stratešku odluku poduzeća kojoj mora prethoditi sagledavanje poslovnih procesa, te procjena strateških i financijskih posljedica. U skladu sa spomenutim može se reći da hotelska poduzeća svojim radom nastoje ostvariti strateške ciljeve, a jedan od ciljeva svakog poduzeća je maksimiziranje profita. Investiranjem u resurse, hotelska poduzeća posebnu pozornost posvećuju kvaliteti i troškovima izvedbe pojedinih aktivnosti. Ukoliko postoje kapaciteti za proizvodnju proizvoda ili usluga, komponente se mogu proizvesti uz niže inkrementalne (dodatne) troškove, nego što iznose troškovi nabave istih od vanjskih dobavljača. Suprotno spomenutom, hotelska poduzeća, u nekim slučajevima, mogu imati interes da proizvodnju svojih proizvoda ili usluga (dijelom ili u potpunosti) prepuste vanjskom partneru. Donošenju odluke prethodi odgovarajuća analiza koja se temelji na relevantnim informacijama. Inkrementalna analiza bazira se na dodatnim prihodima i troškovima, koji predstavljaju diferencijalne veličine ključne za procjenu koristi ili štete, temeljene na usporedbi relevantnih informacija za različite alternative.³

Pri analizi troškova pozornost se posvećuje troškovima izvedbe svake pojedine aktivnosti poslovanja. Analiziranje kretanja troškova rezultira sagledavanjem relativne troškovne pozicije koja predstavlja temelj za postizanje troškovne prednosti hotelskog poduzeća u odnosu prema konkurenciji. Troškove stvaraju sve poslovne aktivnosti različito participirajući u ukupnim troškovima i stvaranju dodatne vrijednosti za hotelsko poduzeće. Ukoliko su interni troškovi

¹ <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>, (10.07.2013.)

² Greaver II M. F., Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMACOM, New York, 1999., p. 3.

³ Belak V., Menadžersko računovodstvo, RRIF, Zagreb, 1995., str. 251-253.

proizvodnje veći od troškova proizvodnje vanjskog izvršitelja, uvećani za transakcijske troškove i profitnu maržu, vanjski izvršitelji pridonijet će smanjenju troškova obavljanja aktivnosti poduzeća učinkovitim izvršenjem pojedine aktivnosti. Pritom je potrebno napomenuti da transakcijski troškovi uključuju troškove pronalaženja potencijalnog partnera, troškove pregovaranja i sklapanja ugovora, troškove realizacije ugovora i troškove eventualnog neispunjavanja ili raskida ugovora o *outsourcingu*. Međutim, praktično gledano, hotelska poduzeća kojima je jedini cilj bio snižavanje troškova do maksimalnih granica, suočavala su se s nižom kvalitetom izvedbe proizvoda ili usluga, problemima u komunikaciji s izvršiteljem aktivnosti i većim nezadovoljstvom zaposlenih.⁴ Pri analizi troškovne strukture pozornost je potrebno usmjeriti na strukturu i reduciranje fiksnih troškova koji se ne mijenjaju prilikom promjene razine aktivnosti poduzeća. Nakon utvrđivanja doprinosa pokrića koji nastaje kao razlika između prihoda i varijabilnih troškova, naglasak se stavlja na razlučivanje fiksnih troškova po pojedinim hijerarhijskim razinama. Transparentnost utvrđivanja hijerarhijske razine nastanka fiksnih troškova omogućuje precizno definiranje troškova koji se izdvajanjem pojedinih aktivnosti iz hotelskih poduzeća mogu eliminirati, odnosno pretvoriti u varijabilne. Pretvaranjem fiksnih troškova u varijabilne oslobađa se dio kapitalnih sredstava potreban za nove investicije, odnosno razvoj i rast novih proizvoda i usluga. Umjesto u sporedne aktivnosti, hotelsko poduzeće izravno stavlja kapital u aktivnosti koje mu donose prihod, odnosno omogućuju rast i opstanak na tržištu. Uštедe je moguće ostvariti na svim hijerarhijskim razinama, zato je u početnim fazama strategijske analize za primjenu *outsourcinga* pozornost potrebno usmjeriti na financijsku analizu poslovanja poduzeća, odnosno trenutne i buduće troškove poslovanja čija se procjena može izvršiti na temelju prethodno opisanih činjenica. Izračunom budućih troškova svakako je potrebno utvrditi koji se troškovi eliminiraju, koji troškovi ostaju i dalje prisutni te koji novi troškovi nastaju primjenom *outsourcinga*.⁵ Neka istraživanja ističu da je primjenom *outsourcinga* moguće postići uštedu na izvedbi određene aktivnosti do 20 %, a da se ne naruši kvaliteta izvedbe.⁶ Pri primjeni *outsourcinga* potrebno je u obzir uzeti činjenicu da se, ovisno o kolaboraciji dvaju partnera, može izvršiti transfer dijela imovine koja je vezana uz odredenu aktivnost. Ukoliko imovina nije integrirana u ostalu imovinu hotelskog poduzeća te kao takva ima heterogenu strukturu, moguće je razmotriti mogućnost prepustanja dijela imovine vanjskom partneru.⁷ U tom slučaju hotelsko poduzeće smanjuje sadašnje i buduće troškove koji se izravno odnose na prepustenu imovinu te u skladu sa spomenutim, dolazi do oslobađanja dijela

⁴ Parlov I., Utjecaj outsourcinga na efektivnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2003., str. 9.

⁵ Vučur G., The role of outsourcing in the restructuring of small companies in conditions of crisis – case study, 3rd REDETE 2014 Internacionall Scientific Conference – Conference Proceedings, Banja Luka, April 10-12, 2014., p. 359.

⁶ Sani A., Dezdar S., Ainif S., Outsourcing Patterns among Malaysian Hotels, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4., No. 9., 2013., p. 135.

⁷ Gawer A., Platforms, Markets and Innovation, Edward Elger Publishing, Cheltenham and Northampton, 2009., p. 255.

kapitalnih sredstava što povećava likvidnost hotelskih poduzeća. Likvidnost hotelskih poduzeća posebno dolazi do izražaja u hotelskim poduzećima koja su izložena snažnom utjecaju sezonalnosti poslovanja.

U skladu sa spomenutim, *outsourcing* je moguće dovesti u vezu s pojedinim indikatorima profitabilnosti koji su vezani uz prethodno spomenute činjenice.

3. PROFITABILNOST KAO POKAZATELJ USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA

Cilj menadžmenta u hotelskom poslovanju je stvoriti planirani profit koji zadovoljava sve sudionike poslovnog procesa u određenom razdoblju, uz uvjet da se postigne odgovarajuće zadovoljstvo gostiju. Hiperarhija ciljeva predstavlja povezanost ciljeva unutar organizacijskih razina, a može se promatrati kroz raspon postavljenih ciljeva od vlasnika, menadžera, pa sve do izvršitelja poslovnih procesa.⁸ Mjerjenje, procjenjivanje i ocjenjivanje uspješnosti poslovanja predstavlja postupak u kojem se utvrđuje jesu li ostvareni željeni rezultati i u kojem stupnju, te razlozi za eventualna odstupanja. Kako bi se provele planirane radnje, nužno je prikupiti odgovarajuće podatke uz pomoć kojih će se doći do informacije, koja će se usporediti s postavljenim ciljevima poslovanja. Radi lakše preglednosti pokazatelje uspješnosti poslovanja je moguće razvrstati na finansijske⁹ i nefinansijske¹⁰ koji onda mogu biti klasični i suvremeni. Pored spomenutih pokazatelja, hotelska se poduzeća koriste i specifičnim pokazateljima uspješnosti poslovanja u hotelijerstvu.¹¹ Finansijske informacije predstavljaju rezultat poslovanja poduzeća izražen u novcu.¹² Kao glavni izvor informacija vezanih uz poslovanje poduzeća uzimaju se finansijska izvješća. Finansijski pokazatelji uspješnosti poslovanja stavljuju u odnos podatke iz jednog ili više

⁸ Cerović Z., Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 215.-216.

⁹ Van Horne J. C., Wachowicz (Jr.) J. M., Osnove finansijskog menadžmenta, deveto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 2002., str. 125.; Bubble M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 403.- 404.; [\(04.03.2016.\); Cerović Z., Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 749.;](http://www.investopedia.com/terms/s/shareholdervalueadded.asp#axzz1YafpayL) [\(04.03.2016.\); Dunković D., Strateško menadžersko računovodstvo, Skripta s vježbama, RRIF – Visoka škola za finansijski menadžment, Zagreb, 2011., str. 23.](http://www.investopedia.com/terms/c/cfroi.asp#axzz1YafpayL)

¹⁰ Vrdoljak-Raguž I., Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2009., str. 117.-130.; Žager K., Žager L., Mamić Sačer I., Sever S., Analiza finansijskih izvještaja, 2. prošireno izdanje, Masmédia, Zagreb, 2008., str. 360.-369.

¹¹ Avelini Holjevac I., Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2007., str. 355-362.

¹² Vidučić L.J., Finansijski menadžment, IV. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, RRIF, Zagreb, 2004., str. 368.

financijskih izvješća, a u kombinaciji s komparativnom analizom i analizom trenda čine bit financijske analize. U praksi ne postoji jedinstveni financijski pokazatelj koji bi objedinio sve aspekte financijskog poslovanja te uzeo u razmatranje sva obilježja financijskog poslovanja poduzeća. Stoga se kao najčešći financijski pokazatelji koriste pokazatelji profitabilnosti koji pokazuju osnovnu sposobnost zarađivanja poduzeća te prinose koje poduzeće donosi svojim vlasnicima. Spomenuti pokazatelji pružaju informacije vezane uz učinkovitost poslovanja u odnosu prema prihodima, vlastitom kapitalu i ukupnoj imovini poduzeća. U empirijskom dijelu istraživanja uzimaju se tri ključna pokazatelja profitabilnosti poduzeća. *Neto profitna marža (NPM)* naziva se još i pokazatelj efikasnosti menadžmenta jer daje informaciju kako menadžment kontrolira troškove poduzeća. Neto profitna marža pokazuje koliko se dobiti ostvaruje na jednu kunu prodaje. Niska neto profitna marža može biti rezultat relativno niskih cijena ili relativno visokih troškova poduzeća u odnosu prema ostvarenoj prodaji.

$$\text{Neto profitna marža (NPM)} = \text{neto dobit} / \text{ukupan prihod}^{13}$$

Povrat na ukupnu imovinu (ROA) pokazuje sposobnost poduzeća da korištenjem raspoložive imovine ostvari dobit. Usporedbom dobivene stope s kamatom stopom može se zaključiti isplati li se tvrtki zadužiti, jer razlika između povrata na ukupnu imovinu i kamatne stope predstavlja financijsku korist od zaduživanja koja pripada dioničarima.

$$\text{Povrat na ukupnu imovinu (ROA)} = \text{neto dobit} / \text{prosječna ukupna imovina}$$

Povrat na vlastiti kapital (ROE) sugerira kolika je zarada ostvarena s obzirom na ulaganje dioničara. Kako je osnovni cilj poslovanja poduzeća povećanje vrijednosti za dioničare, spomenuti pokazatelj predstavlja najbolju pojedinačnu mjeru uspješnosti poduzeća s obzirom na zadani cilj. U uvjetima recesije manji povrat na vlastiti kapital može se javiti kao rezultat nižih cijena odnosno pada profitabilnosti vlastitog kapitala.¹⁴

$$\text{Povrat na vlastiti kapital (ROE)} = \text{neto dobit} / \text{prosječni ukupni kapital}$$

Detaljno istraživanje problematike *outsourcinga* u kontekstu spomenutih pokazatelja u hotelskim poduzećima do sada nije istraženo na način da *outsourcing* direktno povezan s pojedinim indikatorima profitabilnosti hotelskih poduzeća. U sklopu prethodno provedenih istraživanja u drugim sektorima može se zaključiti da je odnos *outsourcinga* i profitabilnosti ovisan o karakteristikama poduzeća odnosno da bitnu ulogu ima veličina poduzeća. U promatranim istraživanjima smanjena pregovaračka moć i veći transakcijski troškovi prouzročili su manju profitabilnost poduzeća.¹⁵ U nekim sektorima povećanje

¹³ Orsag S., Gulin D., Financijska analiza hotelske tvrtke, Acta turistica, Vol. 13., No. 2., 2001., str. 160.

¹⁴ Vidučić LJ., op. cit., str. 397-399.

¹⁵ Gorg H., Hanley A., Does Outsourcing Increase Profitability?, The Economic and Social Review, Vol. 35, No. 3, 2004., p. 283.

profitabilnosti, kao rezultat primjene *outsourcinga*, zabilježeno je kod svih pokazatelja profitabilnosti osim kod povrata na uloženi kapital.¹⁶

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Izvršenom analizom teorijskog i praktičnog sadržaja istraživanja zaključeno je da ne postoji sustavno istražena problematika koja dovodi u vezu spomenuta područja. U skladu sa spomenutim formirane su varijable. Proučavanjem tematike *outsourcinga* u hotelskom poslovanju došlo se do zaključka da su različiti autori¹⁷ u istraživanjima koristili između 13 i 21 hotelsku aktivnost. Na temelju spomenutog zaključeno je da je najbolje, kao indikatore za *outsourcing*, koristiti 22 hotelske aktivnosti i to: recepciju, prodaju, čišćenje soba, čišćenje zajedničkih prostorija, pranje rublja, nabavu i dostavu, restorane, barove, kuhinjske poslove, tehničko održavanje, vrtlarske usluge, radnu snagu, računovodstvene poslove, upravljanje, edukaciju, marketing, istraživanje tržišta, pravne poslove, informacijske sustave, sigurnost i nadzor, animaciju te sport i rekreaciju. Istraživanje će obuhvatiti čimbenike profitabilnosti odnosno sljedeće pokazatelje: neto profitnu maržu (NPM), povrat na ukupnu imovinu (ROA) i povrat na vlastiti kapital (ROE).¹⁸ Empirijsko istraživanje uključuje prikupljanje podataka uz pomoć *online* anketnog upitnika za indikatore *outsourcinga*, koje je obavljeno krajem 2014. i početkom 2015. godine. Paralelno spomenutom, provedeno je prikupljanje sekundarnih podataka iz finansijskih izvješća, na temelju kojih se došlo do finansijskih podataka iz kojih su se izračunavali pokazatelji profitabilnosti hotelskih poduzeća. Finansijskim izvješćima pristupilo se putem internetskih stranica Financijske agencije (FINA-e).¹⁹ Osnovni skup sačinjava 313 hotelskih poduzeća, odnosno aktivna mala (do 50 zaposlenih), srednja (od 51 do 250 zaposlenih) i velika hotelska poduzeća (preko 250 zaposlenih) u Republici Hrvatskoj. Podaci su preuzeti iz *online* baze podataka Hrvatske gospodarske komore²⁰, uz napomenu da u osnovni skup ulaze mala hotelska poduzeća koja imaju najmanje jednog zaposlenika, te nad kojima nije otvoren postupak stečaja ili likvidacije. Poduzeća su klasificirana prema

¹⁶ Giustiniano L., Clarioni G., The Impact of Outsourcing on Business Performance: An Empirical Analysis, Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol. 9, No. 2, 2013., p. 161.; Business impact of outsourcing: a fact-based analysis IBM, IBM Global Services, January 2010, p. 3., http://www-935.ibm.com/services/be/en/c-suite/insights/readings/media/smarter_computing/business_impact_of_outsourcing_a_fact_based_analysis.pdf, (01.03.2016.)

¹⁷ Bolat T., Yilmaz Ö., The relationship between outsourcing and organizational performance; Is it math or reality for the hotel sector?; International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 21, No. 1, 2009., p. 14.; Espino-Rodriguez T., Lai P.C., Baum T., Asset specificity in make or buy decisions for service operations; An empirical application in the Scottish hotel sector; International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, No. 1, 2008., p. 124.; Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V., The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector, The Service Industries Journal, Vol. 25, No.5, 2005., p. 697.

