

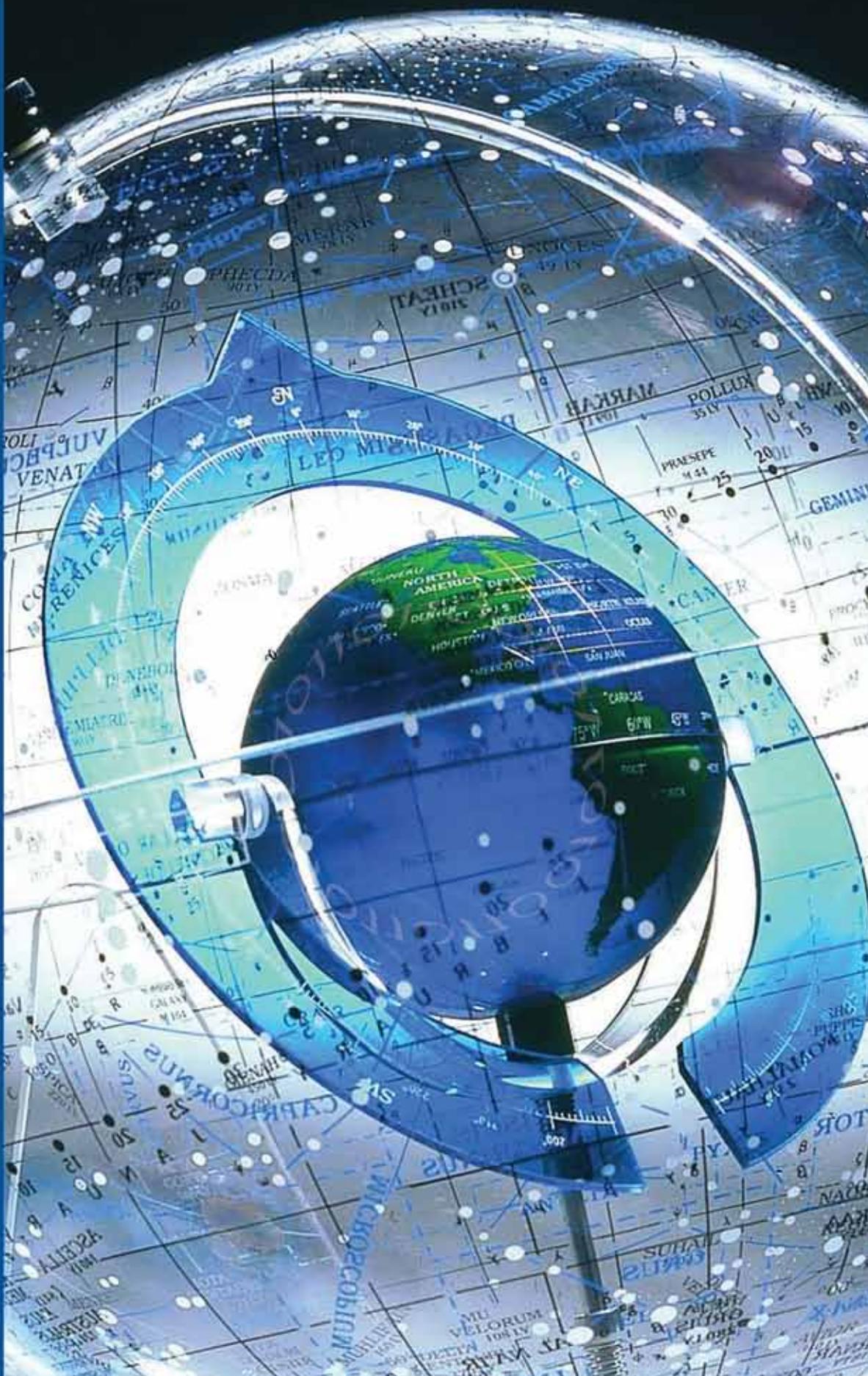
Praktični Menadžment

Practical Management

Stručno-znanstveni časopis za teoriju i praksu menadžmenta

Vol. IV, br. 1. 2013.

Journal of Management
in Theory and Practice



ISSN 1847-8107



9 771847 810008

Uvodna riječ glavne urednice

Poštovani,

pred Vama je šesti broj časopisa Praktični menadžment. Sukladno odrednicama uredivačke politike, Praktični menadžment je zamišljen kao stručno-znanstveni časopis koji obuhvaća teme iz područja ekonomске teorije i prakse, poglavito one koje se bave problematikom razumijevanja suvremenih menadžerskih procesa.

Cilj uredništva je profilirati časopis ekonomске orijentacije koji će potaknuti interakciju znanosti, struke i prakse te podupirati razvoj ekonomskih istraživanja u teoriji i praksi, no nikako zatvoren u granice vlastitosti i samodovoljnosti.

Takvo usmjerenje, s obzirom na univerzalnu primjenjivost menadžmenta, podrazumijeva promišljanje i onih tema koje pripadaju drugim disciplinama, poglavito onih koje su povezane s problematikom interdisciplinarnog pristupa suvremenim menadžerskim procesima. U tom je smislu časopis otvoren i za one radove čija

tematika pripada širem području društvenih, humanističkih, prirodnih i tehničkih znanosti.

Časopis je sadržajno podijeljen u dva dijela. Prvi dio obuhvaća teme teorijskog, metodologijskog i istraživačko-empirijskog karaktera u različitim disciplinarnim i interdisciplinarnim područjima, dok drugi dio obuhvaća aktualnosti iz prakse. Namjera tako definirane koncepcije časopisa je poticanje pozitivne sinergije, razmjene ideja i suradnje usmjerene prema povezivanju teorije i prakse. Časopis je otvoren za suradnju sa svim autorima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju znanstvene i stručne djelatnosti, čime želimo naglasiti otvorenost i spremnost na suradnju sa svim relevantnim čimbenicima znanstvene i stručne javnosti, kao i na suradnju sa svima onima koji žele dati doprinos profiliranju i jačanju profesionalnog identiteta menadžerske struke.

glavna urednica
doc.dr.sc. Vesna Bedeković, prof.v.š.

Impressum

Nakladnik / Publisher:

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Virovitica College

Uredništvo / Editorial Board:

prof.dr.sc. Marko Jelić
doc.dr.sc. Vesna Bedeković, prof.v.š.
dr.sc. Milijanka Ratković
mr. sc. Damir Vuk
mr. sc. Neven Garača
Zrinka Blažević, univ.spec.oec.
Ivana Vidak, dipl. bibl. i prof.
Ivan Hedi, dipl. ing.

Glavna urednica / Editor-in-Chief:

doc.dr.sc. Vesna Bedeković, prof.v.š.
Izvršna urednica / Executive Editor:
Zrinka Blažević, univ.spec.oec.

Lektura / Linguistic Adviser:

Ivana Vidak, dipl. bibl. i prof.

Adresa uredništva / Address of the Editorial Board:

Visoka škola za menadžment u turizmu
i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica
Tel: +385 33 721 099; fax: +385 33 721 037
E-mail: urednik@vsmti.hr

Naklada / Circulation: 200
ISSN 1847-8107

Naslovница: Željko Weiss

Tisk i grafičko oblikovanje:
Grafiti Becker, Virovitica

SADRŽAJ

ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI IZ PODRUČJA EKONOMSKE TEORIJE I PRAKSE

- 7 Mogućnosti razvoja marketinga žamora među tinejdžerima putem Facebooka
| KOS, A., TRUPKOVIĆ, J., HERAK-KUZMANOVIĆ, N.
- 15 Utjecaj marketinškog miksa na potražnju proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj
| RADMAN, M.
- 27 Diferenciranje maloprodavača putem premijskih trgovачkih maraka
| VOJVODIĆ, K., NIŽIĆ, M.
- 33 Metode za mjerjenje različitih oblika promocije preko interneta
| RALETIĆ, S., JANJUŠIĆ, D., GARAČA, N.
- 43 Kontroling – pretpostavka djelotvornoga rada menadžmenta
| RUPČIĆ, N., DATKOVIĆ, A.
- 50 Analiza rizika upravljanja poduzećem
| UDOVIČIĆ, A., KADLEC, Ž.
- 61 Značenje računovodstvenih kontrola u sustavu unutarnjih finansijskih kontrola proračunskih korisnika
| BEDEKOVIĆ, M.
- 66 Interno finansijsko izvještavanje unutar proračunskih korisnika kao potpora javnom menadžmentu
| BLAŽEVIĆ, L., UJEVIĆ, M., UKIĆ, LJ.
- 73 Razvoj novog modela ocjene kreditnog rizika za poduzetnike početnike
| JOJIĆ, D., KATAVIĆ, I.
- 85 Predviđanja u turizmu temeljena na metodi najmanjih kvadrata
| CRNJAC MILIĆ, D., BRANDALIK, R.
- 90 Organizacija rada u prijemnom odjelu hotela visoke kategorije na području Republike Hrvatske
| JAKOVIĆ, B.
- 97 Učestalost i učinkovitost različitih strategija traženja posla
| IBRAHIMOVIĆ, J., KOLEGA, M.
- 102 Matematički uvjet za stabilnost planeta
| HALUSEK, V.
- 105 Dokumentarni film u nastavi poslovnog engleskog jezika
| KOVAČEVIĆ, S.

AKTUALNOSTI

- 111 Izborna godišnja skupština udruge ALUMNI VŠMTI
| KADLEC, Ž.
- 115 Događanja u Visokoj školi

ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI IZ
PODRUČJA EKONOMSKE TEORIJE I PRAKSE

MOGUĆNOSTI RAZVOJA MARKETINGA ŽAMORA MEĐU TINEJDŽERIMA PUTEM FACEBOOKA

Datum prijave: 4.3.2013.

UDK 658.8:004.738.5-053.6

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

Prethodno priopćenje

Andrijana Kos, mag.oec.

Međimursko veleučilište u Čakovcu

Bana Josipa Jelačića 22a, 40000 Čakovec, Republika Hrvatska

E-mail: akos@mev.hr

Jasmina Trupković, dipl. učitelj

Osnovna škola „Petar Zrinski“ Šenkovec

Maršala Tita 21, Šenkovec, 40000 Čakovec, Republika Hrvatska

E-mail: jasmina.trupkovic7007@gmail.com

Nevenka Herak-Kuzmanović, dipl. učitelj

Osnovna škola „Petar Zrinski“ Šenkovec

Maršala Tita 21, Šenkovec, 40000 Čakovec, Republika Hrvatska

E-mail: nenahk@gmail.com

SAŽETAK - Činjenica je da sve više tinejdžera u današnje vrijeme koriste i druge načine komunikacije osim onog licem-u-lice. Toj dobroj skupini posebno je zanimljiva virtualna komunikacija putem interneta, a posebice korištenje društvenih mreža. U izboru društvenih mreža među tinejdžerima prvo mjesto pripada Facebooku. Upravo preko Facebooka poduzeća mogu doprijeti do tinejdžera kao ciljne skupine te koristiti marketing žamora kao najbolji oblik prenošenja komunikacije zbog povjerljivosti izvora. U ovom radu nastojalo se pružiti teoretsku podlogu za razumijevanje ključnih pojmljiva vezanih uz segment tinejdžera kao ciljne skupine i njihovih preferiranih načina komunikacije, marketinga žamora te marketinga od usta do usta, kao i prikupljanjem sekundarnih podataka iz dostupne literature i prethodno provedenih istraživanja te primarnih podataka iz vlastitog istraživanja. Provedeno je primarno istraživanje na uzorku od 207 ispitanika pomoći anketnog upitnika. Istraživanje je provedeno u jednoj osnovnoj školi i tinejdžerskim skupinama petih, šestih, sedmih i osmih razreda. Tinejdžeri su segmentirani prema razredima i prema spolu. Cilj istraživanja bio je utvrditi koje načine komunikacije s prijateljima tinejdžeri najviše preferiraju, koriste li Facebook i u kojoj mjeri, koji je razlog otvaranja profila na Facebooku te u koju svrhu ga najviše koriste kako bi se utvrdilo postoji li mogućnost razvoja marketinga žamora. Rezultati istraživanja pokazuju da uzorak tinejdžera u velikoj većini ima otvoren Facebook profil, no još uvijek preferiraju komunikaciju uživo. Najviše koriste Facebook za komunikaciju s prijateljima kojem najčešće pristupaju svaki dan više od sat vremena.

SUMMARY - The fact is that today more and more teenagers use other ways of communication besides the face-to-face communication. That age group finds virtual communication especially interesting along with social networking. When we talk about social networks, teenagers mostly use Facebook. It is a social network through which companies can reach their target group of teenagers and use buzz marketing as the best way of communication due to its confidentiality.

This work tends to give theoretical background for understanding key concepts of teenagers as target group and their preferences in way of communication, buzz marketing and mouth-to-mouth marketing, as well as gathering secondary data from literature and conducted researches and primary data from own research.

Primary research was done with sample of 207 examinees with the help of questionnaire. The research was conducted in one primary school among teenagers from fifth, sixth, seventh and eighth grade. Teenagers were segmented by grades and sex. The objective of the research was to examine the most preferred ways of communication with friends among teenagers, the level of use of Facebook and the reason of using Facebook to be able to see the possibility of buzz marketing development.

The results show that the teenager sample mostly uses Facebook but still prefer face-to-face communication. They use Facebook to communicate mostly with friends, and use it more than an hour daily.

Ključne riječi: marketing žamora, tinejdžeri, Facebook.

1. UVOD

Moderna informatička vremena dovela su do razvoja novih načina komunikacije među ljudima. Osim osobne, direktnе komunikacije pojavila se i injezina inačica, virtualna komunikacija preko interneta. U tu svrhu razvile su se i društvene mreže, čija je osnova

komunikacija među njezinim članovima. U posljednje vrijeme istraživanja vezana za komunikaciju putem društvenih mreža doživjela su pravi zamah, kao trenutno relativno neistraženo područje. Posebna pažnja posvećena je komunikaciji putem Facebooka, koji je svoj eksplozivan rast doživio posljednjih nekoliko godina. Facebook koriste gotovo sve dobne skupine koje su informatički pismene do razine da je otvoren profil na Facebooku postao nužnost. On je društvena

mreža koju koristi i dobna skupina tinejdžera od 13 do 19 godina. Ujedno *Facebook* zahtijeva da osobe mlađe od 13 godina ne smiju koristiti njihove usluge. Osim fizičkih osoba, korištenje *Facebooka* i otvaranje profila postala je nužnost među poduzećima. Na taj način približavaju se svojim potrošačima. Ono zašto im je *Facebook* posebno zanimljiv je činjenica da mogu direktno ciljati marketinške napore prema svojim potrošačima. Kada povežemo internet, *Facebook*, osobnu komunikaciju od usta do usta dolazimo do marketinga žamora. *Facebook* posebno radi izvrstan temelj za dobar marketing žamora, no nameće se određeno pitanje etičnosti ciljanja upravo dobne skupine tinejdžera u takvu svrhu.

Rad sadrži kratak, sažet pregled dostupnih teorijskih izvora o marketingu od usta do usta, marketingu žamora te tinejdžerima kao ciljnom skupinom i njihovim korištenjem *Facebooka*. Nakon toga je opisano provedeno istraživanje čiji je cilj bio utvrditi koje načine komunikacije s prijateljima tinejdžeri najviše preferiraju, istražiti imaju li otvoreni *Facebook* profil te razloge njegovog otvaranja te istražiti u kojoj mjeri koriste *Facebook* i upoznati svrhu njegovog korištenja.

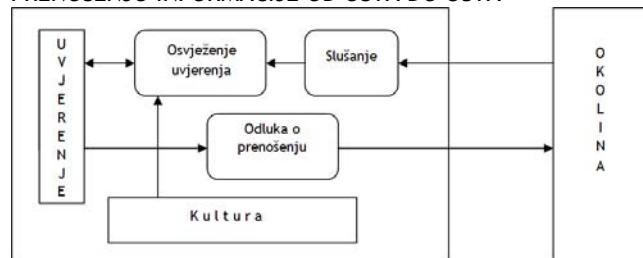
2. PREGLED LITERATURE

2.1. Marketing od usta do usta

Turbulentna moderna vremena dovela su do zakrčenosti i oskudnosti medijskog prostora uz vrlo konkurentno tržište. U tom medijskom kaosu poduzeća traže svojih nekoliko sekundi kojima će prenijeti svoju komunikacijsku poruku ciljnoj skupini. „Sve više i više razvijaju fokusirane marketinške programe koji su dizajnirani tako da izgrađuju bliskije odnose s kupcima na uže definiranim mikrotržištima“ (Kotler i dr., 2006:720). Osim toga suočavaju se s razvojem tehnologije koja je neminovno dovela do nastajanja novih oblika komunikacije. „Povećanjem troškova komunikacija nove su tehnologije ohrabrike veći broj tvrtki da se odmaknu od masovnih komunikacija prema usmjerenoj komunikaciji i dijalogu 'jedan na jedan' (Kotler i dr., 2010:541). Pri odabiru kanala kojim će dovesti svoju poruku ciljnoj skupini, Kotler (2006) navodi dva šira tipa komunikacijskih kanala: osobni i neosobni kanal. Neosobne kanale Kesić (2003) naziva još i masovnim kanalima komunikacije koji prenose poruke bez kontakta pošiljatelja s primateljem poruke i prilagođavanjem poruke specifičnom kanalu koja se šaljem nepoznatim primateljima. Kao primjer možemo navesti masovne medije poput televizije, radioa, vanjskog oglašavanja. S druge strane osobna komunikacija, kao što i sam naziv govori, je interakcija između dvije ili više ljudi. „Ta se komunikacija u literaturi naziva i 'komunikacija od usta do usta' i često je značajan oblik širenja marketinških informacija“ (Kesić, 2003:61). Koji će komunikacijski kanal poduzeće odabrati ovisi o karakteristikama njegove ciljne skupine tj. odabrat će kanal kojim će na najbolji način doprijeti do svojih kupaca.

Komunikacija od usta do usta postala je i za-seban oblik marketinga, koji se izučava od strane različitih marketinških stručnjaka te se popularno naziva marketingom od usta do usta. On pomaže potrošačima da donesu odluku hoće li kupiti proizvod ili ne. U marketingu, prenošenje informacija od usta do usta važna je strategija i obično se koristi za opisivanje savjeta od ostalih potrošača (Argan, 2012). Prenošenje informacije od usta do usta postaje jedini način da potrošači počnu vjerovati marki, na način da oni vjeruju da imaju potpunu informaciju o proizvodu, uslugama i karakteristikama proizvoda ili će se poruka smatrati neistinitom što će naštetići proizvodu (Hasan i dr., 2012). Potrošači zapravo nadopunjaju postojeće informacije o proizvodima i uslugama, koje dobivaju od svojih obitelji, prijatelja, poznanika, kolega i ostalih izvora te formiraju svoje mišljenje. Posljedica toga je kupnja ili odustajanje od kupnje. Bagheri (2011) predlaže konceptualni model za donošenje odluke o prenošenju informacije od usta do usta koji je prikazan na slici 1.

SLIKA 1: KONCEPTUALNI MODEL DONOŠENJA ODLUKE O PRENOŠENJU INFORMACIJE OD USTA DO USTA



Izvor: Prilagođeno prema: Bagheri, 2011.

On navodi da na donošenje odluke o prenošenju informacije od usta do usta utječu sljedeći faktori: uvjerenje, kultura te okolina. Informacija dolazi od okoline slušanjem. Potrošači pored svojih uvjerenja novom informacijom osvježavaju svoja uvjerenja, dobivaju nove informacije na koje utječe i kultura. Formirano je novo uvjerenje kojom potrošač donosi odluku o prenošenju informacije od usta do usta te je prenosi dalje u okolinu. Prema ostalim autorima postoje i drugi čimbenici koji utječu na prenošenje informacije. Tako Argan (2012) navodi da je glavni čimbenik utjecaja snaga odnosa između donositelja odluke o kupnji i izvora informacije. Što je odnos jači, informacija je pouzdanija za donositelja odluke pa je i veća vjerojatnost da će donijeti pozitivnu odluku o kupnji. Gildin (2002) donosi nekoliko motivatora koji motiviraju ljudе da razgovaraju sa ostalima o proizvodu ili usluzi, a to su:

- razina upotrebe proizvoda,
- samouključivanje,
- ostali čimbenici uključivanja kao što je npr. da vođe mišljenja žele pomoći slušateljima,
- uključenost u poruku.

2.1.1. Pozitivni i negativni efekti marketinga od usta do usta

Marketing od usta do usta može producirati dva efekta: pozitivni i negativni. Dok je pozitivni efekt marketinga od usta do usta snažan alat za promociju poduzeća, negativni efekt može imati loš utjecaj na njen imidž. Istraživanja su pokazala da će nezadovoljni potrošači svoja negativna iskustva ispričati većem broju ljudi nego pozitivna iskustva. Kada pojedinac ima pozitivno iskustva ispričat će o tome troje ljudi, a kada ima negativno ispričat će sedmoricu ostalih (Gildin, 2002). Zato je neizmjerno važno formirati marketinšku komunikacijsku strategiju koja će stvoriti pozitivan imidž vezan za poduzeće i proizvod ili uslugu, unaprijed osmišljenom kombinacijom elemenata marketinškog miksa.

2.1.2. Elektronički marketing od usta do usta

S procjenom od nekoliko milijardi korisnika interneta teško je podcijeniti njegovu važnost kao marketinškog i komunikacijskog alata. Razvoj Interneta donio je nov način komunikacije, tzv. elektroničku komunikaciju. Osim ostvarivanja komunikacije, internet je postao ogromno tržište koje nudi bezbroj proizvoda i usluga te informacije o njima. Potrošači posjećuju internetske stranice, čitaju komentare drugih potrošača (elektronički marketing od usta do usta) da bi što više saznali o proizvodu prije donošenja odluke o kupnji. Obzirom na navedeno mnoga poduzeća su prepoznala potencijal razvoja elektroničkog marketinga od usta do usta.

Pomoću njega poduzeća mogu lakše doprijeti do potrošača receptivnog karaktera te se informacija može prenijeti bliže odluci o kupnji (Jones i dr., 2009).

Obilježja elektroničkog marketinga od usta do usta prema Hasanu (2009) i grupi autora su sljedeće:

- širenje informacija,
- brzina,
- može se prenijeti velik opseg znanja,
- primanje informacija je trenutno,
- ne ovisi o vremenu i mjestu,
- anonimnost.

Zbog posljednjeg obilježja anonimnosti potrošači više preferiraju savjete i preporuke prijatelja i kolega elektroničkim putem, nego da vjeruju oglasnim porukama.

2.2. Marketing žamora

„Marketing žamora predstavlja obučavanje vođa mišljenja koji šire informacije o proizvodu ili usluzi drugim ljudima u svojoj zajednici“ (Kotler i dr.,

2006:737). „Marketing žamora se može opisati i kao privlačenje volontera koji će isprobati proizvod, nakon čega će ih se poslati „u svijet“ da govore o svojim iskustvima s ljudima koje susreću u svakodnevnom životu“. ¹ Poduzeća moraju pronaći one osobe koje su obično inovatori u korištenju proizvoda i usluga, te pomoći njih širiti pozitivne informacije ostalim članovima određene skupine. To mogu raditi na način da stvore vode mišljenja - ljudi čije mišljenje traže drugi - tako da određeni broj ljudi opskrbe proizvodom po privlačnim uvjetima. To su ljudi koji prirodno postavljaju kulturne trendove, koji definiraju što je cool prije nego je ostatak svijeta uopće svjestan da proizvod postoji.² „Isto tako mogu u svojim oglasima iskoristiti utjecajne ljude ili pak razviti oglašavanje koje ima visoku 'konverzaciju vrijednost'“ (Kotler i dr., 2006:737). Konverzacijnska vrijednost može se ostvariti i organizacijom događaja koji će potaknuti priču. O organizaciji događaja mogu se obavijestiti vođe mišljenja koji će dalje odigrati svoju ulogu informiranja ostalih. Marketing žamora može stajati kao kontrast tradicionalnom oglašavanju putem medija kao što je televizija ili radio, koji predstavljaju klasični pristup masama te činjenicu da se poruka mora prenijeti što je šire moguće s prepostavkom da je to najbolji način dosezanja najvećeg broja zainteresiranih potrošača. Marketing žamora, koji se također može nazvati mikro marketingom, pretpostavlja da direktna poruka od osobe do osobe ima veći utjecaj jer je osobna i može teorijski doprijeti do više ljudi nego poruka preko masovnih medija. Takva poruka ima velikog utjecaja samo ako je potaknuta od strane ljudi koji imaju velik popis kontakata i nemaju predrasuda oko promocije proizvoda svakome tko ih je spreman slušati.³ S druge strane autori Kennett i Matthews (2008) marketing žamora nazivaju marketingom pod krinkom jer proizvod poduzeća promoviraju stranci, kolege ili prijatelji pod krinkom svakodnevnog razgovora, dok se zapravo ta osoba nalazi u ulozi agenta za promidžbu proizvoda i poduzeća. Zato iznose i činjenicu da je marketing žamora moralno problematičan sa stajališta da može narušiti prijateljske odnose koji su važni u životu svake osobe.

No nameće se logično pitanje može li marketing žamora biti učinkovit za sve proizvode? Svaki proizvod se ne može efektivno promovirati putem marketinga žamora i agenata (osoba koje prenose poruku o proizvodu). To moraju biti zanimljivi proizvodi, moraju imati vrijednost koju potencira socijalna interakcija.⁴ Takvi proizvodi su oni za koje ljudi obično traže mišljenje od svojih prijatelja, kolega i ostalih ljudi u svojem okruženju. Prije nego ljudi probaju neki proizvod po prvi put, nemaju vlastito iskustvo da bi donijeli odluku pa će tražiti proizvod za koji njegovi puzdani izvori tvrde da su dobri. No za potrošače koji ponavljaju kupnju, nema određenog uzorka ponašanja jer za donošenje odluke o ponovljenoj kupnji nije

¹(<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1105>)

²(<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1105>)

³ Ibid.

⁴ Ibid.

potreban input od drugih ljudi. Oni će kupiti proizvod ako im se svidio prvi put.⁵

Kampanje marketinga žamora pomno su planirane i rezultati takvih kampanja pažljivo mjereni. Stručnjaci u marketingu pokušavaju kvantificirati koliko često će se njihova poruka prenijeti. Ono što se mora shvatiti oko marketinga žamora jest da nije strategija, već taktika. Marketing žamora jedan je od mnogih elemenata koje bi jedno poduzeće trebalo koristiti u trenutku lansiranja proizvoda na tržište.⁶ To znači da se najprije mora razviti strategija da bi taktike mogle početi koristiti. Zaključak je da se marketing žamora mora kombinirati sa ostalim sastavnicama marketinškog miksa kako bi realno mogli očekivati mjerljive rezultate.

Marketing žamora također je moguće razviti i preko interneta. Posebno su zanimljive društvene mreže kao što su *Twitter*, *LinkedIn*, *Facebook* i ostale, pošto se internetom lakše i brže šire informacije od osobe do osobe.

2.3. Tinejdžeri kao ciljna skupina i korištenje Facebooka

Tinejdžeri i djeca predstavljaju vrlo važnu demografsku skupinu poduzećima jer utječu na odluke o kupovini svojih roditelja, a također će postati odrasli potrošači u budućnosti. Važan je čimbenik i činjenica da će stečene stavove, motive i navike mladi ljudi zadržavati i u budućnosti te će uvjetovati njihovu strukturu kupovine (Kesić, 1999). Nema jedinstvenog podatka kada počinju tinejdžerske godine, no najčešće se navodi podatak da su je to životna dob od 13 do 19 godina (Hrvatski enciklopedijski rječnik, 2002).

Tinejdžeri najčešće utječu na sljedeće odluke (Poulton, 2008):

- odluke oko doručka (97%) i ručka (95%),
- odluke oko izbora mjesta odlaska na obiteljski obrok (98%),
- kupovina odjeće (95%),
- kupovina računala (60%) i računalnih programa (76%),
- odluke oko izbora vrste zabave obitelji (98%), obiteljskih odmora i izleta (94%).

Lin i Wang (2008) razvili su model donošenja odluke o kupovini mlađih koji kupuju *online*. Istraživanje je dokazalo da potrošači tinejdžeri koriste vlastite asocijacije vezane uz marku i svijest kao podlogu za traženje informacija o proizvodu ili marki na internetu. Obzirom koje informacije tinejdžeri pronađu na internetu, formiraju svoje znanje o proizvodu u kognitivnoj strukturi i daljnjem građenju povjerenja u internet stranicu, da bi formirali svoju namjeru o

kupnji proizvoda na Internet stranici ili postali njen član. Predloženi CDMPA model autori predlažu za saznanje navika tinejdžera o potrošnji putem interneta ali i za njihove preferencije koje treba uzeti u obzir prilikom kreiranja internet oglasa te formiranja učinkovite marketinške strategije u konkurentnom okruženju Interneta.

Nakon što smo shvatili na koji način tinejdžeri doneze odluke o kupnji proizvoda putem interneta, u tom kontekstu zanimljiv je i način na koji marketing mora njima pristupiti putem interneta, kao svojoj ciljnoj skupini. Najvažnije činjenice koje se ne smiju zanemariti kada se kreiraju marketinške strategije pristupa tinejdžerima su (Peowski Horn, 2011):

- koristiti nove tehnologije,
- upoznati ciljnu publiku,
- mudro odabratи svoje metode dostave informacija ciljnoj publici,
- imati dobru podlogu je od velike važnosti.

No, uvijek kada se radi o mlađim dobним skupinama kao ciljnoj publici marketinga, a posebno marketinga žamora, postavlja se vrlo važno pitanje etičnosti. Takve dobne skupine smatraju se osjetljivima zbog njihovih nerazvijenih kognitivnih sposobnosti i činjenice da nisu u potpunosti sposobni razumjeti namjere oglašivača i evaluirati informacije poruke oglašivača. (Kennett i Matthews, 2008).

Društvena mreža *Facebook* dobro je mjesto gdje se može doprijeti do ciljne skupine tinejdžera. Prema statističkim podacima *Facebook* je u 2011. godini u koristilo 629.982.480 korisnika, od čega dobna skupina od 13 do 17 godina zauzima 20,6%, a skupina od 18 do 25 godina zauzima 25,8% korisnika.⁷ „Ova brojka svrstava *Facebook* u kategoriju respektabilnih medija koje treba uzeti u obzir pri planiranju kampanja, i to posebno onih namijenjenih mlađim ciljnim skupinama.“ (Martinović, 2012:387). Iz navedenih podataka nezaobilazan je zaključak da je do ciljne skupine tinejdžera od 13 do 19 godina života moguće doprijeti putem društvene mreže *Facebook*. „*Facebook* je, prema riječima njegovog osnivača i generalnog direktora, Marka Zuckerberga, zamišljen kao neka vrsta društvenog alata čija je svrha da povezuje i osnažuje postojeće društvene mreže. Naime, korisnici svakodnevno šalju svoje osobne informacije i popunjavaju upitnike o svojim hobijima, interesima, omiljenim knjigama, filmovima i glazbi, a s obzirom na to da je moguće vidjeti samo profile onih ljudi s kojima su međusobno povezani i da se s drugim korisnicima mogu povezati tek ako obje strane na to pristanu, stvaranje lažnih identiteta i profila nema smisla.“ (Martinović, 2012:388). Iako postoji nekoliko mogućnosti oglašavanja putem *Facebooka*, njegova osnova je komunikacija između korisnika koji su izradili svoje profile. S druge strane osnova marketinga žamora je komunikacija koja se ostvaruje prenošenjem informacije od

⁵ Ibid.

⁶ <http://www.businessweek.com/stories/2001-07-29/buzz-marketing>

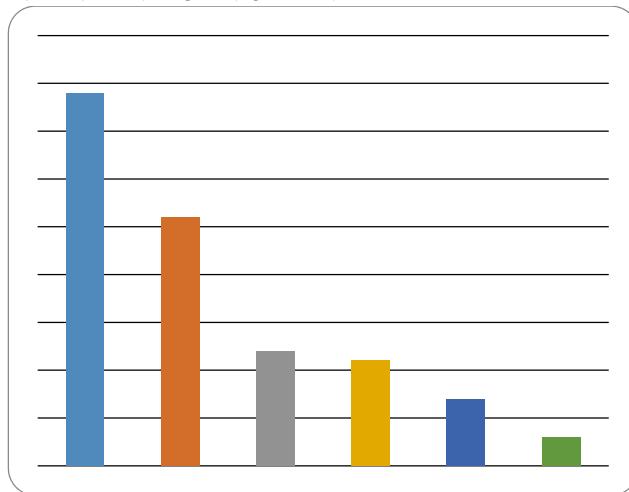
⁷ <http://socialmediatoday.com/kenburbary/276356/facebook-demographics-revisited-2011-statistics>

usta do usta, pa lako možemo povezati te dvije činjenice da se vrlo lako *Facebook* može koristiti za provođenje marketinga žamora.

Istraživanja koja su provedena upravo na temu trendova u komunikaciji tinejdžera i njihovog korištenja društvenih mreža provodila su se pretežito u SAD-u. Istraživanje je provedeno u veljači 2011. godine⁸ pokazalo je da čak 93% tinejdžera u dobi od 12 do 17 godina koristi internet. Također, zanimljiv je podatak da 73% tinejdžera u dobi od 12 do 17 godina, a koji su ujedno i korisnici interneta, koriste društvene mreže. Što se tiče spolne strukture, podaci pokazuju da je djevojčice češće koriste društvene mreže nego dječaci. No, ipak usprkos činjenici da većina djevojčica tinejdžerki redovito koristi društvene mreže, istraživanje je pokazalo da one ipak više preferiraju komunikaciju uživo pa bi čak 92% tinejdžerki odustalo od društvenih mreža da zadrže najbolje prijatelje.

Drugo istraživanje također provedeno u SAD-u⁹ pokazalo je da skoro dvije trećine tinejdžera korisnika interneta (63%) pristupa internetu svaki dan - 36% pristupa nekoliko puta dnevno i 27% jednom dnevno. Više od jedne četvrtine (26%) tinejdžera pristupa Internetu jednom tjedno, a 11% i rjeđe od toga. Postoje također i neke razlike u frekvenciji korištenja temeljen na demografskim kategorijama. Stariji tinejdžeri dobne skupine od 14 do 17 godina češće pristupaju internetu nego mlađi tinejdžeri.

GRAFIKON 1: FREKVENCIJA UČESTALOSTI KORIŠTENJA INTERNETA MEĐU TINEJDŽERIMA



Izvor: Prilagođeno prema: Social Media and Young Adults, <http://www.pewinternet.org/Reports/2010/Social-Media-and-Young-Adults.aspx> (9.1.2013.)

3. ISTRAŽIVANJE SVRHE KORIŠTENJA FACEBOOKA MEĐU TINEJDŽERIMA KAO OSNOVA ZA MARKETING ŽAMORA

3.1. Metodologija istraživanja

Izviđajnim istraživanjem prikupljeni su podaci o svrsi korištenja *Facebooka* u segmentu učeničke (tinejdžerske) populacije. Željelo se utvrditi koje načine komunikacije s prijateljima tinejdžeri najviše preferiraju, koriste li *Facebook* i u kojoj mjeri, koji je razlog otvaranja profila na *Facebook-u* te u koju svrhu ga najviše koriste kako bi se utvrdila mogućnost razvoja marketinga žamora. Znači ciljevi istraživanja bili su:

1. Utvrditi koje načine komunikacije s prijateljima tinejdžeri najviše preferiraju.
2. Istražiti imaju li otvoreni *Facebook* profil te razloge njegovog otvaranja.
3. Istražiti u kojoj mjeri koriste *Facebook* te upoznati svrhu njegovog korištenja.

Da bi se ostvarili ciljevi istraživanja postavljena je jedna glavna i dvije pomoćne hipoteze:

H1: *Facebook* predstavlja velik potencijal razvoja marketinga žamora među tinejdžerima.

H1a: Tinejdžeri muškog spola značajno manje koriste *Facebook* u komunikaciji s prijateljima.

H1b: Tinejdžeri koriste *Facebook* svaki dan za komunikaciju s prijateljima.

H1c: Tinejdžeri dnevno borave na *Facebooku* minimalno sat vremena.

Proces istraživanja obuhvatio je korištenje nekoliko znanstveno istraživačkih metoda. Najprije se provelo interno (desk istraživanje) sekundarnih podataka. Nakon detaljne analize literature i njihove obrade metodama analize, deskripcije i komparacije, kojom su se uspoređivali podaci o zajedničkim karakteristikama petih, šestih, sedmih i osmih razreda, prisustvilo se prikupljanju primarnih podataka. Prilikom provođenja istraživanja i prikupljanja primarnih podataka korištena je metoda analize kojom su se analizirali podaci prikupljeni anketnim upitnikom. Osim toga korištena je i komparativna metoda kojom su se uspoređivali podaci o zajedničkim karakteristikama ispitanika petih, šestih, sedmih i osmih razreda osnovne škole te postupak testiranja postavljenih hipoteza pomoću hi-kvadrat testa.

Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja. Korišten je anketni upitnik koji se sastojao od 10 pitanja (8 pitanja s višestrukim izborom, 2 pitanja o podacima o ispitanicima) koja su prilagođena uzrastu ispitanika. Osam pitanja zatvorenenog tipa s višestrukim odgovorima imalo je i mogućnost dodatnog izražavanja, u slučaju da ponuđeni odgovori nisu bili dovoljni za izražavanje stavova oko korištenja *Facebooka*.

Osnovni skup istraživanja obuhvatio je populaciju učenika i učenica jedne osnovne škole. Istraživanje je provedeno u Osnovnoj školi „Petar Zrinski“ Šenkovec. Uzorak učenika i učenica je bio namjeren i

⁸<http://www.pewinternet.org/Presentations/2011/Feb/PIP-Girl-Scout-Webinar.aspx>

⁹<http://www.pewinternet.org/Reports/2010/Social-Media-and-Young-Adults.aspx>

izabran na temelju dostupnosti jedinica za ispitivanje. Istraživanje je obuhvatilo 207 učenika i učenica petog, šestog, sedmog i osmog razreda.

Svi upitnici su bili u potpunosti ispunjeni. U tablicama 1 i 2 prikazane su strukture uzorka prema razredima i spolu ispitanika.

TABLICA 1: STRUKTURA UZORKA PREMA RAZREDU

Razred	Broj ispitanika	Udeo u ukupnom broju ispitanika
5.	52	25%
6.	57	28%
7.	51	25%
8.	47	23%

N=207

Izvor: Istraživanje

TABLICA 2: STRUKTURA UZORKA PREMA SPOLU

Spol	Broj ispitanika	Udeo u ukupnom broju ispitanika
učenice	112	54%
učenici	95	46%

N=207

Izvor: Istraživanje

Istraživanje je provedeno anketiranjem u prostorijama Osnovne škole „Petar Zrinski“ Šenkovec tijekom studenog 2012. godine. Organizirano je u dogovoru s ravnateljicom škole i učiteljicama matematike. Istraživanje je trajalo oko 10 minuta, a ispitanici su bili upoznati s prirodom i svrhom istraživanja, koja je bila i označena na anketnom upitniku. Učenici i učenice samostalno su popunjivali anketne upitnike, a potreba za dodatnim objašnjenjima pitanja se nije pojavila.

3.2. Rezultati istraživanja i provjera postavljenih hipoteza

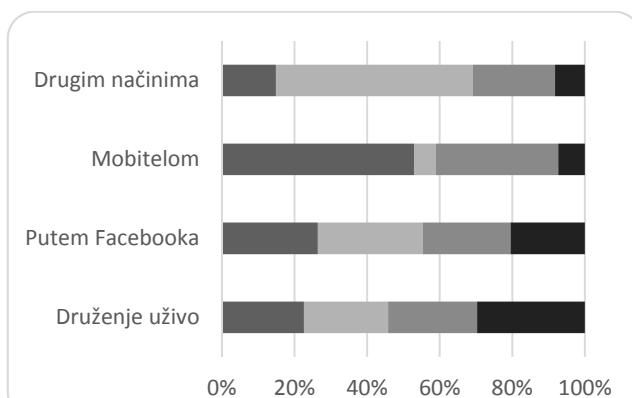
Podaci su obrađeni pomoću programskog paketa Microsoft Office Excel 2007. i IBM SPSS Statistics. Rezultati su prezentirani opisno i grafički.

U prvom dijelu analize obuhvaćeni su podaci o tome koju vrstu komunikacije ispitanici najviše preferiraju s prijateljima.

Unatoč sve većem razvoju modernih tehnologija i virtualnih načina komunikacije, možemo zaključiti da ipak tinejdžeri najviše preferiraju druženje s prijateljima uživo (Grafikon 2). Zanimljiva je i ten-

dencija porasta preferiranja takvog načina komunikacije što je tinejdžerska populacija starija. Ako navedeno usporedimo s rezultatima američkog istraživanja, uočava se sličnost, jedina razlika je stopa razine korištenja društvenih mreža, koja je manja kod naših tinejdžera. Komunikacija putem Facebooka, kao glavni predmet ovog istraživanja, slijedeći je način komunikacije kojeg tinejdžeri preferiraju u većem postotku kod ispitanika petih i šestih razreda s tendencijom pada ispitanika sedmih i osmih razreda (Grafikon 2.).

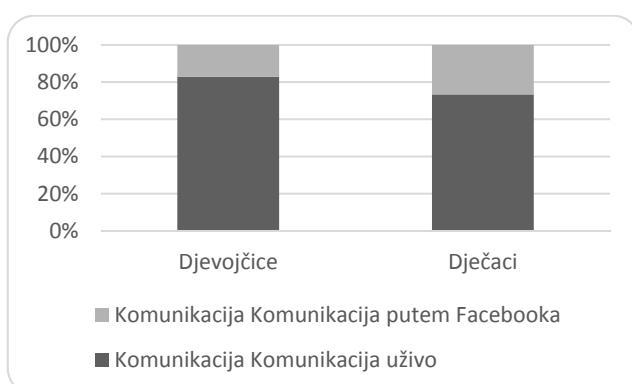
GRAFIKON 2: VRSTA PREFERIRANE KOMUNIKACIJE UZORKA PREMA RAZREDIMA



Izvor: Istraživanje

Što se tiče preferiranog načina komunikacije prema spolu, došli smo do podatka da tinejdžerke (djevojčice) više koriste Facebook od tinejdžera (dječaka) u usporedbi s američkim istraživanjem uočavamo sličnosti. (Grafikon 3.).

GRAFIKON 3: VRSTA PREFERIRANE KOMUNIKACIJE UZORKA PREMA SPOLU



Izvor: Istraživanje

Sljedeće pitanje o tome imaju li ispitanici otvoren Facebook profil, bilo je eliminatorno, pošto oni ispitanici koji su odgovorili negativnim odgovorom, nisu dalje nastavili ispunjavati anketni upitnik.

Od ukupnog broja ispitanika njih 177 ili 85% ima otvoren profil na društvenoj mreži *Facebook*.

Ispitanici osmih razreda u iznosu od 100% imaju otvoren *Facebook* profil, dok ispitanici petih razreda, njih 75% ima također otvoren *Facebook* profil. Podaci su nam pokazali da postoji trend rasta otvaranja profila od petih do osmih razreda.

Prema dobivenim rezultatima proizlazi da većina učenika i učenica preferira komunikaciju s prijateljima uživo dok s druge strane većina ima otvoren *Facebook* profil.

Korištenjem hi-kvadrat testa također se pokušalo dokazati postojanje statistički značajnih razlika prilikom uspoređivanja spolne strukture ispitanika i njihovih preferencija glede komunikacije uživo ili putem *Facebooka*. Granična vrijednost hi-kvadrat testa uz 1 stupanj slobode na razini značajnosti od 5%, $x^2=3,84$. Budući da je naš hi-kvadrat manji, prihvativit ćemo pomoćnu hipotezu H1a (Tablica 3).

TABLICA 3: REZULTAT HI-KVADRAT TESTA ZA H1a

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,317 ^a	1	,128
Likelihood Ratio	2,305	1	,129
Linear-by-Linear Association	2,304	1	,129
N of Valid Cases	187		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,87.

Izvor: Istraživanje

Drugi dio analize pokazuje učestalost korištenja *Facebooka* od strane ispitanika te svrhe njegovog korištenja onih ispitanika koji su u prethodnom dijelu potvrdili da imaju otvoren *Facebook* profil. Najveći broj ispitanika petih, šestih, sedmih i osmih razreda koristi *Facebook* za komunikaciju s prijateljima (Grafikon 6.). Možemo zaključiti da je ispunjen i osnovni cilj *Facebooka*, a to je upravo uspostavljanje komunikacije.

Istraživanje je također pokazalo da tinejdžeri najviše otvaraju *Facebook* profil iz vlastite znatiželje, čak njih 55%. Ostali ispitanici rade to iz razloga je svi njihovi prijatelji isto imaju otvoren *Facebook* profil (28%). Mali broj ispitanika (3%) radi to na nalogu drugih dok ostatak navodi ostale razloge, kao što je traženje informacija oko domaće zadaće i slično.

Što se tiče učestalosti korištenja *Facebooka*, istraživanje je pokazalo da ispitanici šestih (45%), sedmih (52%) i osmih razreda (83%) posjećuju svaki dan *Facebook*, dok ispitanici petih razreda u najvećem broju (46%) to rade dva do tri puta tjedno. U usporedbi s američkim istraživanjem uočavamo sličnosti u učestalosti korištenja.

Prema dobivenim rezultatima proizlazi da većina učenika i učenica koristi *Facebook* najviše za komunikaciju s prijateljima te to rade svaki dan. Iz navedenog možemo zaključiti da se glavna hipoteza H1 može prihvati. Njezino prihvatanje poduprto je rezultatima koji su pokazali da se druga pomoćna hipoteza H1b također može prihvati.

Posljednji dio analize pokazuje da najveći udio ispitanika koristi *Facebook* do sat vremena (44%), a zbrojimo li to s činjenicom da se radi o vremenu koje je značajno za dokazivanje hipoteze i dodamo udio onih koji to čine dulje od sat vremena, dolazimo do podatka da gotovo 70% ispitanika boravi na *Facebooku* sat vremena i više. Korištenjem hi-kvadrat testa također se pokušalo dokazati postojanje statistički značajnih razlika prilikom uspoređivanja razrednog odjeljenja ispitanika i duljine korištenja *Facebooka* dnevno. Granična vrijednost hi-kvadrat testa uz 6 stupnjeva slobode na razini značajnosti od 5%, $x^2=12,6$. Budući da je naš hi-kvadrat manji, možemo zaključiti da se glavna hipoteza H1 može prihvati. Njezino prihvatanje poduprto je rezultatima koji su pokazali da se treća pomoćna hipoteza H1c može prihvati (Tablica 4).

TABLICA 4: REZULTAT HI-KVADRAT TESTA ZA H1c

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,294 ^a	6	,113
Likelihood Ratio	10,905	6	,091
Linear-by-Linear Association	7,479	1	,006
N of Valid Cases	187		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,84.

Izvor: Istraživanje

3.3. Ograničenja istraživanja

Za potrebe istraživanja koristio se prigodni uzorak znači odabrani su ispitanici koji su u odabranim terminima prisustvovali nastavi. Korišten je namjerni, a ne slučajni uzorak. Ograničenje istraživanja predstavlja i činjenica da je za istraživanje odabrana samo jedna osnovna škola u županiji. Uključivanje većeg broja osnovnih škola na nivou županije i državnoj razini dalo bi reprezentativnije rezultate. Zbog navedenog veličina i struktura uzorka smatraju se ograničenjem zbog nemogućnosti usporedbe sa struktrom svih učenika osnovnih škola županije i ostalih hrvatskih osnovnih škola.

4. ZAKLJUČAK

Marketinškim stručnjacima u promociji proizvoda putem društvenih mreža tinejdžerska populacija je zbog svojih obilježja zanimljiva ciljna skupina, posebice što se u tom životnom razdoblju u velikoj mjeri koriste društvenim mrežama, posebno *Facebookom* pa se takva komunikacija s tom ciljnom skupinom nameće kao prioritetna.

Provedeno primarno istraživanje, prikazano u radu, navodi na zaključak da je tinejdžerska ciljna skupina više nego pogodna za razvoj marketinga žamora. Jedino pitanje koje se provlači je etičnost ciljanja takve ciljne skupine koja se smatra ranjivom i nesposobnom razlučiti što je za njih dobro ili nije, u smislu konzumiranja i komunikacije s određenim poduzećima koja marketinški djeluju na njih putem *Facebooka*. Pozitivna činjenica je što kod *Facebooka* korisnici sami odlučuju s kim će dijeliti svoj profil tj. kome će staviti na raspolaganje informacije o sebi i svojim navikama.

Također, u istraživanju je također uočena činjenica da ipak bez obzira na razvoj novih načina komunikacije, tinejdžeri preferiraju komunikaciju uživo sa svojim prijateljima uz naravno korištenje i ostalih oblika komunikacije. Velik udio njih ima otvoren *Facebook* profil kojeg koriste svakodnevno do sat vremena i više za komunikaciju s prijateljima.

Dobiveni rezultati ukazuju na potrebu provođenja opširnijeg istraživanja u smislu broja ispitanika po pojedinim područjima (školama) kako bi se dobili pouzdaniji i potpuniji podaci. Ovo istraživanje zapravo predstavlja početnu točku dalnjim istraživanjima za sve marketinške stručnjake, članove akademске zajednice kojima je ovo područje od posebnog interesa.

LITERATURA

- Argan, M. (2012): Word-of-Mouth (WOM) as A Tool of Health Communication: A Case Study of Turkey, *Health-MED*, Vol. 6, No. 1 (216-221)
- Bagheri, E. (2011): Agent Based Modeling of Word-of-Mouth Based on Cultural Values, *International Review on Computers and Software*, Vol. 6, No. 3 (448-454)
- Gildin, S.Z. (2010): Understanding the Power of Word-of-Mouth, *Universidade Mackenzie,Sao Paulo*, Vol. 4, No. 1 (93-106)
- Hasan, S.A., Subhani, M.I., Khan, A.A., Osman, A. (2012): Effect of Trust Factors on Consumer's Acceptance of Word of Mouth Recomendation, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 31, No. 2 (212-218)
- Jones, S.A., Aiken, K.D., Boush, D.M. (2009): Integrating Experience, Advertising, and Electronic Word of Mouth, *Journal of Internet Commerce*, Vol. 8 (246-267)
- Kennett, J., Matthews, S. (2008): What's the Buzz? Undercover Marketing and the Corruption of Friendship, *Journal of Applied Philosophy*, Vol. 25, No. 1 (2-18)
- Kesić, T. (2003): Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja, Opinio, Zagreb 2003.
- Kesić, T. (1999.): Ponašanje potrošača, Adeco, Zagreb 1999.

- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006): *Osnove marketinga*, 4. izd., Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb 2006.
- Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2010): *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb 2010.
- Lin, C., Wang, H. (2008): A Decision Making Process Model of Young Online Shoppers, *CyberPsychology & Behaviour*, Vol. 11, No. 6 (759-761)
- Martinović, M. (2012): *Marketing u Hrvatskoj-55 poslovnih slučajeva*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2012.
- Peowski Horn, L. (2011): *Online Marketing Strategies for Reaching Today's Teens*, *Young Adult Library Services* (24-27)
- Poulton, T. (2008): Kidfulness' on family spending strong: YTV Report, *Media in Canada*
- Hrvatski enciklopedijski rječnik, Novi Liber, Zagreb 2002.
- <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1105> (7.1.2013.)
- <http://socialmediatoday.com/kenburbary/276356/facebook-demographics-revisited-2011-statistics> (9.1.2013.)
- <http://www.pewinternet.org/Presentations/2011/Feb/PIP-Girl-Scout-Webinar.aspx> (9.1.2013.)
- <http://www.pewinternet.org/Reports/2010/Social-Media-and-Young-Adults.aspx> (9.1.2013.)

UTJECAJ MARKETINŠKOG MIKSA NA POTRAŽNNU PROIZVODA GRAĐEVINSKOG MATERIJALA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Datum prijave: 2.3.2013.

UDK 658.8:691(497.5)

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

Pregledni rad

Marija Radman, struč.spec.oec.

dr.sc. Ivica Katavić

Predstojnik katedre za poduzetništvo i menadžment

Veleučilište VERN'

Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb, Hrvatska

Telefon: 091-55-80-869 Fax: 01-48-25-910 E-mail: mar.radman@gmail.com

Telefon: 091-48-25-878 Fax: 01-45-72-219 E-mail: ivica.katavic@vern.hr

SAŽETAK - Građevinska industrija igra značajnu ulogu u nacionalnoj ekonomiji. Kao u većini zemalja u okruženju, hrvatski ekonomski razvoj u posljednja dva desetljeća uveliko je ovisio o građevinskoj industriji. Međutim, pod pritiskom globalne finansijske krize, u Hrvatskoj stopa nezaposlenosti raste, a osobni dohodci padaju što rezultira smanjenjem kupovne moći. Takav trend utječe na pad potražnje građevinskog materijala što zahtijeva nove marketinške perspektive i strateške opcije kako bi se povećala potražnja građevinskog materijala. Značajan problem predstavlja nedovoljno razumijevanje snage marketinškog miksa od strane korporativnih donositelja odluka koji upravljaju poduzećima građevinskog materijala (proizvođači i trgovci), te se stoga većinom fokusiraju na promociju, a zanemaruju ekološku dimenziju, dizajn, cijenu i distribuciju proizvoda građevinskog materijala. Glavni cilj rada je istražiti uzroke nedovoljnog razumijevanja i korištenja snaga marketinškog miksa te predložiti marketinško rješenje za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. U svrhu ostvarivanja glavnog cilja, kvantitativne i kvalitativne metode bit će korištene. Relevantni podaci bit će prikupljeni iz dva ključna izvora: primarni (ankete i intervjuji) i sekundarni (stručna i znanstvena literatura te javno dostupni podaci iz građevinske industrije). Rezultati empirijskog istraživanja upućuju na marketinške akcije koje doprinose povećanju potražnje građevinskog materijala na tržištu Republike Hrvatske. S obzirom na trenutačne makroekonomske uvjete (ograničena sredstva za marketing aktivnosti), zeleni marketing i gerilski marketing prikladni su marketinški alati za promociju tržišta građevinskog materijala, čija praktična primjena omogućava opstanak u turbulentnom poslovnom okruženju i dobar temelj za rast i razvoj kada globalna finansijska kriza završi.

Ključne riječi: marketinški miks, građevinska industrija, ponuda i potražnja, Republika Hrvatska

SUMMARY - The construction industry plays a significant role in the national economy. Like in most countries in the region, the Croatian economic development in the past two decades has been heavily dependent on the construction industry. However, under the pressure of the global financial crisis, the unemployment rate in Croatia is increasing and wages are falling, which results in decreased purchasing power. This trend influences the decline in demand of construction materials, which requires new marketing perspectives and strategic options in order to increase the demand of building materials. A significant problem with corporate decision makers in the construction material industry concerns the lack of understanding the power of marketing mix, and therefore mostly focuses on the promotion, ignoring ecology dimension, designs, costs and distribution of building materials. The main objective of this paper is to investigate the causes of lack of understanding the power of marketing mix, as well as to propose a solution to increase demands for building materials in Croatia. To meet the main objective, quantitative and qualitative methods are used. Relevant data will be collected from two main sources: primary (surveys and interviews) and secondary (professional and scientific literature and publicly available data from the construction industry). The results of an empirical study are related to marketing activities that contribute to the increase in demand of building materials in the Croatian market. Considering the current macroeconomic conditions (limited funds for marketing activities), green marketing and guerrilla marketing are appropriate marketing tools to promote the market of building materials, whose practical application allows the survival in a turbulent business environment and gives a good basis for growth when the global financial crisis is over.

Key words: marketing mix, construction industry, supply and demand, Republic of Croatia

1. UVOD

Globalna finansijska kriza još uvijek značajno utječe na potražnju rezidencijalnih i infrastrukturnih objekata u Republici Hrvatskoj. S obzirom da ekonomika kriza utječe i na finansijske performanse poslovnih subjekata, nove investicije u građevinskom sektoru dramatično su reducirane. U isto vrijeme, bankarski sektor u Republici Hrvatskoj sve vise ograničava novčane plasmane za nove projekte u građevinskoj industriji. S druge strane, državna ulaganja u nove infrastrukturne projekte su smanjena s obzirom

na deficit u državnom proračunu. Rezultat takvih trendova je promjena potrošačkog ponašanja. Smanjena potražnja za rezidencijalnim objektima i infrastrukturnim projektima smanjila je potražnju za građevinskim materijalima. Konkurenti u industriji građevinskog materijala pokušavaju pronaći nove marketinške strategije kako bi preživjeli u promjenjivom poslovnom okruženju.

Međutim, korporativni donositelji odluka, koji upravljaju poduzećima građevinskog materijala (proizvođači i trgovci), nedovoljno razumiju snagu marketinškog miksa, te se stoga većinom fokusiraju na promociju, a zanemaruju dizajn, cijenu i distribuciju

proizvoda građevinskog materijala. Navedeni problem zahtijeva nova istraživanja jer se pojavila potreba za korištenjem kombinacija elemenata marketinškog miksa koja će omogućiti čvrstu sponu između poduzeća građevinskog materijala i kupaca na tržištu, uzimajući u obzir želje i potrebe kupaca, te raspoloživ proračun poduzeća za ulaganje u marketing. Stoga glavni cilj ovog rada je istražiti uzroke i posljedice nedovoljnog razumijevanja i korištenja snage marketinškog miksa te predložiti marketinško rješenje za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj.

Ovaj rad dizajniran je na način da: (a) identificira razloge zašto korporativni donositelji odluka u građevinskoj industriji nemaju rješenje za problem smanjene potražnje za njihovim proizvodima; (b) prikaže promjene koje su se događale u fokusu marketinškog miksa i potražnje građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj; (c) elaborira građevinsku industriju u Republici Hrvatskoj iz perspektive poslovnih trendova u toj industriji; (d) ilustrira marketinške inovacije u borbi protiv finansijske krize i (e) sumira ključne spoznaje i marketinške akcije za povećanje potražnje građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj.

2. PREGLED LITERATURE

Preživjeti u postojećim turbulentnim ekonomskim uvjetima, za korporativne donositelje odluka u građevinskoj industriji je od velike važnosti promjena menadžerskih strategija i fokusiranje na nove proizvode, zadržavanje postojećih i pronalazak novih kupaca (Lecerf, 2012; Lin, Wang, DeVallance i Summerfield, 2011). S obzirom da investicijska klima u Republici Hrvatskoj nije na razini da bi se investiralo u nove proizvode u građevinskoj industriji, jedna od alternativnih opcija je adekvatno korištenje marketinških strategija za zadržavanje postojećih i pronalazak novih kupaca.

Međutim, mali broj poduzeća građevinske industrije u Republici Hrvatskoj provodi istraživanje tržišta i većinom se koristi ekonomskom propagandom kao elementom marketinškog miksa (Katavić, 2008). Razlog takvoj praksi je nedovoljno razumijevanje snage marketinškog miksa i očekivanje da Vlada Republike Hrvatske pokrene investicijski ciklus gradnje. Stoga, razvoj marketing strategija je krucijalni element za poslovni uspjeh u građevinskoj industriji (Shaw, 2012).

Izbor adekvatne strategije zahtijeva znanje različitih alternativa marketinških strategija i razumijevanje njihovog utjecaja na potražnju građevinskog materijala u uvjetima recesije, rizika i neizvjesnosti. Nekoliko temeljnih istraživačkih pitanja usmjerit će ovo istraživanje, uključujući: Na koji su način dizajnirani elementi marketinškog miksa u industriji građevinskog materijala? Kako kreirani marketinški miksi utječe na potražnju za građevinskim materijalom na tržištu u Republici Hrvatskoj danas, te kako bi mogao utjecati na potražnju u budućnosti? Postoji li razlika između kreiranog marketinškog miksa u industriji građevinskih materijala prije finansijske krize i za vri-

jeće finansijske krize? Kako preferencija kupaca i uvjeti plaćanja utječu na potražnju za građevinskim materijalom u Republici Hrvatskoj? Svrha ovog istraživanja je istražiti uzroke nedovoljnog razumijevanja i korištenja snage marketinškog miksa te predložiti marketinška rješenja za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj.

2.1. Marketinški miks i potražnja za građevinskim materijalom

Marketinški miks svakog proizvoda pa tako i građevinskog materijala čine same karakteristike proizvoda, cijena, promocija i distribucija (Kotler, Wong, Saunders i Armstrong, 2006). Marketing u graditeljstvu valja promatrati kao svojevrsnu poslovnu filozofiju, gdje su bitni čimbenici sudionici, proizvođač i tržište (Lacković, 2001). Uspjeh poduzeća na tržištu može se postići učinkovitim marketinškim procesom s optimalnom kombinacijom elemenata marketinškog miksa. Izbor odgovarajućeg marketinškog miksa ovisi o poslovnoj strategiji poduzeća (Goljanin, 2010). Trgovačka poduzeća uglavnom su fokusirana na samo jedan od elemenata marketinškog miksa (Goljanin, 2010). Goljanin (2010) argumentira da se taj fokus kroz povijest mijenjao. Prikaz promjena koje su se događale u fokusu marketinškog miksa (Goljanin, 2010):

- 1970. god. fokus je bio većinom na distribuciji i cjeni,
- 1980. god. fokus je bio na dizajnu izložbenih prostora, brendiranju proizvoda i usluzi,
- 1990. god. pažnja se počela posvećivati lojalnosti kupca i odnosu prema kupcu,
- 2000. god. pa nadalje veći je fokus na promociji na mjestu prodaje i trgovinskog marketinga (trade marketingu).