¹⁸ Prilagodeno prema: Vidučić Lj., op. cit., str. 397.-399.

¹⁹ <http://rgf1.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prjavaKorisnika.jsp>, (20.01.2015.)

²⁰ http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon?lang=hr_HR, (06.06.2014.)

klasifikaciji Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, odnosno šifri Nacionalne klasifikacijske djelatnosti I551 iz 2007., koja obuhvaća hotele i sličan smještaj. Zbog veličine osnovnog skupa slučajnim odabirom definiran je uzorak od 80 (25,60 %) malih, srednjih i velikih hotelskih poduzeća. Statistička obrada podataka odvijala se uz pomoć računalnih programa za obradu podataka Microsoft Excel 2010, IBM SPSS Statistics 20 i Statistica 12, uz korištenje metoda deskriptivne statistike, te korelacijske analize. Svi testovi provedeni su na razini signifikantnosti od 1 %, 5 % ili 10 %.

5. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA

5.1. Karakteristike hotelskih poduzeća

Kako bi se istražile opće karakteristike hotelskih poduzeća potrebno je izvršiti analizu uzorka po osnovnim obilježjima.

S obzirom na veličinu hotelskih poduzeća, odnosno broj zaposlenih, najviše je malih hotelskih poduzeća, ukupno 60 %, slijede ih srednja hotelska poduzeća s 32.5 %, a najmanje je velikih hotelskih poduzeća, samo 7.5 %.

Što se tiče pravnog oblika hotelskih poduzeća, 65 % ispitanih hotelskih poduzeća ima pravni oblik društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), dok 35 % hotelskih poduzeća ima oblik dioničkog društva (d.d.).

Vlasnička struktura hotelskih poduzeća pokazuje da je 81.3 % hotelskih poduzeća u domaćem vlasništvu, 7.5 % hotelskih poduzeća u stranom vlasništvu i 11.2 % hotelskih poduzeća u mješovitom vlasništvu.

Vlasnička struktura također pokazuje da se 85 % hotelskih poduzeća nalazi u privatnom vlasništvu, 5 % hotelskih poduzeća je u državnom vlasništvu, dok je 10 % hotelskih poduzeća u mješovitom vlasništvu.

U promatranom istraživanju većina hotelskih poduzeća posluje samostalno, takvih je ukupno 87.5 %, dio hotelskih poduzeća, njih 7.5 %, posluje u sklopu holdinga, te u konačnici najmanji dio hotelskih poduzeća posjeduje ugovor o franšizi, samo njih 5 %.

5.2. Analiza primjene outsourcinga

Od ukupno 80 hotelskih poduzeća 63.8 % njih trenutno koristi *outsourcing*, dok 36.2 % hotelskih poduzeća ne koristi *outsourcing* u svojem poslovanju.

Kad je riječ o percipiranom mjerenu utjecaju primjene *outsourcinga*, većina menadžera odgovorila je da je primjena *outsourcinga* djelomično utjecala na smanjenje troškova poslovanja hotelskih poduzeća.

Sljedeća tablica prikazuje postotne udjele hotelskih poduzeća pri izdvajaju pojedine aktivnosti, pri čemu se u odnos stavio broj hotelskih poduzeća koja izdvajaju pojedinu aktivnost s obzirom na ukupan broj hotelskih poduzeća u uzorku.

Tablica 1.

Postotni udio hotelskih poduzeća pri izdvajaju pojedine aktivnosti

Aktivnost	% poduzeća	Aktivnost	% poduzeća
Pranje rublja	30,00 %	Nabava i dostava	7,50 %
Sigurnost i nadzor	20,00 %	Prodaja	6,25 %
Tehničko održavanje	16,25 %	Edukacija	6,25 %
Pravni poslovi	16,25 %	Radna snaga	5,00 %
Informacijski sustavi	16,25 %	Restorani	3,75 %
Animacija	15,00 %	Istraživanje tržišta	3,75 %
Računovodstveni poslovi	12,50 %	Kuhinjski poslovi	2,50 %
Čišćenje soba	10,00 %	Upravljanje	2,50 %
Čišćenje zajedničkih prostorija	10,00 %	Sport i rekreacija	2,50 %
Vrtlarske usluge	8,75 %	Barovi	1,25 %
Marketing	8,75 %	Recepција	0,00 %

Ivor: rezultati istraživanja.

Ono što je bilo ključno napraviti prije testiranja postavljenih hipoteza je provesti postupak min-max normalizacije,²¹ odnosno izmjeriti razinu *outsourcinga* za svako poduzeće posebno. Spomenuti postupak obavljen je na način da je broj izdvojenih aktivnosti stavljena u odnos s ukupnim brojem aktivnosti kako bi se dobio jedinstveni pokazatelj *outsourcinga* na ljestvici od 0 do 100 % te oblikovala varijabla O1. Rezultati pokazuju da je prosječna razina *outsourcinga* hotelskih aktivnosti poslovanja (O1) 9 %.

Uzme li se kao kriterij broj izdvojenih aktivnosti, rezultati istraživanja na promatranom uzorku pokazuju da 51 % hotelskih poduzeća, koja primjenjuju *outsourcing* u svojem poslovanju, izdvaja tri i više aktivnosti poslovanja, 39.2 % hotelskih poduzeća izdvaja dvije aktivnosti poslovanja, a svega 9.8 % hotelskih poduzeća izdvaja samo jednu aktivnost poslovanja.

²¹ http://hr.swewe.net/word_show.htm/?54163_1&Normalizacija, [accessed 4.5.2015]

5.3. Analiza pokazatelja uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća

U skladu s postavljenim smjernicama istraživanja, predviđeno je da se istraži primjena pokazatelja uspješnosti poslovanja, odnosno da se utvrdi koje od grupa pokazatelja uspješnosti poslovanja hotelska poduzeća primjenjuju i u kojoj mjeri. S obzirom na prethodno spomenuto, rezultati istraživanja prikazani su u nastavku.

Iz dobivenih rezultata može se utvrditi da 77.5 % hotelskih poduzeća uspješnost poslovanja mjeri analizom finansijskih izvješća (bilance, računa dobiti i gubitka, i sl.).

Analiza je pokazala da klasične finansijske pokazatelje (profitabilnosti, ekonomičnosti, likvidnosti i sl.) u mjerenu uspješnosti poslovanja koristi 47.5 % hotelskih poduzeća.

Suvremene finansijske pokazatelje (ekonomska dodana vrijednost, dodana vrijednost dioničara, povrat na investirani gotovi tijek novaca, i sl.) koristi 23.8 % hotelskih poduzeća.

Modele nefinansijskih pokazatelja (model uravnoteženih ciljeva, sustav potpunog upravljanja kvalitetom, i sl.) pri procjeni uspješnosti poslovanja koristi samo 12.5 % hotelskih poduzeća.

Klasični nefinansijski pokazatelji (inovativnost, zadovoljstvo gostiju, zadovoljstvo zaposlenika, i sl.) u mjerenu uspješnosti poslovanja zastupljeni su s 40 %.

Ukupno 65 % hotelska poduzeća mjeri uspješnost poslovanja specifičnim pokazateljima poslovanja u hotelskim poduzećima (prosječan broj gostiju po sobi, prosječna dnevna prodaja po sobi, i sl.).

5.4. Testiranje postavljenih hipoteza

U skladu s postavljenim ciljevima promatranog istraživanja i prethodno iznesenim činjenicama, potrebno je izvršiti ispitivanje hipoteze koja glasi:

H1: Povećanje razine outsourcinga aktivnosti poslovanja hotelskih poduzeća ima pozitivan utjecaj na profitabilnost hotelskih poduzeća.

Kako bi se ispitao utjecaj ukupne razine *outsourcinga* aktivnosti poslovanja hotelskih poduzeća na profitabilnost hotelskih poduzeća koristi se Spearmanov koeficijent korelacije ranga. Za svaki par varijabli X i Y zasebno, opažanja su sortirana uzlazno i zamijenjena svojim rangovima. Spearmanovim koeficijentom korelacije ranga koristi se kod ordinalnih ili numeričkih varijabli koje nisu normalno distribuirane. Sljedeća tablica prikazuje vrijednosti Spearmanovog koeficijenta korelacije ranga između ukupne razine *outsourcinga* s obzirom na broj izdvojenih aktivnosti u % (O1) te neto profitne marže (P1),

povrata na ukupnu imovinu ROA (P2) i povrata na vlastiti kapital ROE (P3). Rezultati pokazuju da između ukupne razine *outsourcinga* hotelskih aktivnosti i svih triju varijabli profitabilnosti postoji pozitivna i statistički značajna korelacija pri signifikantnosti od 5 %. Time se navedena hipoteza potvrđuje.

Tablica 2.

Korelacija između razine *outsourcinga* i profitabilnosti hotelskih poduzeća

		O1	P1	P2	P3	
Spearmanov koeficijent korelacije ranga	O1	Koeficijent korelacije Signifikantnost Broj poduzeća	,214* .032 80	,209* .035 76	,210* .035 76	
	P1	Koeficijent korelacije Signifikantnost Broj poduzeća	,906** .000 1,000	,830** .000 76		
		Koeficijent korelacije Signifikantnost Broj poduzeća	,209* .035 76	,839** .000 76	,839** .000 76	
		Koeficijent korelacije Signifikantnost Broj poduzeća	,210* .035 76	,830** .000 76	,839** .000 76	
*Koeficijent korelacijske je signifikantan na razini od 0.05.						
**Koeficijent korelacijske je signifikantan na razini od 0.01.						

Izvor: rezultati istraživanja.

Prethodnim istraživanjem promatrane problematike došlo se do zaključka da je veličina hotelskih poduzeća bitan element o kojem bi mogao ovisiti promatrani odnos dviju varijabli te se u skladu sa spomenutim formirala hipoteza čiju je valjanost potrebno ispitati:

H2: Utjecaj outsourcinga aktivnosti poslovanja hotelskih poduzeća na profitabilnost razlikuje se s obzirom na veličinu hotelskih poduzeća.

Proveden je Spearmanov koeficijent korelacijske ranga zasebno za mala, srednja i velika hotelska poduzeća.

Povezanost između *outsourcinga* aktivnosti i svih indikatora profitabilnosti za mala hotelska poduzeća mala je, pozitivna i nije statistički značajna.

Tablica 3.

Korelacija između razine *outsourcinga* i profitabilnosti malih hotelskih poduzeća

	O1	P1	P2	P3
O1	1,000000	0,168130	0,188441	0,214250
P1	0,168130	1,000000	0,866784*	0,802911*
P2	0,188441	0,866784*	1,000000	0,854001*
P3	0,214250	0,802911*	0,854001*	1,000000

*Razina signifikantnosti 10 %

Izvor: rezultati istraživanja.

Povezanost između *outsourcinga* aktivnosti i svih indikatora profitabilnosti za srednja poduzeća mala je, pozitivna i nije statistički značajna.

Tablica 4.

Korelacija između razine *outsourcinga* i profitabilnosti srednjih hotelskih poduzeća

	O1	P1	P2	P3
O1	1,000000	0,290260	0,293249	0,306664
P1	0,290260	1,000000	0,936467*	0,882609*
P2	0,293249	0,936467*	1,000000	0,787642*
P3	0,306664	0,882609*	0,787642*	1,000000

*Razina signifikantnosti 10 %

Izvor: rezultati istraživanja.

Povezanost između *outsourcinga* aktivnosti i indikatora profitabilnosti P1 i P2 za velika hotelska poduzeća jaka je, pozitivna i statistički značajna, dok je povezanost između *outsourcinga* aktivnosti i indikatora profitabilnosti P3 pozitivna, ali nije statistički značajna.

Tablica 5.

Korelacija između razine *outsourcinga* i profitabilnosti velikih hotelskih poduzeća

	O1	P1	P2	P3
O1	1,000000	0,771517*	0,771517*	0,308607
P1	0,771517*	1,000000	1,000000	0,771429*
P2	0,771517*	1,000000	1,000000	0,771429*
P3	0,308607	0,771429*	0,771429*	1,000000

*Razina signifikantnosti 10 %

Izvor: rezultati istraživanja.

Promatranje hotelskih poduzeća s obzirom na veličinu dovodi do zaključka da je utjecaj primjene *outsourcinga* na profitabilnost zabilježen jedino u velikim hotelskim poduzećima čime se može zaključiti da se spomenuti utjecaj razlikuje s obzirom na veličinu hotelskih poduzeća. U skladu sa spomenutim, prihvata se hipoteza H2.

6. ZAKLJUČAK

Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da je primjena *outsourcinga* u hotelskim poduzećima na približno istoj razini kao i u istraživanjima provedenim u svijetu.²² Ukoliko se analiziraju aktivnosti koje se izdvajaju i usporede s istraživanjima u svijetu,²³ može se zaključiti da većih odstupanja nema. Jedina razlika koja se može izdvojiti, vezana je uz aktivnosti sporta i rekreacije koju domaća hotelska poduzeća još uvijek ne izdvajaju na onoj razini na kojoj to čine inozemna hotelska poduzeća. Stoga je preporuka da se razmotri izdvajanje spomenute aktivnosti specijaliziranim poduzećima koja bi podigla kvalitetu i razinu usluge. Ukoliko se u obzir uzme mjerjenje i ocjenjivanja uspešnosti poslovanja hotelskih poduzeća prema priloženim rezultatima, može se zaključiti da se hotelska poduzeća još uvijek nedostatno koriste suvremenim načinima evaluacije poslovne uspešnosti. Potrebno je istaknuti različite

²² Lamminmaki D., Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective, Griffith University, Gold Coast, 2003., 164.

²³ Espino-Rodriguez T., Lai P.C., Baum T., Asset specificity in make or buy decisions for service operations; An empirical application in the Scottish hotel sector; International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, No. 1, 2008., p. 124.; Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V., Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands, International Journal of Hospitality Management, Vol. 23, No. 3, 2004., p. 297.; Lai P. C., Soltani E., Outsourcing Hotel Service Operations: the Case of Taiwan Hotels, Business and Information 2007, (Izlaganje na znanstvenom skupu), July 2007.

svremene modele mjerjenja i procjene poslovnog uspjeha koji u sebi sadrže različite perspektive evaluacije, uz pomoć kojih je moguće stvoriti jasniju sliku poslovanja hotelskih poduzeća. Ukoliko se u obzir uzme odnos između razine *outsourcinga* aktivnosti poslovanja i profitabilnosti svih hotelskih poduzeća, može se zaključiti da se s povećanjem razine *outsourcinga*, povećava i razina profitabilnosti hotelskih poduzeća. Spomenuto posebno dolazi do izražaja u velikim hotelskim poduzećima, u kojima postoji jaka, statistički značajna i pozitivna veza između povećanja razine *outsourcinga* i povećanja neto profitne marže te povrata na ukupnu imovinu. Može se zaključiti da povećanje razine *outsourcinga* aktivnosti poslovanja ima pozitivan utjecaj na dobit velikih hotelskih poduzeća koja može proizlaziti iz smanjenja troškova poslovanja u odnosu prema ostvarenoj prodaji. Također, velika hotelska poduzeća koja koriste *outsourcing* pokazuju veću sposobnost korištenja raspoložive imovine. Utjecaj *outsourcinga* u velikim hotelskim poduzećima nije zabilježen na povrat na vlastiti kapital. Zasebno gledano, u malim i srednjim hotelskim poduzećima postoji pozitivna veza između *outsourcinga* i profitabilnosti, ali je mala i nije statistički značajna. Ukoliko se dobiveni rezultati usporede s istraživanjima provedenim u drugim gospodarskim sektorima, može se zaključiti da je utjecaj *outsourcinga* na profitabilnost bio identičan. Kao ograničenje istraživanja može se istaknuti razdoblje promatranja primjene *outsourcinga* i finansijskih podataka koje u obzir uzima jednu godinu. Budući da je za sagledavanje spomenute tematike potrebno duže razdoblje, preporuča se da buduća istraživanja obuhvate analizu trenda kroz dužu vremensku cjelinu. Također, mali broj indikatora profitabilnosti može davati suženu sliku stanja što može predstavljati ograničenje istraživanja te se u skladu sa spomenutim preporuča primijeniti vertikalnu analizu strukture finansijskih izvješća. Tako će se doći do zaključaka koji će dati dinamičnu sliku promjena koje proizlaze iz utjecaja primjene *outsourcinga* na profitabilnost hotelskih poduzeća.