Trgovci uvode različite marketinške programe kojima potiču kupovinu na mjestu prodaje - point of sale (Goljanin, 2010). Trgovinski marketing nastao je kao odgovor na značajnu promjenu u ponašanju kupaca (Goljanin, 2010). Trgovinski marketing koristi proizvođač proizvoda prema ovlaštenom distributeru (Goljanin, 2010). Proizvođač želi uvjeriti distributera da je njegov proizvod bolji od konkurenetskog, odnosno priskrbiti si mjesto na policama ovlaštenog distributera (Goljanin, 2010). Kotler i sur. (2006) smatraju da je proizvod sve ono što se može ponuditi tržištu sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a čime bi se zadovoljile želje ili potreba kupaca. Proizvod može biti fizički predmet, usluge, osobe, mjesta, organizacije i ideje (Kotler i sur., 2006). Lacković (2001) smatra da je proizvodu u građevinarstvu potrebno posvetiti posebnu pozornost, i to osobito kvaliteti i razvoju proizvoda budući da je proizvod najvažniji element marketinškog miksa u građevinarstvu. Proizvodi u građevinarstvu mogu biti objekti, građevinski materijal, strojevi, razne studije, ekonomski i tehnički elaborat, projekti,

građevinska montaža, završni radovi i ostali brojnih radovi (Lacković, 2001). Posebnosti proizvoda (dužina proizvodnje, veličina, dizajn, pakiranje, kvaliteta) i same proizvodnje bitno utječu i na ostale elemente marketinškog miksa (Lacković, 2001). Lacković (2001) smatra da proizvod u građevinarstvu, sa svojim posebnim značajkama može bitno utjecati na konkurentnost i uspjeh na tržištu. Proizvod može biti konkurenatan ako se provodi stalni istraživačko-razvojni rad i modifikacija postojećih proizvoda u svrhu poboljšanja njegove kvalitete i zadovoljstva kupaca (Lacković, 2001).

Cilj istraživačko-razvojnog rada u građevinarstvu su novi proizvodi, usluge, procesi i nova tehnologija rada (Lacković, 2001). Poduzeće koje djeluje na pojediniom tržištu treba kontinuirano posvećivati pozornost istraživačko-razvojnom radu kako bi se tržištu mogli ponuditi novi proizvodi, usluge, kvaliteta i maksimalna konkurentnost. Građevinarstvo kao industrija može stvarati proizvode krajnje potrošnje i proizvode poslovne potrošnje (Kotler i sur., 2006). Neki od primjera proizvoda krajnje potrošnje u grani građevinarstva jesu stanovi koje klijent kupuje izravno od građevinskih tvrtki, građevinski materijali i strojevi koje kupuje maloprodajni kupac u građi. Klijent koji u procesu odabira kupuje proizvod krajnje potrošnje obično ga uspoređuje s ostalim proizvodima drugih proizvođača prema prikladnosti, kvaliteti, cijeni i stilu (Kotler i sur., 2006). Proizvodi poslovne potrošnje su proizvodi koje kupuju pojedinci i organizacije za daljnju obradu ili poslovnu upotrebu (Kotler i sur., 2006). Neki od proizvoda poslovne potrošnje također su strojevi i građevinski materijal koje generalni zastupnici isporučuju svojim ovlaštenim dilerima koji ih dalje distribuiraju maloprodajnom kupcu. U tu se skupinu proizvoda ubrajaju i nekretnine, koje građevinska poduzeća putem posrednika koji zastupaju određene agencije predstavljaju tržištu.

Drući element marketinškog miksa jest cijena. Kotler i sur. (2006) navode da je cijena definirana kao svota novca tražena za određeni proizvod ili uslugu, ili zbroj vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnosti posjedovanja ili korištenja proizvoda ili usluge. Postoje unutrašnji (marketinški ciljevi, strategije, troškovi, politika formiranja cijena) i vanjski čimbenici (tržište, potražnja, konkurenca, ekonomija države, preprodavatelji i vlada) koji utječu na formiranje cijena (Kotler i sur., 2006). Cijena kao jedan od elemenata marketinškog miksa u građevinarstvu ima određena ograničenja i zato nije najvažnija za konkurentnost (Lacković, 2001). Lacković (2001) argumentira da se ukupna cijena sastoji od inputa kojima se dodaje cijena rada i materijala uz određenu dobit. Građevinske tvrtke mogu se natjecati kroz cjenovnu konkureniju (Lacković, 2001). Cjenovna konkurenca podrazumijeva djelovanje kombiniranjem visine cijene, što znači da tvrtka mora ili stalno povećavati proizvodnost i smanjivati cijene inputa ili svjesno nuditi proizvod ispod cijene koštanja (Lacković, 2001). Na tržištu građevine prisutna je monopolistička konkurenca. Kotler i sur. (2006) navode da je monopolistička konkurenca tržište na kojemu

mnogi kupci i prodavatelji trguju s rasponom cijena, umjesto po jednoj tržišnoj cijeni. U mnogim građevinskim centrima postoje različiti brendovi građevinskog materijala koji nude proizvode različitih cijena. Lacković (2001) smatra da je glavni razlog cjenovne konkurenije želja za agresivnom prodajom koja ne smije biti dugoročno pravilo ponašanja. Većina građevinskih poduzeća obično prilagođava svoju osnovnu cijenu s ciljem nagrađivanja kupaca za plaćanje računa unaprijed, za obilnu kupnju i za kupovinu izvan sezone (Kotler i sur., 2006). Kotler i sur. (2006) navode da u te prilagodbe cijena spadaju kasa skonto, količinski popust, trgovinski popust, sezonski popust i promocijski popust.

Treći element marketinškog miksa je promocija. Promocija obuhvaća aktivnosti koje šalju poruku o proizvodu ili usluzi i njihovim kvalitetama cilnjim klijentima i uvjeravaju ih da se odluče na kupnju (Kotler i sur., 2006). Promocijski splet marketinških komunikacija svake tvrtke, pa tako i u građevinskoj djelatnosti, obuhvaća oglašavanje, osobnu prodaju, upredjenje prodaje, odnose s javnošću i izravni marketing (Kotler i sur., 2006). Lacković (1998) smatra da je uz promociju potrebno spomenuti i nositelje promocije, kao što su tvrtka, zaštitni znak tvrtke, ime proizvoda ili usluge i mediji. Ime tvrtke, kao prvi nositelj promocije, u građevinarstvu obično aludira na nešto usko povezano s gradnjom (Lacković, 1998). Tački primjeri naziva tvrtki u Hrvatskoj su Gramat - naziv je skraćenice od riječi građevinski materijal, ili Keramarket, gdje je naziv tvrtke skraćenica od riječi keramika i market. Lacković (1998) ističe da je važno da naziv tvrtke bude što kraći, da podsjeća na djelatnost tvrtke i predstavlja određeni imidž. Drugi nositelj promocije u građevinarstvu je zaštitni znak građevinski tvrtki, ilustrirana slika građevinskog objekta koja ima za cilj zaštititi proizvođače od nelojalne konkurenije i potrošača, te od loše kvalitete (Lacković, 1998). Kao treći nositelj promocije pojavljuje se ime proizvoda, a tvrtka mora jasno navesti koje vrste proizvoda, objekata ili radova nudi kupcu (Lacković, 1998). Kao posljednji nositelj promocije u građevinarstvu jesu mediji, kao što su novine, tehnički časopisi, TV, poštanska promocija, katalozi, reprezentativna sredstva (kemijske olovke, bilježnice, kišobrani, upaljači s logom tvrtke) i oglasi (Lacković, 1998). Navedeni nositelji promocije (Lacković, 1998) upućuju na zaključak da je građevinarstvo gospodarska djelatnost u kojoj su potrebna stalna marketinška istraživanja.

Kao četvrti element marketinškog miksa izdvaja se distribucija. Kotler i sur. (2006) navode da je distributivni kanal niz međuovisnih organizacija uključenih u proces stvaranja proizvoda ili usluga dostupnih za upotrebu ili potrošnju maloprodajnog ili veleprodajnog kupca. Lacković (2001) smatra da distribucija u građevinarstvu ima ulogu logističkog procesa s ciljem opskrbe opremom i repromaterijalom po pojedinim gradilištima. Kotler i sur. (2006) navode da postoje četiri kanala distribucije:

- prvi je kanal između proizvođača i potrošača,

- drugi kanal čine proizvođač, maloprodaja i potrošač,
- treći kanal čine proizvođač, veleprodaja, maloprodaja i potrošač,
- četvrti kanal čine proizvođač, veleprodaja, preprodavatelj, maloprodaja i potrošač.

Kotler i sur. (2006) navode objašnjenje distribucijskih kanala u industriji građevinskog materijala:

- prvi i drugi kanal izraženi su u sektoru prodaje građevinskog materijala,
- treći kanal čine renomirani svjetski proizvođači građevinskog materijala koji u Hrvatskoj imaju otvorene veleprodajne centre, kao što su Obi, Baumax, Bauhaus i ostali, putem kojih maloprodajni dućani kupuju robu, izlažu je i prezentiraju svakodnevno na svojim prodajnim mjestima hobi majstorima,
- četvrti kanal čine također renomirani svjetski proizvođači građevinskog materijala koji imaju svoje ovlaštene generalne zastupnike na tržištu Hrvatske i prodaju građevinski materijal dilerima, a oni ga isporučuju svojim poslovnim partnerima koji u nastavku ovog procesa distribuiraju prodaju krajnjem kupcu.

Cilj je svakog trgovackog društva, maksimizirani promet sa svakim novim ili postojećim kupcem (Goljanin, 2010). Hierarchy potreba je rangirana lista potreba koja potvrđuje da kupac najprije mora zadovoljiti potrebe na nižoj razini kako bi potom mogao zadovoljiti potrebe na višoj razini (Goljanin, 2010). To znači da kupac najprije mora zadovoljiti svoje potrebe kako bi mogao kupiti građevinski materijal, a zatim se kod kupca potiče želja za ispunjenjem veće potrebe, npr. da kupi stan. Goljanin (2010) navodi da osobe koje se bave marketinškim aktivnostima ponekad zaborave da se potrebe na višoj razini mogu zadovoljiti samo kad se zadovolje potrebe na nižoj razini. Svako trgovacko poduzeće mora poznavati mehanizme reagiranja potrošača kako bi moglo proaktivno djelovati na potrošačeve stimulanse (Goljanin, 2010). Trgovacka poduzeća uz pomoć svojih marketinških stručnjaka dizajnirat će takvo prodajno okruženje koje će stimulirati kupca na kupovinu (Goljanin, 2010). Prilikom ulaska u svaki građevinski centar kupac čuje prikladnu glazbu koja motivira i potiče, tako da svatko poželi nabaviti svoj alat i krenuti u akciju, odnosno postati hobi majstor. Izazivajući stimulanse kod kupca, trgovacko društvo stvara pozitivnu sliku o sebi i ponuđenim proizvodima (Goljanin, 2010).

U građevinskom sektoru prevladavaju dva tipa kupaca: kupac hobi majstor i kupac koji prvi put kupuje potreban građevinski materijal. Sukladno takvoj pretpostavci, Kotler i sur. (2006) definiraju dva tipa ponašanja pri kupnji: ponašanje koje smanjuje nesklad i složeno ponašanje prilikom kupnje.

Kotler i sur. (2006) opisuju da ponašanje pri kupnji koje smanjuje nesklad obilježava veliku uključenost potrošača u nabavu proizvoda, ali uz zamjećivanje svega nekoliko razlika među markama. Ponašanje pri kupnji koje smanjuje nesklad karakteristično je za kupce koji prvi put odlaze u građevinski centar kako

bi u svom kućanstvu izveli neke sitne popravke. Kao primjer možemo uzeti akumulatorske (aku) bušilice koje su izložene u gotovo svakom građevinskom centru. Budući da kupci nemaju iskustva u samostalnom obavljanju radova i tehničkom znanju, oni ne mogu zaključiti kakva je razlika između aku bušilice tvrtke Einhell, Hitachi ili Iskra. Za razliku od njih, hobi majstori koji već duže vrijeme obavljaju neke sitne popravke u svom kućanstvu i znaju pojedinosti svakog alata i građevinskog materijala, pokazuju složeno poнаšanje prilikom kupnje. Kotler i sur. (2006) navode da složeno ponašanje prilikom kupnje karakterizira potrošača koji je uključen u nabavu proizvoda i koji je svjestan da postoje značajne razlike među markama. Hobi majstor ima tehničko znanje i iskustvo i svjestan je razlike između aku bušilice robne marke Einhell, Hitachi i Iskra. Poznavajući psihologiju i karakteristike svojih potrošača, građevinski centri ulažu značajna sredstva kako bi privukli nove i задрžali postojeće kupce.

2.2. Građevinska industrija u Republici Hrvatskoj

Građevinska djelatnost u Hrvatskoj ima dugu i bogatu tradiciju. Bogato iskustvo, visoka educiranost i primjena suvremene tehnologije građevinskih materijala omogućava hrvatskim građevinskim djelatnicima obavljanje kompleksnih građevinskih zahvata (npr. energetski i hidrograđevinski objekti, objekti prometne infrastrukture, stambeno-poslovni objekti i drugi) na domaćem i međunarodnom tržištu (Pavić, 2010). Positivni trendovi i kontinuirani rast u građevinarstvu počinje 2001. godine i traje sve do 2007. godine što je rezultiralo povećanjem vrijednosti radova, broja zaposlenih, i produktivnosti (Pavić, 2010). U tom razdoblju građevinarstvo je postalo svojevrsna lokomotiva ukupne nacionalne ekonomije Republike Hrvatske. Udio građevinarstva u BDP-u porastao je na gotovo 6% u 2007. godini, a tom rastu pridonjelo je ulaganje države u velike infrastrukturne projekte kao što je, primjerice, cestogradnja (Pavić, 2010). Pavić (2010) navodi da je prometna infrastruktura u 2007. godini činila 40% svih građevinskih investicija u Hrvatskoj, čime je država postala najveći poslodavac za građevinare.

U periodu od 2007. godine gotovo cijeli izvoz radova hrvatskih građevinara orijentira na europsko, osobito njemačko tržište (Pavić, 2010). Za intenziviranje izvoza građevinskih usluga u inozemstvo potrebno je aktivnije sudjelovanje domaćih banaka u smislu kreditiranja izvoza, a isto tako je potrebna snažna diplomatska podrška države, jer bi intenzivniji izvoz investicijskih usluga ujedno omogućio i izvoz hrvatskih proizvoda i opreme na nama dostupna tržišta. Naša najjača konkurenčna prednost jest jako dobra kadrovska struktura, Hrvatska ima izvrsne inženjere koji su stekli iskustvo gradnjom Masleničkog, Skradinskog i Dubrovačkog mosta te na tisuće kilometara autocesta (Pavić, 2010). Građevinskog posla ima vrlo mnogo u svijetu i onaj tko je kvalitetan, sposoban i ima referencije, može profitirati. Pavić (2010) smatra da u

budućnosti hrvatsko građevinarstvo sigurno može ostvariti poslove u vrijednosti nekoliko milijardi eura u inozemstvu, za razliku od sadašnje situacije kada je godišnji promet samo nekoliko stotina milijuna kuna. U domaćem građevinarstvu još uvijek prevladava niskogradnja, tj. gradnja autocesta, cjevovoda, komunikacijskih i energetskih vodova, koji čine 60% ukupnog građevinskog posla (Pavić, 2010). Istovremeno u Zapadnoj Europi 70% građevinskog posla odlazi na visokogradnju - neboderi, trgovački centri, skladišni prostori.

Lacković (2001) definira građevinarstvo kao djelatnost koja obuhvaća spektar aktivnosti od krajnjeg proizvoda do građevinskog objekta, investicija, održavanja objekata, istraživanja, izrada studija s ekonomskim i tehničkim pokazateljima, istraživanja vezanih uz tržiste, elaborate, projektiranja, pripreme za izgradnju i izvođenje radova, nadzor, te usklađivanje sudionika u izgradnji. Građevinarstvo, kao gospodarsku granu koja sudjeluje u obnovi i razvitku svakog gospodarstva, karakteriziraju značajke kao što su rok proizvodnje i izgradnje, broj sudionika u proizvodnji, učinkovita logistika i organizacija, vrsta namjene objekta, sadržaj, dizajn i oblik proizvoda (Lacković, 2001). Bez obzira na tipizacije i standardizacije u građevinarstvu, svaki je objekt u novim zemljopisnim i eksploracijskim uvjetima nova kvaliteta. Jedna od bitnih značajki proizvoda u građevinarstvu njegova je namjena (Lacković, 2001). Građevinarstvo u svim ekonomijama ima osobitu ulogu, jer je moderator i dinamizator cijelokupne gospodarske aktivnosti čiji se ishod izražava razinom i dinamikom rasta te ostvarenog proizvoda (Medanić, 1997). Hrvatsko građevinarstvo jedan je od glavnih čimbenika obnove gospodarstva i razvijka infrastrukture te važna izvozna djelatnost (Lacković, 2001). Hrvatsko građevinarstvo je sve prisutnije u svjetskoj podjeli rada, sukladno tome domaće tvrtke izložene su konkurenčiji inozemnih. Građevinske djelatnosti moraju biti kvalitetne, odnosno konkurentne u Hrvatskoj. Lacković (2001) tvrdi da se u građevinarstvu pozornost mora posvetiti marketingu i marketinškom miksu kao poslovnoj funkciji i svojevrsnoj poslovnoj filozofiji. Građevinska industrija u svim dijelovima svijeta, pa tako i u Hrvatskoj, ima slab ugled isključivo zbog nemogućnosti da se ostvari očekivano izvršenje projekta (Burcar Dunović, Radujković i Vukomanović, 2008). Veliki razvoj ekonomije i tehnologije sa strukturon tjeraju građevinarstvo da se počne prilagođavati i da promijeni svoj model (Burcar Dunović i sur., 2008). Industrija je u prošlosti bila oslobođena termina poput vodstva i menadžmenta te agresivnog pristupa ostvarenju pozicije najkompetentnijeg na tržištu. Burcar Dunović i sur. (2008) navode da su usvojeni procesi za formiranje dugoročne strategije i upravljanje izvršenjem odnosno upravljanje korporativnim performansama. Upravljanje izvršenjem definirano je kao upotreba rezultata mjerjenja izvršenja kako bi se postigla pozitivna promjena u organizacijskoj kulturi, poslovnom sustavu, procesima i ciljevima, da bi se efikasno iskoristili resursi s ciljem kontinuiranog unapređenja sus-

tava (Burcar Dunović i sur., 2008). Koncept upravljanja izvršenjem još uvijek je mlad, a razvio se tijekom proteklih petnaest godina kao odgovor na pitanja putem: kako poslujemo i kako ostvarujemo projekte ili investiramo li u prave projekte i koju nam korist oni donose? (Burcar Dunović i sur., 2008). Trend istraživanja u području upravljanja izvršenjem u građevinarstvu sve više raste. Suvremeno se građevinarstvo uglavnom koristi trima modelima: *ključni pokazatelji izvršenja (KPI)*, *tablica uravnoteženih rezultata (engl. The Balanced Scorecard - BSC)* i *model izvrsnosti (Excellence Model - EFQM)*, a dva najčešće korištena modela upravljanja izvršenjem u građevinarstvu su BSC i EFQM (Burcar Dunović i sur., 2008). Prema istraživanju Burcar Dunović i sur. (2008) više od tri četvrtine (77.4%) građevinskih organizacija u svijetu koristi se sustavom upravljanja izvršenjem, a trećina (34%) nekim od KPI-a.

Tablica uravnoteženja rezultata pomaže pri formiranju organizacijskih ciljeva, strategije i informacijskih sustava za upravljanje izvršenjem. Tablica uspostavlja uravnotežen skup pokazatelja izvršenja, koji će omogućiti pretvaranje strategije u projekte i procese poduzeća (Kagioglou, Cooper i Aouad, 2001). Model je nastao 1991. godine. Tablica uravnoteženja rezultata je alat prema kojem viši menadžment može pratiti izvršenje prema strateškim i operacijskim kriterijima (Burcar Dunović i sur., 2008). Model izvrsnosti EFQM nastao je 1994. godine kao model za upravljanje kvalitetom, a njime se omogućuje procjena gdje se organizacije nalaze na putu prema izvrsnosti, utvrđuju se nedostaci u izvršenju i generiraju aktivnosti kojima bi se poboljšao trenutačni položaj (Beatham, Chimay, Thorpe i Hedges, 2004). Model nije postavljen za svaki poslovni sustav, namijenjen je više onim organizacijama koje upravljaju projektima (Burcar Dunović i sur., 2008). Tablicom uravnoteženja ne može se kontrolirati sadrži li strategija bitne ciljeve i jesu li oni u skladu s tržišnim uvjetima, dok modelom izvrsnosti poduzeća mogu vrednovati strategiju u skladu s trenutačnim stanjem na tržištu, odnosno skrenuti pozornost na trenutačne potrebe društva i na taj način stići vodeću stratešku kontrolu (Burcar Dunović i sur., 2008).

Građevinska industrija Republike Hrvatske uglavnom se koristi pokazateljima mjerjenim nakon završetka projekata pa bi u budućnosti poduzeća u Hrvatskoj trebala uvesti i dodatne pokazatelje poput predvidljivosti vremena, cijena, inovacija, učenja, zadovoljstva klijenata i ostalo. Burcar Dunović i sur. (2008) smatraju da se samo manjina građevinskih poduzeća u Hrvatskoj koristi suvremenim modelima upravljanja izvršenjem, njih 33%, a 67% poduzeća u Hrvatskoj primjenjivalo je nekakav oblik *benchmarkinga*. Ovaj podatak pokazuje zainteresiranost građevinskih poduzeća u Hrvatskoj za stalno usavršavanje i napredovanje. Poduzeća bi trebala svoje procese usklađivati s konkurenjom i drugim srodnim (i nesrodnim) građevinskim poduzećima u Hrvatskoj i tako sama sebi stvoriti mjerljivi sustav izvršenja, te bi na taj način prepoznala područja u kojima zaostaju za svojim konkurentima. Niti jedno od istraženih poduzeća, koje navode Burcar

Dunović i sur. (2008), nije uspoređivalo svoje izvršenje s konkurentima, a razlog je to što poduzeća uspjeh svojeg poslovanja mjeri ostvarenom dobiti, prihodima i ostalim finansijskim pokazateljima. Burcar Dunović i sur. (2008) navode da, iako se 77% ispitanika koristi pokazateljima izvršenja, nisu svjesni njihova utjecaja na sveukupno izvršenje i uspjeh poslovanja poduzeća.

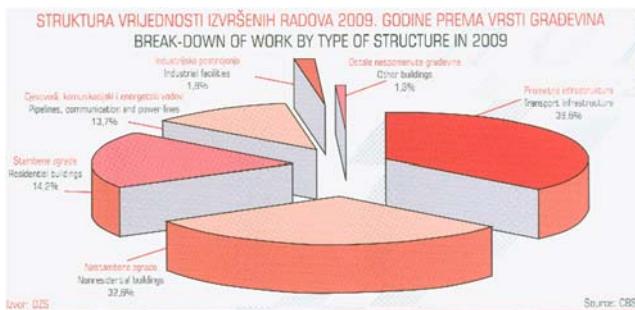
2.3. Poslovni trendovi u građevinskoj industriji

Prema navodima Hrvatske udruge poslodavaca (HUP, 2011), građevinski sektor bio je jedan od najznačajnijih sektora u Hrvatskoj i Europskoj uniji do pojave globalne finansijske krize. Međutim, od 2009. godine bilježi se strmoglav pad vrijednosti radova (za 10.4%), a vrijednost novih narudžbi pala je za 13.6% (42% u stambenoj gradnji i 58% u nestambenom sektoru) (HUP, 2011). Godine 2009. investicije u javnom sektoru bile su usporene, a insolventnost i neplaćeni dugovi udvostručili su se na iznos od 22.2 milijarde kuna, te je platežna sposobnost brojnih tvrtki ugrožena (HUP, 2011). Kao odgovor na nastalu situaciju, u prosincu 2009. godine Hrvatska udruga poslodavaca - Udruga poslodavaca graditeljstva (HUP-UPG) započela je s projektom "Restrukturiranje u građevinskoj industriji" s ciljem razvijanja industrijskih odnosa u građevinskom sektoru u zemljama srednje i istočne Europe, te svladavanje promjena i restrukturiranje tijekom ekonomske krize. Krizna situacija utjecala je i na pad bruto društvenog proizvoda (BDP). BDP je pao za 5.8% u 2009. godini (HUP, 2011). U 2010. godini neplaćene obveze dosegnule su 31.3 milijarde kn. Najznačajniju ulogu u sektoru građevinarstvu u Hrvatskoj imale su velike tvrtke koje zapošljavaju više od 250 radnika (HUP, 2011). Ekonomска kriza takođe je utjecala na stanje u građevinarstvu, posebice na stanogradnju koja je uzrokovala pad izvedbenih radova, pad zaposlenosti, smanjivanje plaća i skraćivanje radnog vremena (HUP, 2011). Situaciju u Hrvatskoj karakterizira nedostatak građevinske aktivnosti u privatnom i javnom sektoru (HUP, 2011). (HUP, 2011). Prema HUP-u (2011), broj novosagrađenih neprodanih stambenih jedinica je u porastu pa je izgradnja novih objekata usporena.

Sukladno recesiji u građevinskoj industriji uslijedio je pad cijena novih stanova (HUP, 2011). HUP (2011) tvrdi da su se bankovni uvjeti postrožili za građevinske tvrtke te su se povećale i kamate. Ne nazire se svjetlo na kraju tunela i cijelo poslovno okruženje oko nas govori da građevinska industrija još nije dosegнуla dno. Bit će iznimno teško dosegnuti onaj rast koji je bio prije pojave krize u građevinskom sektoru 2008. godine. Vanjski dug Hrvatske u 2011. godini iznosi je 97.1% BDP-a (HNB, 2012). Hrvatski bruto inozemni dug na kraju travnja 2012. godine narastao je na 47,4 milijarde eura, što je povećanje od 1,7 milijardi eura u odnosu na kraj 2011. godine (Hrvatski dug, 2013). Trenutno hrvatski inozemni dug u 2013. godine iznosi 49.365.448.651 milijardi eura (Hrvatski dug, 2013). Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ, 2013), broj nezaposlenih u prvom

tromjesečju 2013. godine povećao se na 375.400. Sukladno navedenim poslovnim trendovima u građevinarstvu prikazan je Grafikon 1 vrijednosti izvršenih radova prema vrsti građevina.

Grafikon 1. Vrijednost radova za 2009. godinu



Izvor: Hrvatska gospodarska komora (HGK) (2010). Hrvatsko graditeljstvo: Struktura vrijednosti izvršenih radova (brošura). Zagreb. HGK - Sektor za graditeljstvo i komunalne usluge.

Ovaj grafikon pokazuje da je prije pojave krize poslovni trend bio takav da se oko 37% potražnje za građevinskim materijalom odnosilo na prometnu infrastrukturu, a potom se otprilike 47% potražnje odnosilo na stambene i nestambene objekte (HGK, 2010). Poslovni trendovi pokazuju da su hrvatski graditelji bili orijentirani i na inozemna tržišta. Hrvatski graditelji su svojim iskustvom u gradnji jamčili izgradnju i realizaciju najzahtjevnijih projekata u inozemstvu (HUP, 2011). Izvoz građevinskih usluga orientirao se većinom na europska, odnosno njemačko tržište (HUP, 2011). Poslovni trend bio je takav da su naši građevinari svoje usluge većinom obavljali u Europi. Međutim, recesija koja je od 2009. godine zahvatila sektor građevinske industrije dovela je do velikog smanjenja broja projekata i ostavila je građevinsku industriju pred nesigurnom budućnošću nakon godina snažnog rasta (HUP, 2011). Za intenzivniji izvoz građevinskih usluga u inozemstvu potrebno je aktivnije sudjelovanje domaćih banaka u kreditiranju i diplomatska podrška države (HGK, 2010).

Osmanagić Bedenik (2010) tvrdi da, kako u životu čovjeka, tako i u životnom vijeku poduzeća, prelazak iz jedne razvojne faze u drugu podrazumijeva pojavu krize. Kriza je nezaobilazni dio razvoja, stoga ni jedno poduzeće, pa tako niti građevinsko, ne može preskočiti krizu u svom životnom vijeku (Osmanagić Bedenik, 2010). Osmanagić Bedenik (2010) smatra da uspješna poduzeća nisu pošteđena krize, ali ona za razliku od drugih poduzeća imaju metode i instrumente kriznog menadžmenta pomoći kojih krizu pravodobno prepoznaju, svodeći posljedice i intenzitet krize na minimum. Važno je u što ranijem stadiju prepoznati krizu, preokrenuti kriznu situaciju i krenuti prema novom uspjehu. Poslovna je kriza neplaniran i neželjen proces s ograničenim trajanjem koji šteti primarnim ciljevima poduzeća (Töpfer, 1999). Primarni ciljevi poduzeća zapravo su i egzistencijalni ciljevi poduzeća čije neispunjavanje vodi sankcioniranju sustava cjeline (Birker i Pepels, 2000).

Birker i Pepels (2000) navode da su egzistencijalni ciljevi svakog poduzeća pa tako i građevinske djelatnosti:

- očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku - princip likvidnosti i financijske stabilnosti, najvažniji cilj svakog poduzeća,
- izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka - operativni cilj,
- stvaranje dovoljnih potencijala za uspjeh poslovanja poduzeća - strategijski cilj.

Slika 1 prikazuje egzistencijalne ciljeve poduzeća predočene u obliku hijerarhijske piramide.

Slika 1. Prikaz egzistencijalnih ciljeva poduzeća



Izvor: vlastiti rad autora

Poduzeće koje nije u stanju zadovoljiti svoje egzistencijalne ciljeve ulazi u stanje krize, stoga mora uvijek na kvalitetan način upravljati, kontrolirati, analizirati i nadzirati svoje egzistencijalne ciljeve. Butigan, Rihtar i Čengić (2012) smatraju da gospodarska kriza zahtijeva promjene u općim marketinškim strategijama i elementima marketinškog miksa, kao što su proizvod, cijena, distribucija i promocija. Ang, Leong i Kotler (2000) tvrde da se poduzeća moraju povući s onih tržišta na kojima nisu među najuspješnjima i usmjeriti se na ona na kojima su jaka. Poduzeća koja imaju poteškoće na domaćem tržištu moraju nuditi svoje *proizvode* na novim stranim tržištima. Ulaganje u marketing bi tijekom gospodarske krize trebalo biti veće ili barem jednakojako kao u razdoblju prije krize, ako tvrtka želi održati poslovanje uspješnim (Butigan i sur., 2012). Poduzećima koja su povećala izdvajanja za *marketing* profitabilnost tijekom recesije nije pala (Roberts, 2003).

Roberts (2003) navodi da su im profitti značajno počeli rasti kako je kriza slabila, za razliku od onih poduzeća koja su tijekom recesije u marketing ulagala manje. Strategija preživljavanja tijekom krize uključuje i povlačenje slabih proizvoda s tržišta, odnosno fokusiranje kupaca na proizvode koji su ekonomični i funkcionalni (Shama, 1981). U građevinskom sektoru dolazi do povlačenja iz prodaje pojedinih brendova određenog dobavljača građevinskog materijala koji je nekvalitetan, npr. crjepovi koji se brzo oštećuju pri-

likom vremenskih nepogoda. Ang i sur. (2000) preporučuju poduzećima, pa tako i građevinskim tvrtkama, da se fokusiraju na *cjenovnu* politiku koja će poboljšati kvalitetu proizvoda uz održavanje istih cijena ili ponuditi proizvode iste kvalitete po nižim cijenama. Posljednji element marketinškog miksa koji treba prilagoditi kriznim uvjetima jest racionalizacija *distribucijskih kanala* (Butigan i sur., 2012). Potrebno je eliminirati neprofitabilne posrednike, smanjiti operativne troškove i preusmjeriti sredstva prema alternativnim kanalima s boljim performansama, uz poboljšanu kooperaciju (Butigan i sur., 2012). Za tvrtku je značajno da u kriznim stanjima zadrži samo najbolje distribucijske kanale i usmjeri svoje poslovanje na diskontnu maloprodaju i veleprodaju.

Prema mišljenju stručnjaka Katavića i Đukana (1995), građevinarstvo je osnovni indikator razvoja, ali i stagnacije i krize. Građevinarstvo kao gospodarska djelatnost prvo pokazuje znakove krize, ali isto tako kao prvo inicira izlazak privrede iz krize (Katavić i Đukan, 1995). S obzirom na to da će Hrvatska uskoro postati članicom Europske Unije, očekuje se i dolazak većih investicijskih projekata na hrvatsko tržište, a samim time i povećanje građevinske aktivnosti te potražnje za građevinskim materijalom. Međutim, vrlo je teško procijeniti budući utjecaj globalne financijske krize na potražnju građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj (Rajković i Katavić, 2011).

2.4. Marketinške inovacije u borbi protiv krize

Da ne bi doživjelo kolaps, poduzeće, odnosno njegov menadžment, mora pronaći putove i odgovore na dje-lovanje iz okruženja promjenom poslovne politike, transformacijom organizacije i provedbom različitih marketinških strategija (Miletić i Vujović, 2010). Poduzeća u vrijeme krize najčešće smanjuju broj zapo-slenih i marketinških aktivnosti. Pokušaj poduzeća da u uvjetima krize smanji troškove za marketing može imati za posljedicu zatvaranje poduzeća. Miletić i Vujović (2010), navode da se poduzeća trebaju boriti protiv pada potražnje i smanjene likvidnosti upravo pojačanim marketinškim aktivnostima (agresivnjim oglašavanjem i promotivnim akcijama) i na taj način osvojiti i zadržavati veći tržišni udio. U uvjetima krize potrebno je stvoriti atmosferu povjerenja između poduzeća i klijenata pažljivim odabirom marketinških aktivnosti, strategija i tehnika komunikacije (Miletić i Vujović, 2010).

Kupci građevinskog materijala čvrše će se vezati za građevinska poduzeća, ako osjete da se i građevinski centri nastoje prilagoditi otežanim uvjetima poslovanja, te pokušavaju pronaći mehanizme za obostrano preživljavanje i napredovanje. Miletić i Vujović (2010), navode da za vrijeme krize menadžeri trebaju shvatiti da smanjenje troškova poslovanja ne smiju postizati smanjivanjem proračuna za ulaganje u marketinške aktivnosti, jer će na tržištu opstati samo brendovi koji koriste agresivni marketing i koji su cjenovno pristupačni. Ljudi se u uvjetima krize nalaze u strahu i zabrinutosti za svoju egzistenciju i tada su oprezni pri potrošnji svog novca i vremena. Brendovi

mogu igrati važnu ulogu u pružanju utjehe i osjećaja sigurnosti, budući da za vrijeme krize ljudi imaju manje novca, ali zato više nego prije cijene ono što im određeni brend pruža (Miletić i Vujović, 2010). Poduzeća za vrijeme krize za sve vrste roba, a posebno za robu široke potrošnje, moraju staviti fokus na aktivnosti koje pospješuju samu prodaju. Jačanje prisutnosti na tržištu za vrijeme recesije je ključno, jer to istovremeno predstavlja priliku da poduzeće poveća svoj tržišni udio u uvjetima, kada konkurenčija smanjuje svoj marketinški proračun (Miletić i Vujović, 2010).

Prema nekim istraživanjima u slučaju da se u toku jedne godine prepolove troškovi oglašavanja biti će potrebno 3 godine za oporavak, dok u slučaju da se napravi prekid oglašavanja u toku jedne godine, potrebno je čak 5 godina za oporavak poduzeća i vraćanje na prijašnje pozicije (Barnett, 2008). Svrha ovih rezultata istraživanja nije ulagati sredstva u svaki oblik promocije i prodaje koji je dostupan, već sredstva ulagati u oblike promocije koji izazivaju reakciju i potiču stimulanse potrošača, te ga potiču na akciju kupnje. Potrebno je napraviti analizu potrošača i prodajnih mjesteta, kako bi se napravila precizna segmentacija, a proračun trošio ciljano sa mogućnošću kontroliranja i mjerena efekata (Miletić i Vujović, 2010). U periodu krize ispred građevinskih poduzeća se postavljaju dva osnovna cilja, a to su: očuvati likvidnost u uvjetima kada se potražnja za građevinskim materijalom smanjuje, te pronaći način i marketinške strategije za održanje postojećeg poslovanja investirajući u razvoj novih proizvoda, proširivanje prodajnog asortimana i osvajanje novih tržišta. Marketinško osoblje pod pritiskom krize prinuđeno je klasične marketing aktivnosti u koje spada oglašavanje, kao aktivnost na koju se troši najviše novca za marketing, zamjeniti suvremenim i inovativnim oblicima.

Miletić i Vujović (2010) identificirali su netradicionalne oblike komuniciranja koji se javljaju za vrijeme krize, uključujući:

- Internet marketing - koristi se internet kao izvor podataka, sredstvo za razmjenu informacija, komunikaciju, ali i medij putem kojeg se mogu promovirati poduzeća i njihovi proizvodi. Kako finansijska kriza dovodi do smanjivanja ulaganja u marketing, virtualno oglašavanje postaje sve značajnije, budući da je jeftinije od oglašavanja na televiziji, a ima i višestruke prednosti: reklama koja je vidljiva 24 sata iz svih dijelova svijeta, neograničenost vremena i prostora, brza, kvalitetna i efikasna promocija čitavom svijetu, zainteresirani posjetitelji internetske stranice su u mogućnosti uspostaviti komunikaciju s poduzećem u realnom vremenu, naručiti proizvod i obaviti kupovinu. Marketinški menadžeri koji se odluče za ovu vrstu promocije moraju biti svjesni da se komunikacija odigrava brzinom svjetlosti, a kupci su uvijek samo jedan klik dalje od konkurenčije.
- BTL (below the line) aktivnosti ispod crte - nekonvencionalne aktivnosti koje imaju marketinški ka-

rakter. BTL aktivnosti nalaze se ispod onih aktivnosti koje su unaprijed planirane. Tu pripadaju: proslave godišnjica poduzeća, praznika po kalendaru, uređivanje izložbenog prostora poduzeća, animirani predmeti, plakati, pirotehnika, spektakularni pokloni, reklame u zraku - oglašavanja balonima odnosno trodimenzionalnim predmetima, oslikavanje vozilima, tetovaže loga poduzeća na referentnim grupama (sportašima, glumcima, pjevačima). Marketinški menadžeri moraju voditi računa i o planiranju dolje navedenih marketinških aktivnosti.

- Koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) - kao jedan od marketinških koncepcija za vrijeme krize u okviru kojeg poduzeća u svoje poslovanje uključuju društvene interese, kao i izazove vezane za očuvanje životne sredine. Koncept DOP - a inistira da se poduzeće prema svojoj okolini odnosi na etički i odgovoran način. U svrhu promocije DOP mnoga poduzeća doniraju računala, školsku opremu, odjeću, bonove za hranu i popravke objekata najugroženijima u svojoj sredini. Ekološka svijest i ekološki odgovorno ponašanje potreba je i obveza svakog građevinskog poduzeća u Hrvatskoj.
- Zeleni (green) marketing je vrsta društveno odgovornog i ekološkog marketinga. Zeleni marketing predstavlja suradnju s dobavljačima, trgovcima, kupcima, i konkurentima kako bi se ostvario održivi razvoj u cijelom vrijednosnom lancu. Istovremeno, zeleni marketing zahtjeva suradnju svih poslovnih funkcija kako bi se pronašla najbolja moguća rješenja temeljena na profitu i dugoročnom pozitivnom doprinosu okruženju (EFOS, 2013; Tiwari, Tripathi, Srivastava, & Yadav, 2011). Zeleni marketing podrazumijeva (EFOS, 2013):
 - zelene proizvode - proizvodnja ekološki prihvatljivih proizvoda koji zadovoljavaju standarde kvalitete - ISO,
 - zelenu ambalažu - napravljenu od recikliranog i ekološki prihvatljivog materijala,
 - zelene cijene - ekološke značajke proizvoda ne smiju biti podloga za određivanje cijena proizvoda na višoj razini,
 - zelenu komunikaciju - nisu dopuštene obmane potrošača u smislu promocije nepostojećih "zelenih" obilježja. Marketing proizvoda prema kupcu mora biti u skladu sa standardima i certifikatima koje proizvod posjeduje. Ciljevi zelenog marketinga sva-kako trebaju biti sastavni dio strategijskog plana poduzeća i pratiti poslovanje u svim njegovim segmentima.
 - Marketing odnosa (relationship marketing) - naglašava značaj razvoja dugoročno dobrih poslovnih odnosa sa svim dionicima poduzeća: kupcima, dobavljačima, distributerima, bankama, osiguravajućim društvima i osigurava trajnu privrženost važnih partnera, koji su provjereni i dokazani u prethodnim razdobljima suradnje, a koji mogu biti od strateškog značaja za poduzeće i u periodu nakon izlaska iz krize. Praksa poduzeća pokazuje da je teže privući nove kupce, nego zadržati postojeće kupce.
 - Gerilski marketing - je skup nekonvencionalnih metoda, tehnika i taktika promocije koje se zasnivaju

na malom proračunu, a koje su fokusirane na kreiranje glasina o nekom proizvodu ili usluzi, kako bi se pokrenula javna diskusija ili promocija „od usta do usta“ (Levinson, 2008). Osnovni princip gerilskog marketinga je da nije dovoljno uložiti samo novac u marketing već je u gerilskom marketingu važnije uložiti vrijeme, energiju, strpljenje i kreativnost (Levinson, 2008). Sudionicima gerilskog marketinga стоји na raspolažanju čitav arsenal oružja (minimedija, maksimedija, elektronski mediji, info mediji, marketing orientiran na ljude i ne medijski marketing), čijom se kombinacijom uz minimalna ulaganja finansijskih sredstava postiže maksimalni marketinski efekti (Levinson, 2008). Ovdje spadaju prevenstveno: usluge, pokloni, odnosi s javnošću, sajmovi, uključenost u zajednicu, članstvo u klubovima, lanac preporuka, garancija, natjecanja i nagrađne igre, kuponi, besplatne probe, gostovanja na televiziji, radiju i sl., osobna pisma, telefonski marketing, kućna prodaja, brošure, vaučeri za poklon, natpisi, poruke na oglašnim pločama, uredski materijal, čestitke, izlozi, plakati itd (Levinson, 2008).

Levinson, 2008 u svojim knjigama posebno naglašava važnost kreativnosti u marketingu, i navodi pet pravila kreativnosti kojih se treba držati:

- Kreativnost u marketingu treba mjeriti isključivo količinom njezine profitabilnosti. Ukoliko je kampanja profitabilna, onda je i kreativna, u suprotnom kreativnost ne postoji.
- Kreativna je ona kampanja koja može podnijeti ponavljanje, jer prva kupovina se može obaviti ne-svesno, ponovljena je ona svjesna. Ukoliko kampanja postaje jača ponavljanjem, onda je to uspješna kreativna kampanja.
- Kreativnoću ne treba pokazati sebe, već prodati proizvod i uslugu. Marketing je biznis, a ne zabava. Lako reklama ima za cilj zabaviti okolinu, njen primarni cilj je prodati proizvod.
- Kreativnost u marketingu je izazov predstavljanja na način na koji će biti upamćen. Važno je da potencijalni kupci zapamte naziv i jednako je važno da zapamte zašto je baš taj proizvod važan i drugačiji od ostalih.
- Kreativnost ne dolazi samo i isključivo iz inspiracije već i iz znanja. Više znanja znači i veću kreativnost, potrebno je poznavanje proizvoda i usluge, poznavanje tržišta, industrije, konkurenčije, medija. Što je više znanja, veće su i mogućnosti.

3. METODOLOGIJA

Ovaj rad se temelji na dva ključna konstruktua: *marketinski miks i potražnja građevinskog materijala*. Glavni fokus rada je na opisu i razumijevanju kako snaga marketinškog miksa utječe na potražnju građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. Uzimajući u obzir identificirani problem istraživanja (*nedovoljno razumijevanje snage marketinškog miksa od strane korporativnih donositelja odluka*) i glavni cilj istraži-

- vanja (istražiti uzroke i posljedice nedovoljnog razumijevanja i korištenja snage marketinškog miksa te predložiti marketinško rješenje za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala), ovaj rad će pokušati odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:
1. Na koji su način dizajnirani elementi marketinškog miksa u industriji građevinskog materijala?
 2. Kako kreirani marketinški miks utječe na potražnju za građevinskim materijalom na tržištu u Republici Hrvatskoj danas, te kako bi mogao utjecati na potražnju u budućnosti?
 3. Postoji li razlika između kreiranog marketinškog miksa u industriji građevinskih materijala prije finansijske krize i za vrijeme finansijske krize?
 4. Kako preferencija kupaca i uvjeti plaćanja utječu na potražnju za građevinskim materijalom u Republici Hrvatskoj?

Struktura ovog poglavlja sastoji se od opisa istraživačkih metoda i dizajna, populacije, uzorka, metoda prikupljanja i analize podataka. **Istraživačke metode** koje su korištene u svrhu ostvarivanja glavnog cilja su kvalitativne i kvantitativne. Primarni izvori podataka prikupljeni su anketnim upitnicima i intervjuima.

Anketa je provedena na uzorku od 100 ispitanika ($N=100$, korisnici građevinskog materijala). Lokacija anketiranja je Zagreb, ispred građevinskog centra u srpnju 2012. godine. Identificirane ispitanike karakteriziraju spol (82% muškarci i 18% žene), starosna dob (od 30-65 godina), stručna spremna (SSS/VSS), i društveni status (srednji i srednje - viši društveni status). Anketni upitnik zadovoljio je etičku dimenziju u istraživanju, budući da je bio anoniman i namijenjen isključivo korisnicima proizvoda građevinskog centra. Cilj ankete bio je prikupljanje podataka o zadovoljstvu kupaca kreiranim marketinškim miksom za građevinski materijal, preferencijama i stavovima kupaca o trenutačnoj potražnji za proizvodima građevinskog materijala, te uvjetima plaćanja.

Veličina uzorka za intervjuje je 8 izvršnih direktora ($N=8$) zaposlenih u 8 poduzeća koji proizvode građevinske materijale u Republici Hrvatskoj. Osnovne dje latnosti tih poduzeća su: 2 poduzeća u proizvodnji reznih ploča, 2 poduzeća za vijčanu robu, 2 poduzeća za opeku i 2 poduzeća za gips ploče za suhu montažu. Intervju čine strukturirana pitanja na koja su se telefonski očitovali direktori komercijale i marketinga koji su svakodnevno u kontaktu s kupcima građevinskog materijala. Osnovne karakteristike intervjuiranih direktora su njihova razina obrazovanja (prvostupnici ekonomskе struke i/ili magistri znanosti ili stručni specijalisti), raspon godina (30-50 godina) i slična razina osobnih primanja. Intervjui su obavljeni u srpnju 2012. godine. Cilj intervjuja je prikupljanje podataka o utjecaju definiranog marketinškog miksa poduzeća na potražnju proizvoda građevinskog materijala te metode prikupljanja podataka o željama i potrebama kupaca i kakav je marketinški miks prodajnog programa. U svrhu prikupljanja podataka iz sekundarnog istraživanja koristila se stručna i znanstvena literatura kao što su knjige, rad u zborniku, magistarski radovi, članci u časopisu, članci na webu,

brošura i javno dostupni podaci poduzeća u građevinskoj industriji. Izbor navedenih izvora podataka omogućio je identifikaciju parametara za analizu utjecaja marketinškog miksa na potražnju građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj, te identifikaciju alternativnih marketinških strategija za povećanje potražnje za građevinskim materijalima.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj ovog rada bio je istražiti uzroke i posljedice nedovoljnog razumijevanja i korištenja snage marketinškog miksa te predložiti marketinško rješenje za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. U tu svrhu definirana su istraživačka pitanja čiji su odgovori zahtijevali primarna i sekundarna istraživanja.

Na koji su način dizajnirani elementi marketinškog miksa u industriji građevinskog materijala?

Sekundarna istraživanja pokazuju da se uspjeh poduzeća na tržištu može postići učinkovitim marketinškim procesom s optimalnom kombinacijom elemenata marketinškog miksa (npr. karakteristike proizvoda, cijena, promocija i distribucija) (Kotler i sur., 2006). Kao i u većini industrija, marketinški miks u građevinskoj industriji ovisi o izboru poslovnih strategija. Najčešći pristup marketingu je izbor samo jednog elementa marketinškog miska, što upućuje da korporativni donositelji odluka u građevinskoj industriji nedovoljno razumiju snagu marketinškog miksa. Primjerice, ako je poduzeće proizvođač građevinskog materijala, fokus marketinga je na distribuciji i cjeni. Glavni cilj proizvođača je motivirati distributera da u paleti istih ili sličnih proizvoda izabere baš njihov proizvod. U slučaju da je poduzeće samo distributer građevinskog materijala, fokus marketinga je na dizajnu izložbenog prostora i odnosu prema kupcu.

Kako kreirani marketinški miks utječe na potražnju za građevinskim materijalom na tržištu u Republici Hrvatskoj danas, te kako bi mogao utjecati na potražnju u budućnosti?

Analiza rezultata iz primarnih izvora podataka (ankete i intervju) pokazuje da se očekuje postupni poravak od globalne finansijske i gospodarske krize. U takvim uvjetima, kombinacijom elemenata marketinškog miksa u građevinskoj industriji, potražnja za građevinskim objektima (stambeni i poslovni) se povećava što uzrokuje potražnju za građevinskim materijalima. Isto tako, 63 % ispitanika smatra da će s oporavkom gospodarstva cijene građevinskog materijala rasti što će zahtijevati i nove promotivne aktivnosti u građevinskim centrima. Konačno, 70% ispitanika vjeruje da će se u budućnosti pronaći alternativni izvori energije koji će smanjiti troškove proizvodnje i distribucije, te omogućiti marketinškim stručnjacima novi pristup marketinškom miksu. Navedeni rezultati su sukladni rezultatima istraživanja iz sekundarnih izvora.

Postoji li razlika između kreiranog marketinškog miksa u industriji građevinskih materijala prije finansijske krize i za vrijeme finansijske krize?

Podaci prikupljeni iz primarnih (anketni upitnici i intervju) i sekundarnih izvora upućuju na zaključak da postoji značajna razlika u marketinškim aktivnostima prije krize i za vrijeme krize. Do 2007. godine potražnja za građevinskim materijalima bila je na razini da poduzeća u građevinskoj industriji nisu imali potrebu za većom diversifikacijom marketinškog miksa. Fleksibilni uvjeti plaćanja i kompenzacijski modeli bili su dovoljni za konkurenčku prednost. Međutim, u vrijeme recesije, nelikvidnosti i visoke stope nezaposlenosti marketinške aktivnosti se temelje na konceptu društveno odgovornog poslovanja (DOP) kojim se društveni interesi stavljaju u prioritete kao i finansijske performanse. Takav pristup, uz smanjeno ulaganje u marketing, omogućava poduzećima u građevinskoj industriji poslati snažnu poruku kupcima da i u kriznim uvjetima oni misle na svoje dionike.

Kako preferencija kupaca i uvjeti plaćanja utječu na odluku o kupnji građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj?

Rezultati istraživanja pokazuju da prodajni centri građevinskog materijala imaju prodajni program prilagođen uvjetima na tržištu, odnosno da je ponuda građevinskog materijala u skladu s preferencijama i potrebama kupaca. U takvim uvjetima, odnos prodajnog osoblja i kupca postaje jedan od ključnih čimbenika za donošenje odluke o kupnji. Nadalje, uvjeti plaćanja i usluga prijevoza od građevinskog centra do kupca također igraju ključnu ulogu u izboru prodavatelja građevinskog materijala. Istraživanja pokazuju da fleksibilnost i različiti modeli plaćanja (npr. rabati, casa sconto, sezonske akcije i mogućnost obročne otplate uz što nižu kamatnu stopu), te cijenovne razine u odnosu na izbor načina plaćanja značajno utječu na potražnju građevinskog materijala. Stoga građevinski centri posebnu pozornost posvećuju edukaciji prodajnog osoblja s fokusom na odgovarajuću razinu tehničkog znanja, koja ima i savjetodavnu ulogu u kontaktu s kupcima.

Uspoređujući rezultate istraživanja iz primarnih (anketni upitnici) i sekundarnih izvora podataka može se zaključiti da nema većih odstupanja. Ipak, analiza podataka prikupljenih putem intervjua upućuju da su korporativni donositelji odluka u građevinskoj industriji prepoznali da je cijena proizvoda došla u prvi plan. Stoga korporativni donositelji odluka nastoje cijenu, kao jedan od elemenata marketinškog miksa, maksimalno prilagoditi kupovnoj moći kupca. Isto tako, rezultati intervju pokazuju da je kompenzacija, kao jedna od vrsta plaćanja koja je imala značajnu primjenu prije finansijske krize izgubila svoju moć. Glavni razlog tom trendu je pad potražnje za građevinskim objektima, te građevinski poduzetnici nemaju koristi od građevinskog materijala kao sredstva plaćanja.

Nadalje, u poslovanju je došlo do smanjenja broja dana odgode plaćanja te se gotovinski oblik plaćanja nameće kao jedina moguća opcija. Građevinarstvo sa svojim sektorom nekretnina postalo je dugoročno i-mobiliziran novac koji je trenutačno teško aktivirati na tržištu. Konačno, proizvođači građevinskih materijala su se zbog svoje veličine i ostvarenih prihoda specijalizirali kao sljedbenici na tržištu, odnosno imitatori u strategiji svojih konkurenata koje čine građevinski centri kroz ponudu jeftinije uvezene robe. Sukladno svemu gore navedenom, uzimajući u obzir ograničena proračunska sredstva za marketinške aktivnosti, korporativni donositelji odluka u građevinskoj industriji svjesni su potrebe za novim nekonvencionalnim marketinškim oblicima komuniciranja sa svojim kupcima. Kao izbor nameću se marketinške strategije u formi gerilskog i zelenog marketing. Gerilski marketing prikidan je alat za poslovanje poduzeća koja žele skrenuti pozornost na sebe, a da pri tome ne potroše velike količine novca na promociju. Zeleni marketing je vrsta društveno odgovornog i ekološkog marketinga u kojem proizvođači dobivaju priliku istaknuti ISO standarde i certifikate (EN 12413 SAFETY TEST, HRN K.F1.006 i HRN K.F1.008) proizvoda građevinskog materijala, te ujedno dokazati kupcu da profit nije najvažnija stavka poslovanja, nego kvaliteta i ekološki prihvatljiv proizvod. Proizvođači se slažu sa činjenicom da su političko i ekonomsko okruženje u zemlji bitan čimbenik pri kreiranju marketinškog miksa. Ulagak Hrvatske u Europsku Uniju proizvođači vide kao idealnu priliku za razvoj političkog i ekonomskog okruženja, budući da dolazi do proširivanja granica, smanjenja carina i inflacije, rasta zaposlenosti, veće svijesti o važnosti i razvoju građevinske industrije, te boljeg poštivanja i funkciranja zakonodavne vlasti u Hrvatskoj. S druge strane proizvođači ističu da ulazak Hrvatske u EU sa sobom donosi određene prijetnje, kao što su dolazak inozemne konkurenциje s jeftinijim proizvodnim programom građevinskog materijala.

5. ZAKLJUČAK

Glavni cilj ovog rada bio je istražiti uzroke nedovoljnog razumijevanja i korištenja snaga marketinškog miksa te predložiti marketinška rješenja za povećanje potražnje proizvoda građevinskog materijala u Republici Hrvatskoj. Suvremeni trendovi u građevinarstvu predstavljaju izazove i prilike poduzećima u procesu formuliranja i implementacije marketinških strategija. Rezultati istraživanja pokazuju da građevinska poduzeća postaju svjesna da nije dovoljna primjena samo osnovnih marketinških načela za uspjeh na tržištu, nego je potrebno uvođenje kreativnih marketinških strategija koje su financijski prihvatljive za poduzeće. Poduzeća sve više postaju svjesna njihove uloge u poslovnom promjenjivom okruženju te da, pored financijskih performansi, u marketinške strategije treba integrirati i dimenziju društveno odgovor-

nog poslovanja. Na takav način poduzeća u građevinskoj industriji doprinose njihovim primarnim ciljevima i široj društvenoj zajednici i prirodi u cjelini (Bijakšić i Jelčić, 2011). Stoga marketinške strategije u formi gerilskog marketinga i zelenog marketinga nameću se kao adekvatna rješenja za povećanje potražnje građevinskog materijala u Republici hrvatskoj. Gerilski marketing je proslavljeni «kralj reklamnih metoda» čijom implementacijom građevinska poduzeća mogu motivirati svoje kupce na kupnju njihovih proizvoda. Gerilske taktike čine svi oni mediji koji su povoljniji i učinkovitiji od klasičnih. Fokus gerilskog marketinga je čovjek, tj. zaposlenici i marketinški stručnjaci o kojima ovisi rast i razvoj poduzeća. Kako se globalna konkurenacija sve više povećava, profit dobiva bitku s društveno odgovornim poslovanjem. Međutim, zbog velikih ekoloških katastrofa i problema poput globalnog zatopljenja potrošači postaju sve svjesniji važnosti očuvanja prirode i zahtijevaju od građevinskih poduzeća prilagodbu svog ponašanja načelima održivog razvoja (Lider, 2013). Implementacijom mjera zelenog marketinga (eko marketinga) u proizvodnji, pakiranju i drugim aktivnostima, građevinska poduzeća poručuju svojim potrošačima da s njima dijele njihovu brigu, čime povećavaju vlastiti kredibilitet (Lider, 2013). Stoga zeleni marketing, kao koncept marketinga koji naglašava nužnost uvažavanja značaja prirodnog okružja u proizvodnji građevinskog materijala, je preduvjet održivog razvoja poduzeća u građevinskoj industriji i strateška opcija za konkurentsku prednost. Zato zeleni marketing treba biti sastavni dio strategijskog plana poduzeća i pratiti poslovanje u svim njegovim segmentima.

LITERATURA

- Ang, S. H., Leong, S. M. i Kotler, P. (2000). The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses. *Long Range Planning*, 33, (97-119)
- Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J. i Wong, V. (2006): Osnove Marketinga, Zagreb, Mate d.o.o.
- Barnett, E., (11.11.2008.) Forecasts warn of sharp fall in TV ad spend during 2009“, www.mediaweek.co.uk postavljeno na sajt 11.11.2008. god.
- Beatham, S., Chimay, A., Thorpe, T. i Hedges, I. (2004). KPIs: a critical appraisal of their use in construction Benchmarking. *An International Journal*, 11(1), (93-117)
- Bijakšić, S. i Jelčić, S. (2011). Uloga društvene odgovornosti i zelenog marketinga u suvremenom gospodarstvu, 7. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2011", Neum, B&H, 01. - 04 juni 2011. Preuzeto sa stranice: <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202011/121-Q11-195.pdf>
- Birker, K. i Pepels, W., (Hrsg.) (2000). Handbuch Krisenbewußtes Management: Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin, Cornelsen
- Burcar Dunović, I., Radujković, M. i Vukomanović, M. (2008). Modeli upravljanja izvršenjem u građevinskim poduzećima, *Građevinar*, 60(9), (772-775). Preuzeto sa stranice: www.hrcak.srce.hr

8. Butigan, R., Čengić, D. i Rihtar, S. (2012). Poslovanje i utjecaj strategija marketinga na uspješnost poduzeća u razdoblju gospodarske krize, *Ekonomski pregled*, 63(1-2), 47-49. Preuzeto sa stranice: www.hrcak.srce.hr
9. Ekonomski fakultet Osijek (EFOS) (2013). Preuzeto 1. travnja 2013. sa stranice: http://marketing.efos.hr/te_ma_tjedna_7.php
10. Goljanin, D. (2010). Marketing u trgovini (online). U-niverzitet Singidunum Beograd. Preuzeto 12. svibnja 2012. sa stranice: http://scholar.google.hr/scholar?hl=hr&q=marketing+u+trgovini&btnG=Tra%C5%BE&as_ylo=&as_vis=0
11. Hrvatski dug (2013). Preuzeto 8. travnja 2013. sa stranice: <http://hrvatskidug.com/>
12. Hrvatska gospodarska komora (HGK) (2010): Hrvatsko graditeljstvo (brošura), Zagreb, HGK - Sektor za graditeljstvo i komunalne usluge.
13. Hrvatska narodna banka (HNB) (2011). *Financijska stabilnost: Makroekonomsko okružje* (online). Autor. Preuzeto 21. kolovoza 2012. sa stranice: <http://publikac/financijska%20stabilnost/h-fs-9-2012.pdf>
14. Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) (2011). Restruktuiranje u graditeljstvu - kako bolje predviđati buduće promjene? (online). Preuzeto 7. svibnja 2012. sa stranice: http://www.hup.hr/Upload/UPG/RIBI/Bro%C5%A1ura_RIBI_HR.pdf
15. Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) (2012). *Registrirana nezaposlenost*. Preuzeto 20. ožujka 2013. sa stranice: <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=3825>
16. Kagioglou, M., Cooper, R. i Aouad, G. (2001). Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, 19, 85-95.
17. Katavić, M. (2008). *Marketing strategija hrvatskih građevinskih poduzeća* (online). Građevinski fakultet Zagreb. Preuzeto 12. svibnja 2012. sa stranice: http://www.grad.unizg.hr/zavod_za_organizaciju_i_ekonomiku_gradenja/znanstvena_djelatnost/znanstveni_projekti
18. Katavić, M. i Đukan, P. (1995). Razvitak graditeljstva i znanstvena istraživanja u Hrvatskoj. *Građevinar*, 12 (47), (761-765)
19. Kukić, S. et al. : Marketing, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Mostar, 2007
20. Lacković, Z. (1998). Temeljni čimbenici promocije u graditeljstvu. *Poslovna analiza i upravljanje*, 4-5, III, (23-27)
21. Lacković, Z. (2001): Posebnosti proizvoda kao bitnog elementa marketing miksa u graditeljstvu.. *Ekonomski pregled*, 52(7-8), (873-876). Preuzeto sa stranice: www.hrcak.srce.hr
22. Lecerf, M. (2012). Internationalization and innovation: The effects of a strategy mix on the economic performance of french SMEs. *International Business Research*, 5(6), 2-13. Retrieved from <http://search.proquest.com.proxy1.ncu.edu/docview/1021192093?accountid=28180>
23. Levinson, J.C. (2008). Gerilski marketing: jednostavne i jeftine metode stjecanja zarade od vaše male tvrtke, Zagreb, Algoritam
24. Lider (2013). Preuzeto 3. travnja 2013. sa stranice: <http://liderpress.hr/arhiva/3869/>
25. Lin, W., Wang, J., DeVallance, D., & Summerfield, D. (2011). Impact assessment of the 2008 to 2010 economic downturn period on appalachian hardwood sawmill operations. *Forest Products Journal*, 61(8), 649-655. Retrieved from <http://search.proquest.com.proxy1.ncu.edu/docview/1080551659?accountid=28180>
26. Medanić, B. (1997). *Management u građevinarstvu*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Sveučilište u Zagrebu, Splitu i Rijeci
27. Miletić, S. i Vujović, T. (2010). Menadžerske i marketinške inovacije - imperativ poslovanja u postkriznom periodu. Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini, Kosovska Mitrovica. (375-391)
28. Osmanagić-Bedenik, N. (2010): Krizni menadžment teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, (str.101-118). Zagreb: Ekonomski fakultet
29. Pavić, S. (2010). Analiza poslovanja poduzeća građevinskog sektora u Hrvatskoj: Općenito o građevinskom sektoru u Republici Hrvatskoj. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet
30. Rajković, D., i Katavić, I. (2011). The impact of the global crisis on the Croatian construction and building material industry. In K. Afrić Rakitovac, V. Šugar, & V. Bevanda (Eds.), *Entrepreneurship and Macroeconomic Management: Vol. 2. Reflections on the World in Turmoil* (pp. 1819-1843)
31. Roberts, K. (2003). What strategic investment should you make during a recession to gain competition. *Strategy & Leadership*, 31 (4), (31-39)
32. Shama, A. (1981). Coping with stagflation: voluntary simplicity. *Journal of Marketing*, 45, (120-134)
33. Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 30-55. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17557501211195055>
34. Tiwari, S., Tripathi, D. M., Srivastava, U., & Yadav, P. K. (2011). Green marketing - emerging dimensions. *Journal of Business Excellence*, 2(1), 18-23. Retrieved from <http://search.proquest.com.proxy1.ncu.edu/docview/1010336807?accountid=28180>
35. Töpfer, A. (1999). Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr Oder Chance? Neuwied, Kriftel, Luchterhand

DIFERENCIJANJE MALOPRODAVAČA PUTEM PREMIJSKIH TRGOVACKIH MARAKA

Datum prijave: 28.1.2013.

UDK 658.6:338.5

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

Pregledni rad

Doc. dr. sc. Katija Vojvodić i Mirko Nižić, student

Sveučilište u Dubrovniku

Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju

Lapadska obala 7, 20 000 Dubrovnik, Hrvatska

Telefon: +385-20-445-933 Fax: +385-20-445-940 E-mail: katija.vojvodic@unidu.hr

SAŽETAK - Problematika trgovackih (privatnih) maraka zaokuplja znatnu pozornost brojnih istraživača u znanstvenim i stručnim časopisima. Temeljni je cilj ovoga rada istražiti ulogu i važnost premijskih trgovackih maraka u dinamičnom maloprodajnom okruženju. U tom se kontekstu naglasak stavlja na razvoj trgovackih maraka i njihovo evoluiranje od proizvoda niže cijene i kvalitete do proizvoda koji se cijenom i kvalitetom postupno izjednačavaju s proizvodima proizvođačkim maraka. Uvođenjem premijskih trgovackih maraka maloprodavači ih primarno nastoje diferencirati u odnosu na ostale proizvođačke i tradicionalne trgovacke marke. U tom se smislu maloprodavači aktivno uključuju u razvoj proizvoda, istraživanje tržišta, dizajn, pakiranje i oglašavanje.

Ključne riječi: trgovacke marke, premijske trgovacke marke, upravljanje premijskim trgovackim markama

SUMMARY - The issue of private labels (store brands) has received considerable attention of numerous researchers in both academic and practitioner journals. The main objective of this paper is to explore the role and importance of premium private labels in a dynamic retailing environment. In that context, the emphasis is put on the development of private labels and their evolution from low-price and low-quality products to the products that are becoming equal with regard to price and quality to the manufacturer's labels. With the introduction of premium private labels retailers primarily attempt to differentiate them from other manufacturer and traditional private labels. In that sense, retailers are taking an active part in product development, market research, design, packaging and advertising.

Keywords: private labels, premium private labels, managing premium private labels

1. UVODNA RAZMATRANJA

Problematika trgovackih (privatnih) maraka iznimno je aktualna i zaokuplja interes kako svjetskih tako i hrvatskih znanstvenika. Prvotna percepcija trgovackih maraka vezivala se primarno uz proizvode niže cijene i kvalitete u odnosu na proizvode proizvođačkih maraka. Međutim, vremenom se koncept trgovackih maraka razvija te se proizvodi trgovackih maraka postupno izjednačavaju kvalitetom s proizvodima proizvođačkih maraka (Soberman i Parker, 2004; Olson, 2012), a percepcija o tim proizvodima postupno se mijenja. U suvremenim tržišnim uvjetima, razvoj trgovackih maraka ima jednu od ključnih uloga u maloprodajnom okruženju, posebice u kreiranju robnog asortimana trgovaca.

U razmatranjima trgovackih maraka na svjetskoj se razini znatna pozornost posvećivala strateškom pozicioniranju trgovackih maraka u pregovorima maloprodavača i proizvođača (Morton i Zettelmeyer, 2004), cjenovnoj politici maloprodavača u kontekstu trgovackih maraka (Sheinin i Wagner, 2003), trgovackim markama u kontekstu kategorija proizvoda (Sayman i Raju, 2004), pokretanju trgovackih maraka na novim tržištima (Herstein i Jaffe, 2007) i intenzitetu konkurenkcije trgovackih maraka među maloprodavačima (Dawes i Nenycz-Thiel, 2013).

Od iznimne je važnosti za uspjeh proizvoda trgovackih maraka i percepcija kupaca o tim proizvodima, a u tom su se smislu istraživanja usmjeravala na obilježja potražnje za trgovackim markama (Baltas i Argouslidis, 2007), percepcije potrošača o trgovackim

markama i njihovoj kvaliteti (Dick i dr., 1996; Richardson, 1997; Semeijn i dr., 2004; Sprott i Shimp, 2004; De Wulf i dr., 2005; Jin i Suh, 2005; Beldona i Wysong, 2007; Huang, 2009; Olsen i dr., 2011), percipirani imidž trgovackih maraka i percipirani imidž prodavaonice (Vahie i Paswan, 2006), činitelje koji utječu na uspjeh trgovackih maraka (Batra i Sinha, 2000) i činitelje koji utječu na odluku o kupnji proizvoda trgovackih maraka (Baltas, 1997; Sinha i Batra, 1999; Miquel i dr., 2002), tj. na spremnost potrošača da kupe novi proizvod trgovackih maraka (Zielke i Dobbelsstein, 2007).

Trgovacke marke mogu biti izvor konkurentске prednosti maloprodavača, a odanost potrošača prema određenoj trgovackoj marki dovodi do ponovljenih kupnji tih proizvoda. U smislu povezanosti proizvoda trgovackih maraka i odanosti potrošača istraživala se odanost trgovackim markama (Labeaga i dr., 2007) kao i odanost prodavaonici putem trgovackih maraka (Corstjens i Lal, 2000; Martenson, 2007; Ngobo, 2011).

Uvođenjem trgovackih maraka jača pregovaračka pozicija maloprodavača prema proizvođačima kojima proizvodi trgovackih maraka postaju konkurentski proizvodi. U analizama tih odnosa poseban se naglasak stavlja na proizvođače trgovackih maraka, tj. njihovu ulogu u proizvodnji trgovackih maraka (Gomez-Arias i Bello-Acebron, 2008), zatim obilježjima proizvođača koja određuju izbor proizvodnje trgovackih maraka (Gomez i Benito, 2008), strateške reakcije nacionalnih proizvođača prema trgovackim markama (Verhoef i dr., 2002), strateško upravljanje trgovackim markama s perspektive proizvođača (Oubiña i

dr., 2006), strateške ciljeve i konkurentske prednosti proizvoda trgovačkih maraka s gledišta proizvođača (Altintas i dr., 2010), protustrategije proizvođača kao odgovor na uvođenje trgovačkih maraka (Mills, 1999), ali i različite modele vertikalnih odnosa između proizvođača i maloprodavača (Villas-Boas, 2007).

Upravljanje prostorom (engl. *space management*) jedan je od važnih koncepata suvremenog trgovinskog poslovanja koji ima za cilj maksimiziranje prodaje. Problem upravljanja prostorom u trgovini i potreba za njegovim kvalitetnim upravljanjem javlja se zbog rastućeg broja kategorija proizvoda u odnosu na ograničeni prostor za izlaganje proizvoda. U vezi s upravljanjem prostorom, kao integralnim dijelom upravljanja kategorijama (engl. *category management*) i trgovačkim markama istraživao se prostor koji na policama u trgovinama zauzimaju trgovačke marke (Suarez, 2005; Nogales i Suarez, 2005; Amrouche i Zaccour, 2007), zatim pozicioniranje trgovačkih maraka na policama u odnosu na vodeće, ali i slabije proizvođačke marke (Du i dr., 2005) kao i percepcije proizvođača vezane uz upravljanje prostorom na policama s trgovačkim markama (Gomez i Rubio, 2008).

U kontekstu istraživanja trgovačkih maraka u Republici Hrvatskoj, glavnina je istraživačkog interesa bila usmjerenja na tržišno pozicioniranje trgovačkih maraka i strateško upravljanje trgovačkim markama (Čirjak i dr., 2012), stanje i trendove na tržištu trgovačkih maraka u Republici Hrvatskoj (Renko i dr., 2010; Petljak i dr., 2011), smjerove budućeg razvoja trgovačkih maraka u Republici Hrvatskoj i procjenu budućih kretanja njihovog tržišnog udjela (Sopta, 2007; Horvat, 2009). Suvremeno maloprodajno okruženje usmjerilo je istraživačke interese i na prijelaz s marke proizvođača na trgovačku marku kao strategiju maloprodavača u vrijeme recesije (Brčić-Stipčević i dr., 2010) te na doprinos maloprodavača održivom razvoju primjenom trgovačkih maraka, tj. načinima na koji maloprodavači na hrvatskom tržištu koriste trgovačke marke za ostvarivanje ciljeva poslovanja u skladu s načelima održivog razvoja (Guszak i Tokić, 2012.).

Temeljni je cilj ovoga rada istražiti ulogu i važnost premijskih trgovačkih maraka u suvremenom maloprodajnom poslovanju, identificirati glavne vrste premijskih trgovačkih maraka i utvrditi osnovne elemente vezane za upravljanje tim markama. Nakon uvodnih razmatranja, u drugom se dijelu rada daju temeljna obilježja i vrste premijskih trgovačkih maraka. Upravljanje premijskim trgovačkim markama i strategije premijskih trgovačkih maraka u središtu su razmatranja u trećem dijelu rada, dok se na kraju rada daju zaključna razmatranja, doprinos rada i smjernice za buduća istraživanja.

2. TEMELJNA OBILJEŽJA I VRSTE PREMIJSKIH TRGOVAČKIH MARAKA

Približavajući se cijenom i kvalitetom proizvodima proizvođačkih maraka, premijske trgovačke marke

označile su novo poglavlje u razmatranjima trgovačkih maraka i ukazale na bitan odmak od prvotnog koncepta i uloge trgovačkih maraka. Povjesno gledajući, Kumar i Steenkamp (2007) ističu da se izrazom „premijske“ u nazivu premijskih trgovačkih maraka primarno željelo ukazati na razlike tih maraka i tradicionalnih trgovačkih maraka, a ne vodećih proizvođačkih maraka. U vezi s tim, premijske trgovačke marke imaju višu cijenu i kvalitetu u usporedbi s tradicionalnim trgovačkim markama. S druge strane, u odnosu na vodeće proizvođačke marke, premijske su trgovačke marke nešto niže cijene, ali se u njihovom oglašavanju naglaskom stavlja na višu kvalitetu. U suvremenim uvjetima maloprodavačke cijene trgovačkih maraka niže su za 5-10% u usporedbi s cijenama proizvođačkih maraka (Boyle i Lathrop, 2013), dok su premijske trgovačke marke nerijetko skuplje od vodećih proizvođačkih maraka (Yeshin, 2006).

Stoga, temeljni je cilj maloprodavača diferencirati svoje premijske trgovačke marke u odnosu na proizvođačke i tradicionalne trgovačke marke. U toj se diferencijaciji naglasak manje stavlja na cijenu, a više na ostale elemente, ponajviše na kvalitetu tih proizvoda (Boyle i Lathrop, 2013). Dakle, razlike su tradicionalnih i premijskih trgovačkih maraka u elementima marketinškog miksa na koje se maloprodavač primarno usmjerava. Osim toga, pakiranja su premijskih trgovačkih maraka znatno privlačnija u odnosu na tradicionalne trgovačke marke. U vezi s tim Nenyč-Thiel i Romaniuk (2012) naglašavaju da je vjerojatnije kako će kupci proizvode premijskih trgovačkih maraka percipirati kao kvalitetne proizvode u odnosu na proizvode tradicionalnih trgovačkih maraka.

Vezano uz podjelu premijskih trgovačkih maraka, Kumar i Steenkamp (2007) razlikuju dvije temeljne vrste:

- a) tzv. „*premium-lite*“ trgovačke marke
- b) tzv. „*premium-price*“ trgovačke marke.

U slučaju „*premium-lite*“ trgovačkih maraka maloprodavači teže ukazati potrošačima na proizvode koji su jednake ili više kvalitete u odnosu na proizvode vodećih proizvođačkih maraka, a poruka kupcima je „bolje i jeftinije“. S druge, strane, „*premium-price*“ trgovačke marke pojavile su se najprije u Europi, a promovirali su ih maloprodavači poput Marks & Spencer, Sainsbury i Tesco. Skuplje su od vodećih proizvođačkih maraka, tj. karakteriziraju ih viša cijena i kvaliteta u odnosu na vodeće proizvode proizvođačkih maraka, a poruka kupcima sažima se riječima „najbolje što možete kupiti novcem“.

Za razliku od prethodne klasifikacije, u razmatranjima razvoja premijskih trgovačkih maraka, Thain i Bradley (2012) navode još dvije vrste, tzv. *premium-plus* trgovačke marke i tzv. *benefit-based* trgovačke marke. Prva skupina, *premium-plus* trgovačkih maraka nastala je u Velikoj Britaniji, a promovirao ih je Marks & Spencer. Te se trgovačke marke ponajprije koriste za diferenciranje trgovačkih lanaca. Naime, ako se marka proizvoda može usko povezati uz trgovčki lanac to će značiti razlikovanje od konkurenata i privlačenje odanih kupaca (Thain i Bradley, 2012).

U drugoj skupini, *benefit-based* ili korisno orientiranih trgovačkih maraka maloprodavači razvijaju proizvode s naglaskom na korist za potrošače kao što su organska hrana, zdrava prehrana, ekološki proizvodi, niskokalorični proizvodi ili proizvodi bez glutena. Uvrštavanjem organskih proizvoda u kontekst trgovacačkih maraka maloprodavači nastoje pridobiti nove kupce i poslati im poruku da se brinu o sigurnosti hrane i njihovom zdravlju (Baourakis, 2004; Jonas i Roosen, 2005).

Jedno od rijetkih istraživanja koja u središte interesa stavlja premijske trgovacke marke proveli su Beneke i dr. (2010) na tržištu Južne Afrike na uzorku 325 potrošača kako bi se ispitao učinak percipiranog rizika na namjeru kupnje premijskih trgovacačkih maraka mješovite robe. Rezultati ukazuju na to da funkcionalni i vremenski rizik negativno utječe na kupovne namjere potrošača tih proizvoda, a nije utvrđen nikakav učinak koji bi se odnosio na finansijski, fizički, psihološki ili društveni rizik.

3. UPRAVLJANJE PREMIJSKIM TRGOVACAČKIM MARKAMA

Kod premijskih je trgovacačkih maraka ponajprije riječ o sofisticiranim obilježjima u odnosu na proizvode tradicionalnih trgovacačkih maraka. U tom smislu, kad je riječ o upravljanju premijskim trgovacačkim markama primarna je orientacija maloprodavača na one elemente marketinškog miksa kojima će se postići razlikovanje tih maraka od tradicionalnih trgovacačkih i proizvodačkih maraka.

Vezano uz upravljanje premijskim trgovacačkim markama, Kumar i Steenkamp (2007) naglašavaju da napori maloprodavača moraju biti dvojaki i, ponajprije, usmjereni na unapređenje proizvoda i na poboljšanje marketinških sposobnosti. U tom smislu, premijske trgovacačke marke moraju ponuditi potrošačima visoku kvalitetu i jedinstvene proizvode pa proizvodi premijskih trgovacačkih maraka često sadrže jedinstvene sastojke, okuse i pakiranje što osigurava prednosti maloprodavačima u tržišnom pozicioniranju. Kako bi maloprodavači razvili proizvode premijskih trgovacačkih maraka, koje karakteriziraju jedinstveni okusi, posebni sastojci i privlačna pakiranja, oni ostvaruju suradnju s najboljim proizvođačima. U tom kontekstu, dokazano je da maloprodavači odbiru visokokvalitetne proizvođače za razvoj i stvaranje svojih premijskih trgovacačkih maraka (Gomez-Arias i Bello-Acebron, 2008). Osim toga, Kumar i Steenkamp (2007) ističu da će proizvođači privatnih maraka biti zainteresirani za ostvarivanje takve vrste suradnje samo ako se njihov odnos s maloprodavačima temelji na povjerenju i odanosti ili je takav odnos zaštićen ugovornim jamstvima.

Suvremeni maloprodavači aktivno sudjeluju u oblikovanju svojih premijskih maraka i u njihovom pozicioniranju, a za to trebaju poboljšati postojeće marketinško znanje i kompetencije. Sve više učaju u razvoju premijskih maraka, detaljno istraživanje tržišta, oglašavanje, pakiranje i dizajn. Kako bi postigli jedinstveno pozicioniranje premijskih trgovacačkih maraka, maloprodavači učaju u privlačna pakiranja proizvoda, a u imena proizvoda dodaju određene riječi

(npr. *Finest*) koje potrošačima ukazuju na najvišu kvalitetu (Nenydz-Thiel i Romaniuk, 2011).

U empirijskom istraživanju vezanom uz neprihvatanje, tj. odbijanje trgovacačkih maraka, Nenydz-Thiel i Romaniuk (2011) zaključuju da je razina neprihvatanja premijskih trgovacačkih maraka niža od razine neprihvatanja proizvođačkih maraka. Nadalje, usporednjom razloga neprihvatanja tradicionalnih i premijskih trgovacačkih maraka pokazalo se da potrošači češće ne prihvataju tradicionalne trgovacačke marke zbog niže percipirane kvalitete u odnosu na premijske marke ili na temelju prethodnog iskustva s tradicionalnim trgovacačkim markama. Nasuprot tome, jedini razlog neprihvatanja premijskih u odnosu na tradicionalne trgovacačke marke je percepcija potrošača da se radi o preskupim proizvodima.

U istraživanju percepcije koncepta vrijednosti za novac prodavaonice i trgovacačkih maraka, Nenydz-Thiel i Romaniuk (2012) ističu preporuke maloprodavačima u kontekstu pozicioniranja premijskih trgovacačkih maraka. Naime, pokazalo se da će potrošači premijsku trgovacačku marku percipirati jednako kao tradicionalnu trgovacačku marku ako je određena premijska marka istodobno i jedina trgovacačka marka unutar kategorije proizvoda. Razlozi tome leže u nedostatku referentnog proizvoda kako bi se usporedile ostale trgovacačke marke unutar određene kategorije proizvoda, ali i strogoj kategorizaciji trgovacačkih maraka u pamćenju potrošača. U skladu s tim su i rezultati istraživanja koje su proveli Palmeira i Thomas (2011) u kojem se potvrdilo da se percepcija kvalitete premijske trgovacačke marke povećava kad je prisutna i tradicionalna trgovacačka marka, a kupci pritom očekuju višu cijenu i kvalitetu premijske trgovacačke marke. Osim toga, prisutnost tradicionalnih trgovacačkih maraka pomaže pozicioniranju premijskih maraka, međutim premijska trgovacačka marka ne uljeva povjerenje kupcima ako je jedina trgovacačka marka u okviru određene kategorije proizvoda.

Kad je riječ o strategijama koje maloprodavači koriste u kontekstu premijskih trgovacačkih maraka, primarni je cilj maloprodavača olakšati potrošačima razlikovanje tih maraka od ostalih trgovacačkih i proizvođačkih maraka i približiti ih potrošačima kao proizvode najviše kvalitete. U tom smislu, Kumar i Steenkamp (2007) kao jednu od strategija navode strategiju podmarke (engl. *subbrand*) s ciljem jasne identifikacije trgovine, tj. maloprodavača kako bi kupci mogli razlikovati premijske od tradicionalnih trgovacačkih maraka te kako bi im se ukazalo na najkvalitetnije proizvode trgovacačke marke. Osim te strategije, maloprodavači prema svojim potrošačima mogu nastupiti u suradnji s istaknutim proizvođačima koristeći strategiju saveza maraka (engl. *cobranded strategy*). Time maloprodavač postiže bolje pozicioniranje premijske trgovacačke marke unutar određene kategorije. Moguća je i strategija razdvajanja proizvoda premijske marke od trgovine maloprodavača. Drugim riječima, u okviru te strategije ne ističe se ime maloprodavača što može značiti veću cjenovnu fleksibilnost i bolje pozicioniranje jer se takav proizvod ne vezuje za određenog maloprodavača ili imidž prodavaonice. S druge strane, takva strategija može potrošače ostaviti u neznanju tako da proizvod percipiraju kao samostalan, bez saznanja o maloprodavaču.

4. ZAKLJUČAK

Općenito, u suvremenim se uvjetima percepcija trgovacačkih maraka uvelike promijenila te se ne veze izključivo uz jeftine proizvode ili proizvode niže kvalitete. Kvaliteta trgovacačkih maraka vremenom se unaprijedila, a proizvodi trgovacačkih maraka postali su sastavni dio glavnine kategorija robe široke potrošnje. Osim jačanja pregovaračke moći u odnosu na vodeće proizvođačke marke, suvremeni maloprodavači prepoznali su važnost trgovacačkih maraka i sve veći nagnjanje stavlja na vrijednost za novac i razvoj svojih proizvoda poboljšavajući njihovu kvalitetu, imidž, ali i povećavajući im cijenu.

U odnosu na tradicionalne trgovacačke marke, premijske trgovacačke marke predstavljaju važan korak naprijed u njihovom razvoju, a karakteriziraju ih sofisticirana obilježja te nastojanja maloprodavača da potrošači u proizvodima tih maraka prepozna kvalitetu. U upravljanju premijskim trgovacačkim markama primarna je orijentacija maloprodavača na one elemente marketinškog miksa kojima će se postići razlikovanje tih maraka od tradicionalnih trgovacačkih i proizvođačkih maraka. Uloga maloprodavača u stvaranju premijskih trgovacačkih maraka postaje zahtjevna te oni aktivno sudjeluju u oblikovanju proizvoda svojih premijskih maraka, njihovom dizajnu, razvoju, marketingu i pozicioniranju. Osim što mogu biti vrlo profitabilne za maloprodavače, premijske trgovacačke marke ukazuju potrošačima na visoku kvalitetu, pomaju im razlikovati takve proizvode od proizvoda tradicionalnih trgovacačkih i proizvođačkih maraka, a u-tječu i na odanost potrošača određenoj prodavaonici, tj. maloprodavaču.

Doprinos je ovoga rada u boljem razumijevanju problematike premijskih trgovacačkih maraka u kontekstu suvremenog maloprodajnog poslovanja. U tom smislu, rad može poslužiti kao polazišna točka za daljnja istraživanja. U hrvatskim su okvirima zamjenna nedostatna istraživanja trgovacačkih i, posebice, premijskih trgovacačkih maraka. U tom bi kontekstu od velike važnosti bila empirijska istraživanja vezana uz stavove potrošača o kupnji premijskih trgovacačkih maraka, njihovoj percepciji premijskih trgovacačkih maraka, zadovoljstvu tim markama, razini razlikovanja tih maraka od ostalih maraka na tržištu, odanosti premijskim trgovacačkim markama i obilježjima kupaca premijskih trgovacačkih maraka. Osim toga, istraživanjima bi trebalo obuhvatiti i kretanje tržišnog udjela premijskih privatnih maraka u assortimanu maloprodavača.

Rezultati takvih istraživanja uvelike bi obogatili postojeću znanstvenu i stručnu literaturu o premijskim trgovacačkim markama te bi bili vrijedan i koristan izvor podataka. Ti bi podaci mogli imati i praktične implikacije te biti zanimljivi maloprodavačima i marketinškim stručnjacima u kvalitetnom osmišljavanju strategija premijskih trgovacačkih maraka u tržišnom nastupu maloprodavača čime bi se potaknulo potrošače na kupnju proizvoda tih maraka i njihovo diferenciranje u odnosu na proizvođačke i ostale trgovacačke marke.

LITERATURA

- Altintas, M. H., Kılıç, S., Senol, G., Isin, F. B. (2010): Strategic objectives and competitive advantages of private label products: Manufacturers' perspective, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 38, Is. 10 (773 - 788)
- Amrouche, N., Zaccour, G. (2007): Shelf-space allocation of national and private brands, European Journal of Operational Research, Vol. 180, Is. 2 (648-663)
- Baltas, G. (1997): Determinants of store brand choice: a behavioral analysis, Journal of Product & Brand Management, Vol. 6, Is. 5 (315 - 324)
- Baltas, G., Argouslidis, P. C. (2007): Consumer characteristics and demand for store brands, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 35, Is. 5 (328 - 341)
- Baourakis, G. (2004): Marketing Trends for Organic Food in the 21st Century - Series on Computers and Operations Research - Vol. 13, Singapore; World Scientific Publishing Co. Ltd.
- Batra, R., Sinha, I. (2000): Consumer-level factors moderating the success of private label brands, Journal of Retailing, Vol. 76, Is. 2 (175-191)
- Beldona, S., Wysong, S. (2007): Putting the "brand" back into store brands: an exploratory examination of store brands and brand personality, Journal of Product & Brand Management, Vol. 16, Is. 4 (226 - 235)
- Beneke, J., Lok, I., Mallett, K. (2010): Perceived Risks Associated with Premium Private Label Brands: An Investigation Into the South African Grocery Sector, LAP Lambert Acad. Publ.
- Boyle, P. J., Lathrop, E. S. (2013): The value of private label brands to U.S. customers: An objective and subjective assessment, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 20, Is. 1 (80-86)
- Brčić-Stipčević, V., Petljak, K., Guszak, I. (2010): Reakcije svjetskih i hrvatskih maloprodavača na recesiju, U: Izazovi trgovine u recesiji, Renko, S., Knežević, B., Vouk, R. (ur.), Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb (71-92)
- Corstjens, M., Lal, R. (2000): Building Store Loyalty Through Store Brands, Journal of Marketing Research, Vol. 37, No. 3 (281-291)
- Čirjak, M., Krajinović, A., Bosna, J. (2012): Privatne marke, Ekonomski misao i praksa, No. 2 (597-620)
- Dawes, J., Nenyč-Thiel, M. (2013): Analyzing the intensity of private label competition across retailers, Journal of Business Research, Vol. 66, Is. 1 (60-66)
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Goedertier, F., Van Ossel, G. (2005): Consumer perceptions of store brands versus national brands, Journal of Consumer Marketing, Vol. 22, Is. 4 (223 - 232)
- Dick, A., Jain, A., Richardson, P. (1996): How consumers evaluate store brands, Journal of Product & Brand Management, Vol. 5, Is. 2 (19 - 28)
- Du, R., Lee, E., Staelin, R. (2005): Bridge, Focus, Attack, or Stimulate: Retail Category Management Strategies with a Store Brand, Quantitative Marketing and Economics, Vol. 3, Is. 4 (393-418)
- Gomez, M., Benito, N. R. (2008): Manufacturer's characteristics that determine the choice of producing store brands, European Journal of Marketing, Vol. 42 Is. 1-2 (154 - 177)
- Gomez, M., Rubio, N. (2008): Shelf management of store brands: analysis of manufacturers' perceptions, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 36, Is. 1 (50 - 70)

19. Gomez-Arias, J. T., Bello-Acebron, L. (2008): Why do leading brand manufacturers supply private labels?, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, Is. 4 (273 - 278)
20. Guszak, I., Tokić, B. (2012): Doprinos maloprodavača održivom razvoju primjenom trgovačkih marki, U: Perspektive trgovine 2012. - Trgovina u kontekstu održivog razvoja, Knego, N., Renko, S., Knežević, S. (ur.), (227-249)
21. Herstein, R., Jaffe, E. D. (2007): Launching store brands in emerging markets: resistance crumbles, *Journal of Business Strategy*, Vol. 28, Is. 5 (13 - 19)
22. Horvat, S. (2009): Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj, *Tržište*, Vol. 21, No. 1 (81-94)
23. Huang, M.-H. (2009): Using service quality to enhance the perceived quality of store brands, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, No. 2 (241-252)
24. Jin, B., Suh, Y. G. (2005): Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22, Is. 2 (62 - 71)
25. Jonas, A., Roosen, J. (2005): Private labels for premium products - the example of organic food, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, Is. 8 (636-653)
26. Kumar, N., Steenkamp, J.-B. E. M. (2007): *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Boston; Harvard Business School Press
27. Labeaga, J. M., Lado, N., Martos, M. (2007): Behavioural loyalty towards store brands, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 14, Is. 5 (347-356)
28. Martenson, R. (2007): Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: A study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 Is. 7 (544 - 555)
29. Mills, D. E. (1999): Private labels and manufacturer counterstrategies, *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 26, Is. 2 (125-145)
30. Miquel, S., Capllire, E. M., Aldas-Manzano, J. (2002): The effect of personal involvement on the decision to buy store brands, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 11, Is. 1 (6 - 18)
31. Morton, F. S., Zettelmeyer, F. (2004): The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer-Manufacturer negotiations, *Review of Industrial Organization*, Vol. 24, Is. 2 (161-194)
32. Nenycz-Thiel, M., Romaniuk, J. (2011): The nature and incidence of private label rejection, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 19, Is. 2 (93-99)
33. Nenycz-Thiel, M., Romaniuk, J. (2012): Value-for-money perceptions of supermarket and private labels, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, Is. 2 (171-177)
34. Ngobo, P.-V. (2011): Private label share, branding strategy and store loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, Is. 4 (259-270)
35. Nogales, A. F., Suarez, M. G. (2005): Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, Is. 3 (205-216)
36. Olsen, N. V., Menichelli, E., Meyer, C., Naes, T. (2011): Consumers liking of private labels. An evaluation of intrinsic and extrinsic orange juice cues, *Appetite*, Vol. 56, Is. 3 (770-777)
37. Olson, E. L. (2012): Supplier inferences to enhance private label perceptions, *Journal of Business Research*, Vol. 65, Is. 1 (100-105)
38. Oubiña, J., Rubio, N., Yagüe, M. J. (2006): Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, Is. 10, (742 - 760)
39. Palmeira, M. M., Thomas, D. (2011): Two-Tier Store Brands: The Benefic Impact of a Value Brand on Perceptions of a Premium Brand, *Journal of Retailing*, Vol. 87, Is. 4 (540-548)
40. Petljak, K., Štulec, I., Renko, S. (2011): Trgovačke marke u zemljama jugoistočne Europe, U: *Trgovina kao pokretač razvoja srednje i jugoistočne Europe*, Knego, N., Renko, S., Knežević, B. (ur.), Ekonomski fakultet, Zagreb (214-231)
41. Renko, S., Županić, I., Petljak, K. (2010): Trgovačke marke - imperativ svakog trgovca, U: *Izazovi trgovine u recesiji*, Renko, S., Knežević, B., Vouk, R. (ur.), Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb (129-143)
42. Richardson, P. S. (1997): Are store brands perceived to be just another brand?, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, Is. 6 (388 - 404)
43. Sayman, S., Raju, J. S. (2004): How category characteristics affect the number of store brands offered by the retailer: a model and empirical analysis, *Journal of Retailing*, Vol. 80, Is. 4 (279-287)
44. Semeijn, J., van Riel, A. C. R., Ambrosini, A. B. (2004): Consumer evaluations of store brands: effects of store image and product attributes, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11, Is. 4 (247-258)
45. Sheinin, D. A., Wagner, J. (2003): Pricing store brands across categories and retailers, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 12, Is. 4 (201 - 219)
46. Sinha, I., Batra, R. (1999): The effect of consumer price consciousness on private label purchase, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, Is. 3 (237-251)
47. Soberman, D. A., Parker, P. M. (2004): Private labels: psychological versioning of typical consumer products, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 22, Is. 6 (849-861)
48. Sopta, M. (2007): Upravljanje trgovackim lancima strategijom privatnih maraka, *Tržište*, Vol. 19, Is. 1 (99-114)
49. Sprott, D. E., Shimp, T. A. (2004): Using product sampling to augment the perceived quality of store brands, *Journal of Retailing*, Vol. 80, Is. 4 (305-315)
50. Suarez, M. G. (2005): Shelf space assigned to store and national brands: A neural networks analysis, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, Is. 11 (858 - 878)
51. Thain, G., Bradley, J. (2012): *Store Wars: The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace*, Online and In-Store, 2nd ed., UK; John Wiley & Sons
52. Vahie, A., Paswan, A. (2006): Private label brand image: its relationship with store image and national brand, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, Is. 1 (67 - 84)
53. Verhoef, P. C., Nijssen, E. J., Sloot, L. M. (2002): Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: An empirical study in The Netherlands, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, Is. 11-12 (1309 - 1326)
54. Villas-Boas, S. B. (2007): Vertical Relationship between Manufacturers and Retailers: Inference with Limited Data, *Review of Economic Studies*, Vol. 74, Is. 2 (625-652)

55. Zielke, S., Doppelstein, T. (2007): Customers' willingness to purchase new store brands, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16, Is. 2 (112 - 121)
56. Yeshin, T. (2006): *Sales Promotion*, London; Thomson Learning

METODE ZA MJERENJE RAZLIČITIH OBLIKA PROMOCIJE PREKO INTERNETA

Datum prijave: 30.1.2013.

UDK 659.1:004.738.5

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

Stručni rad

M.Sc. Saša Raletić¹, Mr. Dragan Janjušić¹, mr.sc. Neven Garača²,

1) Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije iz Sremskih Karlovaca, Ulica Mitropolita Stratimirovića 110, 21205 Sremski Karlovci, Srbija

Telefon: +381 21 881 862 E-mail: rsasaca@hotmail.com

2) Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Ulica Matije Gupca 78., 33000 Virovitica, Hrvatska

Telefon: +385 33 492 258 E-mail: neven.garaca@vsmti.hr

SAŽETAK: *S obzirom na korisne informacije koje se dobivaju mjerjenjem efekata promotivnih aktivnosti i na njihovo rijetko provođenje, kao i na današnji značaj interneta kao promotivnog medija, predmet rada su opće i specifične metode mjerjenja efekata promotivnih aktivnosti preko interneta. Cilj rada je izdvojiti najpogodnije metode za mjerjenje komunikacijskih i ekonomskih efekata različitih oblika e-promocije: unapređenja prodaje, oglašavanja, direktnog marketinga, osobne prodaje i promocije „od usta do usta“. Krajnja svrha rada ogleda se u motiviranju svih poduzeća da mijere svoje promotivne efekte, putem predloženih najpogodnijih metoda za mjerjenje postignutih komunikacijskih i ekonomskih efekata.*

Ključne riječi: *metode za mjerjenje efekata promocije, e-promocija, komunikacijski ciljevi promocije, ekonomski ciljevi promocije*

ABSTRACT: *In view of the useful information which obtained by measuring the effect of promotional activities and their rare implementation, and also the present importance of the Internet, as a promotional media, the subject of this work are the general and specific methods of measuring the effects of promotional activities on the Internet. The aim of this work is to extract the most appropriate methods for measuring communication and economic effects of different forms of e-promotion: sales promotion, advertising, direct marketing and promotion of "word of mouth". The ultimate purpose of this research is to motivate all companies to measure their promotional effect, proposed by the most suitable method for measuring achieve communication and economic effects.*

Key words: *methods for measuring the effects of promotions, e-promotion, communication to promote, promote economic goals*

UVOD

Smatra se da će marketing komuniciranje preko interneta u sljedećem razdoblju prijeći razinu zbroja svih ostalih oblika marketing komuniciranja. Prema podacima Internationalnog odbora za oglašavanje (International Advertising Bureau) u SAD-u, bez obzira na ekonomsku krizu i njen loš utjecaj na tradicionalne medije, prihodi od oglašavanja na internetu za 2008. godinu povećali su se za 10,6% u odnosu na 2007. godinu (McMahan i dr., 2009:61). Odnosno, tvrtke su u internet promociju tijekom 2008. godine uložile čak 105 milijardi dolara, istodobno je za TV promociju bilo upotrebljeno "samo" 98 milijardi. Istraživanje je rađeno na uzorku od 1.088 tvrtki (<http://www.vesti.rs/HiTech/Internet-glasovanje.html.>)

U studiji provedenoj u SAD-u koja je mjerila efikasnost promotivnih programa, čiji su uzorak činile vodeće oglašivačke kompanije, došlo se do rezultata da više od polovine ispitanika ne zna je li njihova

promotivna aktivnost ostvarila željeni rezultat odnosno, da 10% misli da je (Belch, 2003:209). Naprijed prezentiran rezultat ukazuje da ni najviši rukovoditelji u poduzeću ne znaju zašto se poduzeće promovira, a još manje je li planirana ili realizirana promotivna kampanja bila efikasna. Problem izbora adekvatne metode mjerjenja promotivnih efekata je samo jedan od razloga zbog koga se poduzeća odlučuju da ipak ne mijere svoje promotivne efekte.

Polje istraživanja potrošača razvijalo se kao proširivanje marketniških istraživanja usmjerenog isključivo na ponašanje potrošača, a ne na ostale dijelove procesa marketinga. Početni razlog, koji i danas često dominira istraživanjima, bio je sposobljavanje ponuđača da predvide reakcije potrošača na promotivne poruke te shvate razloge zašto se prilikom kupovine donose upravo one odluke koje se donose (Schiffman, Kanuk, 2004.).

Zbog ranije navedenog, predmet ovog rada jesu opće i specifične metode mjerjenja efekata promotivnih aktivnosti preko interneta. Cilj rada je da se izdvoje najpogodnije metode za mjerjenje komunikacijskih i ekonomskih efekata različitih

oblika e-promocije: oglašavanja, unapređenja prodaje, direktnog marketinga, osobne prodaje i promocije od „usta do usta“. Krajnja svrha rada ogleda se u motiviranju svih poduzeća da mjere svoje promotivne efekte, putem predloženih najpogodnijih metoda za mjerjenje istih.

Rad se sastoji od tri cjeline. Prva cjelina tiče se općih metoda za mjerjenje komunikacijskih i ekonomskih efekata promotivnih aktivnosti. Specifičnim metodama za mjerjenje komunikacijskih efekata promocije preko interneta bavi se druga cjelina. Treća cjelina je zaključak, koga čine predložene najpogodnije metode za mjerjenje komunikacijskih i ekonomskih efekata različitih oblika e-promocije.

1. OPĆE METODE ZA MJERENJE EFEKATA PROMOCIJE PREKO INTERNETA

Općenito gledajući u odnosu na efekte koje mogu proizvesti s vremenskog aspekta, mogu se izdvojiti dvije funkcije komunikacije, manifestne i latentne funkcije. Manifestne funkcije odnose se na rezultate koji se žele postići, komunikacijom, a neočekivani rezultati proizlaze iz latentnih funkcija. Isto tako, promatraljući učinke komunikacije, komunikacija može učenjem utjecati na tri razine rezultata ponašanja: formiranje mišljenja o proizvodima, promjenu stava i izazivanje značajnih promjena u mišljenju i ponašanju (Kesić, 2003.).

Opće metode za mjerjenje efekata promotivnih aktivnosti koje će u dalnjem radu biti detaljno objašnjene koriste se za mjerjenje efikasnosti kako tradicionalnih oblika promocije tako i e-promocije. Na primjer, kompanija „Ipsos-ASI“ obavlja oko 20 000 intervjuva svakodnevno s web korisnicima s ciljem utvrđivanja sjećaju li se korisnici i koliko pamte virtualnu promotivnu poruku ove kompanije kao i postoji li „halo efekt“ (Backer, 2003:413).

S komunikacijskog aspekta internet utječe na svijest, pruža direktnе informacije, utječe na stavove, kao što se bavi i drugim komunikacijskim ciljevima. Dok s ekomske strane omogućava e-kupovinu odnosno, e-prodaju. Dakle, *internet kao medij koji u sebi integrira različite vrste promocije¹ ostvaruje dvije vrste ciljeva:*

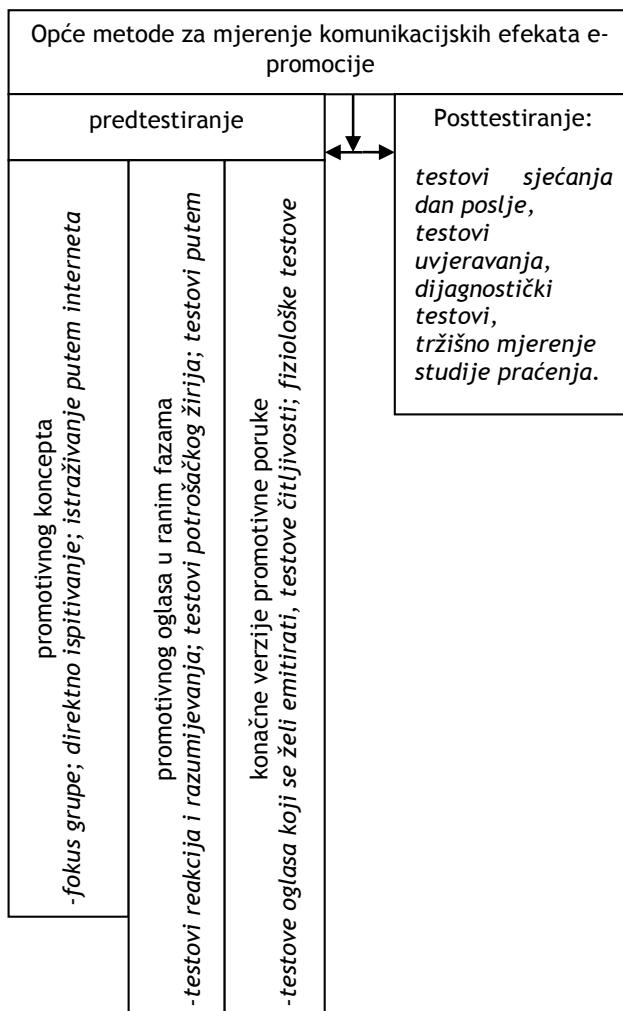
- komunikacijske ciljeve
- ekonomski ciljevi

1.1. Opće metode mjerjenja komunikacijskih efekata promotivnih aktivnosti preko interneta

Uobičajeno se sve metode mjerjenja efekata promotivnih aktivnosti mogu svrstati u dvije kategorije. Prije provođenja promocijskih aktivnosti i za vrijeme ili nakon provedenih promocijskih aktivnosti.

¹ Internet kao medij koji čini koheziju promotivnog miksa (oglašavanja, PR-a, unapređenja prodaje, direktnog marketinga i

Slika: 1.- Opće metode mjerjenja komunikacijskih efekata promotivnih aktivnosti preko interneta



Izvor: autori

Postoje brojni predtestovi i posttestovi koji služe za mjerjenje efekata promotivnih aktivnosti, koji se međusobno razlikuju po svojoj metodologiji (slika: 1.).

Praktično svi testovi se mogu klasificirati, ovisno kako su provedeni, na:

- ❖ Predtestove koji mjere efikasnost promotivne kampanje prije njenog provođenja;
- ❖ Posttestove koji mjere efekt poslije ili u tijeku realizacije promotivne kampanje.

Predtest predstavlja test ideje, grubog rješenja, konačne verzije promotivne aktivnosti ili test promotivnog koncepta koji još nije proveden. Cilj ovog testa je da se identificiraju nedostaci odnosno, da se poboljša predloženo rješenje promotivne kampanje. Prednost predtestinga je jeftina povratna informacija. Na primjer, bilo kakav

osobne prodaje), kao formalne komunikacije, i promociju „od usta do usta“, kao oblik neformalne komunikacije.

problem koji se uoči u konceptu poruke ili načinu njenog isporučivanja se identificira prije nego što se ulože velike svote novca u razvoj i plasiranje promotivne kampanje. Predtesting sadrži i nedostatke među kojima se izdvajaju: testiranje promotivne aktivnosti prije njene realizacije odnosno, promotivni oglas ne može komunicirati s ispitanikom na isti način kao što je to na tržištu; ukoliko se testira neka ideja ili idejno rješenje komunikacija nije ista kada se komunicira s finalnom promotivnom aktivnošću, jer određeni aspekti promotivne poruke, kao što je emocionalni, vrlo teško se mogu iskazati u početnim formatima; vrijeme kašnjenja, s obzirom da se na suvremenom „super“ konkurentnom tržištu velikom prednošću smatra ako se poduzeće prvo promovira na tržištu, vrijeme utrošeno na predtestiranje bi utjecalo da konkurent prvi dobije šansu (Kesić, 2003:511-517.).

Najčešće se u predtestovima koristi više alternativnih mogućnosti promotivnih aktivnosti od čega se bira najefikasnija. *Predtestiranje se može podjeliti u tri kategorije:*

1. *Predtestiranje promotivnog koncepta;*
2. *Predtestiranje promotivnog oglasa u ranim fazama;*
3. *Predtestiranje konačne verzije promotivne poruke.*

Cilj predtestiranja promotivnog koncepta podrazmijeva istraživanje odgovora ispitanika na zamišljenu potencijalnu promotivnu kampanju i njene alternative, koje su izražene u riječima, slikama ili simbolima. Veličina uzorka varira u zavisnosti od broja koncepta odnosno, alternativa i konsenzusa odgovora. Najčešće se koncept testiranje provodi putem različitih metoda, među kojima su najčešće:

- *fokus grupe,*
- *direktno ispitivanje*
- *istraživanje preko interneta.*

Fokus grupe obično sadrže od 8 do 10 ispitanika, međutim mogu obuhvatiti i do 50 ispitanika (Belch, 2003, 629). Za većinu poduzeća fokus grupe su prvi korak u istraživačkom procesu, s obzirom da ne zahtijevaju posebne vještine (na primjer, statističke) i da se do rezultata relativno lako dolazi. Ova metoda podržumijeva da ispitanici i istraživač direktno i neposredno razgovaraju o temi, odnosno promotivnom konceptu. Fokus grupe ne podržumijevaju kvantitativne analize. Slabosti fokus grupe jesu što (Belch, 2003:629): rezultati nisu mjerljivi; uzorak je uglavnom relativno mali da bi se generализirao rezultat; ispitanici svojim odgovorima mogu utjecati jedni na druge; jedan ili dva člana fokus grupe mogu dominirati diskusijom; ispitanici se samostalno smatraju „stručnjacima“, jer su baš oni pozvani da čine fokus grupu; članovi fokus grupe ne moraju predstavljati ciljno tržište, jer možda oni nisu određeni zahtjevani tip osobe.

Drugi način predtestiranja komunikacijskih efekata promotivnog koncepta je *direktno*

ispitivanje u tržišnim uvjetima. Ova metoda podrazumjeva ispitivanje ljudi o njihovom stavu u vezi zamišljenog ili skiciranog promotivnog koncepta u nekom trgovачkom centru, maloprodaji, na ulici. Pojedinci najčešće ocjenjuju predložena rješenja putem upitnika ili rang lista. Rezultati su i kvantitativni i kvalitativni podaci, koji se međusobno uspoređuju s ciljem izbora najefikasnije alternative koncepta.

Nove tehnologije danas su omogućile testiranje promotivnog koncepta *preko interneta.* Prednosti su u tome što istraživači mogu prikazati koncept istovremeno mnogobrojnim potrošačima širom svijeta, istovremeno dobiti povratne informacije i analizirati rezultate gotovo trenutno. Ova metoda se najčešće provodi putem anketa preko interneta, koje su napravljene za potrebe istraživanja, putem čega se prvenstveno dobijaju kvantitativni rezultati. Međutim, može se provoditi i direktnim ispitivanjem, npr. Skypeom, putem čega se dobijaju i kvalitativni rezultati. Ova metoda ima i nedostatke, među kojima se izdvajaju, da je uzorak istraživanja ograničen na samo one ispitanike koji imaju znanje i mogućnosti da koriste internet i da kvalitativno dobiveni rezultati isključuju osobni kontakt, koji može omogućiti da se vide reakcije ispitanika koje oni žele da sakriju. Predtestiranje promotivnog koncepta putem interneta sve je više zastupljeno, dok tradicionalne metode odnosno, fokus grupe i ispitivanje na terenu su još uvek dominantne istraživačke metode.

Zbog mogućnosti da se izbjegnu skupe greške komunikacijsko *predtestiranje promotivnog oglasa u ranim fazama* se sve više koristi. Predtestiranje promotivnog oglasa u ranim fazama, ideje ili modela, se još naziva i grubo testiranje. *Cilj* je da se pokaže koliko će konačna verzija promotivnog oglasa odnosno, komercijalna verzija biti efikasna. Studije pokazuju da su ovakve metode ispitivanja uglavnom pouzdane odnosno, da su dobiveni rezultati u korelaciji sa rezultatima koji se dobiju u posttestiranju komercijalnog oglasa (Belch, 2003:630). Popularni komunikacijski predtestovi promotivnog oglasa u ranim fazama su:

- *testovi razumijevanja i reakcija,*
- *testovi potrošačkog žirija*
- *testovi preko interneta.*

Testovi razumijevanja i reakcija ispituju jednu od ključnih komunikacijskih komponenti svake promotivne poruke odnosno njen cilj, prenosi li ona značenje za koje je namjenjena. Drugi ključni aspekt koji ispituje je reakcija ljudi na promotivni oglas. Ovi testovi podržumijevaju nestandardne metode odnosno, osobni intervju, grupni intervju i fokus grupe. Veličina uzorka varira ovisno od potrebe istraživača, a najčešće je u rasponu od 50 do 200 ispitanika. Dobiveni rezultati ovim testom su prvenstveno kvalitativni.

Testovi potrošačkog žirija koriste nasumično izabrane potrošače kao predstavnike ciljnog tržišta za procjenu promotivnog oglasa u početnim fazama. Veličina ispitanog uzorka je u prosjeku od 25 do 30

ispitanika. Najčešće je ispitanicima zadatak da ocjene ideje ili skice mogućih promotivnih oglasa na posebnim papirima, prema njihovim preferencijama i izlože svoje mišljenje o datom. Koriste se dvije metode ocjenjivanja: rangiranje i uspoređivanje. Ocjenjivanje prema redoslijedu podrazumijeva da se ponuđena rješenja rangiraju od najboljeg do najgoreg dok uspoređivanje podrazumijeva uspoređivanje po dva predložena rješenja, sve dok ne ostane jedno rješenje (Marušić, M., Vranešević, T., 2001:437.). Primjeri pitanja po kojima se rangiraju ponuđena rješenja su: „koji oglas je po Vama najzanimljiviji“, „koji Vas oglas najviše privlači da kupite proizvod“ ili „koji oglas najviše uvjerava o kvaliteti ili superiornosti proizvoda“. Dobiveni rezultati potrošačkog žirija su prije svega kvantitativni, jer predstavljaju ocjenjivanje dok u sebi imaju i kvalitativni karakter, jer su rješenja ocjenjivana na osnovu preferencija ispitanika. Prema ranije navedenom, zaključuje se da test potrošačkog žirija ima prednosti, kao što su isplativost i kontrola, međutim bitno je ukazati i na njegove nedostatke. U ograničenja se svrstavaju: potrošači se samoinicijativno smatraju stručnjacima pa se događa da kritičnije promatraju promotivnu poruku nego što bi da su dio uzorka neke druge metode; broj oglasa koji se može evaluirati je ograničen, rangiranje postaje dosadno ako postoji velik broj predloženih rješenja i dobivaju se neadekvatni rezultati; ostvaruje se halo efekt odnosno, ispitanici govore sve najbolje o promotivnoj poruci što iskivljuje ocjene; pojedine vrste oglasa mogu da zasjene objektivnost, odnosno oglasi koji uključuju emocije često dobivaju veću ocjenu od racionalnih oglasa koji sadrže činjenice i informacije i ako se racionalni oglasi smatraju efikasnijim na tržištu.

Testovi promotivnog oglasa u ranim fazama preko interneta su vrlo slični predsetiranju promotivnog koncepta odnosno, poruke preko interneta. Jedina razlika je u stupnju konkretizacije promotivne poruke, zbog čega ova metoda neće biti detaljno objašnjena.

Predsetiranje konačne verzije promotivne poruke podrazumijeva testiranje završenog promotivnog oglasa koji se još nije komercijalno plasirao. Smatra se da ova vrsta testa daje dobre informacije (Belch, 2003:633). Predsetiranje konačne verzije e-promocije se najčešće djeli na:

- *testove oglasa koji se emitira,*
- *fiziološke testove*
- *testove čitljivosti*

Predtestitanje konačne verzije emitirane promotivne poruke podrazumjeva različite metode od kojih se izdvajaju:

- *kazališni testovi*
- *testovi na zraku.*

Kazališni testovi predstavljaju jedan od najpopularnijih laboratorijskih metoda za predtesting konačne verzije emitirane promotivne

poruke. Ispitanici su okupljeni u kazalištu, gdje im se na velikom platnu emitira test promotivna poruka i druge promotivne poruke, na primjer konkurentske. Uzorak čine ispitanici koji su kontaktirani telefonom, kojima su letci s informacijama stavljeni u sandučiće, kojima su letci dani na ulici ili kojima su poslani e-mailovi. Prosječan uzorak je od 250 do 600 sudionika. Po ulasku u kazalište ispitanici dobiju upitnik, koji obavezno sadrži demografske podatke i pitanje koje je usmjereni da utvrdi pobjedničku promotivnu poruku prema njihovim preferencijama. Upitnik još sadrži pitanja kao što su: interes i reakcija na promotivnu poruku, o pojedinačnim karakteristikama promotivne poruke, o povratnim informacijama koje pruža test poruka, o stupnju interesa koje budi poruka za brend za koji je povezana. Potom se emitiraju promotivne poruke nakon čeka ispitanici opet biraju najbolji proizvod (Kesić, 2003:517.). Danas se najčešće ova metoda koristi u malo izmjenjenom obliku, odnosno održava se u holu nekog hotela, ureda ili se test promotivne poruke emitira na računala ispitanika. Prednosti kazališnih testova jesu kontrola koju može imati istraživač i direktno uspoređivanje konkurenčkih promotivnih poruka. Kazališni testovi imaju i nedostatke među kojima se izdvajaju da je okruženje u kome se istražuje potpuno nerealno i da sudionici znaju da sudjeluju u istraživanju, što smanjuje relevantnost rezultata.

Testovi na zraku predstavljaju testove promotivnih poruka koje se emitiraju na TV-u ili preko interneta na određenom ciljnem tržištu. Ovi testovi su u suštini poboljšani portfolio testovi. Portfolio testovi podrazumijevaju da se ispitanicima pokažu krajnja rješenja test oglasa i sve njegove alternative. Ispitanici se pitaju o **feedback** informacijama koje su dobili od svih alternativa test oglasa. Najefikasniji oglas je onaj koji pruži najviše pozitivnih povratnih informacija većini ispitanika. Dok je prednost portfolio testa mogućnost direktnog uspoređivanja alternativnih rješenja, ovaj test posjeduje i slabosti kao što su: povratne informacije koje ne moraju ukazivati na najbolje ponuđeno rješenje, jer možda ispitanik preferira neki određeni brend i što povratne informacije nekad i nisu pravo rješenje, što potvrđuju neka istraživanja². Rezultati koji se dobijaju testovima na zraku su kvalitativni i kvantitativni. Prednosti testova na zraku je realno okruženje u kome ispitanici gledaju TV, odnosno povezani su na internetu, što se ujedno smatra glavnom prednošću ovog testa i što ispitanici ne znaju da će biti dio uzorka. Nedostatak ove metode je nemogućnost svih poduzeća da emitiraju svoju test promotivnu poruku na male TV ekrane. Međutim, internet omogućava svim poduzećima da realiziraju testiranje konačne verzije promotivne poruke, čime i ovaj nedostatak nestaje.

Fiziološki testovi podrazumijevaju laboratorijsku metodu koja mjeri fiziološke reakcije

² Istraživanja tvrde da je kod nekih vrsta proizvoda bitnije da ispitanik prepozna i poveže promotivnu poruku s

proizvodom od feedbacka koji se dobija od oglasa (Belch, 2003:633).

na emitiranu krajnju verziju test promotivne poruke. Ovaj test se izdvaja po tome što prikazuje „skrivene“, nesvesne odgovore ispitanika na oglas, što podrazumijeva eliminiranje predrasuda. Fiziološki testovi prate: *dilataciju* (suženje i širenje zjenica)- ukoliko se zjenice šire smatra se da promotivna poruka u promatraču budi interes, uzbuđenje ili uvjerenje; *reakcije očiju*- ova metoda podrazumijeva da senzor prati kretanje oko kojeg promatra promotivnu poruku i odredi točno mjesto na koje se gledatelj fokusira; *moždane valove*- ova metoda obuhvaća dva područja istraživanja: alfa valove (oni mjere pažnju i obradu informacija promatrača promotivne poruke) i lateralizaciju hemisfere (podrazumijeva da se pravi razlika između alfa valova u lijevoj i desnoj hemisferi mozga, jer je lijeva hemisfera zadužena za verbalne stimulanse i logiku dok je desna za vizualne i emotivne podražaje), *reakcije kože- znojenje* itd.

Testovi čitljivosti, na osnovu programa, procjenjuju prosječnu čitljivost broja slogova na 100 riječi. Ispitanik ne bi trebao pročitati test promotivnu poruku prije samog testa. Rezultati ovog testa zavise od karakteristika uzorka istraživanja, odnosno od njihove srodnosti s pojmovima u promotivnoj poruci, od njihovih interesa, dužine rečenice itd. Do sada provedeni testovi su ukazali da promotivna poruka treba imati kratke rečenice, da su riječi konkretnе i poznate dok su osobne reference nacrtane (Belch, 2003:634). Test čitljivosti uklanja mnoge dileme i greške drugih testova, prvenstveno jer je zasnovan na određenim standardima i normama za praćenje, ali također ne treba istraživanje o efikasnosti promotivnog oglasa biti zasnovano samo na njemu. Prvenstveno razlog je taj što ovaj test mehanički i isključuje element kreativnosti, koji u određenim slučajima može biti presudan za efikasnost promotivne poruke.

Činjenica da se promotivna kampanja provodi ne isključuje potrebu da se izmjeri efikasnost iste. *Posttestiranje je mjerjenje efikasnosti promotivne kampanje nakon ili u tijeku njene realizacije. Cilj posttestiranja je da:*

1. utvrdi je li promotivna kampanja ostvarila planirane ciljeve,
2. ukoliko nije, da se utvrdi razlog i isprave greške,
3. kreiranje informacijskog inputa za sljedeće razloge.

Naprijed navedeni ciljevi posttestinga se mogu smatrati *prednostima* ove vrste mjerjenja. *Nedostacima* se smatraju: visoki troškovi- dobro istraživanje je skupo, odnosno zahtijeva dosta uloženog novca i vremena³; istraživački problem smatra se da je teško izolirati pojedinačne efekte promotivnih elemenata; neslaganje o tome što se

testira- na primjer, menadžer prodaje želi da vidi utjecaj promocije na prodaju dok najviše rukovodstvo želi da zna utjecaj promocije na korporativni imidž; primjedbe kreativnog kadra- kreativni kadar najčešće ne želi da njihov rad bude mjerjen, smatrajući da je kreativnost nemjerljiva varijabla. Čak se smatra da mjerjenje promotivnih efekata, zbog svojih okvira, guši kreativnost i utječe da promotivni oglas bude manje uspješan.