LITERATURA

- Avelini Holjevac, I., (2007): Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, Hrvatska
- Belak, V., (1995): Menadžersko računovodstvo, RRIF, Zagreb, Hrvatska
- Bolat, T., Yilmaz, Ö., (2009): The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it math or reality for the hotel sector?, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21 (1), p. 7-23.
- Buble, M., (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, Hrvatska
- Business impact of outsourcing: a fact-based analysis IBM, IBM Global Services, 1/2010, New York, USA, [Internet], dostupno na: <http://www->

935.ibm.com/services/be/en/c-suite/insights/readings/media/smarter_computing/business_impact_of_outsourcing_a_fact_based_analysis.pdf, [01.03.2016.]

Cash Flow Return on Investment – CFROI, [Internet], dostupno na: <http://www.investopedia.com/terms/c/cfroi.asp#axzz1YaafspayL>, [04.03.2016.]

Cerović, Z., (2003): Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, Hrvatska

Dunković, D., (2011): Strateško menadžersko računovodstvo, Skripta s vježbama, RRIF - Visoka škola za finansijski menadžment, Zagreb, Hrvatska

Espino-Rodriguez, T., Lai, P.C., Baum, T., (2008): Asset specificity in make or buy decisions for service operations: An empirical application in the Scottish hotel sector, International Journal of Service Industry Management, 19 (1), p. 111-133.

Espino-Rodriguez, T., Padron-Robaina, V., (2004): Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands, International Journal of Hospitality Management, 23 (3), p. 287-306.

Espino-Rodriguez, T., Padron-Robaina, V., (2005): The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector, The Service Industries Journal, 25 (5), p. 689-708.

Fina – Financijska agencija, [Internet], dostupno na: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>, [20.01.2015.]

Gawer, A., (2009): Platforms, Markets and Innovation, Edward Elger Publishing, Cheltenham and Northampton, UK

Giustiniano, L., Clarioni, G., (2013): The Impact of Outsourcing on Business Performance: An Empirical Analysis, Journal of Modern Accounting and Auditing, 9 (2), p. 153-168.

Gorg, H., Hanley, A., (2004): Does Outsourcing Increase Profitability?, The Economic and Social Review, 35 (3), p. 267-288.

Greaver II, M. F., (1999): Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMACOM, New York, USA

Hrvatska gospodarska komora – Registr poslovnih subjekata, [Internet], dostupno na: http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon?lang=hr_HR [06.06.2014.]

Lai, P. C., Soltani, E., (2007): Outsourcing Hotel Service Operations: the Case of Taiwan Hotels, Business and Information 2007, (Izlaganje na znanstvenom skupu), July 2007.

Lamminmaki, D., (2003): Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective, Griffith University, Gold Coast, Australia

Normalizacija, [Internet], dostupno na: http://hr.swewe.net/wordshow.htm/?54163_1&Normalizacija, [4.5.2015.]

Orsag, S., Gulin, D., (2001): Financijska analiza hotelske tvrtke, Acta turistica, 13 (2), str. 141-178.

Outsourcing, [Internet], dostupno na: <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>, [10.07.2015.]

Parlov, I., (2003): Utjecaj outsourcinga na efektivnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, Magistarski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, Hrvatska

Sani, A., Dezzdar, S., Ainon, S., (2013): Outsourcing Patterns among Malaysian Hotels, International Journal of Business and Social Science, 4 (9), p. 133-144.

Shareholder Value Added - SVA, [Internet], dostupno na: <http://www.investopedia.com/terms/s/shareholdervalueadded.asp#axzz1YaafpayL>, [04.03.2016.]

Van Horne, J. C., Wachowicz (Jr.), J. M., (2002): Osnove financijskog menadžmenta, deveto izdanje, Mate d.o.o. - Zagreb, Zagreb, Hrvatska

Vidučić, LJ., (2004): Financijski menadžment, IV. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, RRIF, Zagreb, Hrvatska

Vrdoljak-Raguž, I., (2009): Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, Hrvatska

Vučur, G., (2014): The role of outsourcing in the restructuring of small companies in conditions of crisis – case study, 3rd REDETE 2014 Internacional Scientific Conference – Conference Proceedings, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, April 10-12, p. 356-367.

Žager, K., Žager, L., Mamić Sačer, I., Sever, S., (2008): Analiza financijskih izvještaja, 2. prošireno izdanje, Masmedia, Zagreb, Hrvatska

Goran Vučur, PhD

University of Dubrovnik
E-mail: goran.vucur@unidu.hr

THE IMPACT OF OUTSOURCING ON PROFITABILITY OF HOTEL COMPANIES

Abstract

Operations of hotel companies in an increasingly dynamic environment require new strategic solutions. Outsourcing is offered as a strategic tool aiming at reducing costs whileas improving the quality of implementation of certain business activities. Results of previous studies show that involvement of external partners in a hotel company business has resulted in the conversion of part of the fixed costs into variable costs that depend exclusively on the activity of hotel companies. Thus reduction of the total operating costs is achieved resulting in increase in profit of hotel companies. At the same time, application of outsourcing releases a part of the capital assets in hotel companies which reduces the resources required to perform activities entrusted to the external partner. The aim of this paper is to explore the impact of outsourcing on profitability of the hotel companies in Croatia taking into consideration the size of the hotel companies. The purpose of the research is to demonstrate the application of outsourcing in the context of increasing profitability and help in future solutions for implementation of outsourcing in hotel companies. The research methodology will be based on the correlation analysis with the use of descriptive statistics.

Key words: *outsourcing, profitability, hotel companies*

JEL classification: *G34, L24, L83, M11*

STRUČNI RAD

PROFESSIONAL PAPER

Dr. sc. Ivana Plazibat

Profesorica visoke škole
Sveučilište u Splitu
Sveučilišni odjel za stručne studije
E-mail: ivana.plazibat@oss.unist.hr

Toni Šušak, mag. oec.

Asistent
Sveučilište u Splitu
Sveučilišni odjel za stručne studije
E-mail: toni.susak3@gmail.com

Tadija Šarić, bacc. oec.

FUNKCIONALNOST PROGRAMA LOJALNOSTI KUPACA U MALOPRODAJI

UDK / UDC: 659.127.6:658.87

JEL klasifikacija / JEL classification: M31

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 30. rujna 2015. / September 30, 2015

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Lojalnost kupaca je koncept koji privlači sve više pažnje u današnjem poslovnom svijetu. Odani kupci kupuju češće, troše više i najčešće postaju glasnogovornicima tvrtke marketingom „od usta do usta“. Stoga maloprodajai danas teži pronalaženju što učinkovitijeg načina poboljšanja lojalnosti kupaca. Osnovno pitanje postaje „što možemo učiniti da pridobijemo nove i zadržimo stare kupce?“. Odnos maloprodavač-kupac je ključ uspjeha, a jedan od načina da se on razvije su programi lojalnosti kupaca. Ovaj rad analizira uspijevaju li programi lojalnosti stvoriti i izgraditi odanost kupaca te jesu li odani kupci dovoljno vrijedni za ulaganje resursa u programe lojalnosti. Također će se obratiti pozornost na to kako ti programi utječu na druge aspekte poslovanja poduzeća kroz prikupljanje važnih informacija o željama i navikama kupaca. Pokušat će se odgovoriti na pitanje mogu li programi lojalnosti pomoći maloprodavačima pri stvaranju novih kupaca, novih prodajnih koncepata ili novog pristupa odnosu s kupcima.

Ključne riječi: Programi lojalnosti, lojalnost kupaca, učinak programa lojalnosti

1. UVOD

Programi lojalnosti kupaca su u znatnom porastu u zadnjem desetljeću, a kupci su često članovi više programa lojalnosti. Na programe lojalnosti gleda se kao na alat za stvaranje dugoročnog, profitabilnog odnosa između maloprodavača i kupca temeljenog na zadovoljstvu. Kupci su na današnjem, zasićenom tržištu suočeni s odabirom između puno sličnih proizvoda i prodavaonica te nije lako zaključiti na temelju kojih kriterija dolaze do odluke o kupnji. Ako pitamo i same kupce najčešće nećemo dobiti jasne odgovore, jer uglavnom ni oni sami ne mogu objasniti stvarne razloge odabira nekog proizvoda.

Jasno je da postoji veza između zadovoljstva kupaca i prodajnih rezultata. Zadovoljan kupac, u pravilu, s vremenom postaje lojalni kupac, a lojalni kupci omogućavaju bolje planiranje, sigurnije rezultate i postizanje trajnih kvalitetnih poslovnih rezultata.

Stvaranje kvalitetnog programa lojalnosti zahtijeva značajne, ljudske i finansijske, resurse, a uz sve to ne postoji jamstvo da će ostvariti svoj cilj privlačenja novih i zadržavanja starih kupaca. Ulaganja u programe lojalnosti možemo opravdati stvaranjem baze podataka koja omogućuje lak pristup informacijama potrebnima za segmentiranje, istraživanje i konačno osvajanje tržišta. Također kroz baze podataka maloprodavač može zaključiti u kojem smjeru treba širiti svoj assortiman, treba li mijenjati koncept prodavaonice, olakšati upravljanje kategorijama, pa čak i precizno predviđati promjene na tržištu.

Kroz sustave nagrađivanja maloprodavač može usmjeravati kupce prema onim proizvodima koji njemu najbolje odgovaraju. Kada se pojavi novi proizvod lako može natjerati kupce da ga isprobaju ili ako ima svoju robnu marku može na nju omogućiti posebne popuste.

2. PROGRAMI LOJALNOSTI KUPACA

Koncept programa lojalnosti može se objasniti kao formalizirano povezivanje kupaca koji ispunjavaju uvjete koje je postavio maloprodavač. Kupci ulazu neki napor da postanu članovi, a zauzvrat dobiju povlastice koje su dostupne samo članovima programa. Proučavanje programa lojalnosti otkrilo je pet elemenata prisutnih u većini programa: baza podataka, proces pristupanja, dodana vrijednost za kupce, nagrade i prepoznavanje od kupaca¹.

Programi lojalnosti omogućuju stvaranje odnosa koji je zasnovan na interakciji i individualizaciji te je popraćen personaliziranim tehnikama direktnog marketinga. Korištenjem informacija prikupljenim karticama iz programa lojalnosti dobiva se strateški alat kojim se može kreirati individualizirani marketing mix za kupce uz minimalne troškove istraživanja tržišta. S druge

¹ Kellgren, C., Moradi, I., Romppanen, M. (2007)

strane, programi lojalnosti su se pokazali kao izravan način povećanja učestalosti kupnje i količine kupnje jer nagrađuju kupce koji se vraćaju i također nagrađuju kombiniranu kupnju unutar iste marke.

2.1. Razvoj programa lojalnosti

Nakon što su odnosi s kupcima, pridobivanje i pogotovo zadržavanje kupaca postali osnova marketinga, otkrilo se da kupci koji imaju blizak odnos s maloprodavačima, također imaju i veću razinu odanosti te sve prednosti koje s njom dolaze. Kartice lojalnosti su se pojavile kao način zasnivanja odnosa s kupcima i finansijskog efektuiranja istog.

Već u 80-im godinama dolazi do velikih pomaka u unaprjeđivanju programa lojalnosti. S velikim grupama kupaca bilo je nemoguće ostvariti blizak odnos i zbog toga se javila potreba za identifikacijom kupaca. U svrhu poboljšanja direktnog marketinga, poduzeća uvode baze podataka kako bi dobila uvid u informacije o svojim kupcima. Također se uvode i različiti sustavi nagradovanja da se potakne kupce na korištenje programa.

Iako su mnogi programi bezobzirno kopirani uz minimalne izmjene, interes kupaca za programe sve brže raste, a tako raste i potreba za poboljšanim i originalnim programima².

Danas se sadržaj programa okrenuo isticanju nagradovanja i prepoznavanju imena među kupcima. Ulaganja u programe lojalnosti rastu nevjerovatnom brzinom, jedno istraživanje prema Meyer-Waardenu (2008.) kaže da su u 2000. godini 16 najvećih europskih maloprodavača uložili više od milijardu dolara u svoje programe³.

2.2. Tipovi programa lojalnosti

Postoje brojne vrste i varijante programa lojalnosti koje se obično prilagođavaju njihovoj namjeni vrsti posla kojim se poduzeće bavi. Prema Bermanu (2006.) programi lojalnosti se mogu podijeliti na četiri tipa:

1. Prvi tip je najosnovniji i najobičniji program lojalnosti. Članstvo je otvoreno svima i nagrade se dobivaju samo korištenjem članske kartice. Podaci se ne prikupljaju i poduzeće ne može primjenjivati ciljani marketing.
2. Drugi tip karakteriziraju popusti na količinu na temelju kojih kupci dobivaju neki besplatni proizvod nakon što ostvare određenu razinu potrošnje. Ove programe je lako kopirati i s obzirom da ne postoje baze podataka, poduzeće ne može ponuditi različite nagrade za različite razine lojalnosti.

² Dowling, G. R, Uncles, M. (1997)

³ Meyer-Waarden, L. (2008)

3. Za razliku od prva dva tipa, treći tip zahtijeva postojanje baze podataka jer su nagrade bazirane na kumulativnim kupnjama. Nakon što kupac postigne određenu razinu kupnji, program mu nudi nagradu koja će ga potaknuti na daljnju potrošnju.
4. Programi četvrtog tipa najbolje koriste informacije u bazi podataka jer bilježe demografska obilježja i povijest kupnji te ih međusobno uspoređuju. Te se informacije kasnije koriste za segmentaciju i individualni marketing, te pomažu pri uvođenju novih proizvoda i prodajnih koncepata⁴.

2.3. Ciljevi programa lojalnosti

Ciljevi programa lojalnosti variraju od programa do programa jer se njima koristi u različitim industrijama i okruženjima. Osnovni cilj, stvaranje čvrste veze između poduzeća i kupca, je ostao jednak od uvođenja prvih programa.

Poduzeća najčešće imaju ista očekivanja od ishoda programa, a ona sva imaju veze s maksimiziranjem profita. Dowling i Uncles (1997.) su podijelili očekivane ishode na tri djela:

1. Zadržavanje prodajnih razina, marže i profita (obrambeni ishod koji služi za zaštitu postojećih kupaca);
2. Povećanje odanosti i potencijalne vrijednosti postojećih kupaca (ofenzivni ishod koji služi povećanju prodajnih razina, marže i profita);
3. Poticanje kupovine povezanih proizvoda u postojećih kupaca.⁵

Spomenuti ishodi se najčešće odnose na određene segmente kupaca, uglavnom „teške kupce“. Ovo se objašnjava vjerovanjem da mali postotak kupaca stvara veliki udio u prodaji. „Načelo 80/20“ kaže da otprilike 80 % prihoda dolazi od samo 20 % kupaca.