Upitnici su osnova većine metoda za mjerjenje komunikacijskih promotivnih efekata, što će se primijetiti u daljnjoj analizi. Dizajnirani su da se na osnovu različitih pitanja o oglasu, mediju u kome se oglas pojavljuje i njihovoj integriranosti, izmjeri pojedinačna i ukupna efikasnost. Upitnici se prave za pojedinačne potrebe istraživanja. Upitnici se mogu realizirati putem telefona, direktnim ispitivanjem, kuponima koji su tiskani uz promotivnu poruku, putem interneta itd. Osnovne prednosti anketnog upitnika su: korisne povratne informacije u vezi s općom efikasnošću koje on može prikupiti; jeftina implementacija; mogućnost primjene kroz različite načine, veliki uzorak (Marušić, M., Vranešević, T., 2001:219-231). Naprijed navedene prednosti su razlozi zašto je anketni upitnik, najčešće, osnovni način provođenja različitih metoda mjerjenja e-promotivnih komunikacijskih efekata. Kao slabosti se navode činjenice: da odgovori ispitanika ne mogu biti prava mjera efikasnosti jer gledatelje može privući promotivna poruka i da je zapamte, ali da ih kupovno ne motivira; vremenski okvir- događa se da se efikasnost promotivne poruke mjeri u razdoblju kada ispitanik još uvijek nema razvijenu potrebu za proizvodom koji se promovira; ne omogućava mjerjenje kreativnih i emocionalnih aspekata promotivne poruke; prisutnost anketara, koja nosi sa sobom rizik da anketar odstupa od uputstava za provođenje istraživanja i lažne tvrdnje ili želje ispitanika da zadovolji istraživača.

Posttestiranje emitiranih promotivnih poruka podrazumijeva mjerjenje komunikacijskih efekata emitirane promotivne poruke, efekt medija u kojem se poruka emitira i njihov sinergetski efekt. Najpopularniji posttestovi emitiranih promotivnih poruka jesu:

- *testovi sjećanja dan poslje*,
- *testovi uvjerenja,*
- *dijagnostički testovi,*
- *tržišno mjerjenje*
- *studije praćenja.*

Testovi sjećanja dan poslje se desetljećima koriste za mjerjenje komunikacijske efikasnosti promocije preko malih ekrana. Ovi testovi se realiziraju tako što se istraživanje najavi ispitanicima s obzirom da promotivnu poruku mogu vidjeti preko svojih malih ekrana ili interneta, a potom se,

istraživanje može biti bolje utrošen na npr. zakup prostora na dodatnim medijima.

³ Mnogi menadžeri smatraju da poduzeće, ili oni sami, nemaju dovoljno vremena da provode istraživanje, da usmjerenost na istraživanje može utjecati da se propusti dobra poslovna prilika ili pak da uloženi novac u

najčešće, telefonskim razgovorom ili putem interneta provodi istraživanje. Istraživanje se tiče procjene sjećanja ispitanika o određenoj promotivnoj poruci i dojmu o istoj. Prosječna veličina uzorka je 150 ispitanika. Dobiveni rezultati se mogu podjeliti na tri kategorije: registracija imena-postotak ispitanika koji se može točno sjetiti oglasa; ideja komunikacije- broj prodajnih mesta kojih ispitanici mogu da se sjeti; povoljna kupovinastupanj povoljne kupovne reakcije na marku ili poduzeće (Salai i dr., 2007:213). Prednosti ove vrste testa su: istraživanje na terenu odnosno, prirodno okruženje koje utječe da odgovori budu realniji; norme, koje se kreiraju od rezultata; mogućnost uspoređivanja promotivne poruke s konkurentskim; utvrđivanje specifičnih aspekata poruke; uključivanje potrošača u oglas odnosno, postotka čitatelja koji povezuju promotivnu poruku s brendom i proizvodom. U slabosti ovih testova se ubrajaju: problem imitacije, događa se da konkurenti „ukradu“ ideju za svoje oglašavanje od promotivne poruke koja se emitira; saznanje uzorka da je dio istraživanja, što dovodi do rezultata koji ukazuje da je razina sjećanja višla nego što zaista je; programski sadržaj, u koji je uklapljena promotivna poruka, utječe na stupanj sjećanja; lojalnost čitatelja prema određenom brendu ili proizvodu može utjecati na rezultate; stav da ova vrsta testa favorizira činjenične promotivne poruke u odnosu na emotivne, jer se od ispitanika traži da verbalizira poruku, a lakše je verbalizirati činjenične poruke, zbog čega emotivne poruke najčešće imaju nizak rezultat sjećanja (Kesić, 2003:519). U jednoj od studija koja istražuje efekt marke na sjećanje, došlo se do rezultata da promotivne poruke koje sadrže informacije o proizvodu i njegovim atributima ostvaruju olakšano početno sjećanje o prednostima brenda, što olakšava početno pozicioniranje brenda, dok spriječava sjećanje naknadno uvedenih atributa (Belch 2003, 643). Prema studiji Holandskog instituta za javno mišljenje koja je istraživala odnos između sjećanja i prepoznatljivosti promotivnih poruka, dobiveni rezultati su pokazali da je prosječna korelacija između njih veoma visoka ($p=.96$ i .95) tj. da sjećanje proizlazi iz prepoznatljivosti. Također, rezultati su pokazali da i zanimljivi promotivni oglasi udvostručuju sjećanje i povećavaju udio prepoznatljivosti i da su kreativne promotivne poruke mnogo efikansije za stvaranje prepoznatljivosti i sjećanja od veličine oglasa (Belch, 2003:643).

Testovi uvjeravanja istražuju je li emitirana promotivna poruka uvjerila ispitanika da je taj promovirani proizvod bolji od konkurenckih. Testovi uvjeravanja su malo izmjenjeni kazališni testovi. Testovi uvjeravanja traju dva dana. Prvobitno ispitanici biraju proizvod/brend koji smatraju da je najbolji i zatim im se šalje, na primjer e-mailom, video zapis promotivne poruke. Idućeg dana, kao drugi dio istraživanja, ispitanici ponovo odabiru najbolji brend, što rezultira podacima koliko je isporučena promotivna poruka utjecala na njih. Osnovne prednosti testova uvjeravanja su direktno

uspoređivanje s konkurentskim promotivnim porukama i što ispitanici odgovaraju u realnom ambijentu u kome inače gledaju promotivni spot. Kao osnovni nedostatak testova uvjeravanja izdvaja se da učesnici znaju da su uzorak istraživanja, što smanjuje relevantnost rezultata.

Tržišno mjerjenje je istraživanje efiksnosti promotivne poruke na nekom određenom tržištu pa tek ukoliko se dobiju očekivani rezultati, promotivna poruka se emitira na nacionalnoj razini. Izabrani tržišni dio je predstavnik ciljnog tržišta. Ovakvo istraživanje je moguće ako se tržišni uzorak po svojim demografskim i socio-ekonomskim karakteristikama slaže s cilnjim tržištem. Na primjer, promotivna poruka se testira u Nišu, rezultati budu pouzdani pa se ista kreće emitirati na teritoriju cijele Srbije. Promotivne poruke se pojavljuju u medjima gdje bi se inače pojavili na cjelokupnom cilnjom tržištu. Ovo istraživanje se najčešće provodi anketnim upitnikom. Osnovna prednost ove vrste testa je realizam, odnosno istraživanje se provodi na djelu ciljnog tržišta i ispitanici ne znaju da su dio uzorka istraživanja. Nedostacima se smatraju: troškovi i vrijeme, na primjer određeni dio ljudi neće htjeti biti dio uzorka i mogućnost kopije promotivne poruke od strane konkurenata. Ovo istraživanje je više karakteristično za promotivne poruke koje se emitiraju preko TV-a nego preko Interneta, s obzirom da podrazumijeva provođenje na određenom tržištu.

Testovi praćenja se mogu podjeliti u dvije kategorije: testovi koji prate efekt promotivne poruke na prodaju i testovi koji prate efekt na svijest. Testovi koji prate efekt promotivne poruke na prodaju su realizirani tako da uzorak sadrži dvije grupe domaćinstava. Jedna grupa je pristala biti dio istraživanja i da se promotivna poruka emitira na njihovim malim ekranima dok drugu grupu čine domaćinstva koja nemaju mogućnost da budu izložena promotivnom oglasu. Domaćinstva koja znaju da su dio uzorka dobijaju karticu koju koriste pri kupovini namirnica. Kartica sadrži sve potrebne demografske podatke i služi za praćenje kupovine putem bar kodova proizvoda. Uspoređivajem podataka ove dvije vrste domaćinstava dolazi se do rezultata jesu li i koliko domaćinstva, koja su bila izložena promotivnom ogasu, više kupila promoviranog proizvoda. Studija provedena u SAD-u došla je do rezultata da promotivna poruka može povećati kupovinu i dvije godine nakon prestanka kampanje (Belch, 2003:645). Ista studija je došla do rezultata da testovi sjećanja i uvjeravanja malo vjerojatno predviđaju prodaju. Zbog složenosti ovih testova njihova stopa rasta je bila spora dok je danas koriste najveće svjetske korporacije: „Coca Cola“, „Pepsi“, „Nestle“, „Palmolive“, „Leo Burnett“. Međutim i testovi praćenja imaju svoje nedostatke: dugi vremensko razdoblje provođenja; visoke troškove; fokus je na kratkoročne prodajne efekte, što se smatra samo 10 do 30 posto efekta promotivne poruke, komplikiranost provođenja istraživanja; preobimnost informacija. Testovi koji prate efekt promotivne poruke na svijest, stavove, sjećanje itd.

kao osnovno sredstvo istraživanja koriste anketne upitnike, koji se popunjavaju u osobnom intervjuu, preko telefona ili putem interneta. Upitnici obuhvaćaju demografska obilježja i pitanja vezana za utjecaj promocije nekog proizvoda na svijest, stavove ili sjećanja ispitanika. Također, dio upitnika može mjeriti efekt različitih medija. Ova vrsta testova praćenja može imati visok stupanj validnosti i pouzdanosti ako se poštuju principi (Belch, 2003:646): da su komunikacijski ciljevi uskladeni s prodajnim; slučajni uzorak; da se podaci posmatraju kao outputi dobijeni u pogledu odnosa, a ne kao izolirane činjenice (na primjer, na dobivene rezultate utječu popularizacija novih brendova, promjene u ekonomskim uvjetima, valdine odluke itd); pitanje postaviti, koliko je to moguće, tako da ukloni predrasude; izbjegavati sezonalnost; izlaganja nove vrijednosti u studiji; pravilno dizajnirati mjere (na primjer, adekvatna veličina uzorka, kontrola nad procesom intervjuiranja, dovoljne vremenske pauze između razdoblja praćenja). Veličina prosječnog uzorka je od 250 do 500 ispitanika. Glavna prednost ove vrste testova je jedostavnost provođenja. Nedostatkom se smatra što na komunikacijske i ekonomske ciljeve poduzeća, koje mijere testovi praćenja, utječu mnogobrojni faktori, koji se ne mogu lako izolirati. Uprkos ograničenjima, studije praćenja su efikasan način da se procijeni efekt promotivne kampanje.

Dijagnostički testovi su dizajnirani tako da istraže koliko ispitanika je „pridobila“ promotivna poruka i kako jasno i razumljivo je kreirana i priopćena ideja. Racionalne i emotivne reakcije na promotivnu poruku se također mijere ovim testom. Provodi se zadavanjem upitnika, čija su pitanja kreirana u skladu sa svrhom. Ova vrsta testova je po svojim prednostima odnosno nedostacima slična s testovima praćenja na svijest, zbog čega neće isti biti opet nabrajani.

1.2. Opće metode mjerjenja ekonomskega efekata virtualnih aktivnosti preko interneta

Mjerjenje realiziranih ekonomskega efekata virtualne promocije može se vršiti putem:

- ❖ praćenja e-prodaje
- ❖ praćenja ukupne prodaje.

Svi prodajni rezultati, bili e-prodajni rezultati ili ukupni prodajni rezultati, trebali bi se raščlaniti po proizvodima, geografskim područjima, kupcima, njihovim demografskim karakteristikama, načinima kupnje (npr.e-mailom, putem Facebook-a, preko web stranice, itd.) (http://www.razvojkarijere.com/media/files/Seminar_Internet_marketing.pdf). Ovako dobijeni detaljni podaci mogu biti presudni za kreiranje budućih poslovnih planova. Output mjerjenja ostvarenih ekonomskega ciljeva virtualne promocije jesu detaljni prodajni izvještaji.

Ukupna i e-prodaja ipak mogu biti i rezultat i drugih faktora, kao na primjer: tradicionalne promocije, niske cijene itd., a ne isključivo e-

promocije. Također, vremensko razdoblje u kome se ostvaruje ekonomski cilj promocije naziva se razdoblje zaostajanja ili prijenosni efekt. Smatra se da se efekti promocije javljaju u dužem vremenskom razdoblju odnosno, da zaostaju ili imaju prijenosni efekt. Promocija stvara svijest, interes ili kreira stav prema brendu, što zahtijeva određeno vremensko razdoblje koje je neophodno da se prikupe informacije i stvari pozitivna predispozicija, tek nakon čega se ostvaruje prodaja. On otežava utvrđivanje preciznijih odnosa između promocije i prodaje, nebitno radi li se o tradicionalnim ili novim oblicima promocije. Studije pokazuju da promocija proizvoda, koji su u zreloj fazi života, koji se često kupuju i čije su cijene pristupačne, ima ekonomski efekt koji traje do devet mjeseci (Belch 2003:200).

Mjerjenje ekonomskega efekata virtualne promocije nije pogodno za sve oblike promocije, već samo za one koji direktno utječu na e-prodaju.

2. SPECIFIČNE METODE MJERENJA EFEKATA PROMOCIJE PREKO INTERNETA

2.1. Internet Advertising Bureau (IAB) metode za mjerjenje efikasnosti e-promotivnih aktivnosti

S obzirom na razvoj internet oglašavanja i njegove specifičnosti, razvile su se posebne metode mjerjenja efekata e-promocije. Osnivač ovih metoda je Internet Advertising Bureau (IAB) koji je sačinjen od: nekoliko najvećih i najutjecajnijih trgovackih kompanija, osam istaknutih web proizvođača i dvije kompanije koje se bave tehnologijom. Ako se posmatraju njihovi zajednički prihodi oni predstavljaju 2/3 svih industrijskih prihoda svijeta (Belch, 2003:502).

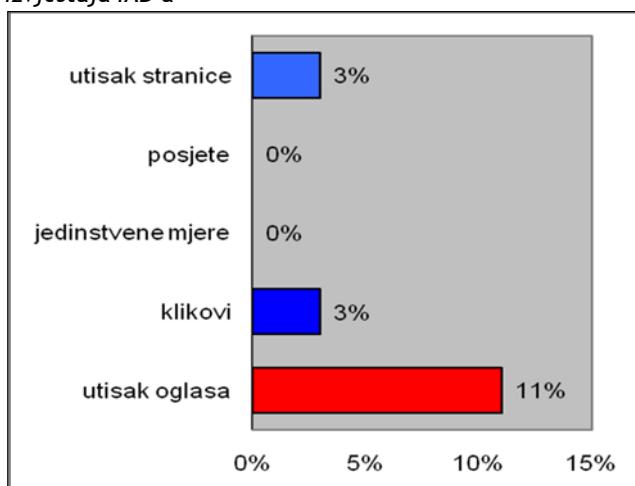
Završni izvještaj o metodama za mjerjenje efikasnosti promocije preko interneta (IAB Guidelines for Internet measurement) usvojen je 2002. godine. Izvještaj podrazumijeva pet mjer koje će omogućiti nezavisnu reviziju i verifikaciju efekata promocije preko interneta. Napominje se da su ove metode prvenstveno usmjerene na komunikacijske efekte. Pet smjernica je (Hall, 2002):

- ❖ *Utisak koji ostavlja promotivni oglas*- predstavlja mjeru odgovora na oglas (npr. pop-up, pop-under ili interstitials) od trenutka prikazivanja oglasa do zahtjeva korisnika za pretraživanje tog oglasa.
- ❖ *Klikovi* podrazumijevaju mjerjenje stope učestalosti klikova odnosno, postotak posjetitelja koji su kliknuli na oglas. Ova mjeru obuhvaća tri oblika.
 - *Klik kroz* - nastaje kada korisnik klikne na oglas koji šalje dodatne informacije posjetitelju gdje i kako može pronaći detalje koji ga zanimaju.
 - *Klik u jedinici*- podrazumijeva mjerjenje interakcijskih oglasa odnosno, klikova koji bez sadržaja šalju korisnika na detaljniji oglas na web stranici poduzeća.

- *Klik preko-* mjeri klikove na interakcijske oglase koji vode posjetitelja na web stranicu za koju je „vezan“ oglas.
- ❖ *Posjete-* posjet je definiran kao „preuzimanje najmanje jedne stranice s jednim ili više tekstova i/ili slikom s određenog web mjesta, s30 uzastopnih minuta aktivnosti tog web mjesta, koji se mogu pripisati jednom korisniku“ (Belch, 2003:502). Ova mjera je značajna zbog toga što se smatra da postoji pozitivna korelacija između stava o brendu i vremena provedenog na web stranici brenda (McMahan i dr., 2009).
- ❖ *Jedinstvene mjere-* ova metoda mjeri broj pretraživača, posjetitelja i korisnika koji su u okviru određenog vremenskog okvira posjetili web stranicu poduzeća (<http://www.yutrend.com>). Jedinstveni korisnik može biti osoba koja je samo posjetila web mjesto ili osoba koja je „gurnuta“ na sadržaj istog putem različite vrste oglasa (baneri, pop-up, pop-under itd.). Svaki pojedinac se računa samo jednom kao jedinstven korisnik u određenom vremenskom okviru.
- ❖ *Utisk strane-* ovo je mjeru koja ukazuje na karakteristike određene web stranice, na primjer koji dio web stranice se najviše posjećuje. Ovakve informacije se čitaju s web servera. HTML bilten ili automatsko osvježenje stranice su stavke koje omogućuju mjerjenje utiska web stranice.

Sve ranije spomenute metode zasnovane su na informacijama o korisnicima (npr. koje web mjesto je korisnik posjetio, koliko puta, gdje na njemu korisnik kliknuo itd.), koje se prikupljaju pomoću elektronskog softvera. Za planiranje, adekvatno provođenje i monitoring e-promocije veoma je korisno vođenje potpune statistike web stranice, koja može ići čak do detalja strukture posjetitelja web mjesta (spol, starosna dob, stupanj obrazovanja, mjesto prebivališta itd.).

Grafikon br. 2.- Učestalost primjenjivanja metoda iz izvještaja IAB-a



Izvor: Belch, E. George i Belch, A. Micheal (2003); „Advertising and Promotion an integrated marketing communications perspective“ (6. edicija); New York; The McGraw-Hill Companies; str.503.

Od ranije spomenutih metoda najviše se primjenjuje utisak promotivnog oglasa (grafički prikaz: 2.).

Završni izvještaj o metodama za mjerjenje efikasnosti promocije preko interneta IAB, s ranije spomenutim metodama, ima djelom svrhu da internet učini atraktivnijim medijem od tradicionalnih medija.

2.2. Stupanj uključenosti korisnika interneta kao metoda mjerjenja efikasnosti e-promotivnih aktivnosti

Mjere koje odražavaju efikasanost promocije preko interneta mogu se promatrati i kroz ulogu potrošača. Aktivna uloga potrošača u određivanju učinaka oglašavanja ima važne implikacije u domeni istog (Pavlou, Stewart, 2000). Metode mjerjenja učinaka promocije prema stupnju uključenosti korisnika interneta (Bruce, 2002):

- ❖ *pasivni korisnici-* broj korisnika koji je *vidio postavljene informacije od strane poduzeća na internetu*- Broj posjetitelja web mjesta ili nekog njegovog djela se može vidjeti putem analitike alata web mjesta, kao što je Google analitika. Broj pregledanih snimki, npr. na www.youtube.com u određenom vremenskom razdoblju, predstavlja stupanj zanimanja korisnika interneta za informacije koje je poduzeće postavilo na virtualni prostor. Postojanje poduzeća na društvenim mrežama danas je neminovno pa tako većina poduzeća u Srbiji ima svoju Facebook stranicu koja nudi metriku koja pokazuje koliko ljudi je posjetilo Facebook stranicu poduzeća.
- ❖ *pasivni korisnici-* broj korisnika koji se *odlučio pratiti ono što poduzeće ima reći*- jesu korisnici koji su zainteresirani za te i takve informacije i zbog toga prihvataju da budu dio baze podataka poduzeća. Odnosno, da poduzeće komunicira s njima kad god je to potrebno. Metode koje mjeru ovu grupu korisnika su na primjer: broj e-mailova u bazi poduzeća; broj Facebook fanova ili Tweeter sljedbenika.
- ❖ *aktivni korisnici-* broj korisnika koji *sudjeluju u kreiranju sadržaja poduzeća na Internetu*- Najčešća metoda za mjerjenje broja ove vrste korisnika je broj postavljenih komentara na blogovima, Facebook stranici itd.
- ❖ *aktivni korisnici-* broj korisnika koji *ulažu napore u kreiranje dugoročnih odnosa s poduzećem i van interneta*- smatra se da ove metode jedino mjeru stvarni opipljivi rezultat poduzeća, konverziju. Metode koje mjeru broj ove vrste korisnika su: broj registracija korisnika na neki program, događaj poduzeća; broj kupovina; broj donacija; broj volontera itd.

Ova i ovakva podjela je značajna jer ukazuje na položaj korisnika odnosno, uticaj jednog korisnika na druge, u virtualnom prostoru poduzeća. Također je značajna zbog toga što poduzeće lakše može utvrditi na koje korisnike treba utjecati, kako bi

ostvarilo korist. Aktivni korisnici se mogu smatrati vođama jer njihovi stavovi predstavljaju osnovu za kreiranje mišljenja o brendu ili poduzeću na internetu, s obzirom da ljudi više vjeruju ljudima nego poduzeću. Korisnici „vođe“, uz to što kreiraju mišljenje, mogu pružiti ideje za neke nove proizvode ili daju prijedloge za nova partnerstva.

ZAKLJUČAK

Značaj koji promocija ima za konkurentnost poduzeća danas i integrirano marketing komuniciranje, kao promotivni trend, su doveli do povećanog zanimanja za mjerjenje efekata promotivnih aktivnosti. *Ciljevi mjerjenja efekata promotivnih programa su:*

- procjena efikasnosti svakog pojedinačnog elementa promotivnog miksa,
- njihov integrirani efekt,
- korištenje rezultata za planiranje buduće promotivne kampanje.

Brojne su prednosti mjerjenja efekata promotivnih aktivnosti:

- Izbjegavanje skupih grešaka.
- Utvrđivanje jesu li planirani ciljevi postignuti.
- Povećanje efikasnosti sveobuhvatnog oglašavanja.
- Procjena alternativnih strategija integriranog marketing komuniciranja.
- Izbjegavanje mogućeg lošeg imidža zbog slabog komuniciranja.
- Pruža mogućnost uvida u oportunitetne troškove.

Kako bi mjerjenje efekata, danas najčešće integrirane, promocije preko interneta bilo adekvatno neophodno je istovremeno koristiti različite ranije spomenute metode. Određene metode su usmjereno na točno određene ciljeve, komunikacijske ili ekonomske. Odnosno, određene metode su pogodne za određene promotivne oblike.

Za e-oglašavanje, kao oblik e-promocije, je pogodno mjerjenje komunikacijskih efekata, s obzirom na njegovu prirodu. Mjerjenje ekonomskih efekata je vrlo teško. Najpogodnije opće metode za mjerjenje komunikacijskih efekata e-oglašavanja autori su izabrali prvenstveno uzimajući u obzir: inpute (vrijeme, finansijska sredstva i znanje) koje je potrebno uložiti u istraživanje, znaju li ispitanici da su dio uzorka ili ne, veličina uzorka, metodologija provođenja istraživanja, karakteristike medija putem koga se plasira promotivna poruka, u ovom slučaju internet i kvaliteta dobivenih rezultata. Na osnovu ranije detaljno objašnjениh općih metoda i spomenutih kriterija zaključuje se da su najpogodnije opće metode za mjerjenje komunikacijskih efekata oglašavanja preko interneta:

- ❖ predtestiranje promotivnog koncepta putem Interneta- za e-oglašavanje je mjerjenje putem interneta najprikladnije. Također promotivni

koncept se istovremeno može prikazati mnogobrojnim potrošačima širom svijeta, istovremeno dobiti povratne informacije i analizirati rezultate gotovo trenutno. Okruženje u kome se provodi istraživanje je realno odnosno, ispitanici sudjeluju u istraživanju putem računala tj. interneta, u kome će i inače primati promotivnu poruku. Provođenje ne zahtijeva velike finansijske izdatke. Dobiveni rezultati mogu biti i kvalitetivni i kvantitativni, ovisno provodi li se istraživanje anketiranjem ili direktnim ispitivanjem. Metodologija istraživanja je relativno jednostavna.

- ❖ predtestiranje oglasa u ranim fazama putem interneta- sve prednosti koje se odnose na predtestiranje promotivnog koncepta putem interneta se odnose i na predtestiranje oglasa u ranim fazama putem interneta, zbog čega neće biti ponovo obrazlagane.
- ❖ predtestiranje konačne verzije promotivne poruke metodom testova na zraku putem interneta- ova metoda je u odnosu na sve navedene, koje pripadaju u predtestiranje konačne verzije promotivne poruke, najpogodnija ukoliko se promatraju ranije navedeni kriteriji. Može se provoditi putem interneta, uzorak istraživanja može biti veliki, okruženje istraživanja je realno, rezultati mogu biti trenutno analizirani, nisu potrebna velika finansijska ulaganja, rezultati su i kvalitetivni i kvantitativni.
- ❖ testovi praćenja efekata na svijest plasirani putem interneta- ova metoda je izabrana kao najpogodnija s obzirom da se provodi zadavanjem anketnih upitnika putem interneta, da red veličine uzorka može biti velik, da je okruženje u kome se provodi istraživanje realno, da je jednostavna implementacija, da rezultati mogu biti odmah obrađeni, da ne zahtijeva visoke finansijske izdatke, da rezultati pokazuju koliko je e-oglašavanje nekog proizvoda utjecalo na svijest, stavove ili sjećanja ispitanika. Posljednji navedeni razlog je ono što suštinski razlikuje istu od ostalih nabrojanih metoda, zbog čega je baš ova metoda izdvojena kao najpogodnija.

Također za mjerjenje komunikacijskih efekata oglašavanja preko interneta još se izdvaja kao najpogodnija specifična metoda „klikovi“. Ova metoda izdvaja se iz tri razloga. Prvi je da ova metoda ne zahtijeva stručno znanje iz područja računala, odnosno da svi lako mogu vidjeti broj klikova na promotivnu poruku. Drugi razlog je da svi imaju tehničke mogućnosti za praćenje ovog parametra. Da klik odražava direktnu reakciju na promotivni oglas je treći razlog.

Unaprjeđenje prodaje, direktni marketing i osobna prodaja su oblici promocije koji su pogodni za mjerjenje prodajnih rezultata. Ovi oblici promocije izazivaju trenutnu kupovinu kod potencijalnih kupaca. Njihov cilj nije komunikacijski efekt već efekt na prodaju, zbog čega je mjerjenje

komunikacijskih efekata kod ovih vrsta promocije nepotretno.

Od općih metoda koje mijere ekonomske efekte promotivnih aktivnosti preko Interneta preporučuje se primjena mjerena i praćenja e-prodaje. Ova metoda se preporučuje zbog mogućnosti direktnog povezivanja uticaja virtualnog unapređenja prodaje i virtualnog direktnog marketinga na e-prodaju. Virtualna promocija „od usta do usta“ po svojoj prirodi je više pogodna za mjerjenje komunikacijskih nego ekonomskih efekata. Premda se naglašava da je i mjerjenje komunikacijskih efekata teško. Za mjerjenje komunikacijskih efekata promocije „od usta do usta“ kao najpogodnija metoda predlaže se praćenje aktivnih korisnika. Odnosno, broja korisnika koji sudjeluju u kreiranju sadržaja poduzeća na internetu. Ova metoda pripada u grupu metoda stupnja uključenosti korisnika interneta. Mjerjenje ove varijable izdvojeno je s obzirom da jedina može izravno povezati aktivnosti korisnika na internetu sa e-promocijom, na primjer putem komentara o promotivnom sloganu. Najčešće metode za mjerjenje broja ove vrste korisnika su: broj postavljenih komentara na Facebook stranici, broj blogova itd.

Naprijed su izdvojene najpogodnije metode za mjerjenje efekata e-promocije, komunikacijskih ili ekonomskih. Izdvojene metode, ukoliko se primjene, omogućavaju svim poduzećima da lako i bez puno ulaganja dođu do relevantnih rezultata koji pokazuju efekte njihovih e-promotivnih aktivnosti, čime je postignuta svrha rada.

10. Salaj, S. (2008): Integrисано marketing komuniciranje, Subotica, Ekonomski fakultet
11. Schiffman, L., Kanuk, L. (2004): Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb
12. Žnidarišić, K.R., Marić, D., Grubor, A., Salai, S. (2008): Word of mouth and opinion leadership, Marketing, Vol 39/4, str 133-138
13. <http://www.link-elearning.com> (3.5.2012)
14. <http://www.vesti.rs/HiTech/Internet-glasavanje.html> (23.08.2012)
15. <http://www.yutrend.com> (1.08.2012)
16. http://www.razvojkarijere.com/media/files/Seminar_Internet_marketing.pdf (24.07.2012)

LITERATURA

1. Backer, B.J. (2003): The marketing book (5. *edicija*), Oxword; Elsevier Butterworth-Heinemann
2. Belch, E.G., Belch, A.M. (2003): Advertising and Promotion an integrated marketing communications perspective (6. *edicija*), New York; The McGraw-Hill Companies
3. Bruce, F.H. (2002): A New Model for Measuring Advertising Effectiveness, Journal of Advertising Research, Vol 42 No 2, p 23-32.
4. Hall B.F. (2002): A New Model for Measuring Advertising Effectiveness, Journal of Advertising Research, Vol 42 No 2, p. 23-32.
5. Kesić, T., (2003): Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb
6. Marušić, M., Vranešević, T., (2001): Istraživanje tržišta, ADECO, Zagreb
7. McMahan, C., Hovland, R., McMillan, S. (2009): Online Marketing Communications: Exploring Online Consumer Behavior by Examining Gender Differences and Interactivity within Internet Advertising, Journal of Interactive Advertising, Vol 10 No 1, p 61-76.
8. Pavlou, P.A., Stewart D.W. (2000): Measuring the Effects and Effectiveness of Interactive Advertising: A Research Agenda, Journal of Interactive Advertising, Vol 1 No 1, p 225-258.
9. Percy, L. (2008): Strategic Integrated marketing Communication, Oxword; Elsevier Butterworth-Heinemann

KONTROLING - PREPOSTAVKA DJELOTVORNOGA RADA MENADŽMENTA

Datum prijave: 4.3.2013.

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

UDK 65.012.43

Prethodno priopćenje

Doc. dr. sc. Nataša Rupčić i Antonio Datković¹

Ekonomski fakultet

Sveučilište u Rijeci

Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, Hrvatska

Telefon: 051-355-111 Fax: 051-212-68 E-mail: nrupcic@efri.hr

SAŽETAK - Kontroling kroz svoje djelovanje ujedinjuje kvalitetu te definiranu viziju, misiju i ciljeve te predstavlja integralnu aktivnost menadžmenta. Može se definirati kao funkcionalni instrument menadžmenta koji podupire poduzetničke procese poduzeća. Kontroling koordinira sve menadžerske funkcije u svim poslovnim odjelima. Kontroling, a posebice strategijski kontroling eksterne orientacije može osigurati povećanje efikasnosti i efektivnosti rada menadžmenta, odnosno povećati sposobnost prilagođavanja poduzeća prelaganjem adaptivnih i inovativnih promjena. S obzirom na navedeno, cilj rada je istražiti značajke suvremenoga kontrolinga te prikazati njegovu ulogu i važnost u poslovanju poduzeća Jadran hoteli d.d., sa svrhom prelaganja sveobuhvatnijeg uvođenja funkcije kontrolinga kao prepostavke djelotvornoga rada suvremenoga menadžmenta, posebice zbog činjenice o dosadašnjoj slabijoj primjeni ove vrijedne funkcije u hrvatskim poduzećima².

Ključne riječi: kontroling, menadžment, poduzeće Jadran hoteli d.d.

SAŽETAK - The field of controlling integrates quality and defined vision, mission and objectives and therefore represents an integral management activity. It can be defined as a functional managerial instrument aimed at supporting entrepreneurial corporate processes. Controlling integrates all managerial functions across various business departments. Controlling in general, but especially strategic controlling with its external orientation can ensure an increase in management efficiency and effectiveness, and therefore enhance the corporate adaptability by suggesting various adaptive and innovative changes. Considering the facts stated above, the aim of this work is to explore the features of modern controlling and portray its role and importance in the business making of the company Jadran hoteli d.d., with the purpose of suggesting the implementation of controlling as a prerequisite for effective management, especially due to the fact that this valuable function has so far been only rarely implemented in Croatian companies.

Keywords: controlling, management, company Jadran hoteli d.d.

1. UVOD

Suvremeno dinamično poslovno okruženje od menadžmenta zahtijeva pravovremenu i kvalitetnu reakciju kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Temelj učinkovitosti procesa upravljanja predstavlja kvalitetna informacijska podloga kao osnovica učinkovitoga procesa odlučivanja. Ovo istraživanje je stoga usmjereno na problematiku unaprjeđenja djelotvornosti rada suvremenoga menadžmenta uvođenjem funkcije kontrolinga. Sukladno navedenom, postavljena je temeljna hipoteza: rezultati djelovanja učinkovito uvedene funkcije kontrolinga suvremenom menadžmentu pružaju podlogu za kvalitetnije donošenje odluka kojima se mogu eliminirati poslovni poremećaji te anticipirati kretanja ključnih poslovnih varijabla. U radu se također analizira djelovanje funkcije kontrolinga u poduzeću Jadran hoteli d.d. te ispituje njena uloga u smislu podrške menadžerskom odlučivanju. Analiza je usmjerena prema utvrđivanju osnovanosti postavljenih radnih pomoćnih hipoteza. S obzirom na navedeno, cilj rada je istražiti značajke suvremenoga

noga kontrolinga te prikazati njegovu ulogu i važnost za poslovanje poduzeća Jadran hoteli d.d., sa svrhom prelaganja sveobuhvatnijega uvođenja funkcije kontrolinga kao prepostavke djelotvornoga rada suvremenoga menadžmenta, posebice zbog činjenice o dosadašnjoj slabijoj primjeni ove vrijedne funkcije u hrvatskim poduzećima.

2. ULOGA KONTROLINGA U DJELOVANJU SUVREMENOGA MENADŽMENTA

S obzirom na brojnost aktivnosti odnosno funkcija, menadžment se može definirati kao proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti, upravljanja ljudskim potencijalima i njihova vođenja te kontrole, kao prepostavke učinkovitoga planiranja i idućem razdoblju. Kreiter (1989) menadžment sumarno definira kao proces rada s drugima i putem drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa. Kako bi se organizacijski ciljevi mogli ostvarivati u promjenjivom okruženju, uz intenzivnu konkurenčiju i sve zahtje-

¹ apsolvent Ekonomskoga fakulteta Sveučilišta u Rijeci.

² Rad je nastao u okviru znanstvenoga projekta «Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskoga gospodarstva u EU», poduprtoga od strane Ministarstva znanosti, tehnologije i športa.

vnije kupce, potrebno je kontinuirano provoditi u-naprjeđenje poslovnih procesa i aktivnosti. Osnovicu za kontinuirano unaprjeđenje poslovanja može osigurati upravo kontroling.

Kontroling se može definirati kao funkcionalni instrument menadžmenta koji podupire poduzetničke procese poduzeća (Cf: Preisler i Peemoller, 1990:16). Može se objasniti i kao funkcija u menadžerskom sustavu usmjerena ka povećanju efikasnosti osiguravanjem relevantnih znanja o činjenicama i metodama, na osnovi čega je moguće povećati stupanj menadžerske spremnosti pri suočavanju s promjenama u poduzeću i izvan njega (Weber, 1993:46). Kontroling se kao funkcija konkretno bavi prikupljanjem i analizom podataka vezanih za rezultate poslovanja koji se u obliku izvješća predočuju upravi kao podloga za donošenje odluka. Kontroling se stoga smatra upravljačkom funkcijom mjerjenja i korekcije individualnih i organizacijskih performansi kako bi se osiguralo usklađenja između realizacije i planova. Ovaj cilj je moguće ostvariti mjerjenjem uspješnosti poslovanja s obzirom na postavljene ciljeve i planove, utvrđivanjem odstupanja od postavljenih standarda te predlaganjem mjera za prevladavanje uočenih odstupanja (Weihrich i Koontz, 1994:21). Kontroling dakle nadgleda kvalitetu realizacije donesenih odluka te o tome povratnom vezom izvještava menadžmenta.

Kontroling kroz svoje djelovanje ujedinjuje kvalitetu te definiranu viziju, misiju i ciljeve te predstavlja integralnu aktivnost menadžmenta. Kao aktivnost kontroling je neposredno podređen vrhu poduzeća s ciljem postizanja usklađenosti aktivnosti poduzeća i njegovih strategijskih, taktičkih i operativnih ciljeva. Zadaci kontrolinga izvode se iz temeljnih ciljeva poduzeća i praktičnih potreba menadžmenta te se svode na osiguravanje podudaranja ostvarenih rezultata sa zacrtanim planovima i ciljevima. Preciznije rečeno, temelja funkcija kontrolinga je informacijska te se njegova uloga izvodi iz potreba menadžmenta za informacijama, a to je osigurati poslovne pokazatelje koji će pravovremeno signalizirati neželjena odstupanja od plana te također ukazati na njihove uzroke, kako bi menadžeri pravovremeno mogli intervenirati adekvatnim poslovnim odlukama. Dok je zadatak menadžmenta utvrđivanje ciljeva, zadatak je kontrolinga ciljeve učiniti mjerljivima i jasnima te koordinirati aktivnosti prema njihovom ostvarenju korištenjem različitih metoda i tehnika koordinacije, planiranja, analize, kontrole i informiranja.

Očito je dakle da je kontroling snažno povezan s menadžmentom. Njihov odnos mogao bi se definirati na sljedeći način: menadžment je odgovoran za ostvarivanje uspješnoga poslovanja, a kontroling je zadužen za osiguravanje načina kako to postići te za nadzor toga procesa. Slikovito rečeno, područje odgovornosti menadžera i kontrolera jasno je razgraničeno: menadžer je odgovoran za uspjeh, a kontroler za njegovu transparentnost. Kontroling tako koordinira sve menadžerske funkcije u svim poslovnim odjelima. Konačnu odluku uvijek donosi

menadžer, a kontroler je može pripremati, usklađivati pojedine aktivnosti te prema potrebi nadgledati njihovu realizaciju (Weihrich i Koontz, 1994:21). Na taj način kontroling može osigurati povećanje efikasnosti i efektivnosti rada menadžmenta (Weber, 1993:46), odnosno povećati sposobnost prilagođavanja poduzeća predlaganjem adaptivnih i inovativnih promjena.

Kontroling predstavlja stručnu pomoć menadžmentu u upravljanju i vođenju društva u smislu sastavljanja i prezentiranja izvještaja, planiranja, budžetiranja, analize poslovnoga rezultata, unaprjeđenja sustava informiranja itd. Ne čudi stoga da je u početnoj fazi razvoja kontroling bio dio sustava računovodstva, a njihove aktivnosti međusobno su se preklapale i nadopunjavale. No, promjene u okruženju u smislu jačanja konkurenčije ukazale su na potrebu intenzivnije eksterne orijentacije pri prikupljanju informacija, a što je postala nova dimenzija i zadatak kontrolinga. Tijekom 90.-tih godina, kada je poslovno okruženje postalo iznimno dinamično, kontroling se počeo povezivati i s inovacijskom funkcijom poduzeća. Drugim riječima, zadatak kontrolinga vezivao se i za učinkovito provođenje procesa unaprjeđenja i inoviranja poslovanja. Kontroler se stoga počeo smatrati i dijelom inovacijskog tima (Simić, 2010), odnosno osobom koja aktivno sudjeluje u procesu rješavanja problema te je usmjerena prema razvoju novih instrumenata koji će poslužiti u procesu strategijskoga promišljanja poslovne budućnosti. Ovakva orijentacija suvremenoga kontrolinga proizlazi iz činjenice da su poduzeća pod utjecajem promjena u okruženju kontinuirano usmjerena prema adaptaciji i inoviranju proizvodnoga programa, intervencijama u životni ciklus proizvoda kako bi se produžio njihov životni vijek te motivaciji ljudskih potencijala kako bi se intenzivirao proces stvaranja novih vrijednosti.

Iako je dominantni izvor informacija za funkciju kontrolinga sustav računovodstva, drugi izvori u okviru poduzeća, ali i izvan njega nisu ništa manje važni. Kontroling je tako usmjeren ne samo na mjerljive, odnosno brojčano izražene varijable, već i na one teže mjerljive kao što su motivacija, zadovoljstvo kupaca itd. Kontroling je tako zadužen za praćenje devijacija u kretanju ovih varijabla te utvrđivanje razloga takvih kretanja. Multifunkcijski pristup te kvalitetna i sveobuhvatna analiza varijabla suštinski su dio zadaća suvremenoga kontrolinga. Može se konstatirati da kontroling djeluje kao podrška menadžmentu u ciljnog prilagođavanju poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama te mu tako olakšava da inovativnim rješenjima ide sa današnjim i budućim problemima u susret (Cf. Osmanagić Bedenić, 2004:81).

S obzirom na poveznice kontrolinga za rad suvremenoga menadžmenta, funkcija kontrolinga može se pojasniti sagledavanjem njenoga obuhvaćanja strategijskoga i operativnog aspekta (Avelini Holjevac, 1998:16). Strategijski kontroling usmje-

ren je na ispunjavanje vizije i misije, odnosno dugoročnih ciljeva poduzeća, a za potrebe prikupljanja informacija primjenjuje pretežito eksternu orientaciju. Bavi se procjenjivanjem trendova kretanja ključnih poslovnih varijabla kao što su tržište, tehnologija, želje i potrebe kupaca, dostupnost resursa te sukladno tome ocjenjivanjem mogućnosti budućega razvoja, odnosno prilagođavanja poduzeća identificiranim promjenama, kao i ocjenjivanjem rizika pojedine razvojne opcije. S obzirom na navedeno, strategijski kontroling obuhvaća sljedeće poslove (Avelini Holjevac, 1998:17) analizu okruženja (tržište, gospodarski i društveni trendovi, mogućnosti i potencijali), analizu poduzeća (snage i slabosti, resursi), utvrđivanje strategijskih pravaca, odabir optimalnih strategija, izradu strategijskih planova, praćenje ostvarenja zacrtanih planova, a sve u cilju osiguranja temelja za strategijsko upravljanje poduzećem.

Operativni kontroling se pak bavi prilagođavanjem postojeće situacije, posebice s aspekta resursa ostvarivanju kratkoročnih ciljeva, a temelji se pretežito na internim informacijskim izvorima te koristi poznate metode i rješenja. Operativni kontroling kao sastavni i izvršni dio strategijskoga upravljanja obuhvaća upravljanje poslovnim rezultatom u skladu sa zadacima definiranim godišnjim planovima poslovanja, a koji se po potrebi raščlanjuju na kraće vremenske jedinice, odnosno po pojedinim organizacijskim jedinicama unutar poduzeća kao što su odjeli, centri odgovornosti, strateške jedinice itd. Strategijski i operativni kontroling zajedno čine jedinstven i cjelovit kontroling sustav. Strategijski kontroling osnovica je rada operativnoga kontrolinga, a izvješća operativnoga kontrolinga o postojećim rezultatima osnovica su budućih strategijskih promišljanja.

3. USTROJ I UVODENJE KONTROLINGA U PODUZEĆU

Uvođenje funkcije kontrolinga u poduzeću ima za cilj unaprjeđenje poslovanja i povećanje uspješnosti menadžmenta. Međutim, zbog izvjesnoga stupnja novosti koje donosi ova aktivnost, za očekivati je prepreke i otpor njegovu uvođenju. Otpori većinom proizlaze kao posljedica nedovoljnoga znanja o sadržaju ove funkcije, nepoznavanja prednosti njenog uvođenja, straha od gubitka pozicija i sl. Stoga se problemu uvođenja funkcije kontrolinga može pristupiti izborom jedne od opcija (Osmanagić Bedenik, 2004:266): započeti s uvođenjem tamo gdje se očekuju najveći problemi, započeti tamo gdje se očekuju najmanji problemi, odnosno započeti tamo gdje se očekuju spektakularni uspjesi. Bez obzira na odabrani pristup, pri uvođenju funkcije kontrolinga potrebno je članove organizacije - menadžere i zaposlenike upoznati s konceptom kontrolinga, njegovim zadacima, ciljevima i koristima za članove i organizaciju kao cjelinu.

Kada se razmatra praktični način uvođenja kontrolinga u poduzeće, može se odabrati jedna od

dvije opcije. Prva opcija odnosi se na mogućnost pridruživanja novih poslova i zadataka postojećim službama. Na taj način može se očekivati manji otpor pri implementaciji. Međutim, u tom slučaju mogu izostati maksimalni učinci od uvođenja ovoga koncepta jer se zadaci kontrolinga pridodaju postojećoj grupi zadataka te na taj način postaju „zaleđeni“. Drugu opciju predstavlja organiziranje zasebne, odnosno samostalne službe kontrolinga. U toj službi okupljaju se suradnici koji imaju visoki stupanj znanja o ovom konceptu. Ove osobe trebale bi imati značajne komunikacijske vještine, kao i sposobnost pregovaranja s ostalim članovima organizacije kako bi se koncept kontrolinga učinkovito uveo. Za očekivati je da će ovaj način uvođenja osigurati viši stupanj objektivnosti i neovisnosti. Ukoliko ovaj pristup ne prate intenzivni komunikacijski napor, moguće je očekivati veći otpor članova organizacije.

Ukoliko se kontroling uvodi kao samostalna služba, riječ je najčešće o uspostavi kontrolinga kao štabne funkcije neposredno podređene najvišem menadžmentu. Ukoliko se radi o većem poduzeću, posebice poduzeću koje primjenjuje divizijsku projektnu ili matričnu organizacijsku strukturu, često se organizira centralni kontroling neposredno podređen najvišem menadžmentu te decentralizirani odjeli za kontroling za pojedine projekte, odnosno funkcije. Tada se javljaju odjeli za kontroling u nabavi, proizvodnji, prodaji, marketingu, finansijama, istraživanju i razvoju itd. U tom slučaju, osobe koje rade u decentraliziranim odjelima stručno su podređene centralnom odjelu kontrolinga, a disciplinski rukovoditelju pojedinoga područja. Decentraliziranjem prema pojedinim funkcijama ili korisnicima zadovoljavaju se kriteriji neovisnosti, stručnosti i samostalnosti te osigurava učinkovitost primjene ovoga koncepta.

Može se zaključiti kako način uvođenja koncepta kontrolinga ovisi o veličini poduzeća, organizacijskoj strukturi, menadžerskom sustavu, raspoloživim ljudskim potencijalima iz područja kontrolinga te organizacijskoj kulturi poduzeća koja determinira način provođenja procesa upravljanja promjenama. Veličina poduzeća čini se presudnom determinantom oblika uvođenja kontrolinga. Jasno je da u manjim poduzećima poslove kontrolinga može obavljati jedna osoba koja se često naziva i analitičar poslovanja, dok će u velikim poduzećima postojati potreba za zasebnom službom.

Način uvođenja kontrolinga ovisi i o odabranom modalitetu njegove primjene. Tako je moguće diferencirati između računovodstveno orijentirane koncepcije, informacijski orijentirane koncepcije te upravljački orijentirane koncepcije (Osmanagić Bedenik, 2004:65-67). Ako je koncepcija kontrolinga računovodstveno orijentirana, primjena se svodi na učinkovitu pripremu računovodstvenih podataka, odnosno informacija, s ciljem osiguravanja likvidnosti, odnosno pozitivnoga poslovnog rezultata. U ovom slučaju kontroling je dio službe računovodstva. Iako se ponekad ne radi o decidiranom

uvodenju službe kontrolinga, moguće je naići na praktične primjere jačanja računovodstvene službe kao instrumenta menadžmenta u procesu odlučivanja. Tada bi preimenovanje upravljački orientiranoga računovodstva u službu kontrolinga predstavljalo samo promjenu kozmetičke prirode.

S obzirom da se temelj koncepta kontrolinga nalazi u definiranju i razradi informacijskoga sustava kao podloge odlučivanja, moguće je identificirati i informacijski orientiranu koncepciju. Zadatak kontrolinga prema tom konceptu može se sažeti na prevladavanje jaza između potrebe za informacijama i njihova osiguravanja. Prema ovom modalitetu kontroling zauzima središnje mjesto između menadžerskoga provođenja funkcija planiranja i kontrole te svojom informacijskom podlogom utječe na provođenje, ali i povezivanje ovih funkcija.

Prema upravljački orientiranoj koncepciji kontroling se smatra parcijalnim sustavom unutar sustava vođenja. Osnovni zadatak sustava vođenja predstavlja koordinacija pojedinih aktivnosti u okviru sustava izvođenja, što se naziva i primarnom koordinacijom. Pod utjecajem rasta poduzeća, odnosno povećanja složenosti poslovanja u smislu specijalizacije, nužnom postaje koordinacija i integracija između planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontrole, a što se naziva sekundarnom koordinacijom i pridružuje se kontrolingu. Cilj je kontrolinga stoga povećati racionalnost poslovanja, odnosno efikasnost te stupanj prilagođavanja poduzeća uvjetovanju iz okruženja, odnosno efektivnost.

Iako se potonji modalitet smatra najsveobuhvatnijom i najzrelijom koncepcijom kontrolinga, može se uočiti da je osnovica svih koncepcija identična, a svodi se na osiguravanje što kvalitetnijih upravljačkih informacija kvantitativnoga, ali i kvalitativnoga karaktera, usmjerenih na prošlost, sadašnjost i budućnost. Jasno je da podlogu uspješnoga rada kontrolinga predstavlja učinkovitost primjene upravljačkoga računovodstva. O poslovnoj praksi, interesu menadžmenta, ali i stručnosti izvršitelja funkcije kontrolinga ovisi u kojem će se pravcu i koliko duboko ona razvijati. Metodika izvršavanja ciljeva kontrolinga koji odgovaraju potrebama menadžmenta može se razlikovati. Međutim, bez obzira na modalitet primjene, zadatak je kontrolinga kontinuirano davati odgovor na pitanje: je li poduzeće na pravom putu ispunjavanja svojih kratkoročnih, ali i razvojnih ciljeva.

4. FUNKCIJA KONTROLINGA U PODUZEĆU JADRAN HOTELI D.D.

Društvo Jadran hoteli d.d. sa sjedištem u Rijeci kao osnovnom djelatnosti bavi se pružanjem usluga smještaja i ostalih ugostiteljskih usluga karakterističnih za djelatnost i to na području Rijeke, Kostrene i Kraljevice. Iako pojedini ugostiteljski objekti koji su danas u sklopu Društva posluju neprekidno i preko stotinu godina, početkom poslovanja

Društva u ovom obliku može se smatrati dan 1. travnja 1963. godine kada je iz tadašnjih hotelskih poduzeća Park i Jadran, Neboder, Kontinental i nekoliko manjih ugostiteljskih radnji formirano Hotelsko poduzeće Jadran, a kojem se 1965. godine pridružilo i HP Jadran iz Kraljevice. Kao dioničko društvo poduzeće počinje poslovati 19. travnja 1994. godine. U sklopu Društva posluju svi sušački gradski hoteli, hotel u Kostreni i turističko naselje Uvala Scott u Kraljevici, a u vlasništvu je i prostor kampa Oštros s apartmanima.

Istraživanje primjene funkcije kontrolinga u poduzeću obuhvaćeno je kroz ispitivanje valjanosti pet pomoćnih hipoteza, izvedenih na osnovi pretvodnoga uvida u poslovanje ostalih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

H1: Uvođenje funkcije kontrolinga izravno je povezano sa službom računovodstva i financija.

H2: Razvoj poduzeća u smislu povećanja prihoda i broja zaposlenika pozitivno je koreliran s razvojem funkcije kontrolinga.

H3: Razvoj funkcije kontrolinga pozitivno je koreliran s jačanjem konkurenčije i dinamike promjena u okruženju s kojima se suočava poduzeće.

H4: Razvoj kontrolinga pozitivno je koreliran s jačanjem potreba menadžmenta za kvalitetnom informacijskom podlogom za odlučivanje.

H5: Razvoj kontrolinga pozitivno je koreliran s jačanjem menadžerske podrške toj funkciji.

Funkcija kontrolinga u poduzeću Jadran d.d. uvedena na način da je pridodata službi financija i računovodstva. Razlog takvoj praksi može se naći u činjenici da prilikom uvođenja kontrolinga nisu bili razvijeni instrumenti kontrolinga, a niti informacijski sustav koji bi mu pružao podršku. Osim toga, vodilo se računa i o mogućem otporu zaposlenika koji sa sadržajem ove funkcije nisu bili dovoljno upoznati. Međutim, zapošljavanjem stručne osobe za obavljanje poslova kontrolinga te uvođenjem instrumenata kontrolinga, ali i unaprjeđenjem informacijskoga sustava stvoreni su preduvjeti za oblikovanjem funkcije prema upravljački orientiranom konceptu. S obzirom na navedeno, za očekivati je izdvajanje funkcije kontrolinga iz službe računovodstva i financija te njeno pozicioniranje kao štabne službe, podređene upravi, ali informacijski povezane sa svim odjelima i profitnim centrima u okviru Društva. Taj potez osigurao bi veću neovisnost funkcije kontrolinga te njenu veću uključenost u definiranje temeljnih vrijednosti i ciljeva Društva, ali i veću mogućnost kontrole ostvarivanja ciljeva, čime bi se postigla veća efikasnost rada ove službe.

Jedan od najvažnijih zadataka kontrolinga jest poticanje i stručna pomoć vrhovnom menadžmentu pri definiranju temeljnih vrednota poduzeća, kako bi se osigurali temelji za donošenje ciljeva i kontrolu njihove provedbe. Sustav vrednota predstavlja okvir ponašanja poduzeća i prema vanjskim grupama: kupcima, dobavljačima, vjerovnicima, dionicarima, itd. Sustav vrednota temelji se na viziji, misiji i ciljevima poduzeća, a kontroling je zadužen

za poticanje i stručnu podršku u procesu definiranja ovih kategorija (Osmanagić Bedenik, 2004:95). Kontroling također brine o integraciji sustava vrednota, odnosno o tome da je vizija širi okvir unutar kojega je oblikovana misija te da se u logičnom slijedu iz toga izvode ciljevi poduzeća. Kontroling brine i o zahtjevima koji moraju biti ispunjeni kako bi sustav vrednota bio ispravno oblikovan. Zbog preopterećenosti djelatnika u službi kontrolinga, ali i nedovoljne zainteresiranosti od strane vrhovnoga menadžmenta u poduzeću Jadran hoteli d.d. temeljne vrijednosti nisu definirane, niti su jasno i nedvosmisleno ukomponirane u poslovanje poduzeća. Očekuje se da će ključnu ulogu u tom procesu odigrati upravo kontroling.

Treća komponenta sustava vrednota su ciljevi. Ciljevi su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti poduzeća, početna i završna točka procesa upravljanja. Imajući na umu nedavne promjene na tržištima kapitala i povećanu neizvjesnost u turističkom sektoru, nužno se nameće pravilo realizacije onih ciljeva za koje se ocijeni da su najhitniji i najviše pridonose uspjehu Društva. Glavni cilj Društva Jadran hoteli je podizanje kvalitete i kategorije objekata i usluga Društva. Naime, trenutno je u sklopu društva više objekata različitih kategorija, što ne osigurava istu kvalitetu usluge u svim objektima društva. Zbog toga se kao glavni dugoročni cilj navodi upravo podizanje kvalitete usluga u svim objektima Društva na razinu od minimalno tri **. Ovaj cilj je dugoročan, što znači da se očekuje njegovo ostvarenje u roku od tri do pet godina. Društvo je do sada obnovilo hotel Jadran te započelo obnovu hotela Neboder, dok se obnova tj. podizanje kategorije hotela Continental očekuje uskoro. Zbog finansijske krize finansijska sredstva značajno su poskupjela pa je njihovo dobivanje otežano, a što usporava zacrtani proces. Srednjo-ročni ciljevi Društva su obnova i unaprjeđenje informacijskoga sustava, kako u pojedinim objektima, tako i u mrežnom sustavu, reorganizacija poslovanja hotela Continental s ciljem veće učinkovitosti te poboljšanje odnosa s agencijama u cilju veće iskoristivosti kapaciteta.

Planiranje je svjesna i kontinuirana aktivnost usmjerena na definiranje ciljeva i načina na koji se ciljevi mogu ostvariti (Dulčić, 1991:343). Poslovnim se planiranjem i budžetiranjem stvaraju pretpostavke za ostvarivanje zacrtanih ciljeva. U Društvu Jadran hoteli proces budžetiranja mogao bi se podijeliti u tri faze: planiranje, kontroling te revizija. Budžete u poduzeću Jadran hoteli najčešće izrađuju direktori pojedinih poslovnih jedinica - hotela, ali u suradnji s voditeljima pojedinih odjela u njihovim jedinicama (kuhinja, hrana i piće..) te kontrolorima. Nakon što svi direktori poslovnih jedinica donesu budžete za svoju poslovnu jedinicu, ti se budžeti detaljnije analiziraju u kontrolingu te se u sklopu funkcije kontrolinga izrađuju periodična izvješća koja menadžerima omogućuju praćenje ostvarenja budžeta i odstupanja od njega (polugodi-

šnja, kvartalna, mjesečna). Na kraju godine provodi se revizija kojom se razmatraju i implementiraju poboljšanja procesa i procedura, drugačiji načini izvođenja istoga zadatka, kao i mogućnosti različitih načina budžetiranja, a sve na osnovi rezultata procesa učenja iz prethodnoga razdoblja. Uvedeni informacijski sustav Društva olakšava provođenje budžetiranja zbog svojih mogućnosti izračunavanja raznih statističkih projekcija i modela na temelju podataka iz prošlih razdoblja. Pa ipak, optimizacija njegove upotrebe tek se očekuje.

Funkcija kontrole jedna je od važnijih funkcija kontrolinga. Međutim važno je uočiti razliku između kontrole i kontrolinga. Kontrola se odnosi na proces obrade informacija radi utvrđivanja odstupanja između dvaju veličina te analizu tih odstupanja. U većini hotelskih poduzeća, ali i ostalim poduzećima postoje automatizirani sustavi kontrole koji se uglavnom vezuju uz samu organizaciju poduzeća. Neki automatski sustavi kontrole su u poduzećima propisani zakonima, posebice u području financija i računovodstva, nabave i skladištenja roba tj. namirnica te formiranja finansijskih izvještaja poduzeća. Uz kontrolu tj. kontroling se također vezuje i interna revizija. Naime, kontroling i interna revizija se funkcionalno nadopunjaju. Svrha je revizije povećanje urednosti, objektivnosti i realnosti informacija o poslovnim procesima, radi povećanja sigurnosti poslovne aktivnosti. Svrha kontrolinga je povećanje vitalnosti poduzeća radi boljega i bržeg prilagođavanja unutarnjim i vanjskim promjenama. Također kontroling i interna revizija zahtijevaju institucionalnu neovisnost. Ostvarivanje zadataka revizije pridonosi uspjehu kontrolinga i obratno. Kontroling je dakle usmjeren na sveobuhvatnu podršku menadžmentu i predstavlja njegov podsustav, dok je kontrola parcijalni zadatak podrške menadžmentu te se primarno odnosi na nadzor izvršenja.

Kao u većini hotelskih poduzeća, u Društvu su definirani sustavi kontrole za koje su zaduženi voditelji odjela u pojedinim objektima. Na razini Društva kontrola se provodi u skladu s obvezom formiranja finansijskih izvještaja, dakle za svako tromjesečje. Međutim, u Društvu je 2006. godine zbog veće potrebe za podrškom menadžmentu u procesu odlučivanja započeo proces uvođenja kontrolinga. Naime, menadžment je odlučio krenuti u ciklus ulaganja kojemu je cilj povećanje kvalitete usluga te se pritom očekivao veći broj poteškoća, problema i odstupanja koje je trebalo analizirati i korigirati. Kontroling je tako uveden kao pridruženi odjel financija i računovodstva na osnovi pretpostavke da će tako imati najbolju informacijsku podršku za ispunjenje svojih zadaća. Međutim, pri uvođenju kontrolinga kao problem utvrđena je nedovoljna informatiziranost Društva. U svim objektima Društva nije postojao jedinstveni informacijski sustav te se zbog toga nije mogla osigurati pravovremenost informacija tj. izvještaja za kontroling, a niti za menadžment Društva. Informacijski sustav hotelskoga društva, ali i poduzeća općenito, mora

integrirati sve poslovne procese i funkcije te omogućiti brz i transparentan protok podataka i informacija.

Na osnovi usporedbe s konkurencijom, ali i predviđanjem informacijskih potreba poduzeća u budućnosti odabrana je aplikacija MISH tj. Modularni Informacijski Sustav Hotelijerstva i ugostiteljstva (<www.mish-iii.inet.hr> i http://www.mish-iii.inet.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=7) koji spada u tzv. ERP model (engl. Enterprise Resource Planning), a označava softverski paket za cijelovito poslovanje hotelskih i ugostiteljskih poduzeća. Ovaj se programski modul koristi u više od 200 različitih turističkih objekata, a bazira se na Oracle i Windows tehnologiji te se sastoji od niza programskih modula koji mogu funkcionirati potpuno neovisno jedan od drugoga ili biti integrirani u jedinstveni informacijski sustav poduzeća. Društvo koristi sve dostupne module te ih integrira u jedan cijeloviti sustav hotelsko-ugostiteljskoga poslovanja. MISH obuhvaća sve poslovne procese i službe u turističkim poduzećima počevši od marketinga i prodaje turističkih kapaciteta, preko recepcijskoga i mjenjačkog poslovanja, zatim materijalnoga i finansijskog praćenja nabave, obrade, skladištenja i prodaje hrane i pića u restoranima i barovima do tzv. zajedničkih služba kao što su knjigovodstvo, kadrovska evidencija, obračun plaća te uprava i kontrola. Cijeli sustav je izведен modularno. Svaki modul, koji čini skup programskih rješenja (*software*), strojna i komunikacijska oprema (*hardware*) te odgovarajući kadrovski i organizacijski preduvjeti pokriva određeni segment poslovanja poduzeća i može funkcionirati neovisno od ostalih modula. Međutim, iako informacijski sustav olakšava obavljanje funkcije kontrolinga, potrebno je također povremeno kontrolirati njegov rad. U Društву se tako provodi kontrola informacijskoga sustava tako da se periodično odabere neki izvještaj kojega je proizveo sustav, te se on zatim ručno izrađuje na osnovi dokumenata koji su služili kao podloga njegovu formiranju.

Odjel kontrolinga zbog svoje uloge podrške menadžmentu zahtjeva obrazovane i adekvatno opremljene ljudske potencijale. Naime, za provođenje kontrole, analize te sinteze bilo koje informacije ili izvještaja u poduzeću koje u svom sastavu ima niz hotela i ostalih smještajnih objekata, potrebno je razumijevanje zakonskih norma koje reguliraju njihov rad, ali i temelja procesa poslovanja. Prema istraživanju prakse provođenja kontrolinga u poduzećima Republike Hrvatske provedenom 2007. godine (Osmanagić Bedenik, 2007:363) u odjelu kontrolinga najčešće je radilo od tri do pet osoba. U odjelu kontrolinga koji je ustrojen u okviru službe financija i računovodstva Društva također su zapošljene tri osobe više stručne spreme koje blisko surađuju sa zaposlenicima koji se bave računovodstvom. Uz uvođenje MISH informacijskoga sustava, čime su ispunjeni preduvjeti za učinkovito uvođenje i djelovanje sustava kontrolinga u Društvu, ipak

je za sada uočljiva dominacija klasičnih operativnih zadataka kontrolinga, a što je također u skladu s prosječnim rezultatima provedenoga istraživanja.

5. ZAKLJUČAK

Uloga kontrolinga veže se za osiguravanje stručne podrške menadžmentu kako najviše hijerarhijske razine, tako i nižim razinama. Kontroling predstavlja stručnu pomoć u upravljanju i vođenju društva u smislu sastavljanja i prezentiranja izvještaja, planiranja, budžetiranja, analize poslovnoga rezultata, unaprjeđenja sustava informiranja itd. Uz operativni kontroling koji se uvodi u sve većem broju poduzeća, jača interes za strategijski kontroling. Strategijski kontroling usmjeren je na ispunjavanje vizije i misije, odnosno dugoročnih ciljeva poduzeća, a za potrebe prikupljanja informacija primjenjuje pretežito eksternu orientaciju. Bavi se procjenjivanjem trendova kretanja ključnih poslovnih varijabla kao što su tržiste, tehnologija, želje i potrebe kupaca, dostupnost resursa te sukladno tome ocjenjivanjem mogućnosti budućega razvoja, odnosno prilagođavanja poduzeća identificiranim promjenama, kao i ocjenjivanjem rizika pojedine razvojne opcije. Na taj način suvremenii kontroling sve više postaje temelj inovacijskoga djelovanja suvremenoga poduzeća.

Budući da u strukturi izvora informacija dominiraju računovodstvene informacije, a u strukturi korišnika menadžment, može se zaključiti kako u praksi analiziranoga poduzeća, kao i u većini poduzeća hrvatske poslovne prakse, dominira koncept kontrolinga koji predstavlja prijelaz između računovodstvene prema informacijskoj koncepciji. Na taj način potvrđena je prva pomoćna hipoteza. Značajka rada kontrolera također se može opisati kao prijelaz s uloge i funkcije registratora prema ulozi i funkciji navigadora. Potvrđuje se tako i druga pomoćna hipoteza da povećanjem veličine poduzeća dolazi i do razvoja funkcije kontrolinga. Općenito, a i na primjeru promatranoga poduzeća potvrđuju se i pomoćne hipoteze da razvoj kontrolinga jača s jačanjem konkurenčije, odnosno presudno ovisi o menadžerskoj podršci te njegovim potrebama za kvalitetnom informacijskom podlogom za odlučivanje. S obzirom na pozitivna iskustva analiziranoga poduzeća, može se zaključiti kako će u poduzećima hrvatske poslovne prakse jačati razvoj i primjena kontrolinga kao značajnoga čimbenika povećanja efikasnosti, ali i efektivnosti poslovanja te kao temelja unaprjeđenja konkurentnosti.

LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I. (1998): Kontroling - upravljanje poslovnim rezultatom, Rijeka, Hotelijerski fakultet Opatija
2. Dulčić, A. (1991): Turizam: Načela razvoja i praksa, Zagreb, Institut za turizam
3. Kreitner, R. (1989): Management (4th edition), Boston, Houghton Mifflin Company

4. Osmanagić Bedenik, N. (2004): Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, Školska knjiga
5. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
6. Preisler, P. R., Peemoller, E. K. (1990): Controlling, Moderne Industrie, Landsbert/Lech
7. Simić, S. (2010): Controlling and it's application in small and middle enterprises in Bosnia and Herzegovina, Megatrend Review, Vol 7/1
8. Weber, J. (1995): Einführung in das Controlling, 6. izdanje, Stuttgart, Schaffer-Poeschel
9. Weber, J. (1993): Einführung In das Controlling, Stuttgart, Poeschel
10. Weilrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, Zagreb, Mate
11. <http://www.mish-iii.inet.hr>
12. http://www.mish-iii.inet.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=7

ANALIZA RIZIKA UPRAVLJANJA PODUZEĆEM

Datum prijave: 3.3.2013.

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

UDK 658:330.3

Pregledni rad

Ana Udovičić, univ.spec.oec., Željka Kadlec, struč.spec.oec.

Veleučilište u Šibeniku

Trg A. Hebranga 11

Šibenik

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u

Virovitici

Potpuna adresa: Bilogorska 42, Podgorje, Virovitica, Hrvatska

Telefon: 099-402-6861 Fax: E-mail: zeljka.tai@gmail.com

SAŽETAK - *Rizik kao neizostavni dio svake organizacije usko je vezan s procesom odlučivanja. Prilikom donošenja odluka bitno je znati koji su potencijalni rizici za poduzeće. Nakon saznanja poslovnih rizika bitno je pravilno i učinkovito upravljati rizicima. Nekada je upravljanje rizicima u poduzećima bilo jednostavnije i poduzeća su poslovala u stabilnoj okolini. Danas ona djeluju u turbulentnoj, nepredvidivoj i za razvoj nesigurnoj okolini kojoj se nastoje prilagoditi. Svako poduzeće djeluje susrećući se s rizikom, poput plasiranja novog proizvoda na tržište pri čemu je rizik hoće li on uspjeti ili ne. Kako bi zadržale svoju poziciju na tržištu ili išle korak naprijed, poduzeća moraju posvetiti posebnu pozornost analizi i upravljanju rizicima. Neučinkovito upravljanje može donijeti enormne štete razvoju i napretku poduzeća. Učinkovit sustav upravljanja rizicima jedno je od najbitnijih instrumenata zaštite poduzeća od konkurenčije te omogućuje poduzeću prepoznavanje prilika i pravodobno reagiranje na promjene. Rizik, upravljanje rizikom, analiza rizika, metode i tehnike upravljanja rizika, samo su neki od pojmoveva koji se susreću tijekom prisutnosti rizika poduzeću. Za upravljanje rizikom u poduzeću bitna je identifikacija i mjerjenje rizika što predstavlja uvjet procesu analize rizika. Menadžment rizika poduzeća odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na poduzeće (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače, kao i vanjske utjecajne na društvo, tržište i okoliš). Analiza rizika pomaže da se ciljevi programa zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća. Što su ciljevi poslovanja i zaštite (sigurnosti) više uskladeni, bit će uspješnije ostvareni.*

Ključne riječi: rizik, upravljanje rizikom, analiza rizika, mjerjenje rizika

SUMMARY - *Risk as an indispensable part of every organization is closely associated with the decision making process. When making decisions it is important to know the potential risks for the company. After learning about potential business risks it is important to properly and effectively manage them. Formerly, the enterprise risk management was easier and businesses operated in a stable environment. Nowadays, they are trying to develop while adjusting to the turbulent, unpredictable and unsafe environment they operate in. While operating, each company encounters risks, such as launching a new product on the market where the risk is whether it will succeed or not. In order to maintain their market position or even take a step ahead, companies must pay special attention to the analysis and management of risks. Ineffective management can cause enormous damage to the development and progress of the company. Effective risk management system is one of the most important instruments in protecting businesses from competition and it enables the enterprise to recognize opportunities and respond to changes timely. Risk, risk management, risk analysis, methods and techniques of risk management are just some of the concepts that emerge in the presence of enterprise risk. It is essential for the risk management in the company to identify and measure risk as a prerequisite for the risk assessment process. Enterprise risk management refers to events and circumstances that may adversely affect the company (the impact on the survival of the company, both human and capital resources, products and services, customers, as well as external influences on the society, the market and the environment). Risk analysis helps risk protection program objectives connect and comply with the business objectives and needs. The objectives of business and protection (security) will be successfully achieved if they are aligned.*

Keywords: risk, risk management, risk analysis, risk measurement

1. UVOD

Prilikom donošenja odluka bitno je znati koji su potencijalni rizici za poduzeće te kako pravilno i učinkovito upravljati rizicima. Nekada je upravljanje rizicima u poduzećima bilo jednostavnije i poduzeća su poslovala u stabilnoj okolini. Danas ona djeluju u turbulentnoj, nepredvidivoj i za razvoj nesigurnoj okolini kojoj se nastoje prilagoditi. Svako poduzeće djeluje susrećući se s rizikom, poput plasiranja novog proizvoda na tržište pri čemu je rizik hoće li on uspjeti ili ne. Kako bi zadržale svoju poziciju na tržištu

ili išle korak naprijed, poduzeća moraju posvetiti posebnu pozornost analizi i upravljanju rizicima. Neučinkovito upravljanje može donijeti enormne štete razvoju i napretku poduzeća. Učinkovit sustav upravljanja rizicima jedno je od najbitnijih instrumenata zaštite poduzeća od konkurenčije te omogućuje poduzeću prepoznavanje prilika i pravodobno reagiranje na promjene. Rizik, upravljanje rizikom, analiza rizika, metode i tehnike upravljanja rizika, samo su neki od pojmoveva koji se susreću tijekom prisutnosti rizika poduzeću.

Za upravljanje rizikom u poduzeću bitna je iden-

tifikacija i mjerjenje rizika što predstavlja uvjet procesu analize rizika. Upravljanje rizikom kao proces se ubrzano razvija i povlači za sobom mnoga gledišta. Menadžment rizika poduzeća (engl. *enterprise risk management*) odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na poduzeće (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače, kao i vanjske utjecaje na društvo, tržište i okoliš). Analiza rizika pomaže da se ciljevi programa zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća. Što su ciljevi poslovanja i zaštite (sigurnosti) više uskladeni, bit će uspješnije ostvareni. Analiza rizika također pomaže da poduzeće bolje planira potrebna sredstva za program zaštite.

2. MENADŽMENT RIZIKA

2.1. Rizik - pojmovno određenje i definicija

Svaka organizacija, bila to ustanova, jedinica, poduzeće ili nešto slično, susreće se s rizikom. Rizik je u tom slučaju neizostavni dio svake organizacije pa se pri tome može spomenuti opće poznata izreka: „Tko ne riskira, ne profitira.“ Većina organizacija smatra rizik negativnom pojmom pa ga promatraju kao očekivani gubitak koji je rezultat vjerojatnosti nastanka gubitka i vrijednosti gubitka. Problem te definicije je u tome što se na rizik gleda kao na nešto negativno, odnosno kao potencijalni gubitak. Međutim, uprava sve više nastoji promatrati rizik kroz: (Bulat, 2007:155)

- raspon koji obuhvaća rizike i šanse,
- dobitke i gubitke koji obuhvaćaju pozitivne i negativne rezultate,
- vjerojatnost nastanka i posljedice.

Rizik predstavlja neizvjesnost u ishod očekivanih događaja u budućnosti, odnosno on je situacija u kojoj nismo sigurni što će se dogoditi, a odražava vjerojatnost mogućih ishoda oko neke očekivane vrijednosti. Pri tome očekivana vrijednost predstavlja prosječni rezultat nepredvidivih situacija koje se opetovano ponavljam. (Srića, 2011)

Rizik je usko vezan s procesom odlučivanja. Odlučivanje u poduzeću, kao i u svim područjima rada i života, bez obzira na koji se način donose odluke, zbiva se u različitim okolnostima, povoljnima i nepovoljnima što ovisi o pouzdanosti može li se procijeniti očekivani rezultat (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Poloski-Vokić, 2008). Odlučivanje u trima uvjetima (sigurnosti, rizika i nesigurnosti) ne donosi iste ishode i predstavlja drugačiju razinu rizika za menadžera koji donosi odluke. Procjena mogućih rezultata odluke u različitim okolnostima predstavljaju važan zadatak menadžera jer se od donesene procjene razlikuju uspješni i neuspješni donositelji odluka. Naravno, rezultati određene procjene menadžera ovise o tome vrši li se procjena u sigurnim uvjetima ili onda kad je prisutan rizik, odnosno neizvjesnost. Vrsta problema,

donošenje odluke i rješenje problema su faktori čijim povezivanjem dobivamo okvir odlučivanja. U okolnostima sigurnosti rješavaju se poznati i dobro strukturirani problemi, što rezultira i takvim rješenjima pri donošenju rutinskih odluka. Nasuprot tome, u okolnostima nesigurnosti rješavaju se neuobičajeni i nejasni problemi, što rezultira neisprobanim i nepreciznim rješenjima pri donošenju intuitivnih odluka. Odlučivanje u okolnostima rizika nalazi se između tih dviju krajnosti (Sikavica i dr., 2008).

Uvjerenost u ispravnost odluke vrlo je velika kada se donose u uvjetima koje se donose u okolnostima sigurnosti, manja u okolnostima rizika i najmanja u okolnostima nesigurnosti. Stoga je cilj donijeti najbolju alternativnu odluku. Tada menadžer prihvata i prednosti i nedostatke određene alternative za koju smatra da će imati najmanje posljedica za poduzeće. Dakle, ne prihvata s alternativom nužno i rizik koji dolazi s njim. Izbor najpovoljnije alternative je veoma složen problem, a zavisi od:

- mogućih alternativa,
- posljedica,
- vrijednosti,
- činjenica uzetih u obzir prilikom donošenja odluke,
- primijenjenih metoda.¹

Većina poduzetnika u svom poslovnom potehu svjesna je rizika, ali mnogi od njih to i zanemaruju. Hrvatski menadžeri ne smatraju rizik negativnom pojmom. Najviše na rizik utječe nedostatak novca i informacija (Srića, 2011) što predstavlja dva glavna izvora napretka poduzeća.

Poduzeća imaju tri mogućnosti kad su u pitanju rizici. Mogu ih pokušati smanjiti promjenom poslovanja ili provođenjem nekih specifičnih aktivnosti kako bi se poboljšala kontrola i fleksibilnost. Osim smanjenja rizika, poduzeća mogu ili odlučiti zadržati rizike kakvi jesu ili barem dio rizika pokušati prenijeti na nekog drugog, npr. kupnjom ugovora o osiguranju ili drugim finansijskim instrumentima. (Narayanan i Nanda, 2004)

U procesu donošenja odluka o ulaganju za menadžment su posebno važne sljedeće vrste rizika:

- *Poslovni rizik* (pojavljuje se u okviru gotovinskog tijeka),
 - *Financijski rizik* (vezan uz način financiranja poduzeća, osobito zaduživanjem što može biti uzrok nelikvidnosti pa i bankrota). (Lacković, 2002)
- Navedene vrste rizika možemo klasificirati na nekoliko vrsta (prikazano na slici 1):

¹ http://www.ef.uns.ac.rs/Download/menadzment_rizikom_master/2009-11-05_teorija_rizika.pdf

SLIKA 1: KLASIFIKACIJA RIZIKA



Izvor: prema Lacković Z., (2002): *Malo poduzeće u uvjetima transicije prvo izdanje, Grafika Osijek, Požega i Osijek*

Rizik se može smanjiti prikupljanjem dodatnih informacija, za što je potrebno i dodatno vrijeme, pa se menadžer nađe u svojevrsnom zatvorenom krugu iz koga nema izlaza. Za smanjenje rizika potrebne su mu dodatne informacije, a za dodatne informacije mu je potrebno dodatno vrijeme što usporava proces odlučivanja i povećava rizik. Dakle, donositelj odluke mora naći mjeru između potrebnih informacija i brzine odlučivanja kako bi rizik sveo na razumnu mjeru. (Sikavica i dr., 2008) Kako bi se moglo utjecati na razinu rizika u poduzeću, odnosno kako bi se moglo upravljati njime, treba se iscrpno analizirati mogućnost gubitaka što je vrlo teško ostvariti. Program upravljanja rizikom treba omogućiti provjeru po točno određenom popisu koji omogućuje točno određivanje izloženosti riziku. Dakle, sam početak programa upravljanja rizikom započinje uočavanjem mogućnosti gubitka, istraživanju činjenica i određivanju veličine mogućeg gubitka. Kada se utvrdi u kojoj mjeri utječe na poduzeće, tada se može odlučiti u kojem se smjeru proces upravljanja kreće i kako djelovati na rizik: treba li ga isključiti, smanjiti ili u potpunosti otkloniti.²

Nakon utvrđene izloženosti riziku i utvrđivanju njegove veličine menadžeri imaju preduvjet za donošenje narednih odluka koje moraju donijeti tokom poslovanja poduzeća. Ukoliko je poduzeće svjesno izloženosti potencijalnim opasnostima, djelovat će u pravo vrijeme i na pravom mjestu.

2.2. Upravljanje rizikom

Upravljanje rizikom (*eng. risk management*) je proces mjerjenja, procjene rizika i razvoja strategija za kontrolu rizika. Tradicionalni menadžment rizika usmjeren je na rizike koji potječu od prirodnih ili pravnih uzroka (npr. prirodnih katastrofa, požara, nezgoda, pravnih postupaka). Financijski menadžment rizika usmjeren je na rizike kojima se može upravljati korištenjem financijskih instrumenata koji su u prometu na tržištu. Menadžment rizika poduzeća (*eng. enterprise risk management*) odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na pouzeće (utjecaj na sam opstanak poduzeća, ljudske i kapitalne resurse, proizvode i usluge, potrošače, kao i vanjske utjecaje na društvo, tržište i okoliš) (Karić,

2009). Rizici su svakodnevna problematika strateškog menadžmenta, razvoja, proučavanja i organizacijskih teorija. Može se reći kako rizik predstavlja jedinicu nesigurnosti, a s obzirom na mogućnost mjerljivosti, istim je onda moguće i upravljati (Perhot, 2011).

Širi pojam menadžmenta rizika obuhvaća cjelovit proces identifikacije, procjene i analize rizika. Upravljanje rizikom se može odvijati na nekoliko različitih načina poput izbjegavanja, smanjivanja, preuzimanja, udruživanja i pomicanja rizika.

Sudionici u procesu upravljanja rizikom su:

- direktor projekta (*eng. project director*),
- voditelj odjela rizika (*eng. risk manager*),
- potencijalni nositelj rizika (*eng. risk owner*),
- nositelj aktivnosti (*eng. risk action owner*).

Iz odredbi koje definiraju funkciju kontrole rizika moguće je zaključiti da je većinu poslova upravljanja rizicima moguće vezati za funkciju kontrole rizika, budući da ona sukladno Zakonu obavlja sljedeće poslove:

- analizu rizika,
- praćenje rizika,
- izvještavanje uprave i ostalih osoba o rizicima,
- sudjelovanje u izradi, primjeni i nadzoru nad funkcioniranjem metoda i modela za upravljanje rizicima.³

Na temelju istraživanja i proučavanja stanja poduzeća menadžeri za rizik daju prijedloge za otklanjanje faktora rizika kako bi reducirali nesigurnost i rizik i omogućili normalne uvjete za kvalitetan rad poduzeća. Reduciranje i upravljanje rizikom jest proces s glavnim ciljem očuvanja učinkovitosti djelovanja. Kvalitetno organiziran proces upravljanja rizikom mora pažljivo i stručno identificirati i analizirati rizik.

Proces upravljanja rizikom nosi pet točaka (Srića, 2011):

- utvrditi sve relevantne izvore rizika,
- procijeniti učestalost i težinu mogućih gubitaka,
- izabrati ili razviti metodu kontrole rizika,
- primijeniti odabранe metode upravljanja rizikom,
- nadgledati djelotvornost i održivost odabralih metoda upravljanja rizikom.

Sve što se rukovoditeljima i poslovnim ljudima dođa može se podijeliti na bitno i nebitno, dakle ono što značajno utječe na efekte i rezultate posla i ono što na njih nema gotovo nikakav utjecaj. Može se reći na temelju iskustva da 90% poslova, koje neki menadžer mora obaviti, ima 10% važnosti, dok preostalih 10% poslova ima čak 90% važnosti. Ono što menadžere, također, okružuje može se podijeliti na stvari pod kontrolom i stvari koje se nalaze izvan kontrole. Dakle, sve što je pod kontrolom može se mijenjati i

² Više informacija na: Siropolis C.N., (1995) :Menedžment malog poduzeća, prijevod, MATE, Zagreb, str.580.

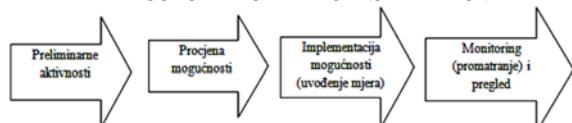
³ <http://www.hnb.hr/supervizija/odgovori-zoki/h-upravljanje-rizicima-i-kontrola-rizika.pdf>

na to utjecati svojim odlukama, dok će se ono izvan kontrole dogoditi ili ne. (Srića, 2003) Proaktivno poнаšanje, poznato kao ponašanje pobjednika, imat će najveću učinkovitost ukoliko je usmjereno na bitno i pod kontrolom. Ukoliko je strategija poduzeća usmjeđena na bitno i izvan kontrole, najbolje je biti reaktiv, odnosno prilagodljiv situaciji.

Upravljanje rizikom se temelji na analizi rizika koja ima za rezultat plan djelovanja kako bi se izbjegle ili smanjile posljedice rizika. (Karić, 2009) Rizik nikad ne možemo eliminirati, on je sveprisutan i možemo ga smanjiti, svesti na minimum i njime upravljati u svoju korist.

Postupak upravljanja rizikom mora sadržavati određene faze kroz koje prolazi (prikazano na slici 2).

SLIKA 2: FAZE POSTUPKA UPRAVLJANJA RIZIKOM



Izvor: prema Karić M., (2009) :Koncepcija upravljanja rizikom, biločiće s predavanja, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

Upravljanje rizikom ne znači izbjegavanje rizika, već se odnosi na to da je cilj donijeti odluke koje rizike prihvati. Predstavlja dodanu vrijednost organizaciji i njenim sudionicima. Prema UK standardu upravljanje rizikom provodi nekoliko točaka u svom procesu realiziranja, a to su⁴:

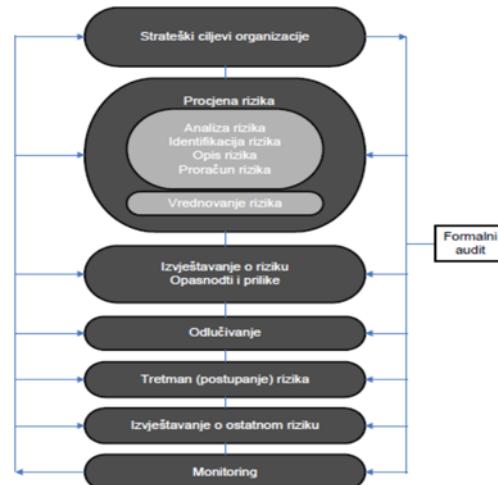
- stvara okvir za buduću aktivnost (dosljednost i kontrola),
- unapređuje odlučivanje (planiranje, prioritizacija kroz sveobuhvatno i strukturirano poimanje poslovnih aktivnosti, nestalnost i projektne prilike/opasnosti),
- doprinosi učinkovitijem korištenju/lokaciji resursa,
- smanjuje nestalnost manje važnih područja poslovanja,
- čuva i ojačava imovinu i imidž organizacije,
- optimira provedbenu aktivnost.

Upravljanje rizikom trebalo bi nastaviti razvijati proces s kojim se realizira strategija poduzeća i njena implementacija. Mora biti integriran u kulturu organizacije s efektivnom garancijom i programom menadžmenta na vrhu. Trebao bi biti prevoditelj strategije poduzeća u taktičke i operacijske objekte kako bi menadžer i njegovi zaposlenici snosili odgovornost za rizik u svom djelokrugu poslovanja. Stoga, proces upravljanja rizikom započinje strateškim ciljevima organizacije, procjenom rizika, preko izvještavanja o riziku, odlučivanja i postupanja o preostalom riziku, do nadzora.

⁴[http://www.ztel.fer.unizg.hr/_download/repositories/UR11_Tjedan_03_\(procjene_rizika,_tehnike\).pdf](http://www.ztel.fer.unizg.hr/_download/repositories/UR11_Tjedan_03_(procjene_rizika,_tehnike).pdf)

Prema priloženom (slika 3) se može vidjeti kako proces procjene rizika obuhvaća analizu rizika i vrednovanje rizika. Unutar procesa upravljanja rizika može se zaključiti kako je vrlo bitan proces analize rizika (identifikacija, opis i proračun rizika koji sadrži - metode i tehnike analize rizika te profil rizika (rangiranje)).

SLIKA 3: PROCES UPRAVLJANJA RIZIKOM



Izvor: <http://www.theirm.org/publications/documents/Risk Management Standard 030820.pdf>

Uspješno upravljanje rizicima prepostavlja točno i brzo mjerjenje izloženosti riziku. Metode i tehnike koje se danas najčešće primjenjuju jesu statičke i dinamičke metode, odnosno modeli (Deželjin, 2007:163).

Kako je izrazito važno okruženje i tržišni uvjeti koji djeluju na poslovanje poduzeća, važno je pronaći i metode mjerjenja tržišnog rizika. Sagledavajući mjerjenje i agregaciju različitih pozicija izloženosti poduzeća riziku, dolazimo do novog standarda za mjerjenje i kontrolu tržišnih rizika pod nazivom VAR (eng. *value at risk* = rizičnost vrijednosti). Općenito se definira kao maksimalni očekivani gubitak određene financijske pozicije ili portfelja uz utvrđeni vremenski horizont pod normalnim tržišnim okolnostima i uz unaprijed zadano razinu pouzdanosti. Teorijska koncepcija VAR-a polazi od stajališta da izloženost riziku nastaje uslijed osjetljivosti financijske pozicije na promjenu tržišnih čimbenika (Deželjin, 2007:164).

2.3. Analiza rizika

Analiza rizika je skup metoda i postupaka koji omogućuju potpunije razumijevanje problema u situacijama strateškog odlučivanja i pomažu da se pronađe zadovoljavajuća strategija prema unaprijed postavljenom kriteriju izbora. Strukturiranjem i modeliranjem problema odlučivanja rizik se identificira,

odnosno dijagnosticira, zatim se izmjeri njegova veličina, te se konačno na temelju razmatranja razdoba (distribucija) vjerojatnosti ključnih varijabli, njihovih međusobnih utjecaja i očekivanih konačnih rezultata, može izvršiti izbor dosta dobre strategije (Karić, 2006:3).

Analiza rizika pomaže da se ciljevi programa zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća. Analiza rizika pomaže da poduzeće bolje planira potrebita sredstva za program zaštite. Analiza rizika pomaže poduzeću rangirati rizike po važnosti i pokazuje menadžmentu koliki iznos novca bi trebalo na razborit način uložiti za zaštitu od tih rizika.⁵

Proces analize rizika (*eng. risk analysis process*) je središnji dio upravljanja rizicima i posjeduje osnovnu strukturu koja je nezavisna u odnosu na područje primjene. Jako je važno utvrditi proces upravljanja rizicima na samome početku kako bi se moglo kontinuirano baviti rizikom tijekom cijelog životnog vijeka. To je metoda identificiranja prijetnji i procjene mogućih šteta, odnosno tehnika koja služi kvantificiranju utjecaja rizika i sredstvo (instrument) za upravljanje rizikom (menadžment rizika). Analiza rizika je alat menadžerima i vladinim tijelima kako bi se odredila prikladna razina zaštite poduzeća od mogućih opasnosti i kako bi se oblikovao sustav kontrolnih mjera koje osiguravaju zaštitu od rizika.⁶

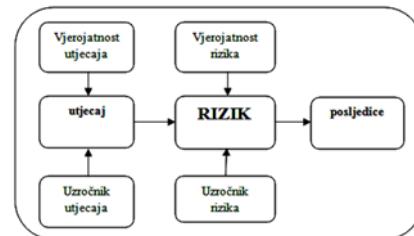
Slučajevi rizičnih investicija, koji podrazumijevaju investicijske projekte za čiju su realizaciju potrebna opsežna i dugotrajna proučavanja i priprema te kako bi se mogli uspješno izvesti i složeni postupci izgradnje objekta, pokazuju korisnost primjene metode analize rizika. Također je korisna njena primjena i kod investicija povezanih s angažiranjem većih svota finansijskih sredstava. Na što se odnosi analiza ili što bi trebalo biti predmet analize? To mogu biti razne vrste razvojnih i poslovnih odluka. Međutim, sa stajališta racionalnosti postupka pripreme odluka njihova je upotreba najkorisnija u strateškim odlukama. Rizici su često vezani za kontrolu koja se uvodi kako bi smanjila rizike ili ih držala unutar određene granice. Npr. treba uvesti kontrolu koja osigurava upravljanje prije nekih strateških aktivnosti temeljito procjeni tržište, alternativna rješenja i potencijalne rezultate (Bulat, 2007). Ona u najširem smislu osigurava menadžerima rizika okvir koji obuhvaća:

- procjenu rizika,
- upravljanje rizikom (menadžment rizika),
- komunikaciju rizika.

Risk assessment ili procjena rizika podrazumijeva prepoznavanje izvora potencijalne opasnosti, procjenjivanjem vjerojatnosti pojave opasnosti i mogućih posljedica (veličina potencijalnog gubitka i drugih utjecaja na poduzeće) ako se opasnost pojavi, što je vidljivo iz slike 4.

⁵ <http://www.efos.hr/dokumenti/MR-01-Pojam%20upravljanja%20rizikom.pdf>

SLIKA 4: MODEL PROCJENE RIZIKA

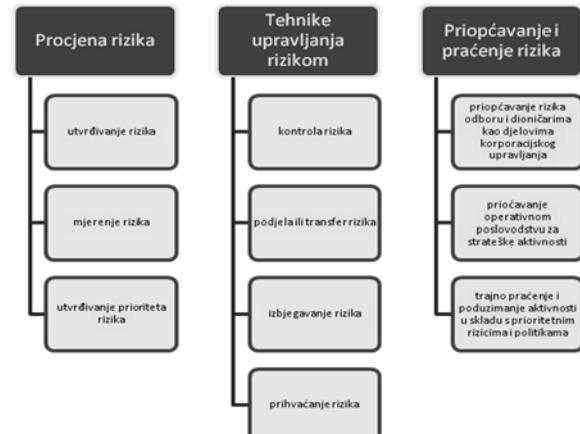


Izvor: prema Karić M., (2009) :Koncepcija upravljanja rizikom, biločke s predavanja, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

Upravljanje rizikom (menadžment rizika) je integralna sastavnica dobrog menadžmenta i pripreme odluka na svim razinama, jer neovisno o svjesnosti upravljanja rizikom provodi se u svim dijelovima poduzeća. Uz savjetovanje sa zainteresiranim stranama predstavlja razmatranje alternativnih odluka uzimajući pri tome u obzir procjenu rizika i druge čimbenike bitne za zaštitu poduzeća od mogućih opasnosti. Osim toga u slučaju potrebe vrši odabir prikladne prevencije i kontrolnih mjera.

Komunikacija rizika (eng. risk communication) sledi nakon izrade plana upravljanja, a predstavlja interaktivnu razmjenu informacija i mišljenja tijekom procesa analize rizika u vezi s opasnostima i rizicima, čimbenicima i percepciji rizika između zainteresiranih strana. Informacije pri tome moraju biti svježe, moraju se odnositi na nešto novo te moraju ukazati na sve negativne, a i pozitivne utjecaje.

SLIKA 5 : DIJAGRAM ANALIZE RIZIKA



Izvor: prema Bulat T., (2007) :Poslovni rizik i povezanost s revizijom, RRIF , br.1/2007, Zagreb

Uloga uprave (prema slici 5) je procjenjivanje rizika, upravljanje rizikom i priopćavanje stavova svima bitnim stranama korporacijskog upravljanja, uključujući upravni odbor, dioničare i druge članove strateškog upravljanja (Bulat, 2007). Uprava se ne bavi samo smanjenjem rizika, već razvija metode za kontrolu, transfer (podjelu) i izbjegavanje rizika. Na koji način kontrolirati rizike ovisi o različitim mehanizmima interne kontrole, preko fondova za plaćanje

⁶ <http://www.efos.hr/dokumenti/MR-01-Pojam%20upravljanja%20rizikom.pdf>

troškova rizika pa do temeljitog istraživanja tržišta. Troškovi rizika se mogu pokriti u slučaju nastanka rizika preko sredstava osiguranja rizika ili prodajom rizičnih prava po nižim cijenama drugim organizacijama, npr. prodaja nenaplaćenih potraživanja (*eng. factoring*).

U uvjetima neizvjesnosti rezultata nekih odluka, poput ulaganja u razvojno-istraživački rad, bitno je spoznati prirodu i veličinu rizika. U svrhu procjene analiza rizika donosi opravdanost ulaganja. Opravданost ulaganja može ovisiti o sljedećim presudnim varijablama (Weihrich i Koontz, 1994):

- troškovi uvođenja proizvoda,
- troškovi proizvodnje,
- potrebna kapitalna ulaganja,
- cijena koja se može zaračunati za proizvod,
- veličina potencijalnog tržišta,
- udjel novog proizvoda na tržištu.

Kako bi se najlakše objasnila analiza rizika, polazište je u realizaciji triju osnovnih faza analize: identifikacija rizika, mjerjenje rizika i vrednovanje investicija. Identifikacija obuhvaća određivanje samih rizika na temelju kojih se može utvrditi karakter rizičnosti određenog investicijskog prijedloga. U svrhu identifikacije rizika, a pri tome ovisno o stajalištu rizika investicijskih prijedloga, moramo razlikovati (Bowlin i dr., 1980:174):

- rizik pojedinačne investicije (rizik projekta),
- rizik poduzeća koje investira (rizik portfelja projekata poduzeća, rizik tvrtke, ukupni rizik),
- rizik pojedinačnog vlasnika kapitala (sistemske, opći tržišni rizik, neizbjegivi rizik).

Svaka od faza analize rizika sadrži određene karakteristike što iziskuje specifične metode mjerjenja rizika. Nakon mjerjenja raspona rizika vrijeme je za donošenje odluke o investiciji bitnoj za poduzeće. Stoga se može reći da su glavne faze postupka analize rizika (slika 6):

- identifikacija rizika,
- mjerjenje rizika,
- vrednovanje rizika.

SLIKA 6: OPĆI PRIKAZ POSTUPAKA I VRSTA KLASIČNIH METODA ANALIZE INVESTICIJSKOG RIZIKA



Izvor: prema Karić M., (2006) :Analiza rizika, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

3. UPRAVLJANJE RIZIKOM U PODUZEĆU

3.1. Upravljanje poduzećem

Svrha postojanja i razvoja poduzeća sastoje se u nizu ciljeva koje se nastoji ostvariti i poslovati uz povećanje profita. Određeni ciljevi poduzeća koje je ono zacrtalo svojom misijom, vizijom i strategijom može se s vremenom mijenjati, ukoliko se ne odnosi na dugoročno postavljene ciljeve. Put kojim poduzeće posluje predstavlja liniju života poduzeća kojom su usmjereni uprava, poslovodstvo i zaposlenici. Ciljevi kojima se vodi osiguravaju poduzeću orientaciju za djelovanje menadžera i zaposlenika. Ciljeve koje je poduzeće postavilo smatra se da je razvrstano po hijerarhijskom modelu, jer će na taj način kratkoročni ciljevi voditi ka ispunjenju dugoročnih i glavnih ciljeva poduzeća. Jedan dio teoretičara smatra kako je prioritetan cilj poduzeća maksimalizacija dobiti, no dio njih opovrgava tu teoriju. Oni pak smatraju da ostvarenje tog cilja nije moguće bez dodatnih ciljeva koji ne ograničavaju uspješnost poduzeća putem dobrih međuljudskih odnosa u poduzeću, osiguranje solventnosti i likvidnosti, zaštita okoliša, ispunjavanje društvenih obaveza i slično. Ciljevi definirani za određeno razdoblje obično su sljedeći (Karić, 2001):

- dobit izražena u postotku na neto uložena sredstva,
- položaj na tržištu izražen opsegom prodaje,
- proizvodnost izražena količinom proizvoda ili usluga po radniku,
- planirani razvoj novih proizvoda,
- planirano osvajanje novih tržišta i sl.

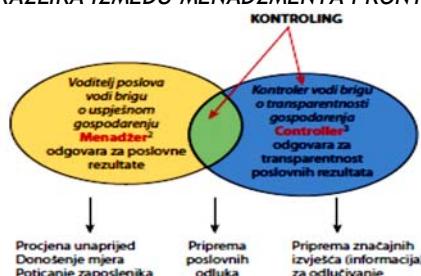
Dobro poslovanje poduzeća i visoka pozicioniranost na tržištu osiguravaju privlačenje investitora. Ukoliko poduzeće ima mogućnost započeti potencijalno značajna ulaganja, mora biti svjesno razine rizika kojim izlažu poslovanje svoje djelatnosti. Zbog toga je bitna racionalnost pri donošenju odluka menadžera koji je koordinator razvoja timskog rada, suradnje i partnerstva sa zaposlenicima na zajedničkom zadatku ostvarenja ciljeva poduzeća. Efektivnost u smislu pravilnog odlučivanja i uspješnog provođenja donijetih odluka, kao i efikasnost da se resursi koriste uz minimalne troškove, vrlo su značajni i neophodni za uspješno djelovanje poduzeća. Menadžeri se u sve većoj mjeri moraju koristiti upravljačkim tehnikama pomoći kojih se maksimalno racionalno iskorištavaju nedodirljivi resursi. U nedodirljive resurse se ubrajaju (Horvat i dr., 2007) :

- Podatak,
- Informacija (sredjeni podaci),
- Znanje (interpretirani podaci),
- Brzina (npr. plasman u što kraćem roku),
- Povjerenje između zaposlenika i menadžera,
- Fleksibilnost (brza prilagodba),
- Image (slika gospodarskog subjekta u javnosti),
- Patent (zaštićeno znanje),
- Licenca (dozvola uporabe),

- Know-how (praktično znanje),
- Kvaliteta.

Upravljanje poslovanjem poduzeća i provođenje bitnih odluka za razvoj i uspjeh poduzeća dijeli se prema odlukama koje se moraju donijeti. Stoga i-mamo strategijske, taktične i operativne odluke. Taktičke i operativne odluke vezane su za odvijanje svakodnevnih zadataka i poslova poduzeća, odnosno srednje razine menadžmenta koje upravljaju funkcijama ili divizijama u poduzeću. Posljednje, ali ne i manje važne, su strategijske odluke koje se još nazivaju i vlasničkim odlukama. Sve više pripadaju menadžerima, odnosno vrhovnom menadžmentu koje upravlja organizacijom u cijelini. Kod upravljanja poduzećem bitno je spomenuti da veliku ulogu drže i kontroleri. Kontroling je servisna djelatnost vrhovnog, srednjeg i provedbenog menadžmenta koja se bavi strateškim i provedbenim odlukama (Koletnik, 2006). Razlika između menadžmenta i kontrolinga (slika 7) vidljiva je u tome da menadžer vodi brigu o uspješnom gospodarenju, dok kontroler vodi brigu o transparentnosti gospodarenja.

SLIKA 7: RAZLIKA IZMEĐU MENADŽMENTA I KONTROLINGA



Izvor: Koletnik F., (2006): Pristup kontrolingu vrijednosti poduzeća, RRIF, br.7, str. 32

Poduzetnik ulažući svoju glavnicu u novi pothvat preuzima rizik, ali taj rizik nije jedina sastavnica poduzetništva. Upravo sposobnost vođenja, dakle menadžerska vještina, predstavlja važnu sastavnicu poduzetničke djelatnosti (Žugaj i dr., 1999). Sastavni dio svakog poduzeća su također i njegovi poslovni procesi. Analiza poslovnih procesa posebice je važna za ostvarivanje ciljeva vezanih za potrošače, za učinkovitost i za profitabilnost. Naime, holistička analiza poslovnih procesa može pomoći u provjeri jesu li kontrolni sustavi na mjestu kako bi se smanjili rizici poduzeća, odnosno izloženost riziku (Vukšić i dr., 2008).

3.2. Rizik u poduzeću

Svaka poduzetnička aktivnost povlači za sobom i određenu količinu neizvjesnosti u krajnji ishod poslovanja. McClinton navodi kako su tri najčešća rizika, s kojima se poduzeća susreću, informacijska tehnologija, vremenske prilike i poslovna etika (Štulec, 2010:165). Stoga se u poduzeću može klasificirati nekoliko vrsta rizika s obzirom na njihovu vezanost u poslovanju. Općenito se rizici dijele na:

- prenosive i neprenosive rizike,

- poslovne i neposlovne rizike.

Prenosivi rizici su oni koji se mogu prenositi na profesionalne osiguravateljske tvrtke uz četiri uvjeta (Deželjin i dr., 1999):

1. mogućnost identificiranje rizika,
2. vjerojatnost ponavljanja događaja s istovjetnim štetnim posljedicama,
3. postojanje brojnih subjekata izloženih istom riziku,
4. vremenska i prostorna rasprostranjenost mogućih događaja i subjekata koje pogađaju.

Dakle, oni pripadaju skupini rizika za koje je moguće utvrditi vjerojatnost nastupa i visinu mogućih šteta.

Neprenosivi rizici predstavljaju određene rizike koji se ne mogu prenijeti na osiguravateljske tvrtke, već ih svako poduzeće, organizacija ili neki drugi subjekt mora snositi sam. A samim time im nije moguće odrediti vjerojatnost nastupa niti visina moguće štete.

S druge strane poslovni rizici, zapravo, ovise o tome iz koga kuta djeluju na poduzeće. Pri tome se misli djeluju li oni iz unutrašnjosti poduzeća ili iz njegove okoline. Poslovni rizik (eng. business risk) je rizik ostvarivanja bruto finansijskog rezultata poduzeća. Očituje se u opasnosti da se raznim poslovnim aktivnostima ne ostvari očekivano i željeno te da, stoga, nastupi nešto nepredviđeno što negativno utječe na poslovanje (Deželjin i dr., 1999).

Poslovanje poduzeća pod snažnim je utjecajem unutarnje i vanjske okoline te se takvi rizici dijele na unutarnje i vanjske poslovne rizike (prikazano na slici 8).

SLIKA 8: POSLOVNI RIZICI

Unutarnji poslovni rizici	Vanjski poslovni rizici
<ul style="list-style-type: none"> • rizik organizacije poduzeća • rizik strukture sredstava poduzeća • rizik kadrova • robni rizik • rizik uporabe resursa • rizik ulaganja kapitala • rizik uspješnosti • rizik inovacija 	<ul style="list-style-type: none"> • gospodarski rizici • tržišni rizici • rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora • prijevozni (transportni) rizici • izvozni rizici • politički i socijalni rizici

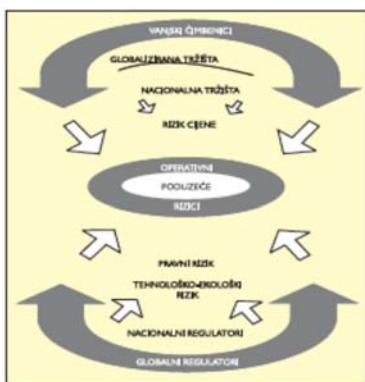
Izvor: prema Lacković Z., (2004) : Management malog poduzeća prvo izdanje, Grafika d.o.o., Osijek, Osijek

U poslovnom svijetu ne bi se smio zanemariti niti jedan rizik koji predstavlja opasnost razvoju i uspjehu poduzeća. Odnos prema rizicima, stoji, treba biti proaktiv. Poslovni rizici mogu upropastiti

i najbolje poslovne pothvate, stoga je važno znati koji su to sve rizici mogući u poslovanju poduzeća.⁷

Na koji način svi ti rizici utječu na poslovanje poduzeća zavisi u velikoj mjeri i od ljudi koji su ishodiste svih operativnih rizika, jer svojom kompetentnošću i moralnim vrijednostima donose odluke, kontroliraju procese, stvaraju modele i upravljaju informacijskim sustavom (prema Jakovčević, 2007). S obzirom na poslovne rizike može se vidjeti u kakvom su odnosu vanjski čimbenici i rizici na sam ustroj i poslovanje poduzeća (slika 9).

SLIKA 9: UTJECAJ ČIMBENIKA I RIZIKA NA USTROJ PODUZEĆA



Izvor: Jakovčević D., (2007): Prepoznavanje i mjerjenje rizika u poduzeću, RRIF, br. 8, str. 93

3.3. Upravljanje i analiza rizika u poduzeću

Sustav upravljanja rizikom u poduzeću je proces kojim organizacije metodološki vode računa o rizicima povezanim s njihovim aktivnostima radi postizanja kontinuirane dobiti i to prilikom svakog projekta kao i unutar portfelja projekata. Menadžment sve više posvećuje pozornosti mjerenuju u kontroli korporacijskih rizika kojima je poduzeće izloženo. Razlog leži u tome da je poslovanje poduzeća svakodnevno izloženo promjenama, kako finansijskih putem deviznih tečaja, kamatnih stopa ili cijena sirovina i materijala, tako i drugih čimbenika usko vezanih za djelatnost nekog poduzeća (Miloš Sprčić, 2008).

Cilj sustava upravljanja rizikom je stvaranje nove vrijednosti i smanjenje posljedica rizika. Kao što sam naziv govori, to je proces koji se odvija unutar poduzeća i njime upravljaju ljudi na svim razinama u hijerarhiji poduzeća. Mora biti u skladu sa strategijom poduzeća te rasprostranjen u svakoj poslovnoj jedinici. Kao takav omogućava identificiranje potencijalnih opasnosti za poduzeće te osigurava prihvatljivu garanciju menadžmentu i upravi poduzeća. Sustav se upravljanja rizicima u poduzeću (engl. Enterprise risk management, ERM) definira kao disciplina pomoću koje organizacija u bilo kojoj industriji procjenjuje, upravlja, istražuje, financira i nadzire rizike iz svih

izvora u svrhu povećanja kratkoročne i dugoročne vrijednosti organizacije njenim interesnim skupinama. Da bi sustav upravljanja rizicima u poduzeću bio učinkovit, potrebno je razvijati kulturu upravljanja rizicima koja obuhvaća promjenu postojećeg načina razmišljanja svih razina menadžmenta. Sustav upravljanja rizicima u poduzeću sastoji se od četiri komponenti (Jakaš i dr., 2008):

- proces upravljanja rizicima (identifikacija rizika, određivanje prioriteta, strategija rizika, nadzor sustava upravljanja rizicima),
- elementi organizacijske strukture (odbor za rizike, menadžer za rizike, poveznica s drugim organizacijskim cjelinama, uloge i odgovornost),
- instrumenti, metodologije i sustavi (instrumenti za identifikaciju rizika i mjerjenje, metodologija izrade strategija, sustav izvještavanja i IT sustavi),
- znanje i vještine u upravljanju rizicima.

ERM se sastoji od osam međusobno povezanih komponenti. One su izvedene iz načina prema kojem menadžment upravlja poduzećem, a integrirane su s procesom upravljanja.

Prema trodimenzionalnom modelu sustava⁸ upravljanja rizikom, glavne komponente su sam postupak procesa upravljanja rizicima, kategorije ciljeva te organizacijske jedinice unutar poduzeća. Interno okruženje obuhvaća karakteristike organizacije i temeljno određuje načine na koje se promatraju rizici, uključujući filozofiju upravljanja rizicima, sklonost riziku, integritet i etičke vrijednosti, kao i okruženje u kojem djeluju.

Postavljanje ciljeva mora postojati prije nego menadžment identificira potencijalne događaje koji utječu na njihovo ostvarenje. ERM osigurava da menadžment kombinira proces za postavljanje ciljeva i da izabrani ciljevi podržavaju misiju te su u skladu s odredbama o sklonosti riziku. Identifikacija događaja obuhvaća interne i eksterne događaje koji utječu na ostvarivanje ciljeva, a moraju biti identificirani uz pravljenje razlike između rizika i mogućnosti. Prilike se razmatraju ponovo kroz strategiju menadžmenta ili ciljeve uspostavljene kroz proces ERM-a. Procjena rizika predstavlja da se rizici analiziraju s obzirom na vješnjost i utjecaj, kao osnovu za određivanje načina kojim trebaju biti upravljeni. Rizici se procjenjuju preko inherentne i rezidualne osnove. Menadžment odabire tehniku odgovora na rizike - izbjegavanje, prihvatanje, smanjenje ili dijeljenje rizika, razvijajući time skup akcija kako bi se uskladili rizici s prihvaćenim stupnjem tolerancije i sklonosti riziku. Kontrolne aktivnosti predstavljaju politike i procedure koje se uspostavljaju i provode kako bi se osigurala efikasna provedba odgovora na rizike. Informacije i komunikacija - relevantne informacije su identificirane, pohranjene i dostavljene u formi i roku koji o-

⁷ Detaljan opis rizika prikazan je na slici 8: Deželjin i dr., (1999) : „Poduzetnički menadžment“ Izazov, rizik, zadovoljstvo; Alineja, Zagreb

⁸ Izvor: prema Jakaš i dr., (2008): Određivanje učinkovitosti sustava..., Energija, god. 57, br. 2.

mogućavaju ljudima da ispunjavaju svoje odgovornoštiti. Efikasna komunikacija se također pojavljuje u širem smislu i teče u svim pravcima kroz organizaciju. Monitoring je ukupnost primjene ERM-a te se prati i modifcira po potrebi. Nadzor se ostvaruje kroz tijek aktivnosti upravljanja ili odvojenom evaluacijom ili na oba načina. ERM nije strogo serijski proces gdje jedna komponenta utječe samo na iduću. To je više-smjeran i iterativan proces u kojem bilo koja komponenta može utjecati na drugu.

Kada se komponente upravljanja rizicima stave u odnos s elementima organizacijskih jedinica i kategorijama ciljeva, model sustava upravljanja rizicima dobiva svoju punu veličinu. Tada obuhvaća sve ono što se tradicionalnim načinom upravljanja rizicima nije postizalo te se na proaktivn način upravlja na učinkovit i efikasan način. Tradicionalni menadžment rizika promatra samo čiste rizike i predstavlja ih kao eventualne opasnosti. Moderan pristup upravljanja rizicima uvodi promjene na način da se na rizik gleda kao nešto što jest prilika, a ne prijetnja. Na taj način mogu se navesti neke očite razlike između menadžmenta rizika i ERM-a (tablica 1).

TABLICA 1: RAZLIKA TRADICIONALNOG RIZIKA
MENADŽMENTA I ERM-a

<i>Tradicionalni rizik menadžment</i>	<i>Enterprise risk management</i>
Rizik kao opasan pot-hvat	Rizik promatran u okviru poslovne strategije
Identifikacija i procjena rizika	Razvoj portfolia rizika
Fokus na diskretnim rizicima	Fokus na kritičnim rizicima
Smanjenje rizika	Optimizacija rizika
Ograničenje rizika	Strategija rizika
Rizici bez vlasnika	Definiranje odgovornosti za rizike
Nasumična kvantifikacija rizika	Praćenje i mjerjenje rizika
„rizik nije moja odgovornost“	„rizik je svačija odgovornost“

Izvor: prema <http://upravljanjerizicima.com/razlike-rizik-menadzmenta-i-erm/2.3>

Prva dimenzija modela sustava upravljanja rizikom u poduzeću obuhvaća strateške i operativne ciljeve te izvještavanje i usklađivanje.

Druga dimenzija predstavlja raspodjelu organizacijskih jedinica na: podružnice, poslovne jedinice, divizije i razinu poduzeća (eng. entity level).

Posljednja, ali ne i manje važna, jest dimenzija koja se sastoji od 8 bitnih elemenata (Jakaš i dr., 2008) :

- unutarnja okolina (internal environment),
- postavljanje ciljeva(objective setting),
- identifikacija događaja (event identification),
- vrednovanje rizika (risk assessment),

- postupanje s rizicima (risk response),
- aktivnosti kontrole (control activites),
- informiranje i komunikacija (information &communication),
- nadzor (monitoring).

Upravo na ovaj način se sagledavaju faze procesa upravljanja i analize rizika koje se dijele na (Chapman, 2003) :

- analiza poslovne aktivnosti,
- identifikacija rizika,
- analiza rizika,
- određivanje reakcije na rizik,
- praćenje rizika,
- izvještavanje o riziku.

Analiza poslovne aktivnosti jest obaveza menadžmenta i svih zaposlenih u poduzeću da analizira svaki segment poslovanja kako bi se utvrdio i najmanji rizik koji može utjecati na poslovne aktivnosti. To je prvi korak u procesu upravljanja i analizi rizika u poduzeću. Predstavlja osnovu za provođenje ostalih faza upravljanja rizikom, a osnovni je cilj za razumijevanje poslovnih procesa i informiranje ostalih faza. Zbog razumijevanja same specifičnosti i dubine poslovnih aktivnosti, procesa i projekata, neophodna je kao predmet promatranja rizika.

Identifikacija rizika kao procesa identifikacije i dokumentacije potencijalnih rizika zahtjeva temeljno poznavanje organizacije poduzeća, njegovog tržišta i okruženja u kom on djeluje i razumijevanje njegovih operativnih i strateških ciljeva te opasnosti i prijetnji povezanih s tim ciljevima. Pomoću odgovarajućih metoda i tehnika identificiranja rizika (upitnici, SWOT analiza, matrica rizika, intervju, katalozi s pitanjima, brainstorming, samoocjenjivanje, stablo odlučivanja i dr.), realiziramo prvi korak identifikacije rizika. Potom se priprema lista identificiranih rizika koja čini osnovu za vrjednovanje tih rizika.

Analiza rizika čini zaseban proces u kome se ostvaruje obrada svih identificiranih rizika. Analiziraju se postojeće kontrolne mjere u sustavu i određuje veličina rizika radi odabira najboljeg načina zaštite te se nakon prvotnih zadatka procjenjuje opravdanost uvođenja novih mjera. Kao što se već pripomenulo, rizik se može mjeriti kvalitativno (opisno) i kvantitativno (količinski). A mjerjenje rizika jest usko vezano i za samu analizu rizika, pa tako postoji kvantitativna i kvalitativna analiza rizika (slika 10).

SLIKA 10: VRSTE ANALIZE RIZIKA



Izvor: prema Karić M., (2006):*Analiza rizika*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

Određivanje reakcije na rizik jest zapravo utvrđivanje strategije za upravljanje rizikom kao npr. izbjegavanje, smanjenje rizika, prijenos i prihvatanje.

Praćenje rizika se odvija u okviru procesa upravljanja rizikom kao i evaluacija rezultata primjenjenih strategija i njihovo ostvarenje s postavljenim kriterijima. Praćenjem rizika omogućuje se stvaranje baze rizika u koju podaci o rizicima pristužu provođenjem postupka:

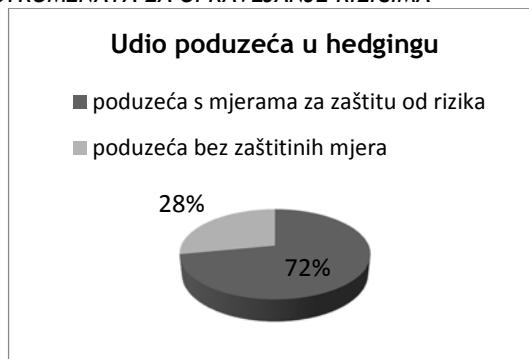
- analize odstupanja od planiranih veličina i trendova razvoja,
- mjeranjem tehničkih performansi tokom izvođenja,
- kontinuiranim analiziranjem raspoloživih rezervi,
- održavanjem redovitih sastanaka na kojima se kontrolira stanje poslovnih aktivnosti,
- i drugim tehnikama.

Izvještavanje o riziku podrazumijeva postupak kojim se provode tri zadatka: izvještavanje, komunikacija i dokumentiranje. Zadatak izvještavanja obuhvaća primatelja izvještaja, sadržaj izvještaja, učestalost izrade izvještaja i oblik izvještaja. Komunikacija zahtijeva određivanje strukture izvještaja prema

organizacionjskim jedinicama, kvalitativne i kvantitativne orientacijske vrijednosti, učestalost izvještaja i standard izvršavanja sadržaja. Dokumentacija izvještavanja polazi od plana upravljanja rizikom, polaganja izvještaja o procjeni rizika. Sadrži listu prioritetnih rizika, plan izbornih strategija i izvještaj o monitoringu rizika. Istraživanja o korporativnom upravljanju rizicima u velikim ne financijskim poduzećima te provedbi različitih strategija i instrumenata upravljanja rizicima pokazuju kako većina analiziranih poduzeća koristi određene instrumente upravljanja rizicima, npr. poput nekog oblika kamatne stope, deviza ili robe u upravljanju cjenovnim rizikom. Cjenovni i valutni rizik imaju najveći utjecaj na poduzeća u Hrvatskoj.

Zapravo poduzeća ne upravljaju korporativnim rizicima, jer koriste instrumente za upravljanje rizicima pružene od strane finansijskih institucija ili posrednika. S obzirom na korištenje i važnost različitih instrumenata u strategiji upravljanja rizicima, hrvatska poduzeća se najčešće drže instrumenata za upravljanjem jednostavnih rizika poput zaštite (hedging). Dosta često poduzeća nemaju dobro izvještavanje o riziku pa pri tome nemaju niti svu potrebnu dokumentaciju za upravljanje rizicima (Miloš Sprčić i dr., 2008).

GRAFIKON 1: UDIO HRVATSKIH PODUZEĆA U KORIŠTENJU INSTRUMENATA ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA



Izvor: prema Miloš Sprčić i dr., (2008): *Corporate risk management practices in Croatia companies*, izvorni znanstveni rad

Prema grafikonu 1 može se vidjeti koliki je udio poduzeća koje koriste određena sredstva zaštite od rizika. S obzirom na velik udio može se zaključiti kako je ova mjera prevencije najučestalija kod hrvatskih poduzeća. Danas se mogu naći i programi osposobljavanja (treninzi, tečajevi i sl.) menadžera, voditelja, kontrolera i vlasnika ka boljem upravljanju rizicima i primjeni analize rizika. Na takav način učeći analizirati rizike u poslovanju svog poduzeća može biti od velikog značaja za uspjeh poduzeća. Cilj takvog osposobljavanja je obučiti polaznike za primjenu analize rizika u vlastitom poduzeću. Polaznici se detaljno upoznaju s metodologijom analize rizika poput simulacija, npr. Monte Carlo simulacija. Kroz samostalan rad na primjerima i studijama slučaja, steći će vještini modeliranja realnih poslovnih problema, naučit

će kako napraviti izvještaj te ga uspješno prezentirati, naučiti će kako potaknuti primjenu analize rizika u vlastitom poduzeću.