Ciljeve prema Butscheru (2008.) možemo podijeliti na osnovne, primarne i sekundarne:

1. Osnovni – povećanje profita i udjela na tržištu;
2. Primarni – stvaranje baze podataka, pridobivanje novih kupaca i unapređenje komunikacije s kupcima;
3. Sekundarni – povećanje učestalosti posjeta i frekvencije korištenja ili poboljšanje proizvoda, marke i imidža poduzeća;

Danas su programi lojalnosti ušli u fazu zrelosti i glavni ciljevi su im zadržavanje kupaca i poboljšanje iskustva koje kupac ima prilikom kupovine⁶

⁴ Berman, B. (2006)

⁵ Dowling, G. R., Uncles, M. (1997)

⁶ Kellgren, C., Moradi, I., Romppanen, M. (2007)

3. LOJALNOST KUPACA

Lojalnost kupaca je pojam čija se definicija širi i evoluira iz godine u godinu od 1920-ih godina kada je uveden. Iako se ne može formulirati jedan univerzalni odgovor na pitanje „što je lojalnost kupaca?“, postoje neki zajednički elementi u različitim teorijama koji mogu ponuditi dobro razumijevanje različitih pogleda na lojalnost kupaca. Uncles, Dowling i Hammond (2003.) tvrde da se lojalnost kupaca može promatrati na tri načina. Može se zasnovati na vjerovanjima ili naklonjenosti prema marki, može se manifestirati kao emocionalna povezanost s markom ili se može promatrati kao jednostavno redovito kupovanje određene marke⁷. Da bi postigla odanost, poduzeća nude poticaje koji će povećati vrijednost za kupce i na taj način stvoriti vjernost među njima. Iz te perspektive kupci dugoročno posluju s poduzećem da zadovolje svoje potrebe. S obzirom da je lojalnost kupaca puno kompleksniji pojam od toga, potrebno je proučiti teorije više različitih autora.

1. Tri pokretača zadržavanja kupaca – Prema Gustavssonu (2005.) lojalnost kupaca se može objasniti promatranjem tri važna pokretača za zadržavanje kupaca: ukupno zadovoljstvo kupca, afektivna posvećenost i proračunata posvećenost. Zadovoljstvo kupca je ukupna procjena učinka poduzeća kroz neko vrijeme i najčešće se izračunava kao odnos između cijene i kvalitete usluge. Pozitivno ukupno zadovoljstvo snažno utječe na lojalnost. Marketinški stručnjaci identificirali su posvećenost kao želju da se održava odnos s poduzećem, a posvećenost se može pojaviti kao afektivna ili proračunata. Afektivna posvećenost je emocionalni faktor koji se stvara tijekom određenog razdoblja kroz ponovljene kupnje i ugodna iskustva, te rezultira visokom razinom povjerenja. Proračunata posvećenost, s druge strane, sadrži racionalnu dimenziju i temelji se na ekonomskoj ovisnosti o proizvodu koja nastaje zbog manjka izbora ili skupoće promjene, što zauzvrat stvara odanost⁸.
2. Relativni odnos stava i ponašanja kupaca – model lojalnosti koji su razvili Dick i Basu (1994.) je najrašireniji i najprihvaćeniji, a prikazuje kombinirane efekte stava i ponašanja. Oni tvrde da je lojalnost rezultat interakcije između relativnog stava kupca prema određenoj marki ili prodavaonici i njihovih ponovljenih kupnji te marke ili u toj prodavaonici. Ako usporedimo relativni stav i učestalost ponovljene kupnje dobijemo četiri različite vrste lojalnosti.

⁷ Dowling, G.R., Uncles, M.D., Hammond, K. (2003)

⁸ Gustavsson, A., Johansson, M.D., Roos, L. (2005)

Tablica 1.

Odnos stava i ponašanja kupaca

		UČESTALOST PONAVLJANJA KUPNJE	
		VISOKA	NISKA
RELATIVNI STAV	DOBAR	PRAVA LOJALNOST	SKRIVENA LOJALNOST
	LOŠ	LAŽNA LOJALNOST	NEMA LOJALNOSTI

Izvor: Dick, A.S., Basu, K. (1994).

Tablica 1. Prikazuje kombinirane efekte stava i ponašanja:

1. Nema lojalnosti – ovdje kupac ima loš stav prema marki ili trgovini, a ponovljene kupnje su rijetke ili nepostojеće i to rezultira nepostojanjem odanosti.
2. Lažna lojalnost – ovdje kupac često ponavlja kupnju, ali je njegov relativni stav loš. Najčešće se pojavljuje kao rezultat situacijskih utjecaja kao što je društveni utjecaj.
3. Skrivena lojalnost – u primjeru skrivene lojalnosti kupac ne kupuje često, ali kada kupuje uvijek kupuje istu marku. Najčešće se pojavljuje u primjeru sezonskih ili skupih proizvoda, može se lako povezati s kupnjom automobila (ne kupuje auto često, ali kad kupuje uvijek kupuje istu marku).
4. Prava lojalnost – ova vrsta lojalnosti se odnosi na kupce koji kupuju često i čvrsto su vezani uz marku. Ovi kupci će uvijek zagovarati marku i nagovarati druge da je isprobaju. Cilj svih programa lojalnosti je stvoriti ovakvu vrstu kupca⁹.

4. ANALIZA PODATAKA PROVEDENOG ANKETIRANJA O POVEZNICI PROGRAMA LOJALNOSTI MALOPRODAVAČA SA ZADOVOLJSTVOM KUPACA

Za potrebe ovoga rada izrađen je anketni upitnik i provedeno je istraživanje na 79 ispitanika različite dobi i spola. Zadatak je bio pokazati vezu između povećanja zadovoljstva kupaca i njihova članstva u programima lojalnosti.

⁹ Dick, A.S., Basu, K. (1994)

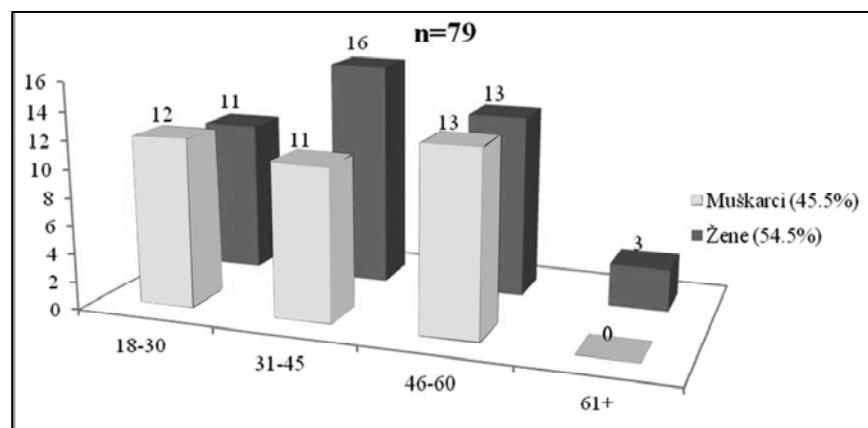
U anketnom upitniku, koji su sastavili autori, postavljana su pitanja kojima je cilj bio utvrditi koliko članstvo u programu lojalnosti utječe na ponašanje i ukupno zadovoljstvo kupaca.

Anketa je provedena u gradu Splitu, ispred prodavaonica trgovackog društva Konzum d.d. Radi pouzdanosti dobivenih podataka pazilo se na ravnomjernu raspodjelu ispitanika prema dobi i spolu.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od travnja do lipnja 2015. godine. Za analizu prikupljenih podataka koristilo se sljedećim statističkim metodama: Mann-Whitney U-test i Hi-kvadrat test. Kao softversko rješenje za provođene spomenutih testova korišten je *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), a za grafičke prikaze korišten je *MS Office* paket.

4.1. Demografski podatci ispitanika provedenog istraživanja

Anketi je pristupilo 79 ispitanika, od toga 45 % muškaraca i 55 % žena. Najzastupljenija dobra skupina je od 31-45 godina (34 %), a uzorak tvore još i sljedeće skupine: 46-60 godina (33 %), 18-30 godina (29 %) i 61+ godina (4 %).



Graf 1. Demografski podaci o ispitanicima

Od svih ispitanika njih 58% su članovi MultiPlusCard¹⁰ kluba. Najzastupljenija demografska kategorija su žene od 31 do 45 godina koje čine 32,6 % ukupnog broja ispitanika koji su članovi programa lojalnosti, a najmanje

¹⁰ Op. MultiPlusCard klub je prvi koalicijski program nagrađivanja na hrvatskom tržištu koji svojim korisnicima pruža mogućnost bržeg i jednostavnijeg sakupljanja nagradnih bodova kao rezultat multipliciranja bodova ostvarenih kupnjom na više od 2000 prodajnih mjesto. Partneri ovog programa, tvrtke Konzum, su Zagrebačka banka, Atlas Airtours, Kozmo, T-Mobile, Tisak i Tisak-Media.

zastupljena kategorija su muškarci stariji od 61 godine kojih nije bilo među ispitanicima.

Tablica 3.

Članstvo u MultiPlusCard klubu prema spolu

		Članstvo u MultiPlusCard		Ukupno
Spol	M	DA	NE	
	Ž	13	23	36
Ukupno		46	33	79

Tablica 4.

Hi – kvadrat test (članstvo u MultiPlusCard klubu i spol)

	Value	df	Signif.
Hi – kvadrat	13,301 ^a	1	0,0001
Korekcija kontinuiteta ^b	11,683	1	0,001
Omjer vjerojatnosti	13,634	1	0,0001
Fisherov Exact Test			
Linear-by-Linear veza	13,133	1	0,0001
N	79		

a. 0 frekvencija (0,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana frekvencija iznosi 15,04.

b. Izračunato za 2x2 tablicu

S obzirom da je signifikantnost hi-kvadrat testa niža od 5 %, možemo zaključiti da postoji statistički značajna veza između spola i članstva u *MultiPlusCard* klubu (tablica 4.). Iz tablice 3. možemo utvrditi da su osobe ženskog spola mnogo sklonije članstvu u *MultiPlusCard* klubu, nego osobe muškog spola. Od 43 ispitanice osobe ženskog spola, 33 imaju *MultiPlusCard* (77 %). U osoba muškog spola situacija je znatno drukčija – od ukupno 36 ispitanih osoba muškog spola samo 13 ih ima *MultiPlusCard* (36 %).

Tablica 5.

Članstvo u *MultiPlusCard* klubu prema starosti

		Članstvo u <i>MultiPlusCard</i>		Total
Dob	DA	NE		
	18 – 30	8	15	23
	31 – 45	20	7	27
	46 i više	18	11	29
Total		46	33	79

Tablica 6.

Hi – kvadrat test (članstvo u *MultiPlusCard* klubu i starost)

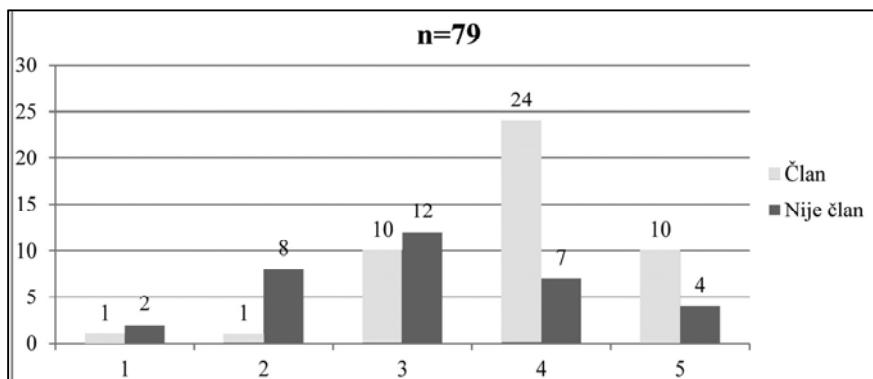
	<i>Value</i>	<i>df</i>	<i>Signif.</i>
Hi – kvadrat	8,161 ^a	2	0,017
Korekcija kontinuiteta^b	8,249	2	0,016
Omjer vjerojatnosti	3,334	1	0,068
Fisherov Exact Test	79		
Linear-by-Linear veza	8,161 ^a	2	0,017
N	8,249	2	0,016

a. 0 frekvencija (0,0%) ima očekivanu vrijednost manju od 5. Minimalna očekivana frekvencija iznosi 9,61.

S obzirom da je signifikantnost hi-kvadrat testa niža od 5 %, možemo zaključiti da postoji statistički značajna veza između starosti ispitanika i članstva u *MultiPlusCard* klubu (tablica 6.). Iz tablice 5. možemo utvrditi da osobe mlađe od 30 godina nisu sklone članstvu u *MultiPlusCard* klubu jer rezultati pokazuju da samo 8 osoba od ukupno 23 ispitanice te dobi (35 %) imaju *MultiPlusCard*. Sto se tiče srednje dobne kategorije (31 – 45 godina), od 27 ispitanika čak 20 ih imaju *MultiPlusCard* (74 %). Slično je i u kategoriji osoba koje imaju 46 i više godina, gdje 18 od 29 ispitanih osoba imaju *MultiPlusCard* (62 %). Treba napomenuti da su ovdje početno oblikovane četiri kategorije, od kojih je jedna bila za osobe starije od 60 godina, međutim u tom slučaju su određene frekvencije imale vrijednost manju od 5 (Pivac, 2010.) (broj ispitanika u uzorku starijih od 60 godina je bio minoran) zbog čega je ta kategorija starosti osoba integrirana u kategoriju koja uključuje osobe u dobi od 46 do 60 godina. Oblikovana je nova kategorija osoba koje su starije od 45 godina (46 godina i više).

4.2. Rezultati provedenog anketnog istraživanja o zadovoljstvu kupaca i njihovog članstva u programima lojalnosti

Usporedbom ocjene zadovoljstva članova programa lojalnosti s ocjenama nečlanova razlika u razini zadovoljstva je jasno vidljiva.



Graf 2. Usporedba ocjena zadovoljstva kvalitetom usluge

U grafikonu 2 prikazane su ocjene zadovoljstva kvalitetom usluge. Najviše članova (52 %) je dalo ocjenu 4, slijede ocjene 3 i 5 (po 22 % svaka) te 1 i 2 (po 2 % svaka). U nečlanova je situacija drukčija, najviše ispitanika je uslugu ocijenilo prosječnom ocjenom 3 (36 %), slijedi ocjena 2 (24 %), ocjena 4 (21 %), ocjena 5 (12 %) te ocjena 1 (7 %).

Iz grafikona 2 jasno je vidljivo da su uslugom zadovoljniji članovi programa lojalnosti, nego nečlanovi.

Tablica 7.

Rangovi zadovoljstva uslugom u prodavaonicama Konzum prema članstvu u *MultiPlusCard* klubu

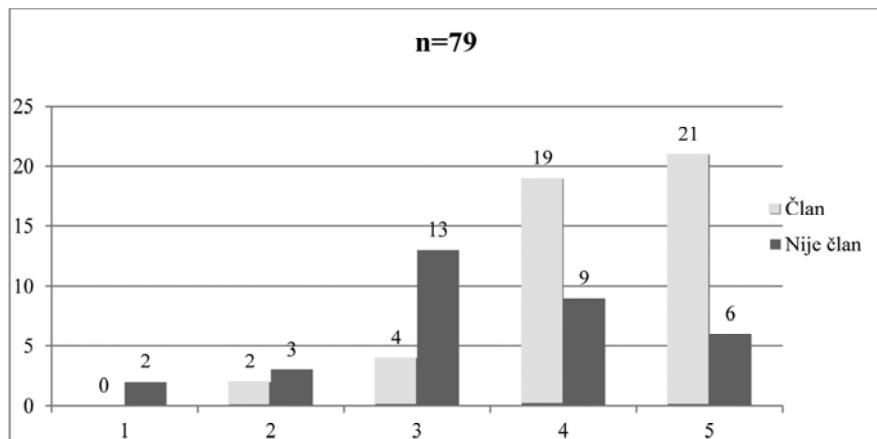
	Članstvo u <i>MultiPlusCard</i>	N	Prosječni rang	Zbroj rangova
Zadovoljstvo uslugom u Konzumovim prodavaonicama	DA	46	47,17	2170,00
	NE	33	30,00	990,00
	Total	79		

Tablica 8.

Mann – Whitney U-test (zadovoljstvo uslugom)

	Zadovoljstvo uslugom
Mann-Whitney U	429,000
Wilcoxon W	990,000
Z	-3,437
Razina signif.	0,001

Analizirajući rezultate iz tablice 8. koji pokazuju razinu signifikantnosti nižu od 5 %, može se zaključiti da postoji statistički signifikantna razlika u rangovima zadovoljstva uslugom u Konzumovim prodavaonicama između potrošača koji su članovi *MultiPlusCard* kluba i potrošača koji nisu članovi *MultiPlusCard* kluba. Stoga je svrhopito analizirati rezultate iz tablice 7. iz kojih je razvidno da su potrošači koji imaju članstvo u *MultiPlusCard* klubu zadovoljniji uslugom pruženom u Konzumovim prodavaonicama, nego potrošači koji nisu članovi *MultiPlusCard* kluba. Veće razine zadovoljstva uslugom mogu se pripisati povoljnijim cijenama assortimana (popustima) koje su na raspolaganju članovima *MultiPlusCard* kluba.



Graf 3. Usporedba ocjena zadovoljstva assortimanom

U grafikonu 3 usporedili smo zadovoljstvo assortimanom između članova i nečlanova programa. Ovdje se također jasno vidi povećana razina zadovoljstva članova programa. Najveći broj članova (47 %) je ocijenio zadovoljstvo assortimanom najvišom ocjenom, značajan broj ispitanih članova (42 %) je dao ocjenu 4, a slijede ocijene 3 (8 %) i 2 (3 %), dok najniža ocjena nije dodijeljena. U nečlanova struktura zadovoljstva assortimanom izgleda znatno drukčije. Najčešće birana ocjena je 3 (40 %), a po učestalosti slijede ocjene 4 (27 %), 5 (18 %), 2 (10 %) i 1 (5 %).

Grafikoni 2 i 3 pokazuju da je zadovoljstvo članova u pravilu veće od zadovoljstva nečlanova.

Tablica 9.

Rangovi zadovoljstva asortimanom u prodavaonicama Konzum prema članstvu u MultiPlusCard klubu

	Članstvo u MultiPlusCard	N	Prosječni rang	Zbroj rangova
Zadovoljstvo asortimanom u Konzumovim prodavaonicama	DA	46	47,64	2191,50
	NE	33	29,35	968,50
	Total	79		

Tablica 10.

Mann – Whitney U test (zadovoljstvo asortimanom)

	Zadovoljstvo asortimanom
Mann-Whitney U	407,500
Wilcoxon W	968,500
Z	-3,672
Razina signif.	0,0001

Rezultati iz tablice 10. pokazuju razinu signifikantnosti nižu od 5 % pa se stoga može zaključiti da postoji statistički signifikantna razlika u rangovima zadovoljstva asortimanom između potrošača koji su članovi *MultiPlusCard* kluba i potrošača koji nisu članovi *MultiPlusCard* kluba. Potrošači koji imaju članstvo u *MultiPlusCard* klubu zadovoljniji su asortimanom pruženim u Konzumovim prodavaonicama, nego potrošači koji nisu članovi *MultiPlusCard* kluba (tablica 9.). Veće razine zadovoljstva asortimanom mogu se pripisati većem ukupnom zadovoljstvu uslugom u Konzumovim prodavaonicama potrošača koji su članovi *MultiPlusCard* kluba.

5. ZAKLJUČAK

Lojalnost kupaca je kompleksan pojam koji se ne može kategorički kvantificirati jer je lojalnost povezana i sa subjektivnim doživljajem kupaca. Jedini način za mjerjenje lojalnosti bilo bi izračunavanje dodatnog „napora“ koji je kupac voljan uložiti da bi kupovao u određenoj prodavaonici.

Programi lojalnosti maloprodavačima su sredstvo stvaranja i osnaživanja lojalnosti njihovih kupaca, ali to im nije jedina svrha. Oni također služe za prikupljanje i stvaranje baze podataka, ciljani marketing, poticanje kupaca na kupovinu vezanih proizvoda, segmentaciju tržišta i slično. Svi ti ciljevi služe stvaranju dugoročne i profitabilne veze kupca i maloprodavača.

Istraživanje provedeno za potrebe ovog rada dokazuje da programi lojalnosti doista ispunjavaju svoje ciljeve ili barem one ciljeve koji su tom programu prioritet. Zanimljivo je kako su rezultati provedenog istraživanja upozorili na činjenicu da su žene u dobi od 31 do 45 godine najviše koristile Konzumovu Multiplus karticu lojalnosti. Rezultati su pokazali kako je zadovoljstvo kupaca daleko veće ako su u članstvu Multiplus programa lojalnosti.

Može se reći kako je dokazana i svrha daljnog ulaganja u program Multiplus, ali kroz povećanje dodatne vrijednosti za kupce muškoga spola koji prema rezultatima provedenog istraživanja daleko manje koriste karticu lojalnosti. Buduća bi istraživanja trebala proširiti uzorak ispitanika i usmjeriti se na ostale programe lojalnosti maloprodavača prisutnih na tržištu RH, ali i ustanoviti uzroke zašto muška populacija manje koristi kartice lojalnosti i na taj način pokazati maloprodavačima kako usmjeriti razvoj svojih programa lojalnosti.

Svakako bi u budućim istraživanjima trebalo povećati uzorak kojim bi se obuhvatili ispitanici iz drugih gradova RH. Dobiveni rezultati provedenog istraživanja dobar su pokazatelj za maloprodavače koji žele povećati broj lojalnih kupaca, a posluju u gradu Splitu.

LITERATURA

Arantola, H. (2000), „Buying Loyalty or Building Commitment- An empirical study of customer loyalty programs“, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Berman, B. (2006), „Developing an Effective Customer Loyalty Program“, University of California, Berkeley, Vol. (49), No.1, str. 124-127, preuzeto sa: http://cmr.berkeley.edu/documents/sample_articles/2006_49_1_5427.pdf (2.9.2015)

Dick, A.S., Basu, K. (1994), „Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework“, State University of New York, Buffalo, Vol.22.No. 2.

Dowling, G.R., Uncles, M.D., Hammond, K. (2003), “Customer loyalty and customer loyalty programs”, Journal of Consumer marketing, Vol. (20), No 4., str. 294-316 URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/0736376030483676> (2.9.2015)

Dowling, G. R, Uncles, M. (1997), „Do Customer Loyalty Programs Really Work?“, Australian Graduate School of Management, Centre for Corporate Change, preuzeto sa: http://sloanreview.mit.edu/article/do-customer-loyalty-programs-really-work/?use_credit=92bf5e6240737e0326ea59846a83e076 (2.09.2015.).

Gustavsson, A., Johansson, M.D., and Roos, L. (2005), "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention", Journal of Marketing, Vol. (69), No. 4., str. 210-218.

Grbac, B.; Meler, M. (2008), „Vrijednost za potrošače u dinamičnom okruženju“, EFRI, Rijeka.

Pivac, S. (2010.), „Statističke metode“, e-nastavni materijali, (predavanja, diplomska studija), ISBN 978-953-281-033-2

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane, (2008), „Upravljanje marketingom“, 12. izdanje, Mate, Zagreb.

Kesić, Tanja, (2006) , „Ponašanje potrošača“, Opinio, Zagreb.

Kellgren, C., Moradi, I., Romppanen, M. (2007), Customer Loyalty Research - Can customer loyalty programs really build loyalty?, Bachelor thesis, Jönköping, Jönköping International Business School, preuzeto sa: <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:4457/FULLTEXT01> (2.9.2015.)

Meyer-Waarden, L. (2008), „The Influence of Loyalty Programme Membership on Customer Purchase Behaviour“, European Journal of Marketing, Vol. (42), No 1.

Ivana Plazibat PhD

Reader
University of Split
University Department of Professional Studies
E-mail: ivana.plazibat@oss.unist.hr

Toni Šušak, mag. oec.

Assistant
University of Split
University Department of Professional Studies
E-mail: toni.susak3@gmail.com

Tadija Šarić, bacc. oec.

FUNCTIONALITY OF CUSTOMER LOYALTY PROGRAMMES IN RETAIL

Abstract

Consumer loyalty is a concept that attracts more and more attention in the contemporary business world. Loyal customers buy more often, spend more and usually become the companies' advocates through „word of mouth“ marketing. For these reasons retailers today strive for an effective way to improve consumer loyalty. The main question is "What can we do to win new and keep the old customers?". To be successful, retailers must pay attention to the desires and needs of their customers. The relation retailer-consumer is the key for success, and ta way of creating it is consumer loyalty programme. This paper analyzes consumer loyalty programmes' capacity to create and build loyal customers, and whether loyal customers are even worth investing in. Efforts will be made to investigate how the loyalty programmes affect other aspects of business through gathering important information about the desires and habits of consumers. In this paper attempt will be made to answer the question if the consumer loyalty programmes could help retailers in acquisition of new customers, creation of new sales concepts or redefinition of their approach to consumers.

Key words: *loyalty programmes, consumer loyalty, efficiency of loyalty programmes*

JEL classification: *M31*

Dr. sc. Ana Vizjak

Redovita profesorica

Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija

E-mail: anav@fthm.hr

Maja Vizjak, mag. oec.

Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija

E-mail: vizjakmaja1@gmail.com

PREGOVORI O TRANSATLANTSKOJ TRGOVINI I ULAGANJU (TTIP) I REGULACIJA FINANCIJSKOG TRŽIŠTA

UDK / UDC: 339.54:336.76](4-67EU:73)

JEL klasifikacija / JEL classification: F13, G15

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 7. prosinca 2015. / December 7, 2015

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Trgovina financijskim uslugama važno je poglavje u pregovorima o Transatlantic Trade and Investment Partnership – TTIP, tj. Transatlantskoj trgovini i ulaganju između Evropske unije i Sjedinjenih Američkih Država. U 2013. godini EU je predstavljala 38 posto izvoza financijskih usluga za SAD (bez osiguranja) i 48 posto američkog uvoza financijskih usluga (bez osiguranja). Trgovina transatlanskim financijskim uslugama zasigurno predstavlja priliku, ali i neke izazove. Još od krize iz 2007. godine poduzete su razne reforme bonitetne regulative na obje strane Atlantika kako bi se obnovilo povjerenje u financijsko tržište. U kontekstu značajnih domaćih reformi, NGO - Non-governmental, nevladine organizacije zabrinute su za potencijalni utjecaj trgovinskih sporazuma (uključujući i budući TTIP) na izmjenjene regulatorne mjere. Međutim, rasprave o TTIP-u nadilaze očuvanje regulatorne autonomije. Snažna regulatorna autonomija te mali poticaji za usklađivanje, rezultirali su značajnom regulatornom divergencijom s obje strane Atlantika. Sugerirano je da bi jača suradnja dovela k izbjegavanju transakcijskih troškova koju stvara regulatorna fragmentacija. Pravila u trgovinskim ugovorima o financijskim uslugama tradicionalno su iznimno fleksibilna te ostavljaju dostatno prostora za reguliranje. Obveze koje proizlaze na oba pristupa tržištu i nediskriminacija postavljene su od strane stranaka i to namjenski. Trgovinski sporazumi tako predstavljaju iznimku te osiguravaju pravo države da poduzme bonitetnu regulativu poznatu kao „bonitetno izdvajanje i prodaja dijela poslovanja (carve-

out“. *Znanstvene metode korištene u ovome radu su metode sustavne analize, dijalektičke i logičke metode, i to ponajviše u kombinaciji induktivna-deduktivna te obrnuto deduktivna-induktivna.*

Ključne riječi: TTIP, financijska tržišta, CETA, zakon Dodd-Frank

UVOD

Trenutni okvir za transatlantsku suradnju u poglavljima o transatlantskoj trgovini i ulaganju (TTIP) između Europske unije i Sjedinjenih Američkih Država jest FMRD - *Financial Market Regulatory Dialogue* tj. Transatlantski forum za financijski dijalog osnovan 2002. godine te okuplja predstavnike Europske komisije, nadzorna tijela Europske Komisije (EBA – *the European Banking Authority* tj. Europsko nadzorno tijelo za bankarstvo, Europsko nadzorno tijelo za osiguranje i strukovno mirovinsko osiguranje te Europsko nadzorno tijelo za vrijednosne papire i tržišta kapitala), Ministarstvo financija SAD-a i neovisne regulatorne agencije, uključujući i Odbor guvernera sustava federalnih rezervi, CFTC - *Commodity Futures Trading Commission* tj. trgovanje binarnim opcijama, Federalnu korporaciju za osiguranje depozita te SEC – *Securities and Exchange Commission* tj. Komisiju za vrijednosne papire. Članovi između EU i SAD redovito razmjenjuju informacije o regulatornim zbivanjima na obje strane Atlantika. Početni plan EU vezano uz suradnju u TTIP-u oticao je izvan tradicionalnih odredbi trgovinskog sporazuma koji potiče regulatorno priznanje GATS - *General Agreement on Trade in Services* tj. Opći sporazum o trgovini uslugama (dodatak na financijske usluge) do CETA - *Comprehensive Economic and Trade Agreement* tj. sveobuhvatni ekonomski i trgovinski sporazum (nacrt CETA članak 5. poglavje 15). Priznavanje regulatornih standarda i bonitetnih mjera često se potiču u trgovinskim sporazumima. Standardi i procedure potrebni za dobivanje opće prihvaćenih standarda često variraju ovisno o domaćim propisima i mogu biti izuzetno zahtjevni što čini donošenje odluka o ekvivalenciji standarda vrlo teškim za postići. Makro i mikro bonitetne mjere obuhvaćaju iznimku tumačenja. Bonitetne mjere su također zaštićene raznim odredbama ISDS-a (*Investor to State Dispute Settlement*) tj. mehanizam izvansudski postupak arbitraže koji djeluje jednosmjerno, korporacija protiv države te omogućava stranim korporacijama tužbu i naplatu štete od strane države, ukoliko doneše zakone ili regulatorne standarde koji mogu utjecati na smanjenje njihovih profita, osiguravajući odbacivanje potraživanja nastalog neizravnom eksproprijacijom poradi bonitetne mjere. Odredbe su uvedene kako bi najširi mogući opseg djelovanja za očuvanje cjelovitosti i stabilnosti financijskog sustava (uključujući i iznimke za aktivnosti središnjih banaka i ograničenja prijenosa kapitala) bio na raspolaganju vladama. Regulatorna suverenost zaštićena je trgovinskim sporazumima, a izazovi regulatorne fragmentacije nisu se još počeli rješavati. Osim značajnih razlika u provedbi međunarodnih standarda, domaći propisi često pokazuju i izvanteritorijalni doseg, stvarajući na taj način dvostruke zahtjeve usuglašavanja za tvrtke koje se bave transakcijama

pod različitim zakonodavstvima. Američki propisi mogu povećati troškove za europske banke: prvo, nedavni savezni propis o poboljšanim bonitetnim zahtjevima za strane banke, i drugo, pitanje Volcker pravila (koji zabranjuje trgovanje vrijednosnim papirima za svoj račun i zabranjuje im se vlasništvo, finansijska potpora ili neki drugi odnos s 'hedge fondovima' i fondovima privatnog kapitala). Postojanje proturječnih zahtjeva u regulatornim okvirima EU-a i SAD-a moglo bi stvoriti nove trgovinske barijere. FMRD - *Financial Markets Regulatory Dialogue* tj. Transatlantski forum za finansijski dijalog pokazao se učinkovit u raspravi o pitanjima koja stvaraju značajne trgovinske barijere s obje strane. Jedan primjer odnosi se na različiti računovodstveni standard, a drugi je divergencija u regulaciji što uzrokuje potrebu za duplim zahtjevima. EU željna je boljeg i sustavnog dijaloga o jednostranim problemima koji se odnose na zakonodavstvo druge partnerske države te predlaže novi okvir regulatorne suradnje unutar TTIP-a. SAD trenutno nije sklon prihvatići regulatornu suradnju u sklopu TTIP pregovora jer strahuje da bi to usporilo tempo provedba vlastitih finansijskih regulatornih reformi.