4. ZAKLJUČAK

Nakon definiranja općih pojmove i pokušaja da se utvrde bitne komponente analize rizika, vrijedi zaključiti kako se vrijeme utrošeno na analizu i upravljanje rizicima isplati. Proces analize i upravljanja rizikom u poduzeću predstavlja centralni dio strateškog menadžmenta svakog poduzeća. Sustav upravljanja rizicima štiti poduzeće i sve njene suradnike i partnerne dodajući im vrijednost na način da stvaraju okosnicu koja im omogućuje dosljedno i kontrolirano odvijanje aktivnosti. Uz poboljšanje procesa donošenja odluka povećava transparentnost poslovanja, poboljšava planiranje i određivanje prioriteta kroz sveobuhvatno i strukturirano razumijevanje promjenjivosti poslovnih aktivnosti. Dakle, kroz analizu i sustav upravljanja rizikom moguće je pridonijeti efikasnijoj raspodjeli kapitala i resursa u poduzeću pri tome smanjujući promjenjivost u manje važnim područjima poduzeća. Štiteći i uvećavajući imovinu i imidž poduzeća ovim se procesom razvija i pruža potpora ljudima na bazi znanja. A time se povećava mogućnost privlačenja potrebnih kadrova, jer se poduzeće percipira kao manje rizično pa optimizira operativnu efikasnost.

LITERATURA

1. Bowlin D.O., Martin J.D., Scott D.F. (1980): Guide to Financial Analysis, McGraw-Hill Book Co., New York
2. Brealey R.A., Myers S.C., Marcus A.J., (2007): Osnove korporativnih financija, Mate d.o.o., Zagreb
3. Bubble M., (2007): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
4. Bulat, T., (2007): Poslovni rizik i povezanost s revizjom, RRIF , br.1/2007, Zagreb
5. Chapman C., Ward S., (2003): Project Risk Management: Processes, Techniques, and Insights, Wiley, New York
6. Deželjin J., (2007): Upravljanje rizikom i mjerjenje izloženosti riziku, RRIF, br. 7, Zagreb
7. Deželjin J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V., (1999): Poduzetnički menadžment ; Izazov, rizik, zadovoljstvo; Alineja, Zagreb
8. Horvat Đ. Kovačić M., Mlivić-Budeš E., Perkov, D., Trojak N., (2007): Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb
9. [http://upravljanjerizicima.com/razlike-rizik-menadzmenta-i-erm/2.3](http://upravljanjerizicima.com/razlike-rizik-menadzmenta-i-erm/) (15.05.2012.)
10. http://www.ef.uns.ac.rs/Download/menadzment_rizikom_master/2009-11-05_teorija_rizika.pdf (04.04.2013.)
11. <http://www.efos.hr/dokumenti/MR-01-Pojam%20upravljanja%20rizikom.pdf> (15.05.2012.)
12. <http://www.hnb.hr/supervizija/odgovori-zoki/h-upravljanje-rizicima-i-kontrola-rizika.pdf> (04.04.2013.)
13. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> (04.04.2013.)
14. http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf (04.04.2013.)
15. [http://www.ztel.fer.unizg.hr/_download/repository/UR11_Tjedan_03_\(procjene_rizika,_tehnike\).pdf](http://www.ztel.fer.unizg.hr/_download/repository/UR11_Tjedan_03_(procjene_rizika,_tehnike).pdf) (24.05.2012.)
16. Jakaš T., Osmanagić Bedenik N., Iliopoulos F., (2008): Određivanje učinkovitosti sustava..., Energija, god. 57, br. 2.
17. Jakovčević D., (2007): Prepoznavanje i mjerjenje rizika u poduzeću, RRIF, br. 8
18. Karić M., (2001): Ekonomika poduzeća, Grafika d.o.o., Osijek
19. Karić M., (2006): Analiza rizika, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
20. Karić M., (2009): Koncepcija upravljanja rizikom, bilješke s predavanja, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
21. Koletnik F.,(2006): Pristup kontrolingu vrijednosti poduzeća, RRIF, br.7
22. Lacković Z., (2002): Malo poduzeće u uvjetima tranzicije prvo izdanje, Grafika Osijek, Požega i Osijek
23. Lacković Z., (2004): Management malog poduzeća prvo izdanje, Grafika d.o.o., Osijek
24. Miloš Sprčić D., Tekavčić M., Šević Ž., (2008): Corporate risk management practices in Croatian companies, izvorni znanstveni rad
25. Miloš Sprčić, D., (2008): Upravljanje korporacijskim rizicima - odabrani pristupi i strategije, Računovodstvo i financije, br. 9
26. Narayanan M.P., Nanda V.K., (2004): Financije za strateško odlučivanje, Mate d.o.o., Zagreb
27. Perhot, D.(2011) : Upravljanje rizicima metodom analitičko hijerarhijskog procesa, magisterski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb
28. Salvatore D.,(1993): Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, drugo izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
29. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki-Vokić N., (2008): Suvremeni menadžment vještine, sustavi i iza-zovi, Školska knjiga, Zagreb
30. Siropolis C.N., (1995) :Menedžment malog poduzeća, prijevod, MATE, Zagreb
31. Srića V., (2003) :Inventivni menadžer u 100 lekcija, Znanje, Zagreb
32. Srića V., (2011): Menadžment rizika, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik
33. Štulec I., (2010): Ispitivanje utjecaja vremenskih prilika na poslovanje poduzeća u Republici Hrvatskoj, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8., br. 2., Zagreb
34. Štulec I., (2010): Ispitivanje utjecaja vremenskih prilika na poslovanje poduzeća u Republici Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8., br. 2
35. Van Horne J.C., Wachowicz Jr. J.M., (1995): Osnove finacijskog menadžmenta deveto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
36. Vukšić VB, Hernaus T., Kovačić A., (2008): Upravljanje poslovnim procesima; organizacijski i informacijski pristup, Školska knjiga, Zagreb
37. Weihrich H., Koontz H., (1994) :Menadžment, Mate, Zagreb
38. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., (1999): Organizacija, udžbenik Sveučilišta u Zagrebu, Tiva tiskara, Varaždin

ZNAČENJE RAČUNOVODSTVENIH KONTROLA U SUSTAVU UNUTARNJIH FINANSIJSKIH KONTROLA PRORAČUNSKIH KORISNIKA

Datum prijave: 3.3.2013.

UDK 657.3

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

Stručni rad

Mladena Bedeković, dipl.oec.

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, Hrvatska

Telefon: 033/721-099, E-mail: mladena.bedeckovic@vsmti.hr

SAŽETAK - Važnost računovodstvenih kontrola postaje ključno pitanje u kompleksnom sustavu finansijskog upravljanja. Jedan od razloga leži u činjenici sveobuhvatne odgovornosti čelnika za učinkovito i transparentno korištenja proračunskih sredstava. Zadatak i obveza čelnika proračunskog korisnika je oblikovati vlastiti sustav internih računovodstvenih kontrola koje će biti u skladu s okruženjem u kojem se nalazi, ali i u skladu s njegovim vlastitim potrebama i interesima budući da je na njemu konačna odgovornost uspješnosti poslovanja. Iz tog razloga u radu se nastoji ukazati na važnost provođenja računovodstvenih kontrola kroz sustav unutarnjih finansijskih kontrola jer one kao dio računovodstvenog procesa omogućuju da se računovodstveni podaci prikazuju na istinit i objektivan način, a kao posljedica njihovog provođenja dobivaju se pouzdane informacije koje su nužno potrebne za kvalitetno poslovno odlučivanje.

Ključne riječi: interne računovodstvene kontrole, sustav unutarnjih finansijskih kontrola, proračunska sredstva

SUMMARY - The importance of accounting controls is becoming a key issue in a complex system of financial management. One reason lies in the fact overall responsibility leader for efficient and transparent use of budgetary funds. Tasks and responsibilities of the budget head design their own system of internal accounting controls that will be compatible with the environment in which it is located, but also in accordance with their own needs and interests since it holds the ultimate responsibility of business success. For this reason, the paper seeks to emphasize the importance of the implementation of accounting control through a system of internal financial controls as those as part of the accounting process enable the accounting records show the true and fair manner, and as a result of their implementation are obtained reliable information that are necessary for the quality business decisions.

Keywords: internal accounting controls, the system of internal financial control, budgets

1.UVOD

Postupci interne kontrole u računovodstvu odnose se na način vođenja poslovnih knjiga i način evidentiranja i postupanja s računovodstvenom dokumentacijom. Njihov cilj je poboljšanje načina rada otklanjanjem problema u poslovanju proračunskih korisnika. Koordinaciju aktivnosti interne kontrole u računovodstvu na razini korisnika proračuna operativno provodi voditelj ustrojstvene jedinice u računovodstvu, a njega imenuje čelnik proračunskog korisnika. Kvalitetni kadrovi u računovodstvu moraju imati potrebno znanje, autoritet i iskustvo kako bi bili u stanju provesti sve računovodstvene poslove i kontrolne procese. Internom računovodstvenom kontrolom treba se omogućiti otkrivanje smetnji, prijevara i pogrešaka kao i svih aktivnosti koje narušavaju postojanje kvalitetnog i svrsihodnog upravljanja sredstvima proračunskog korisnika. „Osnovno je načelo unutrašnje računovodstvene kontrole stoga da sustav treba što je mo-

guće više otežati ljudima nepošteno ili nemarno poнаšanje. Takvo se načelo ne temelji na ciničnom stavu o ljudima uopće, već na realnoj prepostavci kako će mali broj ljudi biti nepošten ili nemaran, ako im se to omogući.“ (Anthony, 2004:90)

2. SUSTAV UNUTARNJIH FINANSIJSKIH KONTROLA - POJAM RAČUNOVODSTVENIH KONTROLA

Sustav unutarnjih finansijskih kontrola reguliran je Zakonom o sustavu unutarnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru (NN,br.141/2006) s ciljem da pomogne svim proračunskim korisnicima kod donošenja kvalitetnih odluka prilikom trošenja proračunskih i vlastitih izvora sredstava. Finansijske kontrole provode se na svim razinama korisnika proračuna, a obuhvaćaju transakcije vezane uz finansijski plan odnosno planiranje i izvršavanje proračuna, postupke javne nabave, računovodstvo i

izvještavanje.¹ Kriteriji poput usvojenih računovodstvenih politika, pravilnika, propisa prema kojima se ocjenjuje i mjeri ostvarivanje postavljenih ciljeva kao i raspoloživa proračunska sredstva imaju važnu ulogu pri provođenju kontrola. Računovodstvena kontrola je dio računovodstvenog procesa koja vodi računa o točnosti i pouzdanosti informacija i prikupljenih podataka (Ramljak, 2012). Za provođenje internih kontrola u računovodstvu uzimaju se u obzir vremenske metode (odnose se na planirano vremensko razdoblje), a one mogu biti periodične, povremene i kontinuirane ili metode koje se odnose na oblik provjere što ovisi o tome da li kontrolu provode zaposlenici u računovodstvu ili uređaji odnosno računala (Dražić-Lutilsky i dr., 2010). Budući da su interne računovodstvene kontrole ugrađene u računovodstveni informacijski sustav, sam proces se odvija preko provjere ulaznih informacija (računovodstvene isprave), računovodstvenog procesuiranja (pravilnici, metode, standardi) i provjere izlaznih informacija u obliku finansijskih izvještaja (Ramljak, 2012).

SLIKA 1: Područja računovodstvene kontrole

Izvor: autor prema Ramljak, 2012: stranica 2

KONTROLA KNJIGOVODSTVENIH ISPRAVA	KONTROLA RAČUNOVODSTVENOG PROCESA
1.Provjera <i>formalne</i> ispravnosti	1.Provjera ispravnosti svih podataka koji su predmet obrade i njihova usklađenost sa zakonskim propisima
2.Provjera <i>sadržajne</i> ispravnosti	2.Provjera točnosti izlaznih informacija računovodstvenog procesa prikazanih kroz financijske izvještaje
3.Provjera <i>računske</i> ispravnosti	

Da bi se postigao učinkovit sustav finansijskog upravljanja i kontrola iz kojih proizlaze interne računovodstvene kontrole potrebno je osim

informacija o prihodima, rashodima, imovini i obvezama koje predstavljaju finansijske informacije voditi računa i o nefinansijskim informacijama kao što su informacije o rizicima, ostvarenim ciljevima i očekivanjima, dobavljačima, kupcima, kanalima kojima se prenose informacije, informacije o smjernicama i uputama kao i informacije o dokumentiranosti poslovnih promjena.

3. POVEZANOST INTERNIH RAČUNOVODSTVENIH KONTROLA S KOMPONENTAMA FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLA

Cjelokupan sustav finansijskog upravljanja i kontrola funkcioniра putem metodološkog okvira pet komponenti² koje su međusobno povezane, i to putem kontrolnog okruženja, procjene i upravljanje rizicima, samim kontrolnim aktivnostima, dostupnim informacijama i komunikaciji te praćenjem i procjenom sustava.

Kontrolno okruženje odnosi se na etičke vrijednosti zaposlenika, profesionalni i osobni integritet, proces rukovodjenja i upravljanja, aktivnosti koje su usko povezane s misijom, vizijom i ciljevima proračunskog korisnika, dodjelu ovlasti i odgovornosti u organizacijskoj strukturi te kompetentnost zaposlenika (Stepić i dr., 2011). Propisane etičke vrijednosti i norme ponašanja nije dovoljno samo napisati već ih se treba i pridržavati. Isto tako nužno je definirati i stegovne mjere za učinjene prijestupe. Kako bi se mogućnost bilo kakvog nevlaštenog pristupa podacima svela na minimum potrebno je provoditi kontinuirani nadzor nad dodijeljenim ovlastima. Često se podrazumijeva kako su kontrolne aktivnosti isključivo u domeni računovodstva i njegovih zaposlenika, a ne cjelokupnog kolektiva. Načelno je to točno, no puno puta dokumenti koji stignu u računovodstvo nisu prošli pretvodnu usvojenu proceduru u smislu da se ne zna tko je događaj inicirao. Vodeće rukovodstvo treba pratiti voditelje centara na svim razinama i osigurati njihovu kompetentnost u obavljanju dodijeljenih im dužnosti. Internom računovodstvenom kontrolom utvrditi će se jesu li osobe iz kontrolnog okruženja kroz čije je ruke prošla poslovna dokumentacija bile dovoljno kompetentne za realizaciju finansijskih i poslovnih planova budući da postoje različiti izvori financiranja i brojna finansijska ograničenja.

¹ Pravilnik o provedbi finansijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru, NN 130/2011

² Dodatak Pravilniku o provedbi finansijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru, Metodološki okvir za provedbu finansijskog upravljanja i kontrola, NN 130/2011

Bilo koji **rizik** koji je utvrđen treba znati prepoznati, te odlučiti hoće li se rizik prihvati, izbjegći ili će se pokušati svesti na razinu koja je u danom trenutku najprihvatljivija. Stalne promjene zakonskih propisa iziskuju kontinuirano stručno usavršavanje djelatnika u računovodstvu. Učestala izbivanja zbog bolovanja, brojne fluktuacije zaposlenika i preopterećenost radnim zadacima utječu na kvalitetno obavljanje poslova te dovode do pojave rizika neprovođenja adekvatnih kontrola (Ramljak, 2012). Nova tehnologija, novi djelatnici, promjene uvjeta poslovanja mogu dovesti do pojave rizika i mogućnosti da na vrijeme ti isti rizici neće biti prepoznati. Primjerice kod obračuna plaće zaposlenicima u sustavu znanosti i visokog obrazovanja rizik se može pojaviti kod određivanja koeficijenta složenosti poslova ukoliko isti nije postotno uvećan s obzirom na broj godina radnog staža koji je ostvaren u ustanovama u sustavu odgoja i obrazovanja kao i u sustavu znanosti i visokog obrazovanja (ovisno o radnom stažu 4% od 20 do 29 godina radnog staža, 8% od 30 do 34 godine radnog staža, ili 10% od 35 i više godina radnog staža), ukoliko osnovna plaća zaposlenika nije uvećana za dodatak za akademski stupanj (8% akademski stupanj magistra znanosti ili 15% akademski stupanj doktora znanosti)³. Kod isplate plaće rizik se može pojaviti prilikom kašnjenja u isplati plaća, kod isplate na krivi račun ili kod preplata plaće. Donošenjem strategije upravljanja rizicima i njezinom implementacijom olakšava se proces upravljanja, planiranja i donošenja relevantnih odluka.

Kontrolne aktivnosti moraju biti troškovno učinkovite, razumne, sveobuhvatne i prikladne kako bi bile djelotvorne i kako bi osigurale provođenje uputa rukovodstva. To podrazumijeva izradu pisanih procedura⁴ u kojima će biti definirane odgovorne osobe, opis aktivnosti, rokovi izvršenja, postupci izvršenja, evidencija dvostrukog potpisa (Stepić i dr., 2011). Npr. procedura zaprimanja i provjere računa te plaćanja po računima mora imati jasno definiran dijagram tijeka od zaprimanja računa do plaćanja računa prema dospijeću, opis aktivnosti, izvršenje sa jasno definiranom odgovornošću i rokom izvršenja te podatke o popratnim dokumentima. Bilo koja isplata sredstava proračunskih korisnika mora biti potkrijepljena vjerodostojnom dokumentacijom. Potrebno je definirati ovlasti i odgovornosti te njihove postupke prijenosa između

hijerarhijskih razina (Dražić-Lutilsky i dr., 2010). Ista osoba ne bi smjela biti uključena u sve postupke kontrolnih aktivnosti.

Samim definiranjem dužnosti i njezinim razdvajanjem smanjuje se mogućnost pogrešaka, sprečavaju se prijevare te se podiže kvaliteta i vjerodostojnost informacija u računovodstvenom procesu. Rutinske kontrole na dnevnoj bazi uvelike olakšavaju otkrivanje nepravilnosti i pružaju mogućnosti za njihovo uklanjanje. Provođenje inventure na godišnjoj razini predstavlja primjer fizičke kontrolne aktivnosti, ali i računovodstvene te kao takve jedna bez druge ne funkcioniраju. Jednostavnost i razumljivost uvelike pridonosi poštivanju pravilnog, ažurnog i točnog dokumentiranja poslovnih događaja. Praćenje kontrolnih postupaka osigurava da se sve kontrole prilagođavaju promjenama iz okruženja i da se provode u skladu s planom.

Kvalitetni informacijski sustavi predstavljaju temelj za kvalitetno upravljanje i kontrolu odlučivanja i poslovanja⁵. Učinkovita komunikacija i razmjena informacija treba omogućiti kvalitetno prezentiranje obrađenih podataka, provjere i dosljednost bilo u pismenom obliku, usmeno ili elektronski. Samo kvalitetna, pravodobna, točna i detaljna informacija može biti suštinski korisna za donošenje poslovnih odluka. U finansijskim izvještajima nalazi se najveći broj računovodstvenih informacija pa bez kvalitetnog informacijskog sustava nije ih moguće ni adekvatno prezentirati. Rukovodstvo mora imati otvorene linije komunikacije kako bi se proslijedivale ne samo pozitivne već i one negativne informacije. Razvoj računovodstvenih sustava i baza podataka nužan je kako bi informacije o prihodima, primicima, rashodima, izdacima, imovini, obvezama, potraživanjima, ugovornim obvezama i pokazateljima uspješnosti zadovoljile potrebe i specifičnosti korisnika proračuna (Vašiček i dr., 2007).

U svakoj organizaciji **procesi praćenja i procjene sustava** obavljaju se kontinuiranim ispitivanjem, provjerom, samoprocjenom i internom revizijom. Navedenim aktivnostima procjenjuje se kvaliteta sustava i njegovog funkcioniranja u određenom vremenskom razdoblju. Internom revizijom obavlja se naknadni nadzor, a svakodnevno se provode rutinske kontrole poslovne dokumentacije.

³ Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje , NN 142/2010 ;Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namještenike u javnim službama, NN 141/12

⁴ Zakon o fiskalnoj odgovornosti, NN 139/2010

Svim zaposlenicima mora biti jasna misija i ciljevi organizacije te ovlasti i odgovornosti kako bi svoj posao obavljali na prikladan način.

Svi pet komponenti moraju zajednički funkcionirati kako bi interna računovodstvena kontrola poslovanja dala željene i djelotvorne rezultate. Kao posljedica toga omogućena je veća transparentnost i učinkovitost u korištenju proračunskih i drugih sredstava, veća odgovornost čelnika prilikom ostvarenja ciljeva i misije, usklađenost sa važećim zakonima, politikama, uputama i procedurama, djelotvornost i učinkovitost poslovanja. Pravilno i adekvatno uspostavljen sustav internih kontrola mora svaku informaciju bilo da je unutar ili izvan okruženja vrednovati kroz postavljene kontrolne mehanizme, a to je ključni element da finansijski izvještaji proračunskog korisnika budu objektivni i realni.

4. PROVOĐENJE INTERNIH KONTROLA KOD FINANCIJSKOG IZVJEŠTAVANJA

Postupak sastavljanja finansijskih izvještaja proračunskih korisnika sam po sebi nema neku težinu, ali pitanje internih kontrola itekako dobiva na značenju prilikom utvrđivanja ispravnosti i točnosti finansijskih pokazatelja. Prilikom provođenja internih kontrola planiranje je ključni kamen temeljac i uvjet kvalitetnog i stručnog rada osobe zadužene za kontrole. Planiranjem se operativno provode aktivnosti nužne za ostvarivanje zadanih strateških ciljeva. Usklađivanje analitičke evidencije sa sintetičkom mora se odvijati bez zapreka kako bi se dobili kvalitetni podaci. Definiranim aktima (planovima) na svim razinama ustrojstvenih jedinica ne samo da se stvara slika poslovanja kompletne ustanove već se postupci kontrole uvelike olakšavaju. Bilanca, Izvještaj o prihodima i primicima, rashodima i izdacima (Obrazac PR-RAS), Izvještaj o prihodima i rashodima korisnika proračuna (Obrazac S-PR-RAS), Izvještaj o promjenama u vrijednosti (Obrazac P-VRIO), Izvještaj o obvezama (Obrazac Obveze) i Bilješke prikazuju odraz uspješnosti poslovanja proračunskog korisnika⁶. Glavna odgovornost je na čelniku⁷, ali i voditelju računovodstva. Predradnje sastavljanja finansijskih izvještaja između ostalog uključuju i provjeru priznavanja rashoda u razdoblju kada su nastali bez obzira kada su obveze za njih plaćene za

razliku od prihoda koji se priznaju tek kad su naplaćeni i kad su postali raspoloživi proračunskom korisniku. Politike i procedure moraju biti u skladu važećim okvirom finansijskog izvještavanja u danim okolnostima bez obzira za koje vremensko razdoblje se odnose mjesečno, kvartalno ili godišnje. Proračunskim klasifikacijama omogućava se praćenje i evidentiranje prihoda i rashoda, primitaka i izdataka i njihovo prezentiranje u finansijskim izvještajima⁸ kako bi bile usporedive s ostalim zemljama iz okruženja. Podnošenjem Izjave o fiskalnoj odgovornosti određuju se smjernice finansijskog upravljanja i kontrole, a eventualne utvrđene nepravilnosti se nastoje ispraviti i otkloniti. Budući da se testovi kontrole provode na reprezentativnim uzorcima postoji mogućnost da efikasan sustav internih kontrola zakaže u sustavu kao cjelini.

Prezentirane informacije moraju biti objektivne i u skladu s računovodstvenim načelima⁹. Računovodstveni sustav mora biti koncipiran na način da se svi prihodi iz proračuna prikazuju odvojeno od drugih izvora prihoda koje ostvaruju proračunski korisnici. Djelotvornost pri korištenju finansijskih sredstava pa i ljudskih resursa omogućuje uštede, povećanu učinkovitost, pouzdanost, transparentnost u procesu planiranja i trošenja proračunskih sredstava. Važno je zaključiti da li pravila i procedure daju odgovore na sva ključna pitanja u provedbi računovodstvenih kontrola u proračunskom računovodstvu. Kako bi se provodio Zakon o fiskalnoj odgovornosti i Zakon o sustavu unutarnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru nužno je ujednačiti fiskalna pravila za proračunske korisnike te osigurati jednoobraznost u finansijskom izvještavanju.

5.ZAKLJUČAK

Smisao provođenja interne računovodstvene kontrole omogućuje zadovoljenje sve opsežnijih zakonskih zahtjeva koji su nametnuti proračunskom računovodstvu, jasno definiranje i povećanje ovlasti, ali i odgovornosti čelnika u trošenju proračunskih sredstava, kao i činjenicu da ono što se mora i što se može izmjeriti dovodi do poboljšanja upravljanja. Čelnicima proračunskih korisnika je poslana jasna poruka o načinu i namjeni korištenja sredstava kao i moguće posljedice koje

⁶ Pravilnik o finansijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, NN 32/2011

⁷ Naputak o otkrivanju, postupanju i izvješćivanju o nepravilnostima u upravljanju proračunskim sredstvima, NN 70/2012

⁸ Zakon o proračunu, NN 87/2008)

⁹ <http://www.mfin.hr/hr/pifc-1-2>

će snositi ukoliko ne budu poštivali pravila i upute nužne za stabilan i uređen sustav javnog sektora.

LITERATURA

1. Anthony R. N., (2004) : Računovodstvo: računovodstvena načela i upravljačko računovodstvo, RRIF-plus, Zagreb
2. Dražić-Lutilsky,I., Gulin, D., Mamić-Sačer,I. i dr. (2010) : Računovodstvo, HZRiFD, Zagreb
3. Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje, NN 142/2010
4. Naputak o otkrivanju, postupanju i izvješćivanju o nepravilnostima u upravljanju proračunskim sredstvima , NN 70/2012
5. Pravilnik o finansijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, NN 32/2011
6. Pravilnik o provedbi finansijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru, NN br.130/2011
7. Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrole (2007): Ministarstvo financija, Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i finansijske kontrole, Središnja harmonizacijska jedinica, Zagreb
8. Ramljak, B. (2012): Interne računovodstvene kontrole u javnom sektoru, 15. savjetovanje Interna kontrola i revizija, Hrvatska zajednica računovoda i finansijskih djelatnika, str.141-153, Zagreb
9. Stepić, D.,Knežević, M.,Kozina D.(2011): Novi pravilnik o provedbi finansijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru, Riznica, RIF,br.12 Zagreb
10. Temeljni kolektivni ugovor za službenike i namješteneke u javnim službama, NN 141/12
11. Vašiček, V.,Budimir,V., Letinić, S., (2007): Pokazatelji uspješnosti u visokom obrazovanju, časopis Privredna kretanja i ekonomska politika, god.17.br.110 str.50-80
12. Zakon o fiskalnoj odgovornosti, NN139/2010
13. Zakon o proračunu, NN 87/2008
14. Zakon o sustavu unutarnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru NN 141/2006
15. <http://www.mfin.hr/hr/pifc-1-2>, (13.12.2012.)

INTERNO FINANCIJSKO IZVJEŠTAVANJE UNUTAR PRORAČUNSKIH KORISNIKA KAO POTPORA JAVNOM MENADŽMENTU

Datum prijave: 17.4.2013.

UDK 657.3:336:338

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

Stručni rad

Lovorka Blažević, dipl.oec., Matea Ujević, mag.oec., Ljuba Ukić, bacc.oec.

Trgovinsko poslovanje s poduzetništvom

Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu

Krešimirova 30, 22 300 Knin, Hrvatska

Telefon: 022/668-122, Fax: 022/661-374, Mail: lblazevic@veleknin.hr

SAŽETAK - Važeći zakonodavni okvir o finansijskom izvještavanju u proračunu stvorio je pretpostavke za odgovorno upravljanje u javnom sektoru. Upravljanje u krizi imperativi su koji se danas nameću javnom menadžmentu i to već na razini proračunskih korisnika. Jasno je da upravljanje u krizi stavlja pred javni menadžment velike izazove, ali i veću odgovornost. Rad se fokusira na interno finansijsko izvještavanje i njegovu ulogu u proračunskih korisnika kao potpora javnom menadžmentu. Interno finansijsko izvještavanje uglavnom je slobodne forme i zapravo je ostavljeno volji proračunskih korisnika da po svojim potrebama i zahtjevima kreira interne finansijske izvještaje. Stoga će ovaj rad pružiti uvid u neka od područja u kojima bi se interni finansijski izvještaji mogli razvijati. Cilj svakog finansijskog izvještaja pa tako i internog finansijskog izvještaja je pružiti odgovarajuću informaciju u pravo vrijeme kako bi javni menadžment imao dostatnu podlogu za donošenje prave poslovne odluke.

Ključne riječi: finansijsko izvještavanje u proračunu, interni finansijski izvještaji u proračunu, javni menadžment
SUMMARY

Current legislative framework for public sector financial reporting has created the conditions for the responsible management in the public sector. Crisis management is imperative imposed on public management at the level of the budget users. Management in the crisis presents great challenges for public management and great responsibility. The paper focuses on internal financial reporting for the budget users and its role as a tool for public management. Internal financial reporting is mostly free form. The budget users create internal financial statements in according to their need and requirements. Therefore, this paper will provide insight into some of the areas in which the internal financial statements could develop. The goal of each of the financial statements, including internal financial report, is to provide the appropriate information at the right time as the public management had sufficient basis to make the right business decisions.

Key words: financial reporting in public sector, internal financial reports in public sector, public management

1. UVOD

Trendovi u modernom poslovnom svijetu u domeni finansijskog izvještavanja orientirani su na razvoj i harmonizaciju finansijskog izvještavanja. Potreba za pravovremenom i valjanom informacijom imperativ je u poslovnom svijetu, te je razlogom ulaganja dodatnog npora u razvoj i harmonizaciju finansijskog izvještavanja. Zbog procesa globalizacije i internacionalizacije poslovanja posebno se naglašava važnost harmonizacije finansijskog izvještavanja u cilju pružanja razumljivih, pouzdanih i transparentnih informacija. Za ovaj proces zainteresirane su domaće i međunarodne institucije koje provode kontinuirane i značajne napore u postizanju navedenih ciljeva. Ovi procesi se ne događaju samo u domeni finansijskog izvještavanja u privatnom sektoru, oni se događaju i u javnom sektoru. Korisnici finansijskih informacija u javnom sektoru zahtijevaju što bolje prezentirane i pouzdane

informacije kojima je svrha biti dobra osnova za donošenje poslovnih odluka u javnom sektoru.

2. UPRAVLJANJE U JAVNOM SEKTORU

Korisnici finansijskih informacija u javnom sektoru u prvom su redu menadžeri u javnom sektoru. Oni izvršavaju poslove kao što su poslovi oblikovanja pravne države, ustrojavanja upravljačkih struktura, svakodnevno izvršavanje funkcija države na svim razinama javne vlasti. Stoga, u javni menadžment se ubrajaju predstavnici najviše državne vlasti, članovi izvršne vlasti jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, čelnici državnih agencija i ministarstava, direktori javnih poduzeća, čelnici ustanova i ostali operativni menadžeri pojedinih organizacijskih jedinica¹. Menadžeri u javnom sektoru zbog složenosti njegovog funkcioniranja, redovito se suočavaju s problemima nedostatnosti sredstava za financiranje određenih aktivnosti, nejasnih

¹ Vašiček, D., (2009) „Računovodstvo i finansijsko izvještavanje u funkciji upravljanja u javnom sektoru“, Hrvatska javna uprava; god. 9., br.2., str. 393 - 420.

procedura pri planiranju i izvršenju proračuna, netransparentnosti pri izradi proračuna, nepostojanja jasnih kodeksa ponašanja javnih službenika itd. Upravo u okruženju globalne krize menadžeri u javnom sektoru suočeni su s novim izazovima upravljanja koje se ogleda kroz fiskalno i društveno odgovorni menadžment. Takav javni menadžment opisan je u literaturi početkom 90-tih godina prošlog stoljeća kao *Novi javni menadžment*². Koncept *Novi javni menadžment* postavio je nove zahtjeve pred finansijsko izvještavanje u javnom sektoru. Kao temeljni ciljevi koncepta navode se³:

- unaprjeđenje učinkovitosti i djelotvornosti u javnom sektoru putem uvođenja tržišnih kriterija ponašanja i pokazatelja uspješnosti;
- poticanje odgovornosti državnih jedinica prema korisnicima i kupcima njihovih usluga i to putem vrednovanja rezultata, a ne procesa;
- uporaba menadžerskih alata privatnog sektora u javnom sektoru, što znači otklon od strogog centraliziranog stila upravljanja;
- smanjenje javnih izdataka kroz povećanje discipline i kontrolirano korištenje raspoloživih resursa;
- unapređenje jačanja odgovornosti menadžmenta putem dodjeljivanja odgovornosti u procesu imenovanja top menadžmenta.

Uloga javnog menadžmenta podrazumijeva prihvatanje odgovornosti za organizirano i učinkovito djelovanje u području upravljanja resursima i poslovanjem, a kontrolne funkcije više se usmjeravaju na maksimiziranje učinaka u upravljanju ograničenim resursima te ostvarivanje zadanih ciljeva s načelom minimiziranja troškova i time smanjenja proračunskih opterećenja⁴. Ovakav koncept traži kvalitetne finansijske informacije na kojima se može bazirati proces donošenja poslovnih odluka. Isto tako u javnom sektoru svaka organizacijska jedinica, dalje u tekstu proračunski korisnik, može pratiti realizaciju različitih ciljeva, zadataka, projekata i aktivnosti. Javni menadžment zahtjeva razvoj novih instrumenata, tehnika i procedura u cilju povećanja efektivnosti

² Termin „New Public Management“ prvi put je upotrijebio Christopher Hood 1991. godine.

³ Huges, O., O'Neill, D. (2006) The limits of new public management: Reflection on the Kenneth „revolution“ in Victoria., str.2. Dostupno na: www.inpuma.research/parers/sydney/hugesoneill.html (23.prosinca 2010)

⁴ Barret, P. (2004) Financial Management in the Public Sector - How Accrual Accounting and Budgeting Enhances Governance and Accountability. CPA Forum: Challenge of

javnog sektora. Stoga finansijski izvještaji, a samim time i regulatorni okvir finansijskog izvještavanja u javnom sektoru doživljavaju značajne promjene koje se prvenstveno odnose na uporabu računovodstvene osnove iskazivanja poslovnih događaja punog nastanka događaja (Full Accrual od Accounting), za razliku od postojećeg načina iskazivanja poslovnih događaja po računovodstvenoj osnovi modificiranog nastanka događaja. Upravo s tim ciljem, a u kontekstu procesa međunarodne harmonizacije nacionalnih izvještajnih sustava za javni sektor, Međunarodna federacija računovoda pokrenula je široku inicijativu i svoj opsežni projekt izrade međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor utemeljenih na konceptu nastanka događaja.⁵ Republika Hrvatska prati svjetske trendove razvoja finansijskog izvještavanja putem prilagodbe regulatornog okvira finansijskog izvještavanja za javni sektor, no još uvijek nije izmijenjen način iskazivanja poslovnih događaja. Upravo, zbog nesavršenog regulatornog okvira, ali većim dijelom zbog specifičnih potreba proračunskih korisnika raste potreba za razvojem internih finansijskih izvještaja koji će integrirati informacije koje eksterni finansijski izvještaji ne mogu generirati.

3. INTERNO FINANCIJSKO IZVJEŠTAVANJE U FUNKCIJI UPRAVLJANJA

3.1. Ciljevi i svrha internog finansijskog izvještavanja

Finansijski izvještaji su strukturirani prikaz finansijskog položaja, uspješnosti i promjena finansijskog položaja proračunskog korisnika. Osnovni ciljevi finansijskih izvještaja su pružiti informacije širokom krugu korisnika koji će ih koristiti u donošenju odluka i procjena tijekom raspodjele povjerenih proračunskih sredstava⁶ (IPSAS 1). Finansijski izvještaji u javnom sektoru dijele se na eksterne finansijske izvještaje i interne finansijske izvještaje. Temeljni finansijski izvještaji (eksterni) sadrže većinu informacija potrebnih za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka⁷. No, određene informacije ipak nisu na

change: Driving governance and accountability, Singapore

⁵ Vašiček, D. (2009) Računovodstvo i finansijsko izvještavanje u funkciji upravljanja u javnom sektoru, *Hrvatska javna uprava*, god. 9., br. 2, str.410

⁶ IFAC-IPSASB (2012) IPSAS 1 - Presentation of financial statements, <http://www.ifac.org>

⁷ Temeljni finansijski izvještaji proračuna i proračunskih korisnika su: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima, Izvještaj o novčanim tijekovima, Izvještaj o rashodima prema funkcionalnoj klasifikaciji,

odgovarajući način sadržane u temeljnim finansijskim izvještajima, koji u pravilu daju sintetizirani prikaz računovodstvenih informacija. Upravo iz tog razloga postoje izvještaji koji se sastavljaju strogo prema zahtjevima korisnika i stoga su takvi izvještaji prilagođeni formom i sadržajem uglavnom svojim korisnicima. To su interni finansijski izvještaji koji nastaju ne samo unutar računovodstva, već i unutar nekih drugih poslovnih jedinica proračunskog korisnika. Takvi izvještaji u pravilu nisu standardizirani, odnosno njihova forma je slobodna i kreira se prema potrebama pojedinih korisnika. Uobičajeno je da ovakvi izvještaji sadržavaju ciljane informacije, usko vezane za djelatnost proračunskog korisnika. Temeljni finansijski izvještaji ponekad su previše uopćeni i nisu zadovoljavajuća osnova za donošenje pojedinih odluka. *Takov pristup kreiranju sadržaja i strukture internih finansijskih izvještaja daje puno fleksibilnosti i mogućnosti da se udovolji pojedinačnim i specifičnim zahtjevima internih korisnika. No, nedostatak standardizacije zahtjeva više npora, rada i znanja potrebnih za kreiranje internih izvještaja. Sama metodološka osnova izrade takvih izvještaja je poznata, znanstveno utemeljena i praktično provjerena.*⁸ Kako eksterni izvještaji trebaju pružiti relevantne i usporedive podatke (prema MRSJS 18) nameće se potreba da se za te potrebe osiguraju relevantni izvori informacija. Razrada instrumentarija internog obračuna se indirektno nameće kao nužna pretpostavka za kvalitetnu realizaciju eksterno prezentiranih izvještaja⁹. Dakle, pri izradi internih izvještaja potrebno je prvenstveno voditi računa o pravim potrebama korisnika. Pri definiranju elemenata internog obračuna u javnom sektoru treba uvažavati specifičnosti svakog proračunskog korisnika. *Pripremu informacija treba temeljiti na finansijskim zahtjevima internih korisnika o onim programima, projektima i aktivnostima, koji su od posebnog značaja za pojedinog proračunskog ili izvanproračunskog korisnika, a uz uvažavanje temeljnih načela internog obračuna, koja se primjenjuju u profitnom sektoru*¹⁰. Stoga je za kvalitetnu izradu internih finansijskih izvještaja od iznimne važnosti razvoj informacijskog sustava u kojem računovodstvo zauzima dominantno mjesto.

Izvještaj o promjenama u vrijednosti i obujmu imovine i obveza, Bilanca, Izvještaj o obvezama,

⁸Vašićek, V. et.al. (2011) Upravljačko računovodstvo javnog sektora: Mogućnosti primjene računovodstva troškova u javnom sektoru. U: Gulin, D. i Peršić, M., ur., *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovoda i finansijskih djelatnika, str. 680.

⁹Peršić, M. (2009) Interni obračun i upravljanje troškovima u javnom sektoru. U: Vašićek, D. ur. *Hrvatski javni sektor u aktualnim gospodarskim uvjetima* travanj 2009, Opatija. Zagreb: HZRF, Računovodstvo i financije, Riznica, str. 253 - 272.

Na temelju razvijenog informacijskog sustava moguće je provoditi kontrolu ekonomičnosti, učinkovitosti i djelotvornosti poslovanja pojedinog proračunskog korisnika. Razvoj internog finansijskog izvještavanja u javnom sektoru nameće se kao nužna pretpostavka za kvalitetnu realizaciju eksterno prezentiranih izvještaja. To znači da se u razradi internog obračuna mora poći od informacijskih zahtjeva eksternih korisnika, uvažavati finansijske i informacije o tokovima povezane s realizacijom specifičnih ciljeva pojedinog proračunskog korisnika, slijediti odredbe Zakona o proračunu i polazišta koje daje kontni (računski) plan za proračunske i izvanproračunske korisnike¹¹.

3.2. Interni finansijski izvještaji proračunskih korisnika

Kao što je već istaknuto, interni finansijski izvještaji sadržavaju informacije, koje su raščlanjene sukladno potrebama njihovih korisnika. Najčešće se upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova naziva internim računovodstvom¹². Sam sadržaj internih finansijskih izvještaja može obuhvaćati detaljnije:

- troškove zaposlenika, stručnih suradnika, eksperata i sl.
- specifične troškove koji proizlaze iz djelatnosti proračunskih korisnika pri čemu je bitno naglasiti mogućnost integriranja internih finansijskih izvještaja u eksterne finansijske izvještaje
- i ostale relevantne troškove prema zahtjevima pojedinih proračunskih korisnika.

Interni finansijski izvještaji služe kao podrška upravljanju, i to najčešće kao izvještaji koji pomažu pri:

- upravljanju imovinom,
- upravljanju obvezama,
- upravljanju troškovima,
- upravljanju ljudskim potencijalima itd.

¹⁰ Isto.

¹¹ Peršić, M. (2009) Interni obračun i upravljanje troškovima u javnom sektoru. U: Vašićek, D. ur. *Hrvatski javni sektor u aktualnim gospodarskim uvjetima* travanj 2009, Opatija. Zagreb: HZRF, Računovodstvo i financije, Riznica,

¹²Vašićek, V. et.al. (2011) Upravljačko računovodstvo javnog sektora: Mogućnosti primjene računovodstva troškova u javnom sektoru. U: Gulin, D. i Peršić, M., ur., *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovoda i finansijskih djelatnika, str. 659.

Interni finansijski izvještaji pružaju informacije o ukupnoj imovini proračunskog korisnika, njezinoj vrijednosti, broju, rasporedu po raznim kriterijima. **Upravljanje imovinom** bitno je posebice u uvjetima kada se radi o sofisticiranoj imovini visoke vrijednosti, o imovini vrlo kratkog vijeka korisnosti. Ovakva imovina u fokusu je zanimanja javnog menadžmenta u cilju što efikasnijeg upravljanja postojećom imovinom. Iz ovog proizlazi da interni izvještaji trebaju pružiti što detaljnije informacije, a samim time jasno je da informacije eksternih finansijskih izvještaja o imovini nisu dostaune za upravljanje imovinom. Interni finansijski izvještaji koji su u funkciji upravljanja imovinom proračunskog korisnika mogu sadržavati sljedeće informacije: pregled dugotrajne imovine po amortizacijskim stopama, po lokacijama, pregled rashodovanog inventara, pregled sitnog inventara i slično. Potreba za izradom izvještaja *Pregled dugotrajne imovine po amortizacijskim stopama* (vidi tablicu 1.), kreira se za potrebe javnog menadžmenta proračunskog korisnika, ali i za potrebe informatičkog odjela kako bi za potrebe planiranja održavanja, nadogradnje i ulaganja u novu, posebice informatičku opremu, kontinuirano i u pravo vrijeme bili upoznati sa stanjem postojeće opreme.

Tablica 1. Pregled dugotrajne imovine po amortizacijskim stopama(po segmentu):

Tip opreme	Inv. broj	Lokacija	Vijek traj.	Stopa	Datum nabave	Nabavna vrijedn.
Rač.komp.procurvesw-1	997	220	5	20 %	17.05.09.	5.000
Rač.komp.procurvesw-2	996	220	5	20 %	17.05.09.	5.000
Rač.komp.procurvesw-3	995	220	5	20 %	27.12.10.	5.000
Rač.komp.procurvesw-4	994	220	5	20 %	27.12.10.	5.000
Rač.komp.procurvesw-5	993	220	5	20 %	27.12.10.	5.000
ormar - sklop	903	220	10	10 %	10.05.09.	4.000

Izvor: vlastita izrada

Ovaj izvještaj u pravilu se može izrađivati za opremu koja ima vrlo kratak vijek trajanja, ali isto tako i za pojedine segmente (dijelove) informatičke opreme koji u kompoziciji tvore jedinstveni sklop. Po potrebi, u ovaj izvještaj se mogu uključiti informacije o ispravku vrijednosti (amortizaciji) i sadašnjoj (preostaloj) vrijednosti opreme. Izvještaj *Pregled dugotrajne imovine po lokacijama* (vidi tablicu 2.), može se koristiti kako bi javni menadžment proračunskog korisnika, ali isto tako i informatički odjel bili upoznati s opremljenosću pojedinih stručnih službi, kabinetu i

sl., te kako bi bili u mogućnosti planirati nadogradnju segmenata, dodatno opremanje, odnosno pravilno upravljanje imovinom proračunskog korisnika.

Tablica 2. Pregled dugotrajne imovine po lokacijama

Tip opreme	Inv. broj	Lokacija	Datum nabave	Nabavna vrijednost
procurvesw-1	997	220	17.05.09.	5.000,00
procurvesw-2	996	220	17.05.09.	5.000,00
procurvesw-3	995	220	27.12.10.	5.000,00
procurvesw-4	994	220	27.12.10.	5.000,00
procurvesw-5	993	220	27.12.10.	5.000,00
ormar - sklop	903	220	10.05.09.	4.000,00

Izvor: vlastita izrada

Izvještaji *Pregled rashodovanog inventara* i *Pregled sitnog inventara* (vidi tablicu 3.) u pravilu se dostavlja javnom menadžmentu proračunskog korisnika na uvid, kako bi javni menadžment imao uvid u razloge rashodovanog inventara (primjerice krađa).

Tablica 3. Pregled rashodovanog inventara

Inv. br.	Naziv	Datum nabave	Pov. nab. vrijed.	Smanj. nab. vrijed.	Pov. ispr. vrij.	Smanj. ispr. vrijed.	Sad. vrijed.	Rashodovano
4	Notebook DI 1525	29.09.08.	17.564	0,00	18.662	0,00	-1.097	07.09.10.

Izvor: vlastita izrada

Pregled sitnog inventara, u pravilu se ne mora izrađivati kao poseban izvještaj, već se mogu koristiti mogućnosti računovodstvenog modula za takve i slične potrebe. Osim, navedenih primjera mogućih internih finansijskih izvještaja, treba istaknuti da svaki proračunski korisnik u svrhe upravljanja imovinom kreira izvještaje prema svojim potrebama.

U segmentu *upravljanje obvezama* cilj upravljanja obvezama prvenstveno je praćenje stanja obveza, transparentni pregled obveza po datumu dospjelosti, po vrstama obveza, po dobavljačima, i sl. *Izvještaj o obvezama* sustavan je prikaz svih ukupnih obveza, podmirenih obveza i neizmirenih obveza proračuna odnosno proračunskih korisnika na određeni dan prema rokovima dospjeća i zadanoj strukturi. Pravilnik o finansijskom izvještavanju u proračunskom

računovodstvu¹³ propisuje sadržaj i podatke koje Izvještaj o obvezama mora prikazivati. Obveze se prate kroz:

- stanje obveza na početku izvještajnog razdoblja,
- povećanje obveza u izvještajnom razdoblju,
- podmirene obveze u izvještajnom razdoblju i
- stanje obveza na kraju izvještajnog razdoblja.

Svaka od osnovnih grupa podataka dalje se razrađuje prema vrsti obveze i većim je dijelom prilagođena strukturi obveza koju su korisnici dužni pratiti i dijele se na sljedeće kategorije:

- međusobne obveze proračunskih korisnika,
- obveze za rashode poslovanja,
- obveze za nabavu nefinansijske imovine i
- obveze za finansijsku imovinu.

Ono što je bitno istaknuti kod ovog izvještaja je njegova korisnost za proračunske korisnike koji su obveznici mjesecne izrade izvještaja. Informacije dobivene putem ovog izvještaja potpuni su prikaz stanja obveza kod proračunskog korisnika i kao takve iskoristive su javnom menadžmentu. Izvještaj o obvezama može služiti kao podloga za izradu raznih internih izvještaja. Iako je Izvještaj o obvezama u pogledu sastavljanja možda najsloženiji izvještaj jer ima za cilj praćenje obveza prema navedenim klasifikacijama, on na vrlo pregledan pruža informacije na temelju kojih javni menadžment proračunskog korisnika može vršiti operativnu kontrolu obveza, te na određeni način upravljati njima. Ovaj interni izvještaj objedinjuje niz vrlo važnih informacija za javni menadžment. No ovaj izvještaj, kao i interne izvještaje kojima je osnova za sastavljanje Izvještaj o obvezama, a u cilju što boljeg praćenja obveza i upravljanja povjerenim im resursima, proračunski korisnici mogu sastavljati i učestalije nego što je propisano. Tjedno sastavljanje ovakvog internog izvještaja nužnost je koja će vrlo skoro postati pravilo u funkciji upravljanja proračunskim korisnikom u vrijeme smanjene likvidnosti, nedostatnog financiranja proračuna i sl.

Upravljanje troškovima i njihovo optimiziranje cilj je djelovanja svakog menadžera. Upravljanje troškovima preduvjet je uspješnog poslovanja proračunskih korisnika. Javni menadžment u cilju

što boljeg upravljanja troškovima prati pojedina mjesta troška (mjesto nastanka troška) kako bi se pratila visina troškova s ciljem njihove kontrole i smanjenja , ali i kako bi se omogućilo sučeljavanje odgovarajućih prihoda s pripadajućim rashodima (troškovima). Na temelju izvedenih mjesta troška mogu se organizirati interni finansijski izvještaji koji će detaljno pratiti određene troškove po pojedinim mjestima troška. Ovakve interne finansijski izvještaje mogu koristiti ne samo proračunski korisnici već i drugi korisnici (npr. pojedini razdjeli).

Upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od značajnih ciljeva internih finansijskih izvještaja. Naime, današnji uvjeti poslovanja, sve veći zahtjevi koji se postavljaju pred pojedine proračunske korisnike javnom menadžmentu da osigura visoku kvalitetu usluge uz sustavnu racionalizaciju troškova. Interni finansijski izvještaji unutar upravljanja ljudskim potencijalima ima za svrhu analizirati i odrediti optimalan broj zaposlenih, odrediti zadatke i pratiti aktivnosti kako bi konstantno poboljšavali uslugu, analizirati razvoj ljudskih potencijala i njihovu izobrazbu, usporedbe rasta u odnosu na protekla razdoblja, projekcija rasta i sl. Interni izvještaji koji obilježavaju upravljanje ljudskim potencijalima sadrže sljedeće podatke: broj potrebnih djelatnika, broj raspoloživih djelatnika na određeno i neodređeno vrijeme, kvalifikacijsku strukturu djelatnika, bolovanja na teret proračunskog korisnika, bolovanja na teret HZO-a¹⁴, porodni dopusti i sl. Interni finansijski izvještaji kreiraju se na način da zadovolje potrebe javnog menadžmenta, dakle, potrebe upravljanja proračunskim korisnikom, ali njihova modifikacija i razvoj podložni su promjenama sukladno zahtjevima njihovih korisnika.

4. POTREBA HARMONIZACIJE EKSTERNIH I INTERNIH FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA

4.1. Proces harmonizacije eksternih i internih finansijskih izvještaja

Za donošenje učinkovitih odluka u javnom sektoru neophodna je odgovarajuća informacijska podloga. Svaki proračunski korisnik u komunikaciji sa svojim poslovnim okružjem razmjenjuje uz usluge i informacije. *Javni menadžment ne želi prikazati loše rezultate (bez obzira što im nije primaran cilj stvaranje dobiti), jer to može ugroziti njegov*

¹⁴ Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje

¹³ Narodne novine (2011): Pravilnik o finansijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, Narodne novine, broj 32/2011, Zagreb.

položaj ili opstruirati trenutnu politiku i nastojanja koje ta vlada želi uvesti.¹⁵

Ove informacije trebaju prije nego što dođu do korisnika biti obrađene i prezentirane na pošten i istinit način, analizirane i provjerene. Računovodstvene informacije nastale su većim dijelom prilikom računovodstvene obrade i samim time one čine finansijske izvještaje. Jasno je da dio informacija, posebice onih sadržanih u internim finansijskim izvještajima nastaje unutar drugih poslovnih odjela, no računovodstvo ima ulogu da ih prikupi i obradi na način koji može biti koristan zainteresiranim korisnicima takvih informacija. Same računovodstvene informacije dobivaju svoj puni smisao u trenutku kada su prezentirane unutar finansijskih izvještaja. *Računovodstvo nije samo sebi svrhom, već je cjelokupna računovodstvena aktivnost usmjerenja stvaranju informacija potrebnih korisnicima u procesu poslovnog odlučivanja, potrebno je informacije prezentirati u obliku i mediju prepoznatljivom i nadasve razumljivom korisnicima kojima su namijenjene¹⁶.*

Cilj prikupljenih, obrađenih i u finansijskim izvještajima prezentiranih informacija je u svakom trenutku pružiti stvarnu sliku, stvarno stanje i finansijski položaj proračunskog korisnika. Interni finansijski izvještaji imaju za cilj dati detaljniji prikaz računovodstvenih informacija koje u prvom redu služe menadžmentu proračunskog korisnika u procesu donošenja poslovnih odluka. Proces harmonizacije eksternih i internih finansijskih izvještaja odvija se sporo. Jedan od razloga leži u činjenici da se tek od nedavno razvija spoznaja da poslovni uspjeh proračunskih korisnika može biti mjerljiv. Stoga, sam proces harmonizacije eksternih i internih finansijskih izvještaja pojedinog proračunskog korisnika u prvom redu će ovisiti o potrebama menadžmenta. Upravo će potreba menadžmenta za što detaljnijom i ciljanom računovodstvenom informacijom determinirati razvoj integriranog računovodstveno-informacijskog sustava. Takav računovodstveno-informacijski sustav u sebi će izravno integrirati informacije iz različitih odjela i u pravo vrijeme pružiti transparentnu i pravovremenu informaciju menadžeru. No, sam proces harmonizacije eksternih i internih finansijskih izvještaja proračunskih korisnika ne bi se trebao zaustaviti na nivou samog proračunskog korisnika. Aktivno uključivanje razdjela kojima pripadaju proračunski

korisnici dodatno bi sam proces harmonizacije olakšalo, uz istovremeno osiguranje veće transparentnosti informacija kako za interne tako i za eksterne korisnike. Proces harmonizacije eksternih i internih finansijskih izvještaja proračunskih korisnika trebao bi u konačnici pružiti odgovor na slijedeće pitanje: „kako proračunski korisnici upravljuju povjerenim im resursima i kako ih alociraju u cilju osiguranja maksimalne društvene koristi?“

Sam proces harmonizacije eksternog i internog izvještavanja se možda odvija presporo, no neosporno je da se uviđa potreba za unaprjeđivanjem i daljnjim razvojem internog finansijskog izvještavanja. Podloga ovoj tvrdnji je sve dinamičnije poslovno okruženje i sve prisutniji zahtjevi menadžmenta za pravom informacijom u pravo vrijeme.

4.2. Značaj harmonizacije internih finansijskih izvještaja s eksternim finansijskim izvještajima

Smjernice koje sadržavaju MRSJS - i¹⁷ vezano za razvoj samog internog izvještavanja odnose se na povezanost internog i eksternog obračuna, odnosno za postizanje zahtjeva za osiguranjem jedinstvene metodološke osnove u pripremi informacija za interne i eksterne korisnike.¹⁸ Razlozi ovakvom pristupu su zahtjevi novog javnog menadžmenta koji traže kreativan pristup procesu planiranja i kontrole, odnosno takvoj pripremi internih finansijskih izvještaja koji će biti dobra pretpostavka za donošenje određenih poslovnih odluka. Upravo su korisnici (menadžment) internih finansijskih izvještaja čimbenici koji definiraju svoje zahtjeve za određenim internim finansijskim izvještajima i u pravilu upravo specifičnosti djelatnosti pojedinih proračunskih korisnika su temeljne odrednice zahtjeva za pripremu internih finansijskih izvještaja. Interni finansijski izvještaji moraju biti potpuno prilagođeni takvim zahtjevima koji su od posebnog značaja za njihove korisnike. Upravo u toj specifičnosti leži smisao pripreme internih finansijskih izvještaja. Stoga, značaj internih finansijskih izvještaja može samo rasti, odnosno imati ulogu prilagođavanja pojedinom proračunskom korisniku i na pravi način pružiti i prikazati informacije onakvima kakve one jesu. Interni finansijski izvještaji moraju imati sljedeće osobine:

¹⁵Vašiček, D. (2004) *Učinci izbora računovodstvenog koncepta na kvalitetu finansijskih izvještaja proračuna*. Magisterski rad. Rijeka: Ekonomski fakultet, str.68.

¹⁶Žager, K. (2007) Računovodstveni proces i politike. U: Žager, L. ur., *Osnove računovodstva: Računovodstvo za neračunovode*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, str.77.

¹⁷MRSJS - Međunarodni standardi za javni sektor

¹⁸Žager, K. (2007) Računovodstveni proces i politike. U: Žager, L. ur., *Osnove računovodstva: Računovodstvo za neračunovode*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, str.77.

- dobra prilagođenost korisnicima, prvenstveno menadžmentu,
- dostatnost,
- ujednačenost izvještavanju po određenim razdobljima,
- harmonizirano izvještavanje pojedinih odjela i službi itd.

Interni finansijski izvještaji imaju smisao i ispunjavaju svoju svrhu samo onda ako njihova priprema proizlazi iz računovodstvenih informacija eksternih finansijskih izvještaja, odnosno informacija koje su u suglasju s eksternim finansijskim izvještajima. Dakle, da bi se zadovoljili zahtjevi korisnika za kreiranje eksternih i internih finansijskih izvještaja potrebno je koristiti istu bazu podataka.¹⁹

5. ZAKLJUČAK

U duhu novih zahtjeva javnog menadžmenta finansijsko izvještavanje mora učiniti dodatne napore u cilju prilagodbe novonastalim potrebama. Cilj tih napora jeste usmjeriti određeni tijek informacija kroz interne finansijske izvještaje u cilju donošenja što kvalitetnijih poslovnih odluka na različitim nivoima. Zna li se da je upravo interno izvještavanje ponekad presudno za rješenje poslovnih situacija, izgled i sadržaj pojedinih internih finansijskih izvještaja trebaju biti dobro planirani kako bi zadovoljili nove izazove u javnom poslovanju proračunskih korisnika. U cilju zadovoljenja potreba javnog menadžmenta pred finansijsko izvještavanje postavljaju se visoki zahtjevi za približavanjem i dostizanjem *izvještaja u realnom vremenu* (eng. *real - time accounting, real - time reporting*). Često finansijski izvještaji nisu u mogućnosti ostvariti imperativ realnog vremena, ne samo zbog računovodstveno-informacijskog sustava, već zbog ukupnog načina poslovanja čitavog sustava tj. svih njegovih segmenata koji ne posluju u realnom vremenu. Obavljanje računovodstva u realnom vremenu značilo bi da javni menadžment stvara preduvjete za uspješno obavljanje upravljačke funkcije koristeći se pravovremenim i ažuriranim informacijama. Često bez dodatnih ulaganja u informatičku infrastrukturu, odgovarajući software, korištenje bankovnih i sličnih aplikacija, teško može biti govora o izvještavanju u realnom vremenu, a samim time i o pravovremenim finansijskim informacijama. Nadalje, jedan od presudnih faktora uspješnog upravljanja u javnom sektoru jeste brza dostupnost računovodstveno obrađenih informacija prezentiranih kroz navedene finansijske izvještaje. Spomenute reforme

proračunskog računovodstva, posebice one vezane za priznavanje poslovnih događaja po računovodstvenoj osnovi punog nastanka događaja, kao i unaprjeđenje okvira finansijskog izvještavanja doprinijeti će podizanju razine računovodstvenih informacija na višu razinu transparentnosti i pouzdanosti, te time otvoriti nove mogućnosti za razvoj javnog menadžmenta.

LITERATURA

1. Barret, P. (2004) Financial Management in the Public Sector - How Accrual Accounting and Budgeting Enhances Governance and Accountability. CPA Forum: Challenge of change: Driving governance and accountability, Singapore
2. Huges, O., O'Neill, D. (2006) The limits of new public management: Reflection on the Kenneth „revolution“ in Victoria., str.2. Dostupno na: www.inpuma.research/parers/sydney/hugesoneill.html (23.prosinca 2010)
3. IFAC-IPSASB (2012) International Public Sector Accounting Standards Bord Pronouncements, <http://www.ifac.org>
4. IFAC-IPSASB (2012) IPSAS 1 - Presentation of financial statements, <http://www.ifac.org>
5. Narodne novine (2011): Pravilnik o finansijskom izvještavanju u proračunskom računovodstvu, Narodne novine, broj 32/2011, Zagreb.
6. Peršić, M. (2009) Interni obračun i upravljanje troškovima u javnom sektoru. U: Vašiček, D. ur. *Hrvatski javni sektor u aktualnim gospodarskim uvjetima* travanj 2009, Opatija. Zagreb: HZRF, Računovodstvo i financije, Riznica,
7. Vašiček, D. (2004) *Učinci izbora računovodstvenog koncepta na kvalitetu finansijskih izvještaja proračuna*. Magistarski rad. Rijeka: Ekonomski fakultet
8. Vašiček, D. (2009) Računovodstvo i finansijsko izvještavanje u funkciji upravljanja u javnom sektoru, *Hrvatska javna uprava*, god. 9., br. 2.
9. Vašiček, V. et.al. (2011) Upravljačko računovodstvo javnog sektora: Mogućnosti primjene računovodstva troškova u javnom sektoru. U: Gulin, D. i Peršić, M., ur., *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika
10. Žager, K. (2007) Računovodstveni proces i politike. U: Žager, L. ur., *Osnove računovodstva: Računovodstvo za neračunovođe*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika

¹⁹Vašiček, D. (2009) Računovodstvo i finansijsko izvještavanje u funkciji upravljanja u javnom sektoru, *Hrvatska javna uprava*, god. 9. br.2.

RAZVOJ NOVOG MODELA OCJENE KREDITNOG RIZIKA ZA PODUZETNIKE POČETNIKE

Datum prijave: 3.3.2013.

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

UDK 336.77:65

Pregledni rad

Daniel Jojić, struč.spec.oec.

Stručni suradnik u Odjelu malog i srednjeg gospodarstva

Hrvatska banka za obnovu i razvitak

Potpuna adresa: Strossmayerov trg 9, Zagreb, Hrvatska

Telefon: 099-2425-535 Fax: 01-4635-245 E-mail: djojic@hbor.hr

dr.sc. Ivica Katavić

Predstojnik katedre za poduzetništvo i menadžment

Veleučilište VERN

Potpuna adresa: Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb, Hrvatska

Telefon: 091-48-25-878 Fax: 01-45-72-219 E-mail: ivica.katavic@vern.hr

SAŽETAK - Značajni rast nenaplativih i teško naplativih kredita u bilancama poslovnih banaka u Republici Hrvatskoj u razdoblju recesije (kraj 2008. do 2013. godine) rezultirao je nesklonošću poslovnih banaka prema ideji kreditiranja poduzetnika početnika. U vrijeme recesije poduzetnici početnici teško dolaze do kreditnih sredstava potrebnih za realizaciju svojih poduzetničkih projekata. Nedosljednosti u primjeni postojećih modela za procjenu i upravljanje kreditnim rizikom, kao i nedostaci istih, doprinijeli su rastu tzv. loših plasmana. Značajan problem poslovnih banaka temelji se na uzimanju često puta neadekvatne imovine za osiguranje kredita (neutržive i precijenjene nekretnine, oprema i zalihe), uz zanemarivanje procjene samog poduzetnika i kvalitete njegovog projekta. Glavni cilj ovog rada je istražiti manjkavosti postojećih modela ocjene kreditnog rizika za mikro i male poduzetnike početnike te predložiti novi konceptualni model procjene rizičnosti kredita za mikro i male poduzetnike početnike. Kvalitativni i kvantitativni pristup predstavlja idealni istraživački dizajn za ovaj rad. U svrhu ostvarenja glavnog cilja ovog rada, koristiti će se kombinacija primarnih istraživanja (npr. anketni upitnici na ciljanoj populaciji vlasnika / direktora / menadžera malih trgovачkih društava i zaposlenika poslovnih banaka) i sekundarnih istraživanja (npr. javno dostupni podaci iz publikacija HNB-a, poslovnih banaka te znanstvene i stručne literature) koja omogućava valjanost i pouzdanost rezultata istraživanja. Očekivani rezultati istraživanja upućuju da se novi model procjene kreditnog rizika treba temeljiti, ne samo na vrijednosti ponuđenog osiguranja kredita i finansijskim izvješćima poduzeća, nego i na procjeni poduzetnika kao osobe. Međutim, rezultati istraživanja treba interpretirani s oprezom s obzirom da je pristup podacima kojima se dokazuju greške poslovnih banaka ograničen. Praktična primjena novog modela smanjila bi rizik loših kreditnih plasmana mikro i malim poduzetnicima početnicima.

Ključne riječi: kreditni rizik, loši krediti, osiguranje kredita, poduzetnici početnici, model procjene kreditnog rizika.

SUMMARY- Significant growth in non-performing and bad loans in balance sheets of commercial banks in Croatia has resulted in a reluctance of commercial banks to the idea of lending credit funds to start-ups. During the recession time, it is hard for start-ups to obtain loan funds needed for realization of their entrepreneurial projects. The inconsistencies in applying existing credit risk assessment models, as well as shortcomings of these models, further contributed to growth of so-called bad loans. A significant problem with commercial banks is based on the acceptance of inadequate assets as collateral for investments (non-marketable real estates, equipment and supplies) disregarding the assessment of the entrepreneur and the quality of his project. The main objective of this study is to explore the shortcomings of existing credit risk models for micro and small entrepreneurs, and proposes a new conceptual model for credit risk assessment of corporate loans to micro and small entrepreneurs. Qualitative and quantitative methods represent the ideal research framework for this study. In order to achieve the main objective of this study, a combination of primary research (e.g. questionnaires to the target population of owners / directors / managers of small companies and employees of commercial banks) and secondary research (e.g. publicly available data from publications of HNB, commercial banks, as well as data from scientific and business literature) will be conducted, which assures the validity and reliability of research results. Expected results indicate that the credit risk assessment model should be based, not only on the value of the offered loan collateral and financial reports, but also on an assessment of an entrepreneur as a person. However, the results need to be interpreted with caution since the access to data which proving the fault of commercial banks is limited. Practical application of the new model would reduce the risk of non-performing and bad loans to micro and small entrepreneurs.

Keywords: credit risk, non-performing loans, loan collateral, start-ups, credit risk assessment model.

1. UVOD

Današnji financijski i ekonomski problemi imaju svoje korijene u lošim modelima i praksi odobravanja kreditnih plasmana. Takvi modeli i praksa izazvali su finansijsku i ekonomsku krizu koju svijet ne poznaće još od 1930-tih. Tradicionalna praksa odobravanja

plasmana temeljila se na modelima koji možda i nisu bili loši, ali su dopuštali previše prostora za razne manipulacije, a sve u svrhu ostvarivanja što većeg rasta prihoda i dobiti u što kraćem roku. Istoču se brojni problemi kao npr. činjenica da je klasična kreditna analiza koju provodi stručnjak dobra koliko je dobar stručnjak. Naime, različiti bankari odnosno kreditni

analitičari analizirajući jedan te isti dokument mogu doći do različitih zaključaka. Sistem temeljen na radu eksperata vrlo je skup za održavanje, a banka cijelo vrijeme mora imati dovoljno eksperata za nastali volumen posla. Primjenjujući dugo ista pravila i procedure, banka se može uljuljkati u lažnu sigurnost. Mnoge banke su otkrile da je vrlo teško zadržati tržišni udio bez povećanja rizika (Šarlija, 2008).

Međutim, dugogodišnja praksa brzog rasta bankarskog sektora, velikih menadžerskih bonusa i značajnih dividendi dioničarima zapravo je bio balon od sapunice čije je puknuće dovelo do finansijskih i ekonomskih problema svjetskih razmjera. Ne treba zaboraviti činjenicu da su nam političke i gospodarske elite godinama pričale o savršenostima „slobodnog tržišta“ koje egzistira u razvijenim kapitalističkim zemljama, ali kada su počeli problemi svjedočili smo državnim intervencijama i paničnom spašavanju nekad uglednih finansijskih institucija. Danas mnogi postavljaju pitanje - *bi li banke trebale snositi troškove krize?* S obzirom da su godinama ostvarivale značajne dobiti, dijelile ogromne bonusne svojim menadžerima i dividende dioničarima, ovo pitanje djeluje sasvim opravданo.

Banke su institucije za uzimanje, posuđivanje i emitiranje novca odnosno vođenje brige o novcu. One stvaraju kredit (Orsag, 2003). Bankarski sektor u Hrvatskoj se relativno uspješno nosi s efektima globalne gospodarske krize, prije svega zbog toga što je dobro kapitaliziran. Uz to, poslovne banke su u velikoj mjeri iskoristile mogućnost da pritisak koji je globalna kriza donijela prebace na svoje klijente. To je učinjeno dizanjem kamatnih stopa na kredite, usprkos činjenici kako su referentne kamatne stope u razdoblju krize značajno pale u odnosu na razdoblje prije početka krize. Grafikon 1 prikazuje kretanje EURIBOR-a u razdoblju 02.01.2008. do 30.05.2013.

Grafikon 1. Prikaz kretanja jednomjesečnog, tromjesečnog i šestomjesečnog EURIBOR-a u razdoblju od 02.01.2008. do 30.05.2013. (u %)

Euribor



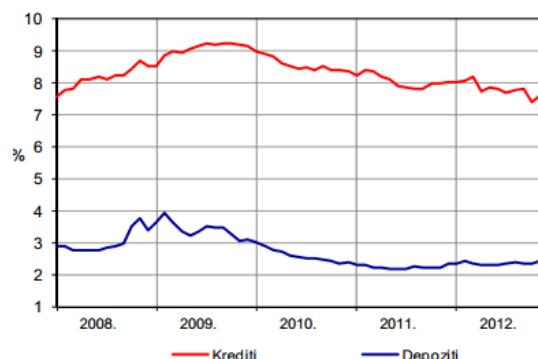
Izvor: <http://www.kamatica.com/euribor> (2013.)

Euribor (euro interbank offered rate) je referentna kamatna stopa koja se utvrđuje na europskom među-

bankarskom tržištu. Utvrđuje se dnevno kao prosječna stopa po kojoj reprezentativne banke međusobno daju u zajam neosigurana novčana sredstva. Tačka prosječna stopa kasnije se koristi kao referentni pokazatelj cijene novca te se koristi i izvan međubankarskog tržišta.

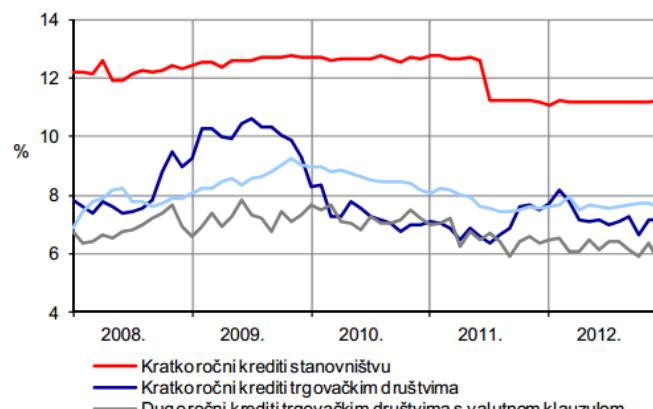
I hrvatske banke kod kreditiranja koriste euribor kao fiksnu osnovicu cijene novca, na koju dodaju profitnu maržu. Promjenom euribora mijenja se i kamatna stopa pa je time rizik promjene kamatne stope prebačen s banke na dužnika (<http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/E/Euribor>, 2013). Grafikon 2 i 3 jasno pokazuju kako usprkos značajnom padu cijene novca nije došlo do odgovarajućeg pada kamata na novoodobrene kredite (<http://www.hnb.hr/publikac/godisnje/2012/h-god-2012.pdf>, 2013). Za potrebe ovog rada posebno je zanimljivo istaknuti kako prosječna kamatna stopa na dugoročne kredite (s valutnom klauzulom) trgovackim društvima krajem 2012. godine bila tek neznatno niža u odnosu na početak 2008. godine usprkos činjenici kako su krajem 2012. godine referentne kamatne stope značajno, a prosječne kamatne stope na depozite znatno niže.

Grafikon 2. Procjena prosječnih kamatnih stopa poslovnih banaka vagonih iznosima stanja ukupno odobrenih kredita



Izvor: <http://www.hnb.hr/publikac/godisnje/2012/h-god-2012.pdf> (2013.)

Grafikon 3. Prikaz prosječnih kamatnih stopa poslovnih banaka nanovo odobrene kunske kredite

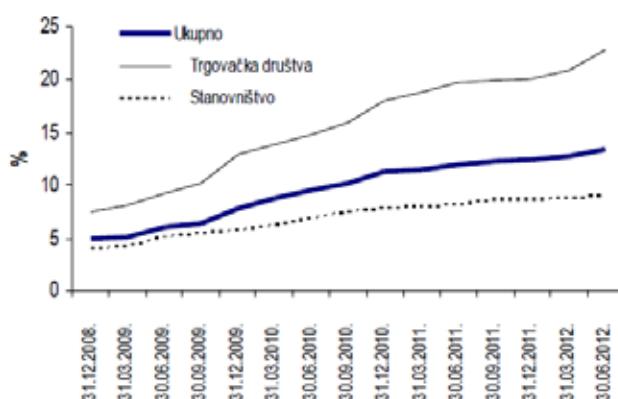


Izvor: <http://www.hnb.hr/publikac/godisnje/2012/h-god-2012.pdf> (2013.)

Poslovne banke u trenucima krize nisu u značajnoj mjeri pomogle krizom pogodenim klijentima smanjenjem kamatnih stopa, potvrđujući još jednom stav mnogih kako je njihov primarni cilj stvaranje što veće dobiti za svoje, u pravilu strane, vlasnike. Što je potvrđa kako je dalek put do društveno odgovornog bankarstva. Ipak, uz tvrdnje bankara kako nema dovoljno kvalitetnih poduzetničkih projekata spremnih za kreditiranje, potrebno je istaknuti kako je jedan od snažnih uzroka slabe transmisije likvidnosti od banaka prema poduzetništvu i značajan porast tzv. loših kredita u bilancama poslovnih banaka.

Grafikon 4. pokazuje kako je u razdoblju krize udio loših kredita trgovackim društvima porastao s otprilike 7% na kraju 2008. na gotovo 25% sredinom 2012. (<http://www.hub.hr/Default.aspx?art=2031&sec=566>, 2013). Rast loših kredita je snažan okidač za dodatni oprez poslovnih banaka prema kreditiranju trgovackih društava, a posebice poduzetnika početnika.¹ Usprkos mjerama Hrvatske narodne banke koja je osigurala dodatnu likvidnost bankama smanjenjem stope obvezne pričuve.

Grafikon 4. Omjer loših kredita u %



Izvor: <http://www.hub.hr/Default.aspx?art=2031&sec=566> (2013.)

Razvoj hrvatskog gospodarstva krajem devedesetih godina 20. i početkom 21. stoljeća temeljen na potrošnji, kao i sve veće želje dioničara za ostvarivanjem dodane vrijednosti na uloženi kapital, rezultirali su sljedećim problemima u poslovanju hrvatskih poslovnih banaka:

- nejasni kriteriji za procjenu i upravljanje kreditnim i operativnim rizikom, što ostavlja previše prostora za razne manipulacije u vidu opasne veze između menadžera u banci i poduzetnika klijenta (takvi sukobi interesa mogu dovesti do katastrofalnih posljedica za banku, a svježi primjeri su slučajevi Hrvatske poštanske banke i Karlovačke banke),

- uzimanje neadekvatne imovine kao kolaterala za kreditne plasmane (neutržive nekretnine, o prema i zalihe) procijenjene pod nejasnim kriterijima od strane društva koje je velikom broju slučajeva u vlasništvu banke koja i odobrava kredit (upitna objektivnost procjene),
- loša ulagačka strategija bankarskog sektora (usmjerenja na kratkoročno maksimiziranje profitabilnosti poslovanja),
- fokus na financiranje potrošnje,
- zapostavljanje poduzetništva i ostalih gospodarskih segmenata koji imaju potencijal stvaranja nove društvene vrijednosti.

Navedeni poslovni problemi doveli su do problema u naplati potraživanja poslovnih banaka što je dovelo do značajnog rasta nenaplativih kredita te posljedično, smanjenja stope profitabilnosti. Kako bi to djelomično kompenzirale poslovne banke ne spuštaju kamatne stope, iako za to postoje opravdani razlozi u vidu pada referentnih kamatnih stopa, nego dio izgubljene dobiti nadoknađuju nauštrb tzv. "dobrih" klijenata. Na taj način poslovne banke zapravo prebacuju teret vlastitih pogrešaka na svoje klijente. Uzroke takvog ponašanja možemo naći u činjenici da su praktično sve naše najveće banke u rukama stranih vlasnika čiji je glavni cilj ostvarivanje što većeg povrata na uloženi kapital, dok im je opća društvena korist u drugom planu.

S druge strane, dodatan problem predstavlja stalni deficit državnog proračuna jer se kontinuirano troši više u odnosu na raspoložive proračunske prihodi. To dovodi do sve većeg zaduživanja države, što pak dovodi do rasta kreditnog rizika (tj. povećava šansu za daljnji pad kreditnog rejtinga države, a samim tim i rasta kamata na buduća zaduženja), posljedično to rezultira visokim kamatama banaka gospodarstvu. Naime, ukoliko se država zadužuje uz kamatu veću od 6%, nije realno očekivati da će gospodarstvo dobivati kredite po nižim kamatama.

Glavni cilj ovog rada je istražiti manjkavosti postojećih modela ocjene kreditnog rizika za mikro i male poduzetnike početnike te predložiti novi konceptualni model procjene rizičnosti kredita za mikro i male poduzetnike početnike. U svrhu ostvarenja glavnog cilja, ovaj rad je dizajniran na način da:

- identificira uzroke i posljedice loših kreditnih plasmana kredita malim poduzetnicima,
- identificira i analizira manjkavosti postojećih modela procjene kvalitete poduzetničkih projekata od strane banaka,
- istraži stvarni udio tzv. loših plasmana malim i srednjim poduzetnicima u bilancama banaka,
- detektira glavne zamjerke i prepreke u komunikaciji između poduzetnika i bankara.

¹ Poduzetnicima početnicima se smatraju zadruge i mali i srednji poduzetnici koji posluju kraće od dvije godine (Hrvatska banka za obnovu i razvitak, 2013)

2. PREGLED LITERATURE

U uvjetima međunarodne liberalizacije kretanja kapitala i viška svjetske likvidnosti te financijske deregulacije i viših kamatnih stopa, u zemljama u razvoju dolazi do enormnog priljeva stranog kapitala, prekomjernog investiranja i povećanja zaduženosti. Ročna struktura duga postaje nepovoljna, jer je riječ pretežno o priljevu kratkoročnog kapitala tako da prevladava kratkoročni dug denominiran u stranoj valuti. Zbog slabosti domaćeg financijskog sustava (npr. slab sustav regulacije, slaba financijska supervizija, implicitne i eksplisitne garancije koje motiviraju priljev kapitala, s državom povezano i usmjeravano kreditiranje koje dovodi do pogrešnog investiranja u neproduktivne projekte, te nerazvijeno tržište kapitala koje stvara ovisnost korporativnog sektora o bankovnim kratkoročnim kreditima) dolazi do pogrešnog allociranja kapitala, visokog stupnja korupcije, napuhanih cijena imovine i financijske ranjivosti na bankarsku i dužničku krizu. Sukladno gore navedenom, ovo poglavlje je dizajnirano na način da identificira uzroke i posljedice loših plasmana kredita za mikro i male poduzetnike početnike te elaborira prošlost, sažnlost i budućnost ocjenjivanja kreditne sposobnosti poduzeća i poduzetnika.

2.1. Uzroci i posljedice loših plasmana kredita za mikro i male poduzetnike početnike

Grgić i Bilas (2008) navode da su najvažniji uzroci finansijskih kriza:

- porast zaduživanja i zaduženosti,
- egzogeni međunarodni negativni šokovi (npr. pad cijena izvoznog sektora na svjetskom tržištu ili povećanje kamatnih stopa što otežava servisiranje duga),
- izloženost tečajnom riziku (prijetnja devalvacije valute),
- volatilnost međunarodnog kratkoročnog kreditiranja i globalno širenje krize kao zarazne bolesti (kada se kriza pojavi u jednoj zemlji tada se lako širi u druge zemlje zbog međupovezanosti trgovine i financija).

Finansijske krize definiraju se kao poremećaji na finansijskom tržištu, koje karakterizira pad cijena imovine, te propast finansijskih i nefinansijskih institucija (Gregurek, Vidaković i Grgić, 2009). Javljuju se kod rasta nepovoljnih odluka i moralnog hazarda na finansijskim tržištima, koja onda ne mogu usmjeravati kapital štediša učinkovito prema investitorima, što uzrokuje smanjenje ekonomske aktivnosti. Globalna finansijska kriza, koja je započela u glavnim finansijskim središtima u kolovozu 2007. godine, dulje je od godine dana samo umjereno utjecala na Središnju i Istočnu Europu. Međutim, od listopada 2008. godine Središnja i Istočna Europa postaju jedna od najpogođenijih regija tržišta u nastajanju. Nakon propasti Lehman Brothera sredinom rujna 2008. godine finansijska se kriza vrlo brzo proširila tržištima dio-

nica, obveznica, deviznim tržištima i međubankarskim tržištem u Srednjoj i Istočnoj Europi. Tržište dionica prvo je osjetilo svu žestinu krize. Pad cijena dionica, koji je na raznim tržištima započeo sredinom ili krajem 2007. godine, te se nastavio više-manje postupno širiti sve do kolovoza 2008., pretvorio se u pravo potapanje u rujnu i listopadu, kada su cijene u prosjeku pale za 50%, a u Hrvatskoj za gotovo 60% (Mihaljek, 2009). Globalna gospodarska kriza nije zaobišla Hrvatsku. Dio gospodarskog rasta ostvaruje se na temelju inozemne potražnje, a ona je smanjena zbog gospodarske krize inozemnih poslovnih partnera. Drugi dio gospodarskog rasta ostvaruje se na temelju domaće potražnje, koja je smanjena zbog manje osobne potrošnje. Glavni izvor gospodarskog rasta u Hrvatskoj je domaća potražnja, temeljena na rastu osobne potrošnje i investicija. Stopa rasta osobne potrošnje (60% BDP-a) više utječe na rast BDP-a. Smanjenje inozemne i domaće potražnje je smanjilo BDP Hrvatske za 6,7% u prvom tromjesečju i 6,3% u drugom, a u konačnici je u 2009. ostvaren pad BDP-a za 5,8% u 2010. godini, u kojoj je zabilježen pad za dodatnih 1,4% (Mihaljek, 2009). Negativni trend je nastavljen u 2011. i 2012. godini, a daljnji pad BDP-a je zabilježen i u prvom tromjesečju 2013. godine. U takvim uvjetima banke su reprogramirale stare kredite i produljivale im rokove dospijeća, tako da otpisi kredita još uvijek nisu uzeli maha koji su možda mogli (Vajdić, 2011).

Smanjenje gospodarske aktivnosti zbog smanjene domaće i inozemne potražnje uzrokovalo je pad fizičkih pokazatelja, pad industrijske proizvodnje, prometa na malo, građevinskih radova, noćenja turista i osobne potrošnje. Prema podacima Fina-e, hrvatski poduzetnici ostvarili su u 2008. za 1/3 slabije rezultate nego prethodne 2007. godine, a u 2009. godini još slabije. Od 87.663 poduzetnika njih 47.217 (53,9%) poslovalo je s dobrimi, a ostali su imali gubitak (Gregurek i sur., 2009). Najugroženije su male i srednje tvrtke kojih je u hrvatskom gospodarstvu najviše, najviše zaposljavaju, stvaraju najviše vrijednosti, ali koje su na tržištu potpuno nezaštićene i koje najmanje koriste znanja i alate upravljanja (Golob, 2006).

2.2. Prošlost

Ranih sedamdesetih godina 20. stoljeća u SAD-u je razvijen sustav za vrednovanje banaka sa svrhom što ranijeg identificiranja problema u poslovanju pojedinih banaka kako bi se na vrijeme poduzele korektivne akcije koje su u državnoj ovlasti. Taj sustav za određivanje rejtinga banaka razvio je vladin Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), a poznat je i pod nazivom CAMEL (Capital, Asset, Management, Equity, Liquidity). Bit ovog sustava jest određivanje rejtinga pojedine banke na temelju vrednovanja pet komponenata koje odražavaju njezine performanse: kapitala, imovine, menadžmenta, vlasničkog kapitala i likvidnosti.

U CAMEL modelu daju se ocjene na ljestvici 1 - 5 u skladu s procjenom eksperata o razini identificiranih

problema. Pojedinačni rangovi zatim se sintetiziraju u jedinstven rang. Postupak izvođenja jedinstvenog ranga nije formaliziran u obliku gotovog modela koji bi dao jednoznačan izlaz, već je prepušten subjektivnoj procjeni odgovornih osoba. Naime, CAMEL(S) rejting pojedine banke je povjerljiva informacija koja je poznata samo ocjenjivaču i menadžmentu banke te služi isključivo za nadzor banaka. Na temelju postignutog rejtinga određuje se frekvencija revizije poslovanja banaka; banke s CAMEL rejtingom 3, 4 i 5 moraju se nadzirati godišnje, a one s rejtingom 1 i 2 barem jednom u dvije godine (Hunjak i Jakovčević, 2003).

2.2.1. Prikaz sporazuma iz Basela

Basel regulativa propisuje pokrivanje rizika kojima su izložene finansijske institucije kapitalom, a donosi ju Basel Committee on Banking Supervision (Bazelki odbor). Bazelski odbor sa sjedištem u Baselu osnovan je 1975. godine od strane guvernera narodnih banaka G-10 zemalja. Danas se sastoji od predstavnika središnjih banaka i nacionalnih nadzornih organa banaka 12 zemalja. Cilj Odbora je uskladiti bankarski nadzor na međunarodnoj razini te stvarati preduvjete za intenziviranje međunarodne konkurenčnosti banaka.

Basel II predstavlja koncept izračunavanja adekvatnosti kapitala banke, nudeći pri tom pravila u mjerenu i upravljanju rizicima kojima je banka izložena u svom poslovanju. Obzirom da je kapital osnova bančinog rasta te zaštita od neočekivanih gubitaka, Basel II definira kolika je vrijednost vlastitog kapitala banke dosta na za pokriće svih neočekivanih gubitaka.

Basel II se temelji na tri stupa:

- minimalni kapitalni zahtjevi (Stup 1)

Prvi stup Basela II određuje minimalne zahtjeve za kapitalom banaka, donosi veću osjetljivost na rizike. U odnosu na Basel I, Basel II donosi višestruke promjene, ali sam pojam i definicija regulatornog kapitala nije se promijenila. To je ona vrijednost kapitala koju banka mora imati za pokriće neočekivanih gubitaka, a sastoji se u pravilu od temeljnog kapitala, zadržanih zarada i pričuva poslije oporezivanja te dopunskog kapitala.

- nadzor nad adekvatnošću kapitala (Stup 2)

Bit Stupa 2 je, osigurati optimalnu visinu kapitala u skladu s rizičnim profilom svake pojedinačne banke. Time se uvodi dodatna fleksibilnost pri primjeni Basela II. Kroz Stup 2 se procjenjuje zadovoljavanje minimalnih uvjeta za napredne pristupe iz Stupa 1.

- tržišna disciplina (Stup 3)

Cilj trećeg stupa je potaknuti tržišnu disciplinu, zahitjevajući objavljivanje seta informacija o poslovanju banaka. Na taj način svi sudionici na tržištu imaju više informacija o izloženosti i upravljanju rizicima pojedinih banaka. Ključne informacije odnose se na informacija o obuhvatu primjene Basela II, visini i strukturi kapitala, izloženosti riziku, procesu procjene rizika i adekvatnosti kapitala institucije (Gerec i Šarlija, 2008).

2.2.2. Dokumentacija uz kreditni zahtjev

Sve banke, iz sasvim opravdanih razloga, zahtijevaju da im se dostavi opsežna dokumentacija. Osnovni problemi povezani s dokumentacijom i ocjenom kreditnog zahtjeva odnose se na sljedeće:

- financijski izvještaji većine klijenata nisu pouzdani,
- katastarski podaci su netočni i zastarjeli kako u Zagrebu tako i izvan njega,
- banke ne mogu sa 100% sigurnošću znati koliko kredita njihov klijent koristi pri drugim poslovnim bankama,
- banke ne mogu doznati da li sudužnik ili jamac istodobno garantiraju za više od jednog kredita,
- većina banaka priznaje da ne mogu vjerovati vještaku tj. procjenitelju kojeg plaća klijent. Stoga 32 banke ili imaju svoje vlastite procjenitelje, ili su odredile za njih prihvatljive procjenitelje. Međutim, 21 banka, prihvaca svakog procjenitelja koji je postavljen sudskim rješenjem (Hrvatska narodna banka, 1998).

2.2.3. Postupci u slučaju neplaćanja kreditnih obveza

U gotovo svim bankama prvi korak koji se poduzme kada dođe do kašnjenja s otplatom kredita jest taj da kreditni referent pošalje pismenu opomenu dužniku ili mu telefonira. Nakon toga, ako klijent ne ispunii obvezu ili ako se ne postigne nikakav dogovor između klijenta i banke, aktiviraju se drugi instrumenti plaćanja, prije svega zadužnice ili mjenice. Rok u kojem je banka spremna pričekati prije nego aktivira te druge instrumente naplate varira od banke do banke i od slučaja do slučaja. Neke banke aktiviraju druga sredstva naplate ako se s plaćanjem obveza kasni svega 3 dana, dok ostale banke uobičajeno čekaju 30 dana. Međutim, sve se banke slažu u ocjeni da rok čekanja primarno ovisi o reagiranju klijenta. Ako klijent ima valjan razlog zbog kojeg kasni s plaćanjem obveza, postoji mogućnost da se postigne dogovor o tome kada će plaćanje biti obavljeno ili se mogu dogovoriti druge primjerene mjere (Hrvatska narodna banka, 1998).

2.3. Sadašnjost

Razvijena je svijest kako je malo i srednje poduzetništvo pokretač ekonomskog rasta i oporavka i kao takvo čini značajnu snagu gospodarstva. Kako bi počeli svoje poslove ili razvijali postojeće, mali poduzetnici užimaju kredite. Kako bi se izgradila infrastruktura za malo poduzeće, poduzetnik mora investirati u razvoj novih proizvoda i usluga. Kroz vrijeme potrebe rastu i posao kreće u specijalizaciju. Kako bi to uspjeli novčano pratiti, mali poduzetnici se sve više oslanjaju na kredite. Posao je kreditnih analitičara da ocjene kreditnu sposobnost kako poduzeća tako i poduzetnika. Ocjena kreditne sposobnosti malih poduzetnika se

može obavljati primjenom subjektivne ocjene kreditnih referenata ili pak primjenom statističkih kredit scoring modela. U oba slučaja koristi se kombinacija ocjenjivanja samog poduzetnika i finansijskih izvještaja njegova poduzeća.

Na početku se činilo da kredit scoring neće puno pomoci kada je u pitanju evaluacija poslovnih kredita. Naime, osobni kontakt i pregledavanje zahtjeva od strane kreditnog referenta dugo su vremena karakterizirali ocjenjivanje poslovnih kredita. Ipak, donošenje odluke o kreditu za malo poduzeće u mnogo je slučajeva proizшло iz vrednovanja samog vlasnika malog poduzeća. Želja i sposobnost vlasnika poduzeća da plaća svoj osobni kredit korelirana je sa sposobnošću i željom poduzeća da plaća poslovni kredit (Šarlija, 2002). Oslanjajući se više na karakteristike vlasnika poduzeća nego li na karakteristike poduzeća, odnosno posla, kredit scoring zahtijeva manje informacija, a one koje zahtijeva mogu biti pribavljenе brže i točnije nego poslovne informacije. Također je i olakšana usporedba zajmotražitelja. Primjenjujući statističku analizu i automatizirano donošenje odluka, finansijske institucije su drastično smanjile broj pogrešno donesenih odluka (Šarlija, 2002).

Najveći broj kredit scoring modela za poduzeća obuhvaća finansijske pokazatelje. Velika poduzeća i javne ustanove raspolažu strukturiranim i vremenski terminiranim izvještajima o svojim operacijama i finansijama. No, kada se radi o malim poduzećima, situacija je drugačija, a to zahtijeva upotrebu drugih informacija za izgradnju kredit scoring modela. Ponekad je teško upotrijebiti finansijske omjere zato što se osobna aktivnost vlasnika i poslovna aktivnost malog poduzeća isprepliću i kombiniraju. Osim toga, empirijska istraživanja Fair, Isaac and Co. Inc. pokazuju da podaci koji se pomno ispituju i uzimaju u obzir kod tradicionalnog načina ocjenjivanja, kao primjerice omjeri iz finansijskih izvještaja, ne moraju biti ključni u određivanju budućeg plaćanja kada se radi o malom poduzeću. Jedan od razloga jest i taj da manja poduzeća nemaju obvezu redovitih izvještaja, a i kad ih objavljuju ne moraju biti revidirani. Isto tako, rezultati malih poduzeća osjetno variraju, jer jedna velika narudžba može potpuno promijeniti finansijsku sliku u tromjesečju. Stoga, najpopularniji scoring modeli za mala poduzeća uopće ne traže od malog poduzeća dostavu finansijskih izvještaja, nego se karakteristike za scoring traže među osobnim karakteristikama vlasnika i među osnovnim podacima o aktivnostima poduzeća (Bohaček, Šarlija i Benšić, 2003).

U Hrvatskoj se susrećemo s brojnim problemima kada je u pitanju kreiranje modela za malo poduzetništvo. Naime, većina komercijalnih kredit scoring modela za male poduzetnike temeljena je, jednim dijelom, na podacima iz kreditnih registara (Šarlija, 2002). Budući da u Hrvatskoj još uvijek ne postoji odgovarajući sveobuhvatni kreditni registri, izvori podataka do kojih je moguće doći su podaci u samoj finansijskoj instituciji koja posluje s malim poduzetnikom, zatim

Fina-in Registar javno dostupnih godišnjih finansijskih izvještaja (<http://rgfi.fina.hr/JavnaObjavaweb/jsp/prijavaKorisnika.jsp>), kao i stranice Zagrebačke burze (samo za poduzeća koja kotiraju na burzi).

Modeli kreditnog rizika uzimaju u obzir sve te informacije koje su na raspolaganju. Međutim, poštivanjem odluka, standarda i procedura te uz dobar „risk management”, koji obuhvaća kako identifikaciju tako i upravljanje i zaštitu od rizika, banke su u poziciji da svoje gubitke, proizišle iz djelovanja rizika, svedu na minimum (Tašić, 2010). Kada su u pitanju mala poduzeća i pogotovo poduzetnici početnici, situacija je drugačija. Zahtijeva se upotreba drugih informacija u cilju kreiranja kredit scoring modela. Jedan od značajnih problema u izgradnji scoring modela za mala poduzeća je dostupnost i kvaliteta podataka.

Osim toga, takva su poduzeća i mlada. Zbog toga zajednickateli obično sklapaju dosta čvrste ugovore s malim poduzetnicima zajmotražiteljima i obavljaju češće nadgledanje poslovanja tih poduzeća. U nekim slučajevima malog poduzeća, pogotovo jednog vlasnika, može biti teško upotrijebiti finansijske omjere zato što se osobna i poslovna aktivnost isprepliću i kombiniraju. Mali poslovi, koji su radno intenzivni više nego strojno intenzivni, manje su pogodni za scoring modele koji su bazirani na finansijskim omjerima.

Prethodna istraživanja pokazuju da se tehnologije odobravanja kredita malim poduzećima mogu podijeliti u 4 glavne kategorije:

- pozajmljivanje na temelju finansijskih izvještaja,
- pozajmljivanje na temelju imovine,
- pozajmljivanje temeljeno na odnosu između komitenta i banke,
- kredit scoring za mala poduzeća (Šarlija, 2002).

Odluka o dodjeli kredita se donosi obradom podataka o vlasniku poduzeća i samom poduzeću upotrebom statističke metodologije. Kada se promatra odobravanje kredita temeljem finansijskih izvještaja poduzeća, takav je način prikidan za relativno transparentna poduzeća koja imaju ovjerene finansijske izvještaje. Kod malih poduzeća koja su registrirana kao obrti, to nije slučaj. Odluka o tome dodijeliti li kredit malom poduzetniku može biti donesena na temelju imovine kojom poduzetnik raspolaže. Kreditne odluke se u principu donose na temelju dostupnog kolateralu što mogu biti potraživanja i zalihe koje se onda pomno pregledavaju i prate od strane banke.

U slučaju kada se radi o poduzeću koje tek počinje djelovati (poduzetnik početnik), problem se može jačiti zato što poduzetnik ne raspolaže imovinom koja bi bila dovoljna za osiguranje kredita. Odluke o dodjeli kredita mogu biti bazirane i na odnosu između komitenta i banke. Velikim dijelom temeljene su na informacijama vlasnika poduzeća o samom poduzeću i vlasniku, a koje su skupljene kroz vrijeme. One

mogu biti dobivene putem postupka odobravanja kredita i ostalih finansijskih proizvoda kako poduzeća tako i vlasnika poduzeća, a dio informacija može se prikupiti preko kontakta s ostalim članovima lokalne zajednice. Važno je istaknuti da, kako se povećava poduzeće i veličina kredita koju poduzeće traži, osobne informacije vlasnika poduzeća postaju manje važne dok su finansijski izvještaji poduzeća one informacije koje su sve značajnije za donošenje odluke o odobravanju odnosno neodobravanju kredita. Upotreba kredit skoringa za mala poduzeća može rezultirati time da neki zajmotražitelji plaćaju višu cijenu za kredit, a drugi nižu. Isto tako se može dogoditi da nekim kredit bude odobren, a nekim odbijen zbog promjene u kreditnoj metodologiji odobravanja kredita. Pored toga, postoji još šansa da se odnos između banke i malog poduzeća zajmotražitelja dramatično promjeni. Podaci pokazuju da prihvatanje kredit skoringa za mala poduzeća rezultira u povećanju, kako cijene kredita za male poduzetnike, tako i količine kredita namijenjenih malim poduzetnicima (Šarlja, 2002).

2.3.1. Kredit scoring modeli za male poduzetnike

Kredit scoring modeli koriste kombinaciju osobnih rata kredita samog poduzetnika i finansijskih izvještaja njegovog poduzeća. Tablica 1 prikazuje listu varijabli koja je korištena u jednom kredit scoring modelu za kredite do 250 tisuća dolara.

TABLICA 1. PRIMJER KREDIT SKORING MODELA ZA MALE PODUZETNIKE

Varijable	Najlošija vrijednost	Najbolja vrijednost
Kreditne karakteristike	0	10
Godine poslovanja	< od 1 godine	> od 5 godina
Koefficijent tekuće likvidnosti*	< od 1	> od 1,80
Koefficijent financiranja**	> od 2	< od 1,2
Profitabilnost	gubitak u zadnjih nekoliko godina	profitabilno poslovanje u 3 uzastopne godine
Krediti / potraživanja	1,25	< od 0,5
Prihvatljivi finansijski podaci	privremeni finansijski izvještaji	zadnja 3 godišnja izvještaja
Dugovanja	> od 20% u 60 dana	20% kredita

Izvor: Caouette J. B., Altman E. I., Narayanan P.: „Managing Credit Risk”, John Wiley & Sons, New York, 1998., str. 173.

* kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze

** ukupne obveze / kapital

Kreditni analitičari su ustanovili da je osobna kreditna povijest vlasnika kredita visoko prediktivna u određivanju buduće otplate poslovnog kredita tog malog poduzetnika, pogotovo za male kredite. Mester

(1997) otkriva da su važne slijedeće osobne informacije: mjesecni prihod zajmotražitelja, dugovi, finansijska imovina, zaposlenje, posjedovanje kuće/stana, prethodno ponašanje u plaćanju kredita, je li bilo kašnjenja u plaćanju obveza.

2.3.2. Altmanov Z-score model

Prvi model u kojem počinje primjena multivarijantnog pristupa za izračunavanje rizičnosti poslovanja poduzeća bio je Altmanov Z-skor model (Altman, 1968). On koristi multivarijantni pristup kako bi se dobila mjera, nazvana skor kreditnog rizika, koja najbolje razlikuje poduzeća koja su neuspješna i onih koja su uspjehna. Očekuje se da će neuspješna poduzeća imati kretanje finansijskih omjera drugačije no što to imaju finansijski zdrava poduzeća. Zahtjevi za kredit se prihvataju ako je Z-skor poduzeća iznad definiranog Z-skora (granična vrijednost) i obrnuto. Istraživanje koje je proveo Altman (1968) napravljeno je na uzorku koji se sastojao od 33 neuspješna i 33 uspjehna poduzeća.

Kao rezultat višestruke diskriminacijske analize, dobiveni su slijedeći finansijski omjeri:

- obrtni kapital/ukupna imovina (x_1)

Mjera neto likvidnosti u odnosu na ukupnu kapitalizaciju. Poduzeća koja doživljava operativne gubitke imat će smanjenje tekuće imovine prema ukupnoj imovini.

- zadržana zarada/ukupna imovina (x_2)

Kod relativno mladih firmi će ovaj omjer biti niži jer one nisu imale vremena kumulirati dobit.

- dobit/ukupna imovina (x_3)

- tržišna vrijednost vl. kapitala/knjigovodstvena vrijednost obveza (x_4)

Ovaj omjer pokazuje koliko sredstva poduzeća gube na svojoj vrijednosti prije no što obveze premaši imovinu i poduzeće postane nesolventno.

- prodaja/ukupna imovina (x_5)

Kako se egzistencija poduzeća temelji na mogućnosti poduzeća da svojim sredstvima ostvari zaradu, ovaj je omjer naročito prikladan za zaključivanje mogućnosti bankrota poduzeća.

2.3.3. Prilagodba na hrvatska poduzeća

Prilikom primjene Altmanovog modela u hrvatskim uvjetima posebno je važno imati na umu kako su ponderi i navedene usporedne veličine rezultat istraživanja američkog gospodarstva sedamdesetih godina 20. stoljeća. Stoga, da bi se osigurala primjenjivost modela napravljena je prilagodba i to tako da je napravljen novi model na temelju podataka o hrvatskim poduzećima, pri čemu su za predikciju korištene potpuno iste varijable koje je koristio Altman u svom originalnom modelu. Kao rezultat modeliranja za hrvatska poduzeća dobiveni su potpuno novi koeficijenti, odnosno ponderi za svaku upotpunjenu varijablu. Također, postavljene su nove granične vrijednosti.

Testirana je i uspješnost modela tako što se izračunava stopa pogodaka, prosječna, za uspješna i za neuspješna poduzeća:

- stopa pogodaka za uspješna poduzeća iznosi 60,76%,
- stopa pogodaka za neuspješna poduzeća iznosi 75,42%,
- prosječna stopa pogodaka za sva testirana poduzeća iznosi 68,09% (Šarlija, 2010).

2.4. Budućnost

Globalna finansijska kriza, koja je snažno uzdrmala temelje gospodarskih sustava diljem svijeta, nedvojbeno je potvrdila da postojeći bankarski sustav nije dovoljno stabilan da bi uspješno prebrodio krizno razdoblje. Promjene koje donosi budućnost usmjerene su ka jačanju kapitaliziranosti bankarskog sustava, kako bi se isti mogao kvalitetnije suočiti s neizbjegnim budućim kriznim razdobljima.

2.4.1. Nova (stroža) pravila za banke

Guverneri središnjih banaka i finansijski regulatori iz 27 zemalja na sastanku u listopadu 2010. u švicarskom Baselu sastali su se s ciljem usuglašavanja novih pravila u bankarstvu (tzv. Basel III). Cilj je kroz povećanje temeljnog kapitala i druge mjere spriječiti ponavljanje finansijskih kriza poput aktualne krize koja je započela 2007. godine (<http://www.bankamagazine.hr>, 2011). Bankari istodobno strahuju da bi novi sustav mogao osujetiti ekonomski prosperitet i smanjiti gospodarski rast. Nova će pravila zahtijevati od banaka da izdvoje ogromne svote potencijalno novog kapitala, zadrže više novca u blagajni radi zaštite od loših vremena, te da ograniče kreditiranje ako se čini da gospodarstvo raste prebrzo. Cilj je stvoriti bankarski sustav otporan na krize.

2.4.2. Basel III i hrvatski bankarski sustav

Novi kapitalni zahtjevi za banke, koji će na globalnoj razini biti uvedeni postupno do 2019. godine, odnose se, među ostalim, na rast omjera osnovnog kapitala i rizične aktive na 6% (Hrvatska udruga banaka, 2011). Ukupni kapitalni zahtjev ostaje na 8%, no regulator će imati pravo dodatno zahtijevati i više kapitala, tj. intervenirati s određenim mjerama ako to ocjenjuje potrebnim za stabilnost banke i tržista.

Trenutni kapitalni omjeri hrvatskih banaka su dva do četiri puta veći od minimalno propisanih, a simulacije pokazuju da tijekom sljedećih pet godina bez teškoća mogu ispunjavati nove kapitalne zahtjeve. Ključ je u očuvanju konkurentne profitabilnosti i smanjenju rizika kako bi se zadržao motiv za nastavak ulaganja kapitala u Hrvatsku. Hrvatski Fond za osiguranje štednih uloga ima određena sredstva i mogućnosti da intervenira ako je potrebno. Analitičari iz Hrvatske udruge banaka računaju da je riječ o 5 milijardi kuna ili

više od 3% ukupnih depozita stanovništva (Hrvatska udruga banaka, 2011).

2.4.3. Društveno odgovorno bankarstvo

Erste banka je u 2010. uvela praksu organiziranja radionica za poduzetnike (Erste akademija) na kojoj mali i srednji poduzetnici, klijenti banke, imaju priliku unaprijediti svoje znanje iz područja pripreme i izrade poslovnog plana, kao i analize finansijskih izvještaja. Cilj radionice je ukazati klijentima na informacije koje je potrebno obuhvatiti u pripremi poslovnog plana prilikom razmatranja investicijskog projekta, kao i način njihova prezentiranja kroz izradu finansijskih projekcija, te izračun i analizu finansijskih pokazatelja. (Poslovni savjetnik.com, 2011).

2.4.4. Zaključak

Relevantna literatura, vezana na predmetnu temu, je pokazala svu ozbiljnost krize kroz koju su prošli najznačajniji globalni finansijski sustavi. Kroz pretходnu analizu je potvrđeno da je Hrvatska nedvojbeno osjetila i još uvijek osjeća snažne posljedice globalne gospodarske krize. Mala i srednja poduzeća su pod recesiskim pritiskom prisiljena smanjivati plaće zaposlenima, smanjivati broj zaposlenih, te uvoditi mnogobrojne druge nepopularne mjere, a sve kako bi izbjegli propast poduzeća.

Krajem 2007. godine u Hrvatskoj su djelovale 33 poslovne banke i 6 predstavništava inozemnih banaka. Od 33 banke, 16 banaka je u većinskom stranom vlasništvu, 15 banaka je u domaćem vlasništvu, a država je bila vlasnik dvije banke. Izravno ili posredno pod kontrolom inozemnih vlasnika je 89,2% aktive bankovnog sektora, a sve najveće banke su u stranom vlasništvu (Leko, 2008). Iako je hrvatski bankarski sustav suočen s posljedicama krize, njegova je reakcija na posljedice krize za sada iznimno dobra prije svega zbog dobre kapitaliziranosti banaka.

3. METODOLOGIJA

S obzirom da se značajan problem poslovnih banaka temelji na uzimanju često puta neadekvatne imovine za osiguranje kredita (neutržive i precijenjene nekretnine, oprema i zalihe), uz zanemarivanje procjene samog poduzetnika i kvalitete njegovog projekta, fokus ovog rada je na razumijevanju varijabli postojećeg modela ocjene kreditnog rizika i poduzimanju korektivnih akcija koje će pomoći u kreiranju novog konceptualnog modela procjene rizičnosti kredita za mikro i male poduzetnike početnike.

U tu svrhu postavljene su dvije hipoteze:

- H1. Dosadašnji modeli procjene kreditne sposobnosti poduzeća/poduzetnika i njihovih investicija

- ticijskih projekata od strane poslovnih banaka nisu bili dovoljno kvalitetni da bi zaštitili kreditora.*
- H2. *Uvođenjem novog modela ocjene kreditnog rizika, koji bi se temeljio i na procjeni kreditne sposobnosti poduzetnika kao osobe, smanjiti će se rizik loših plasmana kredita za male poduzetnike.*

S obzirom na kompleksnost predmetne teme, a sukladno postavljanim hipotezama, kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja su korištene. U prikupljanju relevantnih podataka koristili su se primarni i sekundarni izvori podataka. Dok su primarni podaci prikupljeni anketnim upitnicima i intervjijuima, sekundarni podaci prikupljeni su iz baze Hrvatske narodne banke (HNB), Hrvatske udruge banaka (HUB), te relevantne stručne i znanstvene literature.

Populaciju za anketne upitnike s jedne strane čine zaposlenici poslovnih banaka (Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb, Erste&Steiermärkische Bank i Štedbanka) koji rade u prodaji (kreditni referenti, samostalni kreditni referenti i voditelji timova/odjela), svi oni u svojem svakodnevnom radu komuniciraju s malim poduzetnicima, razumiju njihove potrebe i probleme. S druge strane populaciju za anketne upitnike čine mali poduzetnici (vlasnici, menadžeri). Veličina uzorka je N=125 od kojih je 75 vlasnika/menadžera (N=75) i 50 zaposlenici poslovnih banaka (N=50). Strategija određivanja uzorka je namjerni uzorak prema odluci istraživača (Tkalac Verčić, Sinčić Čorići i Pološki Vokić, 2010). Primarno istraživanje je provedeno u razdoblju od 30.08. do 30.11.2011. godine.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prikupljeni podaci iz primarnih i sekundarnih izvora obrađeni su i analizirani statistički te su deskriptivno interpretirani (Tkalac Verčić i sur., 2010). U testiranju prve hipoteze (H1) rezultati pokazuju da je 76,00% ispitanika (zaposlenici banaka) barem dijelom slaže da dosadašnji modeli procjene kreditne sposobnosti poduzeća / poduzetnika i njihovih investicijskih projekata od strane poslovnih banaka nisu bili dovoljno kvalitetni da bi zaštitili kreditora. Niti jedan od ispitanika nije odgovorio da se u potpunosti ne slaže sa ovom tvrdnjom. Slični rezultati su dobiveni anketom poduzetnika gdje se 77,33% ispitanika slaže s navedenom tvrdnjom. Međutim, vrijedi istaknuti da 22,67% ispitanika u potpunosti ili uglavnom ne slaže sa ovom tvrdnjom. Usporedbom s rezultatima sekundarnih istraživanja, uočeno je da je u poduzetničkoj populaciji prisutan dojam da se poslovne banke uvjek dobro zaštite od potencijalnih gubitaka. Testiranjem druge hipoteze (H2), 92,00% ispitanih zaposlenika poslovnih banaka uglavnom ili u potpunosti slaže da uvođenjem novog modela ocjene kreditnog rizika, koji bi se temeljio i na procjeni kreditne sposobnosti poduzetnika kao osobe, smanjiti će se rizik loših plasmana kredita za male poduzetnike, dok se preostalih

8,00% djelomično slaže sa ovom tvrdnjom. Za razliku od zaposlenika poslovnih banaka, 76,00% ispitanih malih poduzetnika uglavnom ili u potpunosti se slaže s drugom hipotezom ovog rada. Vrijedi istaknuti i činjenicu da se 12,00% ispitanika u potpunosti ne slaže s ovom hipotezom.

Nadalje, kad su u pitanju kolaterali, potrebno je istaknuti da je provedeno istraživanje potvrđilo da se čak 70,007% ispitanih zaposlenika poslovnih banaka u potpunosti ili uglavnom slaže sa sljedećom tvrdnjom iz anketnog upitnika: „Nekretnine i pokretnine koje se uzimaju kao kolateral za plasmane klijentima moguće bi se kvalitetnije procjenjivati kada bi postojala neovisna procjeniteljska kuća, osnovana od strane poslovnih banaka, uz strogu kontrolu rada od strane Hrvatske narodne banke.“

Značajnih 64,00% ispitanih zaposlenika poslovnih banaka se u potpunosti ili uglavnom slaže da aktualni model procjenjivanja vrijednosti nekretnina i pokretnina od strane procjeniteljske tvrtke u vlasništvu poslovne banke ostavlja mogućnost poslovnim bankama da ne prikazuju stvarnu tržišnu vrijednost nekretnina/pokretnina. Isto tako, razmišljanja poduzetnika i zaposlenika poslovnih banaka su se sučelila i po pitanju kvalitete međusobne komunikacije. Prikupljeni odgovori pokazuju da je čak 74,00% bankara u potpunosti ili uglavnom zadovoljno kvalitetom komunikacija sa svojim klijentima. Kada su u pitanju mali poduzetnici, istraživanje je pokazalo da je svega 37,33% ispitanika uglavnom ili u potpunosti zadovoljno komunikacijom sa svojom poslovnom bankom. Istraživanje o kvaliteti suradnje između poduzetnika i zaposlenika banaka pokazuje da samo 32,00% ispitanih poduzetnika u potpunosti ili uglavnom slaže da se suradnja poboljšala nakon što je poduzeće uzelo kredit od poslovne banke.

Konačno, istraživanja su pokazala da odnos prema klijentima ovisi o prijateljskim i/ili rodbinskim odnosima s nekom odgovornom osobom u poslovnoj banci preko koje posluje poduzeće. Na primjer, 46,68% ispitanih poduzetnika se u potpunosti ili uglavnom slaže da prijateljske ili rodbinske veze utječu na uvjete kreditiranja (i općenito lakši pristup ostalim bankarskim proizvodima i uslugama) u odnosu na ostale klijente. Važno je istaknuti da se dodatnih 26,67% ispitanika dijelom slaže s ovom tvrdnjom.

Istraživanjem sekundarnih izvora, uz korištenje podataka Hrvatske narodne banke i Hrvatske udruge banaka, obrađeni su sljedeći čimbenici:

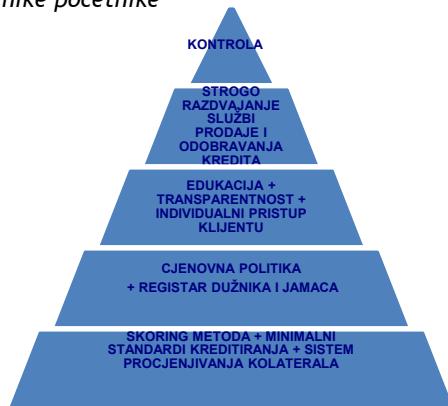
- kretanje ukupnih kredita stanovništvu i trgovačkim društvima u razdoblju od 31.12.2007. do 30.09.2012.,
- kretanje i udio loših kredita i kredita s dospjelim potraživanjima stanovništvu i trgovačkim društvima u razdoblju od 31.12.2007. do 30.09.2012.

Prema izvorima iz Hrvatske narodne banke, loši krediti su krediti raspoređeni u rizične skupine B (djelo-

mično nenadoknadići plasmani) i C (potpuno nenadoknadići plasmani) u skladu s Odlukom o klasifikaciji plasmana i potencijalnih obveza banaka (NN, br. 17/2003., 149/2005. i 74/2008.), a od 31.03.2010. u skladu s Odlukom o klasifikaciji plasmana i izvanbilančnih obveza kreditnih institucija (NN, 1/2009., 75/2009. i 2/2010.) (Hrvatska narodna banka, 2011). Analiza podataka iz Hrvatske udruge banaka (HUB) pokazuje da je segment malih i srednjih poduzeća najviše stradao u ovoj krizi. Rizici su porasli do tolike mjere da banke nisu mogle riskirati pojačano kreditiranje toga dijela kreditnog portfelja. U ukupnim plasmanima takvim poduzećima, loši i teško naplativi plasmani iznose 24,44%, više nego 3,5 puta više nego na kraju 2008. kada su iznosili 6,7%. Za usporedbu, kod građana je nenaplativo 9,31% kredita. Gotovo svaki četvrti kredit za mala i srednja poduzeća je loš. Banke moraju paziti kome daju kredite jer su problemi u tom segmentu nedostatak kapitala, neplaćanje i izostanak provedbe poticajnih mjera za mala i srednja poduzeća u krizi (Mandir, 2011).

Na temelju rezultata istraživanja, evidentno je da je potreban novi model ocjene kreditnog rizika koji će se temeljiti i na procjeni kreditne sposobnosti poduzetnika kao osobe. Stoga autori ovog rada predlažu model koji bi mogao pomoći u procjeni kreditnog rizika za poduzetnike početnike. Slika 5 prikazuje piramidu novog modela za ocjenu kreditnog rizika.

Sl. 5. Piramida novog modela procjene kreditnog rizika za poduzetnike početnike



Izvor: rad autora (prema podacima Hrvatske narodne banke koji su dobiveni na zahtjev autora)

(a) Skoring metoda i sistem procjenjivanja kolateralna

Poslovna banka je dužna razviti scoring model, uskladno procjeni vlastitih stručnjaka, koji će uključiti niz kriterija za procjenu opravdanosti odobrenja kreditnog plasmana. Takav scoring model bi trebao značajnu pozornost posvećivati poduzetniku koji stoji iza predloženog projekta i samoj poslovnoj ideji koju poduzetnik pokušava realizirati. Provedeno istraživanje je potvrđilo da bi se naglasak kod novog modela ocjene kreditnog rizika trebao staviti na procjenu kreditne sposobnosti poduzetnika kao osobe. To je, prema mišljenju većine ispitanih, jedan od preduvjeta smanjenja udjela loših plasmana kredita malim poduzetnicima.

Pri procjeni poduzetnika početnika potrebno je obratiti pozornost na sljedeće elemente:

- obrazovanje poduzetnika,
- dosadašnje radno iskustvo poduzetnika,
- poduzetnikova urednost u podmirenju obveza prema poslovnim bankama (na privatnoj i poslovnoj bazi),
- analizi tima ljudi s kojima poduzetnik ulazi u poduzetnički projekt,
- povezanosti poduzetnika i njegovog tima s odgovornim osobama poslovne banke (obiteljske, poslovne i privatne veze).

Funkcija procjenjivanja vrijednosti nekretnina i pokretnina treba biti rađena od strane neovisne procjeniteljske tvrtke. To je značajna promjena u odnosu na dosadašnju praksu koja predviđa da procjenu nekretnina/pokretnina, koje banka uzima kao kolateral, vrši procjeniteljska kuća koja je u vlasništvu banke. Takva praksa omogućava bankama da „drže pod kontrolom“ vrijednost nekretnina i pokretnina u svom portfelju. Iz tog razloga je moguće staviti pod znak pitanja vjerodostojnost sadašnjih procjena. Dodatni problem može predstavljati veza između ovlaštenih osoba u npr. sektoru prodaje poslovne banke i bankinoj tvrtci koja se bavi procjenom nekretnina.

Bilo bi dobro kada bi poslovne banke u Hrvatskoj postigle dogovor o osnivanju neovisne procjeniteljske tvrtke koja bi preuzela na sebe zadatak procjenjivanja i revizije procjena svih nekretnina i pokretnina koje poslovne banke imaju u svom portfelju, te radila sve ostale poslove koje i sada rade takve tvrtke unutar banaka. Zajednička procjeniteljska kuća bi bila financirana od strane poslovnih banaka na način da bi svaka banka sudjelovala u financiranju ovisno o svom udjelu u ukupnoj aktivi bankarskog sektora u Republici Hrvatskoj (usklađivanje bi se provodilo na kvartalnoj bazi). Osim što bi ovaj način bio daleko transparentniji, donio bi i značajne uštede poslovnim bankama.

(b) Minimalni standardi kreditiranja

Minimalni standardi kreditiranja definiraju kriterije koji uključuju financijske pokazatelje, rejting, kolateral, te strategiju izloženosti prema klijentima u ovisnosti o industrijskoj grani kojoj je dodijeljena ocjena rizičnosti. Ocjena rizičnosti pojedine industrije znači osjetljivost iste na konjunkturna kretanja u gospodarstvu. Nadalje, minimalni standardi kreditiranja definiraju ključne kriterije i uvjete za različite vrste financiranja kao što su investicije, kredite za obrtna sredstva, garancije nižeg pondera rizičnosti, financiranje nekretnina i turizma (projektno financiranje). Minimalni standardi kreditiranja se revidiraju najmanje jedanput godišnje, a na inicijativu sektora rizika banke. „Sustav semafora“ je potrebno kontinuirano ažurirati ovisno o gospodarskoj situaciji. Položaj niti jedne industrije ne može biti fiksan, već svaka

industrija ovisi o tržištu, kreditnoj politici poslovne banke, njenoj izloženosti prema određenoj industriji, itd.

(c) Cjenovna politika + registar dužnika i jamaca

S ciljem uspostavljanja jasne cjenovne politike po pitanju kamata na kredite mikro i malim poduzetnicima u skladu s njihovom kreditnom sposobnošću te dodatnog smanjenja udjela loših plasmana u svojim portfeljima, poslovne banke bi mogle utemeljiti registar dužnika i jamaca, svojevrsni funkcionalni HROK² izvještaj za pravne osobe. Sveobuhvatan registar raščistio bi mnoga pitanja s kojima se suočavaju poslovne banke, a odnose se na stvarnu zaduženost njihovih klijenata. Bankama je potrebna takva svojevrsna "crna lista" loših dužnika i registar jamaca iz kojeg će biti lako utvrditi za što sve već „jamči“ određena fizička ili pravna osoba. Naravno, takav kreditni registar za poslovne banke predstavlja dodatni trošak, a troškovi nisu nešto što uprave banaka lako prihvataju. Ipak, doprinos koje bi jedan takav registar donio svakako nadmašuju potencijalne troškove ovakovog projekta.

(d) Edukacija

Banka ima za cilj ostvariti dugoročnu i kvalitetnu suradnju sa svojim klijentom. Razvoju takve suradnje svakako će doprinijeti i edukacija poduzetnika prije, tijekom i nakon korištenja kredita. Bitna je organizacija redovitih edukacijskih seminara i radionica za poduzetnike na kojima će stručnjaci iz poslovne banke pokušati pomoći svojim postojećim i/ili budućim klijentima. Poslovna banka mora uvijek imati u vidu da je jedan od njezinih glavnih ciljeva biti servis gospodarstvu, te kako samo u snažnom i zdravom gospodarskom sustavu banka može ostvarivati dobar poslovni rezultat.