1. ZNAČAJ FINANCIJSKIH USLUGA U TTIP PREGOVORIMA

U 2013. godini finansijske usluge iznosile su 59 milijardi € izvoza te ekstra 23 milijardi € što je rezultiralo trgovinskim viškom usluga od 36 milijardi €. Sektor usluga ostvaruje drugi najveći deficit ekstra usluga u EU, nakon ostalih poslovnih usluga 73 milijardi €, a računalnih i informacijskih usluga 27 milijardi € i transporta 24 milijardi € (Eurostat). U 2013. godini EU je 38 posto finansijskih usluga izvozila u SAD (bez osiguranja) dok je američkog uvoza finansijskih usluga (bez osiguranja) iznosilo 48 posto (*Bureau for Economic Analysis, October 2014*). Sve dok postoji sporazum u EU i SAD-u o važnosti liberalizacije finansijskih usluga, postoji i briga da se osigura da trgovina finansijskim uslugama ne utječe na reforme uvedene slijedom finansijske krize.

Tablica 1.

Izvoz i uvoz sveukupnih finansijskih usluga SAD-a u vrijednosti US \$ milijuna (bez osiguranja)

	Izvoz				Uvoz			
	2006.	2007.	2012.	2013.	2006.	2007.	2012.	2013.
Sve Zemlje	47 882	61 376	76 605	84 066	14 733	19 197	16 975	18 683
Europska unija	20 131	24 644	28 785	32 009	8 166	11 091	7 821	8 989

Izvor: Zavod za ekonomsku analizu (BEA), listopad 2014.

Tablica 2.

Američki izvoz i uvoz sveukupnih usluga osiguranja u milijunima USD

	Izvoz				Uvoz			
	2006	2007	2012	2013	2006	2007	2012	2013
Sve Zemlje	9 445	10 841	16 534	16 096	39 382	47 517	53 203	50 454
Europska Unija	2 621	2 776	3 717	3 478	13 346	16 541	12 586	11 580

Izvor: *Zavod za ekonomsku analizu (BEA), listopad 2014.*

SAD i EU su znatno revidirali svoj pravilnik o tržištu nakon finansijske krize. Važnost banaka u tržišnim ekonomijama uopće nije smanjena nego je bankarstvo utemeljeno na tržištu novi tip finansijskih sustava. Povećan je i nadzor nad pravnim subjektima. Pojačana bankovna regulacija prvenstveno se bazira na povećanju kapitalne adekvatnosti i likvidnosti. Europski parlament osnovalo je *European Securities and Markets Authority* – ESMA, tj. Europsko nadzorno tijelo za vrijednosne papire i tržište kapitala kako bi promicala nadzornu konvergenciju te tako smanjila regulatorne arbitraže nastale iz različitih praksa diljem EU-a. Različite nadzorne prakse mogu narušiti ne samo integritet, učinkovitost i uredno funkcioniranje tržišta, već u konačnici i finansijsku stabilnost. U kontekstu značajnih reformi nevladine organizacije zabrinute su za potencijalni utjecaj trgovinskih sporazuma (uključujući i budući TTIP) na izmjenjene regulatornih mjera. Međutim, rasprave o TTIP-u nadilaze očuvanje regulatorne autonomije. Snažna regulatorna autonomija u polju i mali poticaji za usklađivanje, rezultirali su značajnom regulatornom divergencijom s obje strane Atlantika. Sugerirano je da bi jača suradnja dovela k izbjegavanju transakcijskih troškova koju stvara regulatorna fragmentacija (Murphy, January 2015). U svezi pregovora o TTIP-u postoje dva različita stajališta. S jedne strane banke u EU te i one u SAD-u, više su zaokupljene odstupanjima u regulaciji finansijskog tržišta i troškovima koje regulatorna fragmentacija može uzrokovati. Europska komisija predložila je raspravu o regulatornoj suradnji o finansijskim tržištima u pregovorima o TTIP-u (Madariaga Report, February 2014). S druge strane nevladine organizacije i Udruge potrošača zabrinuti su da TTIP kao i uključivanje odredbe regulatorne suradnje, mogu utjecati na sposobnost objiju strana regulacije vlastitih finansijskih tržišta (*Transatlantic Consumer Dialogue, October 2013*). Najveći je strah onaj vlade SAD-a o uključivanju regulatorne suradnje u TTIP-u koji bi mogao usporiti provedbu reformi o bonitenim regulativama te bi smanjilo razinu američkih zahtjeva kako bi se uskladili s Europskim standardima (Akhtar and Jones, June 2014). Stav američkog Kongresa je uravnoteženiji dok je stav EU čvrst po pitanju potrebe za većom suradnjom (Troszczynska and Bierbrauer, September 2014). Još uvjek se raspravlja o tome kako sačuvati jaku regulatornu autonomiju te postoji li potreba rasprave o regulatornoj fragmentaciji u TTIP-u koja potencijalno može rezultirati odstupanjem od nacionalnih propisa (*Hearing on US-EU Trade and Investment Partnership Negotiations, May 2013*).

2. ODREDBE FINANCIJSKIH USLUGA U TRGOVINSKIM SPORAZUMIMA

Prvi prioritet nakon *subprime* krize te postojeće krize financijskih tržišta bila je reforma bonitetnog sustava regulacije u SAD-u i EU-a. Liberalizacija financijskih usluga i obveze u trgovinskim sporazumima ograničile su prostor za manevriranje koje su države uživale kako bi regulirale to područje svojih gospodarstava. Trgovinski sporazumi pružaju dostatno sigurnosti za suverene radnje u regulaciji financijskih tržišta (Wolfrum, Stroll and Feinäugle 2008). Kažnjavanja velikih banaka pokazala su se ispravnim načinom suzbijanja manipulacije društвom u cijelini no čemu jaka regulacija ukoliko se neće sankcionirati razna neetična mimoilaženje propisa od strane različitih sudionika financijskih tržišta. Glavni nedostatci regulativa vidljivi su iz činjenice kako stavke propisane unutar regulative nisu na globalnoj razini obavezne što omogućuje bankama realokaciju resursa i zaobilazeњe regulative. Jačanje financijske regulacije treba biti u političkoj domeni nadležnih donositelja odluka.

2.1. Liberalizacija i regulacija financijskih usluga

World Trade Organization - WTO tj. Svjetska trgovinska organizacija jamči prava i obveze u pogledu liberalizacije financijskih usluga u okviru GATS Općeg sporazuma o trgovini uslugama te je nadopunjena nizom drugih dokumenata, uključujući priloge o financijskim uslugama te drugim obvezama u financijskim uslugama (Quaglia 2014). Liberalizacija se odnosi na smanjenje carinskih stopa, kvota, subvencija, i drugih ograničenja trgovine robama te na pristup financijskom tržištu i na nacionalni tretman pravnih i fizičkih osoba pružatelja financijskih usluga. GATS uvodi ograničenja radi zaštite bilance plaćanja, nacionalne sigurnosti i mjere prudencijalne kontrole te je zasigurno utjecao na odredbe *Free Trade Agreement* - FTA tj. Sporazuma o slobodnoj trgovini te na druge financijske usluge koje se značajno razlikuju u pristupu liberalizaciji. GATS i FTA iznimno su fleksibilni u odnosu prema drugim suverenim propisima u tom području. GATS se odnosi na odredbe usluga slijedom četiri načina kategorizacije (članak 1(2)GATS). Često se u slobodnoj trgovini čini razlika između prekograničnog prijenosa/opskrbe (pokriveno u modu 1 i 2 u GATS) i osnivanja (članak 8.4 EU-Singapore FTA draft tekst). Štoviše, dok GATS i prijašnji EU sporazumi pristupaju liberalizaciji usluga pod zajedničkim okvirom te ga nadopunjaju nekim posebnim odredbama o financijskim uslugama (*EU-Singapore draft agreement and the EU-Korea FTA*) pristup Sjeverno-Američkog sporazuma o slobodnoj trgovini NAFTA koji se trenutno koristi u novoj EU FTA, također posvećuje određeno poglavje odredbama financijskih usluga (*Comprehensive Economic and Trade Agreement CETA draft agreement*).

Odredbe vezane uz financijske usluge se prema GATS-u dijele na opće dužnosti i specifične obveze. Opće dužnosti se odnose samo na mjere koje su

predmet sporazuma i primjenjuju se odmah bez potrebe za dodatnom inkluzijom u raspored obaveza. Najvažnija opća dužnost koja je imala značajan utjecaj na obujam liberalizacije jest tzv. 'klauzula najpovlaštenije nacije' (Most favoured nation) određene člankom br. 2 GATS-a. Potonja jamči ispunjenje obveze od strane subjekta koji je sporazum potpisao prema svim ostalim strankama u ugovoru bez da se od ostalih stranaka traži reciprocitet. Ipak, GATS dopušta određene iznimke. Specifične obveze se odnose samo na one usluge koje je stranka o kojoj se radi pristala liberalizirati. Postoje dva glavna pristupa specifičnim obvezama za liberalizacijom u uslugama: GATS pristup ili pozitivan pristup popisu obveza te NAFTA pristup prema prekograničnoj ponudi ili negativan pristup popisu obveza. Prvi upućuje na to kako ne postoji niti jedna obveza liberalizacije ukoliko nije specificirana na popisu dok drugi eksplisitno traži da se liberalizira sve, osim onoga što je spomenuto u specifičnim iznimkama. Negativan pristup popisu obveza očito ima jači učinak liberalizacije, pošto je liberalizacija pravilo, a ne iznimka. U raspravama TiSA Ugovora o trgovini uslugama predložen je hibridni pristup za raspoređivanje obveza kojem bi se koristio pozitivan pristup na tržištu te negativan pristup za nacionalni tretman (Lang and Conyers, 2014).

Regulatorna autonomija i sloboda su svakako bile u središtu GATS pregovora i FTA odredbi za liberalizaciju trgovine uslugama. GATS ima vrlo fleksibilan pristup kada se radi o pitanju utječe li regulacija na pristup tržištu. Prvo, uveo je niz općih obveza za dobro upravljanje, sadrži zahtjeve za transparentnošću (članak III GATS) te se sve mјere za opću primjenu mogu primijeniti na razuman i nepristran način kao i drugi proceduralni zahtjevi (na temelju članka VI GATS). Članak VI GATS također nameće dodatne zahtjeve, tj. da kvalifikacija i postupci, tehnički standardi i licenciranje ne predstavljaju nepotrebne barijere u trgovini uslugama (članak VI GATS). Taj uvjet u osnovi nameće i proporcionalni pristup licenciranju i zahtjevima tehničkih standarda, odnosno ti standardi moraju biti potrebni radi ostvarenja legitimnog cilja i ne smiju biti restriktivniji od onoga što je potrebno da se postigne spomenuti cilj. GATS dalje nameće da se priznavanje standarda između ugovornih stranaka ne može primijeniti na način koji bi predstavljao diskriminaciju između zemalja u primjeni svojih standarda ili kriterija za autorizaciju, licenciranje ili certifikaciju usluga dobavljača ili prikriveno ograničenje o trgovini uslugama (članak VII GATS). Osim ovih općih uvjeta, članak o tržištu pristupa u GATS sadrži popis mјera koje bi trebale biti zabranjene. Potonji su ograničenja koja mogu izravno ograničiti inozemnu konkurenčiju na tržištu nametanjem ograničenja za dobavljača, transakcijske vrijednosti i/ili kapitalnim sudjelovanjem (članak XIV GATS). Isti popis mјera često se ponavlja kao takav u odredbama pristupa tržištu u sporazumu o slobodnoj trgovini što je prikazano u tablici 3.

Tablica 3.

Mjere koje su a priori zabranjene odredbama pristupa tržištu

Zabranjene mjere	GATS (Opći sporazum o trgovini uslugama)	KORUS FTA (Korea FREE TRADE AGREEMENT)	EU-Korea	EU-Singapore	CETA (Sveobuhvatni ekonomski i trgovinski sporazum)
Ograničenje broja usluga dobavljača	Da	Da	Da	Da	Da
Ograničenje ukupne vrijednosti uslužnih transakcija	Da	Da	Da	Da	Da
Ograničenja ukupnog broja usluga	Da	Da	Da	Da	Da
Ograničenje broja fizički zaposlenih osoba	Da	Da	Da	Da	Da
Zahtjev za određenom vrstom pravne osobe ili zajedničkog pothvata kako bi se opskrbila usluga	Da	Da	Da	Da	Da
Ograničenje sudjelovanja stranog kapitala	Da	Da	Da	Da	Da

Izvor: analiza autorice.

Međutim primjena ovog popisa zabranjenih mjerima ima različite učinke, ovisno o tome odobrava li se pristup tržištu kroz pozitivan pristup ili negativni pristup popisu obveza. Zabранa se odnosi isključivo na područja gdje je odobren pristup tržištu u rasporedu obveza, osim ako ugovorna stranka nije drukčije rasporedila u svojim odredbama. U negativnom pristupu popisu obveza, zabranu je opća obveza te je podložna spomenutim iznimkama. Prijedlog sporazuma između Kanade i EU (CETA) specificira daljnja odstupanja od tih zabrana. Prijedlog CETA iznova ponavlja pravo stranaka za izdavanje uvjeta za odobrenje osnivanja i širenja usluga kao i pojašnjenje da zakon može zahtijevati isporuku određenih usluga putem posebnih pravnih osoba. Potonji daje jasne aluzije da se mnogo raspravljalio o pitanjima razdvajanja komercijalnih i investicijskih banaka. Pitanja vezana za pristup tržištu i odredbe odnose se i na pružanje novih usluga. Pristup tržištu obično se automatski produžuje na pružanje iste usluge putem novih tehnologija (npr. *online* bankarstva). No ostaje pitanje može li davatelj usluga osnovan u partnerskoj zemlji uvesti novu uslugu koju pruža drugdje, a nije je dosad izvorno pružao u toj zemlji. GATS o obvezama u financijskim uslugama koje nemaju obvezujuću snagu, osim ako je upisano u raspored obveza, predlaže vrlo liberalnu odredbu, omogućujući bilo koju novu financijsku uslugu (Odjeljak B8). Najvjerojatnije kao odgovor na ulogu koju su odigrali nove izvedenice u financijskoj krizi, tj. nova generacija sporazuma o slobodnoj trgovini koja sadrži

posebne odredbe o novim financijskim uslugama. Oni obnavljaju pravo stranaka da reguliraju novu financijsku uslugu dok je u isto vrijeme mogu odbiti iz opreza (Deutsch 2014).

2.2. Iznimka za bonitetnu regulativu

Glavna iznimka u pregovorima o *Transatlantic Trade and Investment Partnership* – TTIP-u, tj. Ugovoru o transatlantskoj trgovini i ulaganju vezani za zaštitu regulatorne suverenosti je iznimka za bonitetnu regulativu poznata kao izdvajanje i prodaja dijela poslovanja. Izdvajanje i prodaja dijela poslovanja navedena je u članku 2(a) GATS-ova Aneksa o financijskim uslugama. U kontekstu finansijske krize, nametnula su se dva glavna pitanja s obzirom na izdvajanje i prodaju dijela poslovanja (Cantore 2014). Prvo pitanje tiče se opsega djelovanja bonitetne regulative. GATS-ova odredba vezano za izdvajanje i prodaju dijela poslovanja sadrži iznimku i to da članica neće biti sprječena da poduzima mjere iz bonitetnih razloga te popis mogućih mera. Glavno pitanje je smatra li se popis iscrpnom listom te jesu li nove makro bonitetne mjere pokrivene odredbom o izdvajaju i prodaji dijela poslovanja ili su isključene. Popis ostaje nejasan. Bonitetne mjere su karakterizirane te definirane njihovim ciljem i to ponajprije da zaštite investitore, ulagače, itd. U općenitom pogledu one bi osigurale integritet i stabilnost finansijskog sustava. S obzirom da ovaj posljednji cilj može pokriti široki okvir mera, izdvajanje i prodaja dijela poslovanja su uglavnom interpretirani u smislu da sadrže jako širok opseg djelovanja. Diskusije vezane uz *Trade in Services Agreement* - TiSA-u, tj. Sporazum o trgovini uslugama s ciljem daljnog definiranja razvoja popisa mera koje spadaju pod bonitetnu iznimku, ometene su od strane pregovaračkih stranki (uključujući Kanadu, EU te SAD), s obzirom da bi jasan popis mera mogao potencijalno smanjiti opseg djelovanja izdvajanja i prodaje dijela poslovanja ukoliko bi popis bio interpretiran kao iscrpan popis mera (Barbee and Lester 2014, 963). Drugo pitanje tiče se značenja GATS-ovog izdvajanja i prodaje dijela poslovanja gdje navodi da takve mjeru nisu u skladu s odredbama Ugovora, one neće biti korištene kao sredstvo kojim se izbjegavaju dužnosti ili obveze članice pod Ugovorom. Dok ne postoji sudski slučaj vezano uz ovu temu na koji bi se moglo referirati, moguće je široko interpretirati kako se jednostavno zahtijeva legitimnost korištenja mera. Izbjegavanje da se iznimka bonitetne mjeru koristi kao sredstvo zaobilazeњa obaveza Ugovora zahtijeva da mjeru koje su zapravo potrebne iz bonitetnih razloga mogu biti u suprotnosti obavezama. Ovo nalaže test potrebitosti te test proporcionalnosti ako su mjeru protivne obvezama. Odredbe o izdvajaju i prodaji dijela poslovanja su manje-više kopirani iz GATS-a u *Free Trade Agreement* – FTA, tj. Sporazuma o slobodnoj trgovini. KORUS FTA (*South Korea-US Free Trade Agreement*) skoro da nije promijenio formulaciju s obzirom na GATS formulaciju (Članak 13.10(1) KORUS FTA), dok je NAFTA dodala daljnji opis legitimnog cilja kojeg bonitetne mjeru mogu slijediti i to održavanje sigurnosti, učinkovitosti, integrateta ili finansijske odgovornosti dobavljača financijskih usluga (Članak 1410(1) NAFTA). Ova

dodatna rečenica koja se može naći u NAFTA-i je dodana u nacrtu ugovora između EU i Singapura (Članak 8.50) te u nacrtu CETA-e (Članak 15). CETA nacrt ide korak dalje dajući daljnje primjere ali i razjašnjava da je popis mjera neiscrpan te ne dovodi u pitanje ostala sredstva bonitetne regulative. Druga rečenica izdvajanja i prodaje dijela poslovanja je u potpunosti uklonjena u NAFTA-i. Sličan pristup je korišten u CETA-i. Nacrt EU-Singapur ugovora eksplicitno zahtijeva da poduzete mjere budu proporcionalne i ne-diskriminatorene na način da neće biti na teret više nego je potrebno kako bi se ostvario njihov cilj te neće tvoriti sredstvo arbitraže ili neopravdane diskriminacije protiv dobavljača finansijskih usluga ostalih stranki u odnosu prema vlastitim poput dobavljača finansijskih usluga ili prikrivenih ograničavanja na trgovinu uslugama (Johnson and Schott 2013).

U okviru debate o sporovima na relaciji investitor-država *Investor-state dispute settlement* – ISDS unutar TTIPa, zabrinutost je podignuta s obzirom na bonitetne regulative te po pitanju mogu li iste biti neizravno izvlaštene. NAFTA je već predvidjela potrebu da zaštiti regulatorni suverenitet u bonitetnim uredbama od izazova koji se tiču rješenja spora oko ulaganja. Iz tog razloga, NAFTA uključuje mehanizam filtera koji je potom ponovno korišten u ostalim *Free Trade Agreement* - FTA tj. Sporazumima o slobodnoj trgovini. Mehanizam filtera u NAFTA-i (Članak 1415 NAFTA-e) dopušta potraživanje za razrješenjem ukoliko izazvane mjere spadaju pod iznimke u Članku 1410 (uključujući iznimku bonitetne regulative). Odluku o tome može li se država pozvati na Članak 1410 pod NAFTA-om donosi se od strane Odbora Financijskih Usluga (Članak 1412 NAFTA-e), međutim ukoliko Odbor ne može odlučiti o predmetu u roku od 60 dana od primitka upućivanja, odluku donosi arbitražni sud. Odluke Odbora ili arbitražno izvješće obvezujući su na sudu koji je trebao odlučiti o sporu. Odluka koja potvrđuje da se članak o iznimci primjenjuje znači da se postupci vezano za spor moraju zaustaviti. U slučaju kada Odbor nije odlučio o zahtjevu nakon 60 dana te nacrt nije zatražen nakon 10 dana, predmet se vraća na sud. Sličan mehanizam filtera je uveden u nacrtu članka CETA-e (Članak 20 u poglavljiju 15 CETA-e). Ukoliko se predmet vrati na sud s obzirom da Odbor nije odlučio o zahtjevu za iznimkom u roku, država može predmet uputiti pred sud ((Patrikis, Wall and Cuccinello 2014)).

2.3. Ostala pitanja

Klauzula o izuzeću nalazi se u odjeljku A u GATS-u o obvezama u finansijskim uslugama i zabranjuje izdavanje bilo koje odredbe koja bi mogla ograničiti poduzete obveze. Na sličan način *Free Trade Agreement* – FTA, tj. Sporazum o slobodnoj trgovini može uvesti klauzule o izuzeću te zahtijevati zabranu novih propisa donesenih nakon izmjena i dopuna postojećih propisa. EU je nedavno uvela klauzulu u kojoj zadržava pravo uvesti nove propise kako bi se ispunili ciljevi legitimne politike sve dok ona ostaje u skladu s odredbama poglavlja o uslugama, osnivanju i elektroničkoj trgovini (poglavlje osam).

Ograničenja kretanja kapitala obično su zabranjeni i to u GATS (Članak XI GATS) i FTA - *Free Trade Agreement* tj. Sporazumu o slobodnoj trgovini, osim privremenih mjera koje su dopuštene zbog problema platne bilance (članak XII GATS). To izaziva zabrinutost u pogledu zakonitosti poreza na finansijske transakcije u međunarodnom zakonu (Dietlein 2012). Kako je izdvajanje i prodaja dijela poslovanja velika iznimka, *Financial Transaction Tax – FTT*, tj. porez na finansijske transakcije bi lako obuhvatio svoj djelokrug nadležnosti. U isto vrijeme nedavni model sporazuma o slobodnoj trgovini uključuje iznimku koja omogućuje mjere ograničavanja prijenosa kapitala kako bi se postigli jasno definirani ciljevi uključujući i stabilnost finansijskog sustava stranke. Konačno pitanje odnosi se na dodijeljene subvencije finansijskim tržištima i na druge mjere koje mogu naznačiti neposredni izdatak kao što su sanacije i ostale mjere koje poduzimaju središnje banke. GATS sustav ne pokriva subvencije, dok većina FTA izričito dopušta subvencije uslugama (Članak 9 do poglavљa 15 ili Prijedlog EU-Singapuru Članak 8.1). Posebna iznimka pokriva mjere poduzete pri provođenju monetarnih i tečajnih politika (Prijedlog CETA Članak 16 ili poglavje 15 od KORUS FTA Članka 13.10).

3. REGULATORNA FRAGMENTACIJA I SURADNJA

Bez obzira na postojanje različitih međunarodnih foruma/konvencija za globalno upravljanje finansijskih tržišta prema međunarodnim standardima (kao što su Basel III bonitetni zahtjevi) daju punu diskreciju državama pri načinu i detaljima primjene. Primjena međunarodnih standarda često dovodi do značajne regulatorne divergencije u državama. Divergencija je posebno problematična za globalne banke koje podliježu različitim jurisdikcijama. Nedavna finansijska kriza pokazala je kako se finansijska nestabilnost može brzo širiti prekograničnim transakcijama o kojima ovise finansijske usluge koji također mogu biti medij. Zbog finansijske tržišne međuvisnosti i zato što potpuna harmonizacija propisa finansijskog tržišta na međunarodnoj razini ne postoji (pravila često postavljaju samo minimalne standarde), domaći propisi često imaju znatan izvan teritorijalni utjecaj. Izvan teritorijalna nadležnost znači da bi banke ili agenci izvan teritorijalnih nadležnosti države trebali slijediti zakone te države, ako transakcija uključuje banku ili agenta pod nadzorom te države. Ponekad se izvan teritorijalnost primjenjuje čak i kad se transakcije odvijaju potpuno izvan teritorija države, ukoliko transakcija ima značajan ekonomski utjecaj u toj državi. Međutim, ova opsežna interpretacija izvan teritorijalne nadležnosti je rijetkost. Glavni problem pojavljuje se kada zemlje imaju različite preferencije pri odabiru razine strogosti koja se primjenjuje. U razdoblju nakon finansijske krize 2007. godine, Amerika je odmah odlučila provesti strože propise putem Zakona Dodd-Frank, donesenog u srpnju 2010. godine. Dvije važne promjene nastale Zakonom i to davanje uloge Centralnoj banci da osigura stabilnost u SAD-u te kreiranje Zavoda za finansijsku zaštitu potrošača kao nezavisnog entiteta unutar Federalnih Rezervi. Izmjena i dopuna Dodd-Frank zakona za cilj je imala ukloniti probleme vezane uz pristup ponderiranja rizika prema Basel sporazumu. Kako je nakon

financijske krize u EU uslijedila i dužnička kriza, stvarajući daljnju nestabilnost i nesigurnost u financijskom sektoru, EU je još uvijek u procesu prilagodbe regulacije financijskog tržišta, ali u mnogim slučajevima odlučilo se pratiti minimalne standarde kao što je definirano u raspravama nakon krize na međunarodnim forumima. To stvara razlike u pristupu reguliranja financijskih tržišta, nastalih iz primjera poboljšane bonitetne regulative za strane tvrtke i Volckerovih pravila.

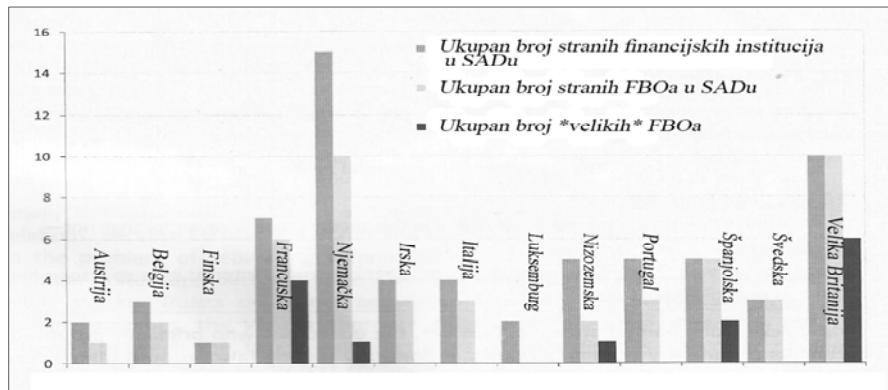
3.1. Povećana zaštitna regulativa tvrtki u SAD-u

Zakon Dodd-Franka pokazuje da su strana holding društva u SAD-u s više od 50 milijardi US \$ podložna pojačanim bonitetnim standardima. Potrebno je da ti standardi budu nediskriminirajući (poštujući uvjete nacionalnog tretmana), a trebao bi omogućiti jednake tržišne mogućnosti. Ovo pravilo obvezuje inozemna holding društva koje se nalaze u SAD-u da se pridržavaju istih pravila kao i njihovi američki konkurenti. Kao posljedica toga, strana holding društva moraju biti u skladu s lokalnim američkim kapitalnim zahtjevima i više ne mogu objasniti razinu adekvatnosti kapitala na globalnoj matičnoj razini. To je učinjeno kako bi se osiguralo da strana holding društva dostatno velika za stvaranje potencijalne sustavne prijetnje ne bi bila nedostatno kapitalizirana globalnom preraspodjelom njihova kapitala na razini matične tvrtke. U odgovoru na ovaj domaći pristupa (za strane podružnice) umjesto na temelju pristupa grupe (tradicionalno se primjenjuje na globalnim američkim tvrtkama) te s obzirom na strože kapitalne zahtjeve prema američkom zakonu, dvije su europske banke odjavile svoja holding društva u Americi kako bi izbjegle primjenu Sekcije 165 (Enrich and Stevens March 2012). Kako bi se izbjeglo zaobilaženje Dodd Frank zakona i osigurao cilj reguliranja stranih banaka koje se nalaze u SAD-u i predstavljaju potencijalnu bonitetnu prijetnju, FRB - *Federal Reserve bord*, tj. Odbor Federalnih Rezervi, zadužen za provedbu okvira Zakona Dodd-Frank koju je izdala 18. veljače 2014. Federalna Uredba YY za inozemne bankovne organizacije na temelju širokog tumačenja Sekcija 165 i 166 Dodd-Frank zakona.

Federalna Uredba YY provodi poboljšane bonitetne zahtjeve primjenjive na inozemne bankovne organizacije te dijeli strane banke u tri grupe (Polk, February 2014). Banka u kategoriji 1 je ona s ukupnom globalnom konsolidiranom imovinom između 10 milijardi i 50 milijardi US \$ te mora biti u skladu s stres testom matične zemlje. Ako se njihovim dionicama javno trguje, potreban im je odgovarajući sustav upravljanja rizicima (članak M Federalne Uredbe YY). Bankama u kategoriji 2 smatraju se manje strane bankovne organizacije s imovinom ispod 50 milijardi US \$. Potonji mora biti u skladu s nizom bonitetnih zahtjeva iz njihove domovine te je potrebno dostaviti potvrdu istoga Odbora Federalnih Rezervi. Banke u kategorijama 1 i 2 moraju biti u skladu sa zahtjevima matične zemlje, Odbor Federalnih Rezervi samo provjerava da je osigurana usklađenost i to zato što se Sekcija 165 (1) Zakona Dodd-Frank odnosi samo na holding društva s više od 50 milijardi US \$. Treća kategorija

uključuje banke koje imaju konsolidiranu američku imovinu s više od 50 milijardi US \$. Federalna Uredba zahtjeva usklađenost s dodatnim bonitetnim zahtjevima. Ako velike inozemne bankovne organizacije imaju ukupna konsolidirana sredstva od 50 milijardi US \$ ili više te sredstva od američkih podružnica od 50 milijardi US \$ ili više, moraju stvoriti Središnje holding društvo. Ovaj zahtjev izbjegava zaobilazeњe Dodd-Frank uvjeta. Datum stupanja na snagu za osnivanje Središnjeg holding društva je 1. srpnja 2016. međutim inozemne bankovne organizacije morale se dostaviti plan provedbe Odboru Federalnih Rezervi do 1. siječnja 2015. Središnje holding društvo morati će zadovoljiti američke Basel III (12 CFR dio 324,325 i 362) uvjete te biti u skladu s Dodd-Frank stres testom i likvidnim standardima.

Intermediate holding company – IHC, tj. Intermedijarno holding društvo veoma je skup zahtjev za neke banke. *Royal Bank of Scotland* oslobođena je od podnošenja planova za svoje Intermedijarno holding društvo te će smanjiti svoje američke operacije s ciljem da se smanji poslovanje za ispod 50 milijardi US \$ imovine (*Arnold, January 2015*). Europske banke smatraju da američki zahtjevi povećavaju troškove za veće EU tvrtke koje djeluju u US. Mnoge banke planiraju smanjiti svoje aktivnosti u SAD kako bi izbjegle pravila. Neke tvrtke su izjavile da je tretman stranih bankarskih organizacija pod federalnom uredbom stroži nego tretman sličnih Američkih banaka na temelju zakona Dodd-Frank (uglavnom zbog svojeg pristupa prema zahtjevu kapitala za velike *Foreign banking organisation* - FBO). Daljnje studije mogле bi analizirati nameće li regulacija velikih *Foreign banking organisation* - FBO veći regulatorni teret nego propisi koji se primjenjuju na slične američke tvrtke, čime se krši zahtjev za nacionalnim tretmanom koji proizlazi iz Odjeljka 165. Dodd-Frank. Slika 1. prikazuje ukupan broj finansijskih institucija iz zemalja članica Europske unije koje se nalaze u SAD-u, broj *Foreign banking organisation* - FBO u SAD-u čine samo one institucije koje ispunjavaju uvjete iz američkog zakona za *Foreign banking organisation* - FBO, a broj europskih *Foreign banking organisation* - FBO-a s najmanje 50 milijardi imovine u SAD-u bi se kvalificirao kao „veliki“ *Foreign banking organisation* - FBO pod uredbom YY. Najveći *Foreign banking organisation* - FBO dolaze iz Francuske, Njemačke, Nizozemske, Španjolske i Velike Britanije.



Slika 1. Ukupan broj finansijskih institucija u SAD-u

Izvor: *Lista Foreign Banking Organisations, FRB – Federal Reserve Board website (September 2014).*

Tablica 4.

Ukupna imovina europskih FBO-a - Foreign banking organisation u SAD-u

Nacionalnost	Ukupne imovine EU FBO-a u SAD-u (u milijunima)
Austrija	2 152
Belgija	13 247
Finska	30 499
Francuska	489 955
Njemačka	285 128
Irska	2 496
Italija	16 138
Nizozemska	93 011
Portugal	2 591
Španjolska	200 015
Švedska	98
Velika Britanija	520 775

Izvor: *Lista Foreign Banking Organisations, FRB website (September 2014).*

3.2. Pravilo Volcker u SAD-u

Još jedno kontroverzno pitanje u propisima finansijskog tržišta SAD-EU odnosi se na Volckerovo pravilo u SAD-u. Volckerovo pravilo, nazvano po Paulu Volckeru, ekonomistu koji ga je izvorno predložio, zabranjuje trgovanje vrijednosnim papirima za svoj račun i zabranjuje im se vlasništvo. *Proprietary trading* ili trgovanje na vlastiti račun (također *prop trading*) javlja se kada tvrtka

obrta dionice, obveznice, valute, robu ili njihove derivate ili druge financijske instrumente s novcem banke, a ne novcem štediša, s ciljem stvaranja profita za sebe. U osnovi, tvrtka je odlučila zaradu dobiti na tržištu ali ne od provizija za obradu trgovine. Glavni problem u svezi sa zabranom trgovanja za vlasnički račun u pravilu Volcker jest da je vlasničko trgovanje dio upravljanja rizicima koje omogućuje bankama da se zaštite od rizika. Moguća je veza između špekulativnog trgovanja i vlasničkih trgovana. Zbog potrebe za aktivnosti upravljanja rizicima, pravilo Volcker uvelo je nekoliko iznimaka (uključujući i iznimku za državne obveznice) koje su zakomplikirale njegovu implementaciju (12 CFR poglavje 44, 248 i 351 te 17 CFR poglavje 255). Druga zabrana u pravilu odnosi se na stjecanje i zadržavanje kapitala, partnerstva ili vlasničkog udjela u *hedge* fondovima ili *private equity*. Volcker time zahtijeva jasnu odvojenost vlasnika, između poslovnih i investicijskih fondova kao što su *hedge* fondovi i *private equity* partnerstva.

Između Volcker pravila i Zakona Glass-Steagall postoji nekoliko razlika (Zakon o bankarstvu 1933). Zakon Glass-Steagall donesen je nakon Velike depresije te odvaja poslovno i investicijsko bankarstvo. Zakon Glass-Steagall ograničava komercijalne banke u trgovaju i distribuciji određenih vrijednosnih papira, ali ne ograničava vlasnička trgovana što je fokus Volckera. Volcker omogućuje bavljenje nekim papirima što je inače zabranjeno po Zakonu Glass-Steagall. Ta dva pravila nastala su iz želje da se zaštite poslovne banke od rizičnih operacija koje se provode unutar investicijskih fondova, a time i zaštiti korisnike poslovnih banaka. Volcker pravilo postavlja nekoliko pitanja u transatlantskim odnosima. Zbog izvan teritorijalne primjene pravila Volcker, bilo koja strana banka povezana sa SAD -om ili prekogranične transakcije koje uključuju američki entitet i spadaju unutar tog djelokruga moraju se pridržavati Volcker pravila (Maxwell and Schillacci 2013). Od nekoliko uvedenih iznimaka, jedna posebno omogućuje vlasničko trgovanje i obveznice američke vlade. Paralelna iznimka za strane državne obveznice dozvoljena je pod određenim uvjetima samo pravnim osobama koje trguju obveznicama u zemlji vlasničke banke ili stranim podružnicama američkog entiteta. Ta ograničenja se smatraju diskriminatornim, pošto banka ne smije sudjelovati u vlasničkom trgovaju državnih obveznica u usporedbi s razinom rizika na državne obveznice SAD-a. Izvanteritorijalni doseg pravila Volcker predstavlja probleme u transatlantskim odnosima jer države članice EU-a te sama Europska unija zauzele su drukčiji pristup problemu razdvajanja poslovnih i investicijskih aktivnosti banaka. Na pristup država članica Europske unije u velikoj je mjeri utjecalo pravilo Vickers u Ujedinjenom Kraljevstvu. Dok Volcker pravilo inzistira na razdvajanju komercijalnih i investicijskih bankovnih aktivnosti, Vickers pristup predlaže funkcionalno odvajanje ili *ringfencing* između dva bankarstva. Vickers diktira određene bonitetne mjere kako bi se komercijalne bankarske operacije zaštitile od preuzimanja rizika aktivnosti investicijskih banaka. Postoji nekoliko razlika u pristupu Vickers kojeg koriste zemlje članice EU (s različitim opsegom u zabrani i različitim definicijama funkcionalnog razdvajanja) (COM 2014,043 final). Prijedlog Komisije vezano za uredbu o struktturnim mjerama za poboljšanje

otpornosti kreditnih institucija EU još uvijek je pod raspravom u Europskom Parlamentu u Odboru za ekonomska i monetarna pitanja nakon što je izvjestitelj Gunnar Hökmark (Švedska) podnio nacrt izviješća koji je odbijen glasovanjem u Odboru 26. Svibnja 2014. te ima mješovit Volcker-Vickers pristup. Glavni problem je kako pomiriti mnoge različite pristupe s izvanteritorijalnim dosegom Volcker pravila u SAD-u bez utjecaja na transatlantsku trgovinu financijskim uslugama (COM 2014, 0043-C7-0024/2014-2014/0020 (COD)). Kriza monetarnog i realnog sektora ne može biti svladana ako se čvrstom i transparentnom regulacijom ne sprijeći miješanje običnog, investicijskog i osiguravateljskog bankarskog i burzovnog poslovanja.

4. ZAKLJUČAK

Aktualni međunarodni standardi za financijska tržišta omogućuju značajne razlike u provedbi te dovode do regulatorne fragmentacije što može stvoriti nove troškove za transatlantsku trgovinu financijskim uslugama. Regulacija financijskih tržišta pokazuje se kao iznimno zahtjevan zadatak zbog kompleksnosti takvih tržišta i sposobnosti financijskih subjekata na tim tržištima da se prilagođavaju regulatornim mjerama i zaobilaze zahtjeve propisane. Iz tog razloga Europska Komisija je htjela ojačati prekoceansku regulatornu suradnju na način da uključi regulaciju financijskog tržišta u pregovore o TTIP. Jedan od glavnih uspjeha bio je postići sporazum o uzajamnom priznavanju različitih računovodstvenih sustava u EU (*International Financial Reporting Standards - IFRS* tj. Međunarodni standard financijskog izvještavanja - MSFI) i u SAD-u (*Generally Accepted Accounting Principles – GAAPS* tj. opće prihvaćena računovodstvena načela) te započeti proces konvergencije. Odluke iz *Securities and Exchange Commission* - SEC-a tj. komisije za kontrolu vrijednosnih poslovnih papira omogućuju EU bankama prijavu u SAD-u uz pomoć *International Financial Reporting Standards - IFRS-a* tj. Međunarodnog standarda financijskog izvještavanja. U novije vrijeme, rasprave su pokrivale teme kao što je regulacija papirima i odstupanje u vezi regulacije prekograničnih transakcija. Iako je izvjesno da će SAD htjeti snažnu liberalizaciju financijskog tržišta u TTIPu i velike iznimke po pitanju suverenosti bonitetnih mjera, suprotstaviti će se svemu što bi moglo usporiti tempo reformi poduzetih u tom području. Drugim riječima, suprotstaviti će se svemu što bi moglo nametnuti ograničenja po njihovu regulatornu autonomiju u tom području. EU je bila prisiljena izbaciti temu regulacije financijskih usluga iz pregovora. Komisija se i dalje nada da će ostvariti sporazum oko regulatorne suradnje za financijska tržišta unutar TTIP-a. Iako postoji nastojanje da se postigne dugoročna stabilnost financijskih tržišta kroz regulaciju, regulatorni instrumenti doneseni su relativno kasno tako da nije uspio doći do izražaja u potpunosti. Vidljivo je da postoji sukob interesa u vidu osiguravanja ravnopravnih uvjeta za sve sudionike na financijskim tržištima i glavnog cilja u vidu ostvarivanja profit-a. Korporacije kao niti banke nisu sposobne uspješno voditi, niti regulirati svjetski financijski sustav.

LITERATURA

Akhtar, S. I., Jones, V. C. (2014) Proposed Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP): In Brief 11 June 2014, CRS in Baily, M. N. and Elliott, D. J. (2013) Financial Services in the New Trade Negotiations with Europe, ; Brookings

Arnold, M. (2015) Fed gives RBS waiver on foreign bank rules, Financial Times 13 January 2015.

Article 8.4 within the EU-Singapore FTA draft text where the following definition is given to given to cross-border trade; for the purposes of this section, 'cross-border supply of services' means the supply of a service: (a) from the territory of a Party into the territory of the other Party, and (b) in the territory of a Party to a service consumer of the other Party.

Barbee, I., Lester, S. (2014) Financial services in TTIP: making the prudential exception work, Georgetown Journal of International Law vol.45.

Bureau for Economic Analysis (BEA), October 2014.

Cantore, C. M. (2014) Shelter from the Storm: Exploring the Scope of Application and Legal Function of the GATS Prudential Carve-Out, Journal of World Trade 48(6)

Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA) drat agreement

Deutsch, K. (2014) Transatlantic consistency? Financial Regulation, the G20 and the TTIP, Deutsche Bank.

Dietlein, G. (2012) National approaches towards a Financial Transaction Tax and their compatibility with European law, EC Tax Review vol 4.

Eurostat [online]. [pristupljeno, Studeni 2014.]

EU-Singapore draft agreement and the EU-Korea FTA

Enrich, D., Stevens, L. (2012) Deutsche avoids Dodd-Frank Rule, Wall Street Journal 22 March 2012.

Foreing Banking Organisations, FRB website [online]. [pristupljeno, Studeni 2014.]

GATS Understanding on Commitments in Financial Services on WTO [online]. [pristupljeno, Studeni 2014.]

Hearing on US-EU Trade and Investment Partnership Negotiations, Hearing before the Subcommittee on Trade of the Committee on Ways and Means – US House of Representatives, May 2013.

Johnson, S., Schott, J. J. (2013) Financial Services in the Transatlantic Trade and Investment Partnership, Peterson Institute for International Economics.

Lang, A., Conyers, C. (2014) Financial Services in EU Trade Agreements, Policy Department Economic and Scientific Policy - European Parliament

Madariaga Report Financial Services and the TTIP: who is the EU insisting? February 2014.

Maxwell, R., Schillacci, J. (2013) The Final Volcker Rule and Its Extraterritorial Consequences for Non-U.S.Banks, Linklaters

Murphy, E.V. (2015) Who regulates whom and how? An overview of US Financial Regulatory Policy for Banking and Securities Markets. CRS

NAFTA (North American Free Trade Agreement) text

Patrikis, E., Wall, D. and Cuccinello, G. (2014) Enhanced Prudential Standards for Foreign Banking Organisations: the US Approach to Ring Fencing, White&Case

Polk, D. (2014) Foreign Banks: Overview of Dodd-Frank Enhanced Prudential Standards Final Rule, Harverd School of Law Forum on Corporate Governance and Financial Regulation

Quaglia, L. (2014) the European and Global Financial Regulation, Oxford.

Resolution of the Transatlantic Consumer Dialogue, October 2013.

Report on the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on structural measures improving the resilience of EU credit institutions (COM(2014)0043 – C7-0024/2014/0020(COD)) on December 2014.

Troszczynskavan, G.W., Bierbrauer, E. (2014) The Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP): The US Congress's positions, Policy Department External Policy – European Parliament

12 CFR Code of Federal Regulations Parts 44, 248 and 351 and 17 CFR Part 255

Wolfrum, P., Stroll, T. and Feinäugle, C. (2008) WTO – Trade in Services, Brill

Zavod za ekonomsku analizu (BEA - Bureau of Economic Analysis) [online]. [pristupljeno, Studeni 2014.]

Ana Vizjak, PhD

Associate Professor
Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija
E-mail: anav@fthm.hr

Maja Vizjak, mag. oec.

Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija
E-mail: vizjakmaja1@gmail.com

**TRANSATLANTIC TRADE AND INVESTMENT
PARTNERSHIP (TTIP) AND REGULATION OF
FINANCIAL MARKETS*****Abstract***

Trade in financial services is an important chapter in transatlantic trade negotiations in the Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), i.e. partnership agreement between the USA and the EU. In 2013, 38% of EU financial services (insurance excluded) was exported to the US and it represented 48% of US imports of financial services (insurance excluded). Transatlantic financial services trade thus certainly represents an opportunity, but also yields several challenges. On both sides of the Atlantic, reforms of prudential regulation have been undertaken since the 2007 subprime crisis, to rebuild confidence in their financial markets. In this context of substantial domestic reforms, NGO - Non-governmental organisations are concerned about the potential impact of trade agreements (including the future TTIP) on these amended regulatory measures. Discussions in TTIP go beyond the preservation of regulatory autonomy. Strong regulatory autonomy in the field and little incentive for harmonisation has resulted in significant regulatory divergence on both sides of the Atlantic. Stronger co-operation would avoid transaction costs created by regulatory fragmentation. Commitment on both market access and non-discrimination are set out by the parties in the dedicated schedules. Trade agreements then provide an exception safeguarding the right of states to undertake prudential regulation, known as the 'prudential carve-out'. Scientific methods used in this paper are methods of systematic analysis, the dialectical and logical method, mostly in the inductive-deductive combination, and vice versa.

Key words: TTIP, financial markets, CETA, Dodd-Frank Act

JEL classification: F13, G15

INFORMACIJE ZA AUTORE

„Ekonomski misao i praksa“ je recenzirani akademski časopis za ekonomsku teoriju i praksi koji izdaje Sveučilište u Dubrovniku.

Svi radovi u časopisu Ekonomski 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 naputku 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 recenzenata odbije napraviti recenziju, osigurat će se drugi recenzenti. Uobičajena je praksa da su potrebne dvije mjerodavne recenzije prije nego što izvršni urednik odluči prihvati, 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.

Uredništvo zaprima radove napisane u skladu sa sljedećim naputcima:

- Rad treba biti napisan u Wordu za Windows.
- Format stranice je A4 s dvostrukim proredom (uključujući fnsnote 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 dolaziiza 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” (“Ekonomска мисао и практика”) 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.

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