(e) Transparentnost

Transparentan odnos prema klijentu znači ukazivanje na sve troškove kredita. Klijenti često zaboravljaju da uz naknadu i kamatu, u pravilu moraju plaćati ili računati na mogućnost plaćanja cijelog niza drugih troškova: troškovi osiguranja, procjene nekretnina, izloženost potencijalnim izmjenama kamatne stope (krediti uz administrativne kamatne stope). Poduzetnika je potrebno upozoriti i na tečajni rizik kojem se izlaže uzimanjem kredita uz valutnu klauzulu (primjer kredita vezanih uz tečaj švicarskog franka pokazuju o kakvoj se potencijalnoj opasnosti radi).

(f) Individualni pristup klijentu

Na poduzetnike početnike je teško primjenjiv neki univerzalni pristup, jer su oni u svakom smislu jako različiti (djelatnost, obrazovanje, prethodno radno iskustvo, ...itd.). Takvi klijenti zahtijevaju individualni pristup od strane banke. U malim se poduzetnicima krije veliki potencijal, jer će se neki od njih razviti u značajne tržišne igrače. Napor koji poslovna banka u-

laže u ovaj segment svojih klijenata zapravo predstavlja ulog poslovne banke u budućnost, jer su sve velike tvrtke u jednom trenutku rast i razvoj započele kao male tvrtke tj. bile su u poduzetničkom smislu početnici.

(g) Strogo razdvajanje službi prodaje i odobravanja kredita

Funkcija upravljanja kreditnim rizicima banke mora biti strogo razdvojen od funkcije prodaje banke. U suprotnom dolazi do potencijalno izrazito opasne „veze“ između odgovornih osoba iz prodajnog sektora i sektora upravljanja kreditnim rizicima. Potrebno je uspostaviti kreditne politike koje jasno definiraju da prodajni sektor odrađuje pripremu kreditnog zahtjeva i potom dostavlja sektoru upravljanja kreditnim rizicima prijedlog odobrenja kreditnog plasmana. Referent sektora upravljanja kreditnim rizicima preglejava dostavljeni kreditni prijedlog i dorađuje ga sa referentom iz prodajnog sektora. Takav kompletirani kreditni zahtjev se šalje na kreditni odbor (sastavljen od stručnjaka za ocjenu kreditnog rizika), koji prihvata ili odbija kreditni prijedlog.

(h) Kontrola

Kontrola predstavlja završni element modela. Svaki od elemenata modela je važan kako bi u konačnici model dao dobre rezultate, a uloga elementa kontrole je osigurati mehanizme (politike, procedure, upute, propise, itd.) koji će omogućiti provedbu i kvalitetno funkcioniranje modela u praksi. Poseban naglasak se može staviti na strogu kontrolu povezanosti poduzetnika i odgovorne osobe banke, ne nužno s ciljem zabrane plasmana, već transparentnog navođenje svih bitnih činjenica vezanih uz plasman. Potrebno je spriječiti mogućnost da određeni poduzetnici, temeljem povezanosti s odgovornim osobama poslovne banke, dobivaju plasmane pod povoljnijim uvjetima. Takva praksa izravno šteti poslovnoj banci kao kreditoru, ali isto tako šteti i poduzetnicima je narušava ravnopravno tržišno natjecanje.

5. ZAKLJUČAK

S obzirom na glavni istraživački problem (značajan problem poslovnih banaka temelji se na uzimanju često puta neadekvatne imovine za osiguranje kredita uz zanemarivanje procjene samog poduzetnika i kvalitete njegovog projekta), glavni cilj ovog rada bio je istražiti manjkavosti postojećih modela ocjene kreditnog rizika za mikro i male poduzetnike početnike te predložiti novi konceptualni model procjene rizičnosti kredita za mikro i male poduzetnike početnike. Sukladno istraživačkom problemu i glavnom cilju, autori su postavili dvije pretpostavke (hipoteze): (a) dosadašnji modeli procjene kreditne sposobnosti poduzeća / poduzetnika i njihovih investicijskih projekata od strane poslovnih banaka nisu bili dovoljno kvalitetni da bi zaštitili kreditora i (b) uvođenjem novog

² Hrvatski registar obveza po kreditima

modela ocjene kreditnog rizika, koji bi se temeljio i na procjeni kreditne sposobnosti poduzetnika kao osobe, smanjit će se rizik loših plasmana kredita za male poduzetnike. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da predloženi novi model procjene kreditnog rizika, koji se temelji ne samo na vrijednosti ponuđenog osiguranja kredita i finansijskim izvješćima poduzeća, nego i na procjeni poduzetnika kao osobe, može smanjiti rizik loših kreditnih plasmana mikro i malim poduzetnicima početnicima.

Rezultati istraživanja otvaraju nove relevantne teme koje zahtijevaju pozornost istraživača i praktičara. Na primjer, daljnja istraživanja na predmetnu temu mogu biti provedena pomoću dodatnih instrumenata istraživanja kao što su intervju s ekspertima bankarskog sektora i fokus grupa kako bi se utvrdilo postoje li razlike u rezultatima istraživanja. Isto tako, istraživanje se može proširiti i na ocjenu kreditnog rizika za poduzetnike koji nisu početnici, odnosno na mala, srednja i velika poduzeća. Usporedba različitih modela ocjene kreditnog rizika za različite skupine do-prinjela bi boljem razumijevanju procesa selekcije poduzetničkih projekata koji imaju potencijal stvaranja nove vrijednosti za društvo u cjelini.

LITERATURA

1. Altman, E. I. (1968): Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate Bankruptcy, Journal of Finance 23.
2. Bohaček Z., Šarlija N., Benšić M. (2003): Upotreba kredit skorинг modela za ocjenjivanje kreditne sposobnosti malih poduzetnika, Izvorni znanstveni rad, <http://hrcak.srce.hr/file/40189>, 2003., str. 565-575 (15.01.2011)
3. Caouette. J. B., Altman E. I., Narayanan P. (1998): Managing credit risk, New York, John Wiley & Sons
4. Gerec Z. A., Šarlija N. (2008): Kratak pregled Basela 2, Ekonomski fakultet u Osijeku, stručni rad, <http://oliver.efos.hr/nastavnici/nsarlija/projekti/doc/Kratak%20pregled%20Basela%202.pdf>, 2008.
5. Golob B. (2006): Alati za upravljanje i vođenje poduzeća, priručnik s predavanja, Dragon d.o.o. i Regionalna razvojna agencija Porin, str. 17
6. Gregurek M., Vidaković N., Grgić J. (2009): Utjecaj globalne krize na malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj, Scribid, Vol. 2 (7-8)
7. Grgić, M., Bilas, V. (2008): Međunarodna ekonomija, Lares plus d.o.o., Zagreb
8. Hrvatska narodna banka (1998): Analiza kreditne politike hrvatskih banaka, <http://www.hnb.hr/publikac/pregledi/hanaliza.htm>, (13.09.2011.)
9. Hrvatska narodna banka (2010): Propisi, <http://www.hnb.hr/propisi/odluke-nadzor-kontrola/odluke-zoki-veljaca-2010/h-odluka-klasifikacija-plasmana-izvanbilancnih-obveza-ki.pdf>, str.14-17 (14.09.2011.)
10. <http://www.bankamagazine.hr> (11.11. 2011.)
11. <http://www.hnb.hr/publikac/godisnje/2012/h-god-2012.pdf> (01.06.2013.)
12. <http://www.hub.hr/Default.aspx?art=2031&sec=566> (01.06.2013.)
13. <http://www.kamatica.com/euribor> (01.06.2013.)
14. <http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/E/Euribor> (01.06.2013.)
15. Hunjak T., Jakovčević D. (2003): Višekriterijski modeli za rangiranje i uspoređivanje banaka, U: Bedeković,V. (ur) Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 1/1 (45-54)
16. Leko V. (2008): Financijske institucije i tržišta, Zagreb, Ekonomski fakultet
17. Mandir, A. (2011): Svaki šesti kredit za male i srednje poduzetnike je loš, Večernji list, evidencijski broj: 11212020, str. 24 (26.10.2011).
18. Mester, L. (1997): What's the point of credit scoring? Federal Reserve Bank of Philadelphia's Business Review, (3-16)
19. Mihaljević D. (2009): Globalna financijska kriza i fiskalna politika u Središnjoj i Istočnoj Europi: Hrvatska proračunska odiseja u 2009. godini, Financijska teorija i praksa, Vol. 33/3, (241-276)
20. Orsag, S. (2003): Vrijednosni papiri - mehanizam financijskih tržišta, Sarajevo, Revicon
21. Poslovni savjetnik.com, <http://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/Odrzana-druga-erste-akademija-za-poduzetnike> (02.10.2011).
22. Šarlija N. (2008): predavanja za kolegij 'Upravljanje kreditnim rizicima', web baza Ekonomskog fakulteta u Osijeku, [http://www.mathos.unios.hr/upravljanjekr/materijali/Modeli%20bazirani%20na%20racunovodstvenim%20podacima%20\(tekst\).pdf](http://www.mathos.unios.hr/upravljanjekr/materijali/Modeli%20bazirani%20na%20racunovodstvenim%20podacima%20(tekst).pdf) (31.05.2013.)
23. Šarlija N. (2011): Modeli za ocjenu rizičnosti poslovanja poduzeća, web baza projekata Ekonomskog fakulteta u Osijeku, <http://oliver.efos.hr/nastavnici/nsarlija/projekti/index.php?lk=izracun&ok=2> (22.10.2011.)
24. Tkalc Verčić A., Sinčić Čorić D., Pološki Vokić N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmislići, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, Zagreb, M.E.P. d.o.o.
25. Tašić P. (2010): Upravljanje bankarskim rizicima, Scribid, (4-29)

PREDVIĐANJA U TURIZMU TEMELJENA NA METODI NAJMANJIH KVADRATA

Datum prijave: 4.3.2013.

UDK 379.8:910.4:519.2

Datum prihvaćanja: 31.5.2013.

Stručni rad

Prof.dr.sc. Dominika Crnjac Milić, Robert Bandalik, univ.bacc.ing.el.

Elektrotehnički fakultet

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Kneza Trpimira 2B, 31000 Osijek, Hrvatska

Telefon: +385 (0) 31 224-600 Fax: +385 (0) 31 224-605

E-mail: rbandal@etfos.hr, dominika.crnjac@etfos.hr

SAŽETAK - Turizam predstavlja jednu od najvažnijih grana gospodarstva u Hrvatskoj. Rad prikazuje predviđanja u turizmu temeljena na metodi najmanjih kvadrata. Metoda najmanjih kvadrata za zadanu funkciju ovisnosti iz ulaznih i izlaznih parametara određuje najtočnije parametre funkcije. Metodom najmanjih kvadrata određivao se utjecaj ulaganja u turizam i BDP država na njihov broj noćenja u Hrvatskoj. Pretpostavljena je linearna funkcija ovisnosti. Ulazni podaci bili su proračun Ministarstva turizma i BDP država koje sudjeluju u noćenjima, a izlazni broj noćenja. Rad prikazuje kako se metodom najmanjih kvadrata mogu odrediti određena kretanja u turizmu. Kako je turizam prije svega stohastički proces egzaktna predviđanja nisu u potpunosti moguća, no dobiveni rezultati rada mogu biti smjernica i pomoći u donošenju odluka vezanih za turizam.

Ključne riječi: turizam, estimacija, MATLAB, metoda najmanjih kvadrata

SUMMARY - Tourism is one of the most important branches of economy in Croatia. This paper presents predictions in the field of tourism based on the least squares method. The least squares method for the given function depending on input and output parameters determines the most accurate parameters of the function. The least squares method was used to determine the impact of investment in tourism and the GDP of the respective states on the number of overnight stays in Croatia. It assumes a linearly dependent function. Input data were the budget of the Ministry of Tourism and the GDP attributable to the states providing the data on overnight stays, and the output data was the number of overnight stays. The paper shows how certain trends in tourism can be determined by the least squares method. Since tourism is primarily a stochastic process, exact predictions are not entirely possible, but the results obtained in the paper can be used as guidelines for making decisions related to tourism.

Keywords: tourism, estimation, MATLAB, least squares method

1. UVOD

Već je 2007. istraživanje tvrtke za strateško savjetovanje Roland Berger Consultants turizam provelo ključnim pokretačem hrvatske ekonomije (Roland Berger Strategy Consultants, 2007). Unatoč tome što je na primjerima Grčke i Španjolske dokazano da se stabilnost države ne može graditi isključivo na turizmu, turizam i dalje predstavlja važnu kariku u stabilnosti hrvatske ekonomije.

Kretanja u turizmu velikim su dijelom stohastički proces i ne mogu se egzaktno predvidjeti. Ipak se postavljanjem modela i estimacijom parametara istih može odrediti određena tendencija u turizmu (Ljung, 1999). Rad u prvom dijelu prikazuje određivanje međudobnosnog broja noćenja kao ocjene uspjeha turizma i proračuna Ministarstva turizma. Drugi dio rada prikazuje određivanje međudobnosnog broja noćenja i BDP-a država koje najvećim dijelom sudjeluju u noćenjima.

Pretpostavljeni modeli su linearni, a estimacija je odrađena metodom najmanjih kvadrata u programskom paketu MATLAB.

Njemačka, Slovenija, Austrija, Italija i Češka (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2012). Tablica 1. prikazuje podatke o noćenjima u razdoblju od 2007. do 2012. Na prvi pogled uočava se ukupan porast rasta broja noćenja za Njemačku, Sloveniju i Austriju i Češku, a pada broja noćenja za Italiju.

Količinu uloženih sredstava u turizam zbog velike količine vanjskih i privatnih ulaganja teško je točno procijeniti. Za analizu je kao pokazatelj direktnog ulaganja odabran proračun Ministarstva turizma.

Tablica 2. prikazuje proračun Ministarstva turizma u periodu od 2007. do 2012.

TABLICA 1: BROJ NOĆENJA U HRVATSKOJ PO DRŽAVAMA

	NJEM.	SLOVE.	AUSTR.	ITALI.	ČEŠKA
2007.	10.849	5.690	4.245	5.452	4.395
2008.	10.983	5.802	4.165	5.069	4.122
2009.	11.167	5.513	4.258	4.925	3.962
2010.	11.476	5.885	4.420	4.732	4.170
2011.	12.487	6.398	4.836	4.994	4.389
2012.	13.947	6.239	5.104	4.535	4.519

Izvor: www.mint.hr

2. ODREĐIVANJE ODNOSA BROJA NOĆENJA O PRORAČUNU MINISTARSTVA TURIZMA

Iz dostupnih podataka Ministarstva turizma uočava se da u broju noćenja najvećim dijelom sudjeluju

TABLICA 2: PRORAČUN MINISTARSTVA TURIZMA (u milijunima)

	kuna	dolar
2007.	179.430	30.619
2008.	228.014	38.910
2009.	243.617	41.572
2010.	227.642	38.676
2011.	240.552	40.879
2012.	204.498	34.897

Izvor: www.mfin.hr

U analizi je pretpostavljen linearni odnos broja noćenja o sumiranom proračunu Ministarstva turizma u prethodnim godinama. Odnosno pretpostavljeno je da veće ulaganje linearno znači i veći broj noćenja. Sumiran proračun Ministarstva turizma u obzir uzima i ulaganja iz svih prijašnjih godina. Ova pretpostavka nije u potpunosti točna, ali je za osnovno predviđanje prihvatljiva.

Spomenuti odnos može se opisati jednadžbom:

$$y_j = a_i \cdot \Sigma x_j + b_i \quad (2-1)$$

gdje je:

Σx - sumirani proračuni do j-te godine (u mili-jardama dolara)

y_j - broj noćenja pojedine države u j-toj go-dini

a_i - koeficijent ovisnosti i-te države

b_i - koeficijent neovisnosti i-te države

Metoda najmanjih kvadrata određuje za koje vri-jednosti a_i i b_i će ukupno odstupanje stvarnih i predviđenih noćenja pojedinih država biti najmanja¹. Određivanje koeficijenata a_i i b_i naziva se esimacija i održena je u programskom paketu MATLAB (MATLAB - The Language of Technical Computing, 2012).

Za estimaciju su uzeti podaci za razdoblje od 2007. do 2011. Vrijednosti iz 2012. godine poslužile su kao kontrola modela.

Tablica 3. prikazuje estimacijom dobivene vrijednosti koeficijenata za pojedinu državu.

TABLICA 3: ESTIMACIJOM DOBIVENI KOEFICIJENTI

	NJEM.	SLOVE.	AUSTR.	ITALI.	ČEŠKA
a_i	9.425	3.734	3.597	0,065	0,077
b_i	10.352	5.446	3.998	5.035	4.199

Izvor: autor, www.mfin.hr

Koeficijent a_i ukazuje na utjecaj dosadašnjih ulaganja na broj noćenja. Uočava se da su dosadašnja ulaganja najviše utjecala i bila usmjerena na Njemačku, Sloveniju i Austriju, a najmanje na Italiju i Češku.

Koeficijent b_i prikazuje najmanji očekivani broj noćenja.

Dobiveni model testiran je na procjeni broja noćenja za 2012. Tablica 4. prikazuje procijenjeni broj

noćenja, stvarni broj noćenja i relativnu pogrešku procijene. Relativna pogreška ne prelazi granicu od 10 %, a ukupna pogreška u procijenjenom broju noćenja je 4,44%. Zaključuje se da ulaganja imaju značajan utjecaj na broj noćenja, ali za točnu analizu treba uzeti u obzir i druge faktore.

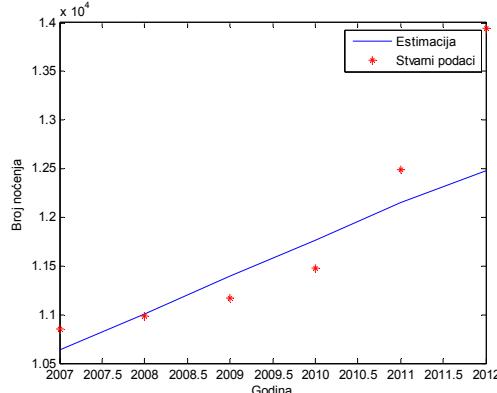
Slike 1. do 5. prikazuju usporedbu rezultata procijene i stvarnih noćenja za pojedine države. Nagib pravca prikazuje utjecaj ulaganja na broj noćenja iz pojedine države.

TABLICA 4: USPOREDBA STVARNIH I PROCIJENJENIH BROJEVA NOĆENJA

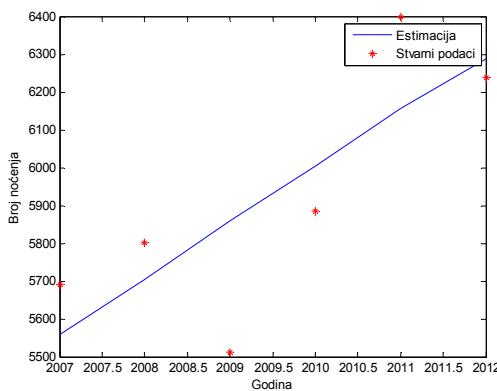
	NJEM.	SLOVE.	AUSTR.	ITALI.	ČEŠKA
Stvarni broj	13.947	6.239	5.104	4.535	4.519
Procjena broja	12.480	6.288	4.799	5.035	4.219
Pogreška	10 %	0,78 %	5,96 %	9,9 %	6,64 %

Izvor: autor, www.mfin.hr

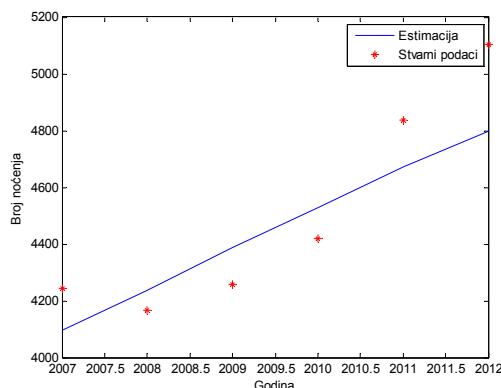
Sl. 1. Broj noćenja - Njemačka

Izvor: Tablica 1. , Tablica 2., www.mfin.hr

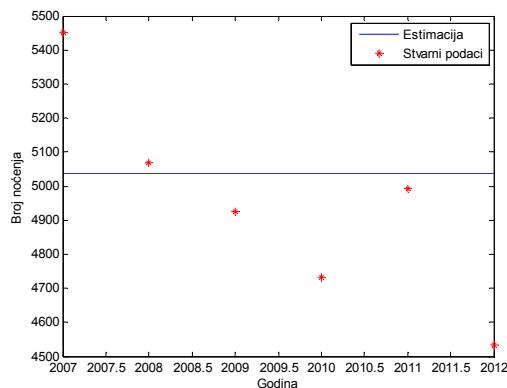
Sl. 2. Broj noćenja - Slovenija

Izvor: Tablica 1. , Tablica 2., www.mfin.hr¹Scitovski R.(2004.), Numerička matematika, 6. poglavje

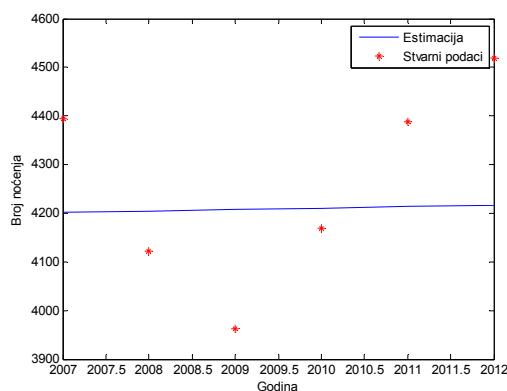
Sl. 3. Broj noćenja - Austrija

Izvor: Tablica 1., Tablica 2., www.mfin.hr

Sl. 4. Broj noćenja - Italija

Izvor: Tablica 1., Tablica 2., www.mfin.hr

Sl. 5. Broj noćenja - Češka

Izvor: Tablica 1., Tablica 2., www.mfin.hr

3. ODREĐIVANJE ODNOSA BROJA NOĆENJA O BDP-U DRŽAVA KOJE NAJVEĆIM DIJELOM SUDJELUJU U NOĆENJA

Drugi dio u odnos stavlja broj noćenja i BDP država koje sudjeluju u noćenjima. Tablica 5. prikazuje BDP država koje najvećim dijelom sudjeluju u noćenjima u razdoblju od 2006. do 2012. Uočava se pad BDP-a u razdoblju svjetske krize (Trading Economics, 2013). Zbog spomenutog efekta u proračun je uzet prosjek BDP-a na dvije godine.

TABLICA 5: BDP (u milijardama dolara)

	NJEM.	SLOVE.	AUSTR.	ITALI.	ČEŠKA
2006.	2.790	36	304	1.786	126
2007.	2.919	39	322	1.873	143
2008.	3.329	47	372	2.127	174
2009.	3.635	55	415	2.307	216
2010.	3.330	49	381	2.111	190
2011.	3.310	48	376	2.044	192
2012.	3.571	50	418	2.194	215

Izvor: www.tradingeconomics.com

U analizi je prepostavljen linearni odnos broja noćenja o BDP-u. Ovaj odnos može se postaviti jednadžbom:

$$y_j = a_i \cdot x_i + b_i \quad (3-1)$$

gdje je:

- x_i - prosječan BDP za prošlu i i -tu godinu
- y_j - broj noćenja pojedine države u j -toj godini
- a_i - koeficijent ovisnosti i -te države
- b_i - koeficijent neovisnosti i -te države

Proračun koeficijenata a_i i b_i izvršen je metodom najmanjih kvadarata. Za estimaciju uzeti su podaci za razdoblje od 2006. do 2011. Vrijednosti iz 2012. poslužili su kao kontrola modela. Tablica 6. prikazuje dobivene rezultate.

TABLICA 6: ESTIMACIJOM DOBIVENI KOEFICIJENTI

	NJEM.	SLOVE.	AUSTR.	ITALI.	ČEŠKA
a_i	1,088	9,354	2,924	~ 0	~ 0
b_i	7.853	5.424	3.314	5.034	4.208

Izvor: autor, www.tradingeconomics.com

Koeficijent a_i ukazuje na ovisnost broja noćenja o BDP-u. Kako je koeficijent b_i višestruko veći od koeficijenta a_i može se zaključiti da BDP država zanemarivo utječe na broj noćenja.

Dobiveni model testiran je na procjeni broja noćenja za 2012. Tablica 7. prikazuje procijenjeni broj noćenja, stvarni broj noćenja i relativnu pogrešku procijene. Relativna pogreška prelazi granicu od 10 %, a ukupna pogreška u procijenjenom broju noćenja je 9,17 %. Sve ovo daje do znanja da broj noćenja nema definiranu vezu s BDP-om država.

TABLICA 7: USPOREDBA STVARNIH I PROCIJENJENIH BROJEVA NOĆENJA

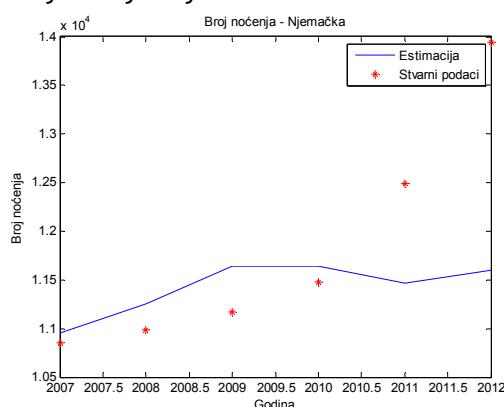
	NJEM.	SLOVE.	AUSTR.	ITALI.	ČEŠKA
Stvarni broj	13.947	6.239	5.104	4.535	4.519
Procjena broja	11.598	5.882	4.474	5.034	4.208
Pogreška	16,84 %	5,72 %	12,34 %	11 %	6,88 %

Izvor: autor, www.tradingeconomics.com

Slike 6. do 10. prikazuju usporedbu rezultata projekcije i stvarnih noćenja za pojedine države. Nagib pravca po pojedinim segmentima (rasponima od jedne godine) prikazuje ovisnost broja noćenja o BDP-u.

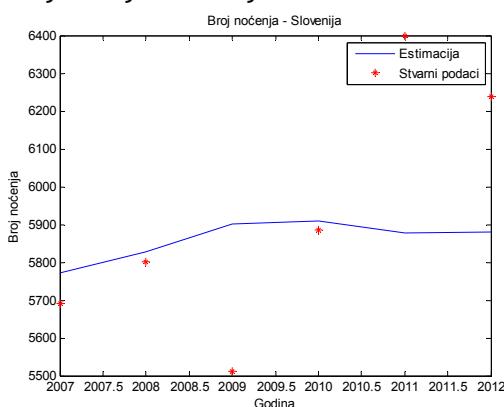
Da bi se točnije procijenio utjecaj pojedinih faktora na broj noćenja trebalo bi se pristupiti analizi međuovisnosti pojedinih faktora. Probna analiza međuovisnosti broja noćenja o ulaganju u turizam i BDP-u države koje sudjeluje u noćenjima prikazana je na primjeru Slovenije i dana je slikom 11. Druga opcija poboljšanja procjene je točnije postavljanje modela. Točnije postavljanje modela može se sastojati u uvrštanju slučajnih varijabli u proces, pretpostavljanjem složenijih funkcija ili dodavanjem novih faktora koji utječu na broj noćenja.

Sl. 6. Broj noćenja - Njemačka



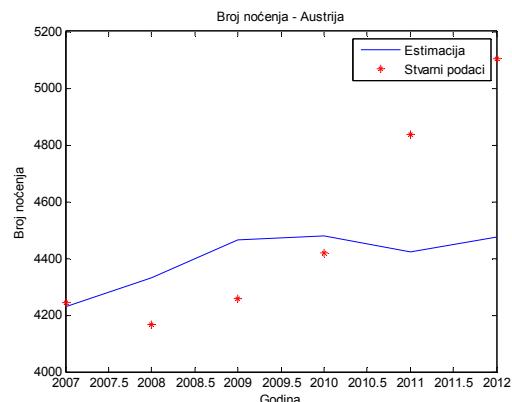
Izvor: Tablica 1. , Tablica 5., www.tradingeconomics.com

Sl. 7. Broj noćenja - Slovenija



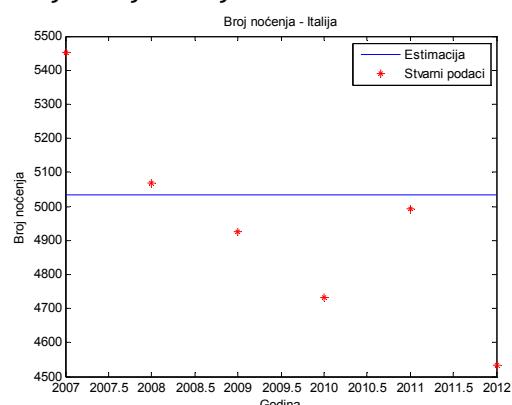
Izvor: Tablica 1. , Tablica 5., www.tradingeconomics.com

Sl. 8. Broj noćenja - Austrija



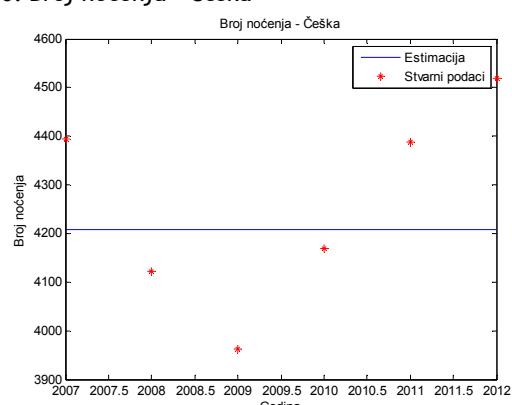
Izvor: Tablica 1. , Tablica 5., www.tradingeconomics.com

Sl. 9. Broj noćenja - Italija



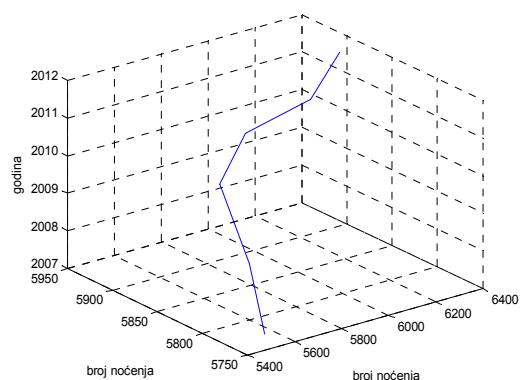
Izvor: Tablica 1. , Tablica 5., www.tradingeconomics.com

Sl. 10. Broj noćenja - Češka



Izvor: Tablica 1. , Tablica 5., www.tradingeconomics.com

Sl. 11. Probna analiza međusobnog utjecaja pojedinih faktora na broj noćenja



Izvor: Tablica 1., Tablica 2., Tablica 5., www.trading-economics.com

LITERATURA

- Roland Berger Strategy Consultants (2007.): Hrvatski turizam-Realnost i izgledati, Rezultati istraživanja, Zagreb
- Ljung, L. (1999.): System Identification - Theory for the User, Linköping University, Sweden
- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske: Analiza komercijalnog turističkog prometa u Republici Hrvatskoj 2012. www.mint.hr/UserDocs/Images/2012-turist-p-analiza.pdf, pristup ostvaren 16.3.2012.
- Službene stranice Ministarstva financija: www.mfin.hr
- Scitovski R. (2004.): Numerička matematika, Odjel za matematiku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek
- MATLAB - The Language of Technical Computing: www.mathworks.com, pristup ostvaren 17.3.2012.
- Trading Economics: www.tradingeconomics.com, pristup ostvaren 19.3.2013.

4. ZAKLJUČAK

Veliki značaj u gospodarstvu Hrvatske čini turizam. Iz tog je razloga važno predviđati što će se događati po pitanju turizma u Hrvatskoj. U radu su načinjena predviđanja o broju noćenja. Prikazano je određivanje utjecaja proračuna Ministarstva turizma i BDP-a država koje najviše sudjeluju u broju noćenja na broj noćenja. Uočilo se da je politika ulaganja zadnjih godina najviše povećala broj noćenja iz Njemačke, Slovenije i Austrije. Veća ulaganja u turizam rezultirala su većim brojem noćenja. Uočilo se da na broj noćenja neznatno utječe BDP država koje sudjeluju u noćenjima.

Daljnja istraživanja temeljit će se na poboljšanju modela predviđanja i na određivanje međusobnog utjecaja pojedinih faktora. Kako je turizam prije svega stohastički proces potpuno točna procjena naravno nije moguća.

ORGANIZACIJA RADA U PRIJEMNOM ODJELU HOTELA VISOKE KATEGORIJE NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE

Datum prijave: 1.6.2012.

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

UDK 640.4:331.1(497.5)

Stručni rad

Božidar Jaković, mag. oec.

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, Hrvatska

Telefon: 033/721-099 Fax: 033/721-037 E-mail: bozidar.jakovic@vsmti.hr

SAŽETAK - Hotel je okolina čiji je smisao osigurati svojim gostima korisne i efikasne usluge te ugodan boravak. Gosti hotela očekuju gostoljubivost i različite ugodnosti koje im menadžment hotela mora osigurati i pružiti potpuno zadovoljstvo, zbog njihove dobrobiti, ali i profitabilnosti hotela. Značajke koje karakteriziraju prijemni odjel visoko kategoriziranog hotelskog objekta usko su vezane uz mladi i visoko obrazovan kadar, moderno organizacijska načela, tehnološko moderno uređeni ambijent, razvijen informacijski sustav, kontinuirano inzistiranje na kvaliteti te ostali ključni faktori. Filozofija rada i upravljanja usmjerena je na maksimalno zadovoljstvo svakog gosta što osobito ovisi o stavu i motivaciji zaposlenika te o kadrovskom menadžmentu. Stoga, kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi hotelske kuće i ciljana pozicija na hotelskom tržištu marketing mora odigrati svoju ulogu u tržišnoj utakmici dok menadžment mora osigurati zajamčenu uslugu uvodenjem i primjenom standarda, pravila i ostalih normi koje su ključne za funkcioniranje svakog pojedinog odjela i hotela kao jedne cjeline.

Ključne riječi: prijemni odjel, standardna pravila i procedure, racionalizacija rada

SUMMARY - The hotel is an environment whose purpose is to provide its guests a useful and efficient service and comfortable stay. Hotel guests expect hospitality and variety of comfort which must be ensured by the hotel's management and provide complete satisfaction, because of their welfare as well as for profitability of the hotel. The features that characterize the reception department of a high categorized hotel facility are closely related to the young and highly educated personnel, modern organizational principles, technologically modern adjusted environment, developed information system, continuous insistence on quality and other key factors. Labour and management philosophy is focused on maximum satisfaction of every guest that particularly depend on the attitude and motivation of employees and personnel management. Therefore, in order to achieve hotel's targeted goals and targeted position on the hotel market, marketing must play its role in market competition, while management must ensure the guaranteed service by introducing and applying the standards, rules and other norms that are essential for functioning of each department and the hotel as a whole.

Key words: the reception department, standard rules and procedures, rationalization of work

1. UVOD

Prijamni odjel je mjesto gdje se ostvaruje prvi kontakt gosta s hotelom kada stigne u hotel, to je informativni centar za vrijeme boravka gosta u hotelu i mjesto zadnjeg kontakta kada gost odlazi iz hotela. Recepција je «živčani sustav» odnosno «srce hotela» i «prava slika i ogledalo» svakog hotela gdje se odvija poslovanje koje karakterizira malo stalnih, a veliki broj promjenjivih događaja. Za što kvalitetnije upravljanje poslovanjem prijamnog odjela u hotelu, a naročito recepcijskog poslovanja, odnosno odjela smještaja u najširem smislu, danas su razvijene posebne metode vođenja prihoda i rashoda nastalih

aktivnošću odjela smještaja (Galičić i dr., 2005). Svrha izrade ovog rada je prikazati način na koji funkcioniра organizacijska struktura¹ u prijemnom odjelu hotela visoke kategorije. Cilj rada je objasniti organizacijsku strukturu kao i organizaciju radnih mesta prijemnog odjela hotela navedenog tipa. Stoga organizacijska struktura svakog pojedinog odjela pa tako i prijemnog odjela mora slijediti postavljene ciljeve koji proizlaze iz strategije razvoja hotela.

Rad je posvećen pregledu organizacije radnih mesta prijemnog odjela te razrađuje i pobliže objašnjava organizacijsku strukturu kao i radna mesta u prijemnom odjelu. Veliki značaj za kvalitetu i

menadžerskih funkcija (Straetzing, E. E., Organisation und Arbeitseleichterung im Hausdienstbereich der Hotellerie. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 1990.:9.).

¹ Pojam organizacijske strukture definiran je kao stalni menadžerski proces, tj. proces uskladištenja između formalne i neformalne organizacije, koji autori nazivaju i organiziranje, što označava jednu od kapitalnih

učinkovitost poslovanja predstavljaju standardna pravila i procedure prijemnog odjela koja podlježu kontinuiranom upotpunjavanju „u korak s vremenom“ odnosno u skladu sa zahtjevima turističkog tržišta. Važnost korištenja mogućnosti racionalizacije radnih procesa prijemnog odjela pokazao se kao jedan od ključnih segmenata uspješnosti i ekonomskog rasta velikih hotelskih kuća.

2. ORGANIZACIJA RADNIH MJESTA PRIJEMNOG ODJELA

Ponašanje zaposlenika je od vrlo velikog značenja u uslužnim djelatnostima, kao što je hotelijerstvo. Ako gost pred sobom ima netaktično i neljubazno osoblje, svi troškovi promidžbe i preuređivanja hotela uzaludni su. Uspjeh poduzeća u svim, a posebice u uslužnoj djelatnosti osobito ovisi o stavu i motivaciji svojih zaposlenika te o menadžmentu ljudskih resursa.

2.1. Organizacijska struktura prijemnog odjela

Odjel recepcije pripada redu proizvodnih odjela hotela i čini zajedno s odjelom domaćinstva funkcionalnu cjelinu u domeni smještaja te djeluje i kao produžena ruka odjela prodaje. Organizacijska shema prijamnog odjela ovisi o kategoriji i kapacitetu hotela i o karakteru poslovanja. Klasična podjela prijemnog odjela hotela visoke kategorije mora imati najmanje sljedeće organizacijske dijelove sukladno Shemom 1. (Galičić i dr., 2005).

Shema 1: Dijelovi prijemnog odjela hotela



Izvor: Galičić, V., Ivanović, S. i Lapić, M., Hotelska prodaja i recepcionsko poslovanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str 159.

Glavno recepcionsko mjesto je obično ona točka u hotelu gdje gost stječe prve impresije o hotelu i njegovu osoblju. Gledajući sa strane radnih procesa

postoje tri temeljna odnosa koje recepcija izražava (Hrvatska udruga hotelijera, 2000:3):

1. odnos prema neposrednim i konkretnim poslovima i radnim zadacima recepcionera, bell - captaina ili bilo kojeg drugog recepcionskog profila,
2. odnos prema cjelini tehnoškog procesa u hotelu,
3. odnos prema poslovnoj funkciji marketinga i prodaje smještajnih kapaciteta.

U osnovne zadatke koje djelatnici obavljaju u odjelu recepcije spadaju:

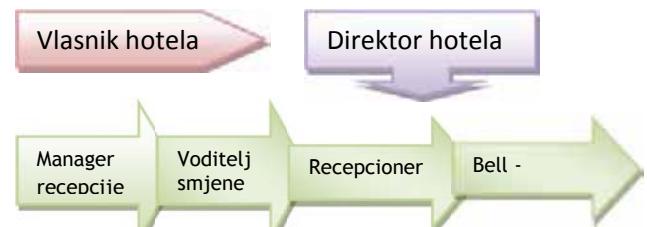
1. doček gostiju na glavnem ulazu u hotel,
2. ispraćaj gostiju nakon napuštanja hotela,
3. prijem gostiju na recepciji sa i bez rezervacije,
4. upisivanje podataka u kompjuterski sustav,
5. izdavanje ključa i praćenje gosta do sobe,
6. pomoć pri nošenju osobne prtljage gosta,
7. davanje informacija gostima za vrijeme boravka u hotelu - prenošenje poruka,
8. davanje telefonskih i telefaks usluga u smislu ulaznih i izlaznih linija,
9. organiziranje prijevoza itd.

U pomoćne djelatnosti recepcije pripadaju poslovi poput mijenjanja valute, naplata garaže, administrativne usluge te protok informacija među ostalim odjelima kako bi se postigla pravovremenošć i što bolja i brža usluga gostu.

Temeljni cilj rada odjela recepcije je ostaviti što bolji prvi dojam o hotelu te primiti i brinuti se o gostu kao pravi domaćin. Obavljanje poslova i radnih zadataka prijemnog odjeljenja ovisi o veličini hotela, intenzitetu korištenja kapaciteta i tipu hotela (Skupina autora, 1994:77).

Svi djelatnici su svojim postupcima i radnjama, pravima i obvezama odgovorni menadžeru recepcije. Kada je riječ o operativnim radnjama, pomoćni recepcioneri i bell - captaini direktno su odgovorni voditelju smjene (ukoliko nema managera). Djelatnici recepcije, kao i sam menadžer izravno su odgovorni direktoru i vlasniku hotela na što ukazuje prikaz organizacijske strukture u Shemi 2.

Shema 2: Organizacijska struktura odjela recepcije



Izvor: Standardna Pravila i Procedure Odjela Recepcije, Hotel Millennium, Opatija, 2000., str 5.

U sklopu organizacijske strukture u internom odnosu propisano je nekoliko osnovnih postavki kojih se djelatnici trebaju pridržavati, a odnose se na poštivanje hijerarhijske strukture, poticanje timskog

rada, srdačnost, otvorenost duha, održavanje ravnoteže između konstruktivne kritike i pohvale te održavanje ugodne i ležerne radne atmosfere.

2.2. Radna mjesta prijemnog odjela

Odjel recepcije je specifična radna jedinica iz razloga što njeni djelatnici imaju raznolik opseg operacija koje moraju izvesti tijekom dana. U provođenju istih djelatnici moraju znati da gosti prate sve njihove pokrete i putem njih ocjenjuju i sam hotel. Upravo zbog toga od djelatnika recepcije se očekuje (Eiglier i Langeard, 1999:44):

1. ljubaznost,
2. gostoljubivost,
3. komunikativnost,
4. snalažljivost,
5. urednost,
6. fleksibilnost,
7. uslužnost,
8. poznавање stranih jezika,
9. poznавање struka i uzanci,
10. sažetost i preciznost.

Krenuvši od menadžer recepcije prema bell captainu uvidjet ćemo koje su razlike u pravima i obvezama i koje su sve osobine ključne za pojedinu poziciju.

Naglasak će svakako biti stavljen na polivalentnost djelatnika i njihovu mogućnost prilagođavanja raznim situacijama, koje recepcija kao "živo biće" proživiljava. Zasigurno niti jedan drugi odjel ne proživiljava toliko transformacija tijekom dana apsorbirajući želje i zahtjeve gostiju te njihove reklamacije i sugestije.

O mogućnosti održavanja dobrog tempa i takta na recepcijском pultu ovisi kvaliteta rada i zadovoljstvo gosta. Upravo tu polivalentnost dolazi do izražaja. Svakodnevnim obukama i kontinuiranim usavršavanjem djelatnici recepcije hotela ostvarili su mogućnost međusobne zamjene po svim zadacima, što i samom menadžeru recepcije pri organiziranju posla daje cijeli niz operativnih mogućnosti.

Moderna oprema recepcijskog pulta (IT oprema, garažni sustav, video nadzor itd.) daje mogućnost veće efikasnosti, bržeg rada i kvalitetnog upravljanja informacijama. Gore navedeno su samo neke od osnovnih karakteristika rada osoblja na recepciji hotela, a u nastavku teksta detaljnije će se obraditi svaki pojedini profil.

Menadžer recepcije hotela pripada *middle managementu*. Direktno je odgovoran direktoru hotela koji mu je ujedno i neposredni rukovoditelj. Provodeći organizacijsku operativu i upravljavajući djelatnicima svog odjela, od menadžera recepcije zahtijevaju se izrazita organizacijska znanja, taktičnost i poznавање psihologije gosta kao i vještine direktnе prodaje.

Prijemni odjel je pod upravom šefa recepcije, koji je odgovoran za organizaciju poslovanja, kao i za rezultate poslovanja podređenog osoblja (Iverson, 1989:99). Djelokrug rada menadžera recepcije širokog je spektra i ne odnosi se samo na recepcijski pult, već na cijeli prijemni hol, banketne prostore i sobe, tj. na sva mesta na kojima gosti borave.

Voditelj smjene pripada u direktne izvršitelje koji većinu svog radnog dana provode obavljajući redovne recepcijске poslove. Izravno je odgovoran direktoru hotela i menadžeru recepcije koji mu je ujedno i neposredni rukovoditelj (Lupić, 1994:14).

Voditelj smjene je operativno gledajući zamjenik menadžera recepcije. Njegov je zadatak operativno sprovesti zamisli menadžera recepcije, voditi brigu o maksimalnoj angažiranosti svojih kolega, izbjegavanju praznog hoda i uskih grla. Njegova uloga je značajna iz razloga što je voditelj smjene konstantno na recepciji, dok je menadžer nerijetko odsutan s recepcije.

Jedan od najvažnijih segmenata rada voditelja smjene jest uvođenje u posao recepcionera i bell-captaina. Dužnost je voditelja smjene svojim primjerom i znanjem obučavati suradnike, pritom obraćajući pažnju na njihova reagiranja i njihovu snalažljivost. Kontinuiranim radom s recepcionerima postiže se veći spektar radnih operacija koje može obaviti kako bi se rasteretio voditelj smjene i kako bi recepcioner u odsustvu voditelja smjene mogao obaviti kompletne operativne procedure. Time se postiže visoki radni ritam, izbjegavanje praznog hoda i veća sigurnost pri obavljanju raznih poslova.

Recepcioner pripada u direktne izvršitelje koji većinu svog radnog dana provodi obavljajući pomoćne recepcijске poslove. Direktno je odgovoran direktoru hotela i menadžeru recepcije koji mu je ujedno i neposredni rukovoditelj. U operativnom dijelu posla dobiva naloge izravno od voditelja smjene i kao takav dužan je voditelja smjene redovito obavještavati o tome gdje ide i što radi u kome trenutku. Veoma je bitno da recepcioner uči od voditelja smjene kako bi ga mogao i zamijeniti po potrebi. Recepcioner pomaže i bell-captainu u obavljanju njegovih poslova ukoliko se za to pokaže potreba. Recepcioner svojim radnim smjenama prati voditelja smjene. Menadžer recepcije nakon određenog vremena (u pravilu bi trebao svaka 2 mjeseca) mijenja parove koji rade u smjenama kako bi se izbjegla monotonija i kako bi se osoblje međusobno što bolje upoznalo.

Bell - captain spada u izravne izvršitelje koji većinu svog radnog dana provode obavljajući pomoćne poslove širokog ranga. Izravno je odgovoran direktoru hotela i menadžeru recepcije koji mu je ujedno i neposredni rukovoditelj. U operativnom dijelu posla dobiva naloge direktno od voditelja smjene. Bell - captain povremeno i po potrebi obavlja i pomoćne poslove unutar odjela domaćinstva, tehničke službe i

odjela hrane i pića. On je polifunkcionalni djelatnik koji mora posjedovati brzinu rada, okretnosti i fleksibilnost, kako bi uspješno zadovoljio potrebe svih odjela, iako mu je primarna dužnost briga o gosta i njegovo prtljazi. Otpratiti gosta do sobe, parkirati mu auto te usput gostu davati informacije o hotelu i hotelskim uslugama zahtjevan je posao, koji zahtjeva hitrinu i snalažljivost.

Sekundarna briga bell-captaina jest čistoća i urednost kako prizemlja s recepcijanskim holom tako i svih drugih prostora. Kako bell-captain u pravom smislu riječi predstavlja "osobu za sve" potrebno je izrazitu pažnju posvetiti njegovu razvoju i kontinuiranim obukama. On mora u svakom trenutku biti sposoban zamijeniti recepcionera kao i pomoći u situacijama "gužvi" na recepciji.

3. STANDARDNA PRAVILA I PROCEDURE PRIJEMNOG ODJELA

Jedan od osnovnih i zasigurno jedan od najvažnijih alata za funkcioniranje jednog odjela jesu standardna pravila i procedure. Izradom ovog rada nastoji se pobliže objasniti važnost i značaj procedura i standardizacije kao i sastavne dijelove standardnih pravila i procedura prijemnog odjela. Uspješnost Standardnih pravila i procedura ovisi o ključnim stavkama kao što su osiguravanje određenih preduvjeta za rad te dobro osmišljenom stimulacijskom programu kao i o mjerama sankcioniranja nastalih odstupanja.

Kada se govori o preduvjetima za rad, misli se na sve ono što pomaže djelatniku da svoj posao obavi na najbolji način. To podrazumijeva kvalitetnu opremu, dobre uvjete rada, kvalitetnu radnu odjeću i obuću, dobru organizacijsku shemu, dobru radnu atmosferu, tj. sve ono što menadžer mora osigurati svojim djelatnicima kako bi u potpunosti mogao očekivati poštivanje procedura.

Na drugoj strani priče стоји program stimuliranja i sankcioniranja bez kojeg svi rezultati uvođenja procedura padaju u vodu, jer djelatniku ne daju osjećaj odgovornosti i osjećaj stimuliranosti za rad. Dobro osmišljen program stimulacije i destimulacije zasigurno je jamac poštivanja procedura i podizanja kvalitete zaposlenih, što je ključ uspjeha velikih brendova i visoko kategoriziranih objekata. Standard podrazumijeva stupanj dosega najviše kvalitete. Upravo gledajući s te strane dolazimo do spoznaje o pravom cilju standardizacije, a to je podizanje razine kvalitete rada, kvalitete osoblja i naravno zadovoljstva gostiju. Organizacija bez standardizacije ne može jamčiti uspjeh upravo zato što ne stope ostvarenju kvalitete, što je na tržištu

gdje ponuda daleko nadmašuje potražnju, stavlja u nezavidan položaj.

3.1. Procedure i standardizacija

Standard je propis kako nešto treba izgledati i što treba sadržavati, odnosno, propis karakteristika koje materijal, proizvod ili usluga trebaju imati ili zadovoljavati. Standard je propisana kvaliteta (Holjevac, 2007:63). Procedure su operativna rješenja postavljenih standarda. Uglavnom većina hotela visoke kategorije ima izrađene sljedeće procedure:

- SPP² - uprava,
- SPP - financije,
- SPP - odjel recepcije,
- SPP - prodaja i marketing,
- SPP - domaćinstvo,
- SPP - tehnička služba.

Sve navedene procedure sličnog su sadržaja i formalnog izgleda, ali su prilagođena svakom pojedinom odjelu. U pisanju procedura uglavnom se prate svjetski trendovi i saznanja velikih hotelijera te njihovih stručnih timova kao i iskustva dobre prakse u hotelijerstvu na području RH. Kako se trendovi i zahtjevi tržišta mijenjaju, Standardna pravila i procedure se svakodnevnim, novim spoznajama i novim materijalima obogaćuju kako bi tijekom cijele godine njegova ažuriranost i dostupnost pospješila snalaženje u svakodnevnim turbulencijama rada na recepciji. Važnost procedura se očituje kroz nekoliko bitnih stavki:

- osiguravaju potrebu uniformiranosti izgleda, postupaka, radnih operacija i sl.,
- olakšavaju uhodavanje novih djelatnika,
- pojednostavljaju rad,
- uklanjuju nedoumice,
- olakšavaju mogućnost odabira među raznim varijantama,
- reducira greške u radu,
- temelj su za nagrađivanje i kažnjavanje osoblja,
- predstavljaju uporište i polaznu točku zdrave radne organizacije.

Suprotno mišljenju da standardizacija ograničava i sputava maštu i kreativnost, upravo ona pruža mogućnost dogovora i odabira najpoželjnije mogućnosti koja se zatim propisuje i vrijedi za sve djelatnike. Kako su procedure podložne svakodnevnom usavršavanju, mogućnost odabira novih rješenja i kreiranja vlastite radne okoline, velika je. Upravo u tom segmentu ističe se stvarna vrijednost standardizacije.

² U dalnjem tekstu za Standardna pravila i procedure koristi se kratica SPP.

3.2. Sastavni dijelovi standardnih pravila i procedura

Standardna pravila i procedure odjela recepcije uređene su prema sistemu osnovnog materijala i svih potrebnih priloga i obrazaca. Sa ciljem da se uvede što dublje u funkcioniranje recepcije, obrađeni su svi segmenti rada od ulaska djelatnika u hotel, preko radnih operacija, do odlaska s radnog mesta. U Standardna pravila i procedure recepcije mogu se susresti sljedeće cjeline (Hotel Millennium, 2000: 2):

- recepcija - opće postavke,
- recepcija - odnos s drugim odjelima,
- recepcija - osnovna pravila ponašanja,
- recepcija - radna mjesta,
- recepcija - operativne procedure.

U prilogima Standardnih pravila i procedura mogu se naći svi priručnici koji mogu biti od koristi u radu kao i edukacijski materijal (Hotel Millennium, 2000):

- opis programskog paketa - Fidelio,
- operativne procedure - Fidelio,
- seminar za receptionere Hrvatske Udruge Hotelijera,
- zakonske odredbe vezane za recepcijski posao,
- posebne uzance u ugostiteljstvu,
- guest service - manual,
- uputstva za rad na recepcijским aparatima,
- mjesecna statistička izvješća.

Opće postavke recepcije odnose se na tri razine:

1. Pojam, cilj i zadatak rada - ukratko demonstrira osnovna načela rada odjela, osnovne i pomoćne zadatke kao i definiciju temeljnog cilja rada odjela: zadovoljstva gostiju,
2. Djetalno vrijeme - daje kratki prikaz organizacije smjena, funkcionalno definira smjene i daje upute za izostanke, godišnje odmore i sve što je vezano za raspored rada i radno vrijeme,
3. Organizacijska struktura - u ovom odjeljku prikazani su hijerarhijski odnosi kako u odjelu tako i u kompletnoj organizaciji. Definiran je broj izvršioca za određeni profil osoblja, kao i skalar prava i obveza. Osnovna pravila odnosa među djelatnicima također su sastavni dio ovog djela.

Prva cjelina Standardnih pravila i procedura uglavnom je posvećena upoznavanju čitaoca odnosno djelatnika sa organizacijom i osnovama rada. Drugi dio se nadovezuje na prvu cjelinu, jer prikazuje viđenja suradnje u međudjelima i specifikaciju zajedničkih radnih procedura.

U drugoj cjelini procedura, posvećena je pažnja problematici odnosa među odjelima. Poseban akcent je dan na odnos sa franšizerima upravo zbog specifičnosti suradnje, posebice jer se radi o drugim tvrtkama. Standardizacijom odnosa među odjelima postiže se maksimalna koordiniranost i izbjegavanje nesuglasica. Sve to popraćeno pismenom

dokumentacijom o svakoj suradnji, rezultira profesionalnim odnosima.

Postoji nekoliko osnovnih stavki po kojima se reguliraju temelji suradnje:

- smještaj ureda pojedinih odjela,
- identifikacija menadžera odjela i operativnih djelatnika,
- definiranje telefonskih brojeva za kontakte,
- definiranje izvješća koje recepcija dostavlja,
- evidentiranje operativnih procedura u svakodnevnom radu.

Tu se radi o suradnji sa svim odjelima, i kako je riječ o delikatnoj materiji koja se tiče velikog broja ljudi, taj dio procedura u hotelu uglavnom je izrađen u međusobnoj koordinaciji dotičnih managera i kao takav je potvrđen s oba dvije strane.

Recepcija - osnovna pravila ponašanja - najopsežniji je i zasigurno najvažniji dio, jer do detalja definira poslovanje jednog odjela i njegovih zaposlenih, polazeći od dolaska pa sve do odlaska s radnog mesta. Koristeći svakodnevna iskustva i vodeći računa u funkcionalnosti i efektivnosti rada određena su pravila koja definiraju prava i obveze svih zaposlenih u odjelu.

Recepcija - operativne procedure - predstavlja operativno gledajući najvažniji dio standardnih pravila i procedura, zbog toga što se u njemu daje koncizan i potpun prikaz glavnih operativnih aktivnosti. Kako se obujam i vrste aktivnosti iz dana u dan šire, tako se i ovaj dio procedura razvija i usavršava. Budući da je zbog prirode posla nemoguće opisati sve situacije, naglasak je dan na one najvažnije i to:

- procedura prijema gosta pred hotelom,
- check-in procedura,
- check-out procedura,
- procedura noćne obrade,
- procedura za mjenjačke poslove,
- procedura za poštu,
- procedura za hitne slučajeve.

Kako bi se djelatnicima približila svaka opisana situacija, prikazani su razni primjeri iz prakse koji mogu dočarati situaciju. Operativni standardi su od najveće koristi za nove djelatnike, jer ih laganim putem vode kroz sve tajne posla kao i njihove specifičnosti. Sve operativne novosti dnevno se ažuriraju, kako bi procedure imale svoju svrhu i kako bi u biti mogle biti radni priručnik za svakog djelatnika. Prilozi koji su ponuđeni kao dodatak procedurama predstavljaju u biti priručnike kako za rad na recepcijском-rezervacijskom sistemu, tako i na svim drugim recepcijским aparatima. Zakonske odredbe su zbog učestalosti raznih kontrola u hotelijerstvu, materija s kojom mora biti upoznat svaki djelatnik kako bi izbjegao neprilike. Tu se ponajprije radi o :

- zakonu o mjenjačkim poslovima,

- zakonu o prijavi gostiju,
- zakonu o boravišnoj pristojbi,
- pravilnik o recepcijским evidencijama.

Na same zakone nadodane su i uzance u hotelijerstvu čije poznавање svakom djelatniku osigurava lakši rad i brži napredak. Kada su u pitanju obrasci koji su ponuđeni kao dodatak procedurama, riječ je o nekolicini obrazaca koji se koriste u svakodnevnom životu recepcije i odjela s kojim recepcija surađuje.

4. MOGUĆNOSTI RACIONALIZACIJE U RADU ODJELA RECEPCIJE

Racionalizacija troškova poslovanja i rationalizacija operativnih aktivnosti, osnova su moderne ekonomije. Kako je svaka rationalizacija u hotelijerstvu poželjna ukoliko ne ide na uštrb kvalitete boravka, izrazito je važno detaljno analizirati rezultate i uspjeh rationalizacije.

Mogućnosti rationalizacije poslovanja su velike pa tako i u odjelu recepcije. Rationalizacija rada i troškova može se osigurati na nekoliko područja:

- rationalizacija utrošenog vremena,
- rationalizacija radne snage,
- rationalizacija potrošnog materijala,
- rationalizacija potrošnje raznih vidova energije.

Mogućnost rationalizacije, uvelike ovisi o kvaliteti i navikama osoblja, o preciznosti i ažuriranosti standardnih pravila i procedura kao i o kvalitetnom sistemu nagrađivanja i sankcioniranja osoblja koje se ne pridržava procedura.

Vjera u sposobnosti pojedinca izgrađuje se u društvenoj klimi u kojoj se do poslovog uspjeha stiže znanjem, vještinom, upornim i poštenim radom (Radišić, 1997:130). Upravo na ovim načelima počiva model rationalizacije. Uspjeh rationalizacije moguće je analizirati samo ukoliko se uskladi nekoliko osnovnih parametara, a to su:

- planirani i realno ostvareni rezultati,
- zadovoljstvo gostiju,
- zadovoljstvo djelatnika.

Iz navedenog možemo zaključiti da rationalizacija ne predstavlja jednostrani proces i da ne predstavlja ad-hoc akciju, jer u protivnome može umjesto pozitivnih polući negativnim rezultatima.

Gledajući s aspekta planiranih i ostvarenih rezultata, uspjeh rationalizacije se pojavljuje kada s istim utrošcima premašimo planirani rezultat odnosno kada s nižim utrošcima ostvarimo isti rezultat. Optimalna verzija je svakako viši rezultat po nižim utrošcima. Pregledavajući plan aktivnosti recepcije i realno ostvarenje, a sve kroz financijske pokazatelje vidjet ćemo je li rationalizacija polučila uspjeh.

Kako je zadovoljstvo gostiju imperativ struke, kod rationalizacije je bitno gosta staviti na prvo mjesto i

vidjeti kako će rationalizacija utjecati na njegovo zadovoljstvo, tj. indirektno gledajući na hotelsku zaradu. Ukoliko hotel i uspije ostvariti niže troškove, uz nezadovoljne goste, ne može se razgovarati o dugoročnoj isplativosti rationalizacije poslovanja. Naravno da pri rationalizaciji treba obratiti pažnju na zadovoljstvo djelatnika, jer bi npr. eventualna ušteda na opremi koja služi za operativni rad mogla ugroziti sigurnost rada i donijeti lošu radnu atmosferu. To se ponovo reflektira na gosta tj. na krajnju hotelsku dobit.

4.1. Rationalizacija utrošenog vremena

Odjel recepcije može provoditi rationalizaciju utrošenog vremena kroz dva osnovna medija:

- standardna pravila i procedure,
- polivalentnost osoblja.

Standardizacijom rada onemogućeno je nepotrebno istraživanje radnih aktivnosti, već je unaprijed određena procedura za sve važnije poslove. Kao što je spomenuto i ranije u tekstu, standardizacijom izgleda i sadržaja recepcijских ormara i ladica, smanjeno je nepotrebno gubljenje vremena na traženje raznih predmeta i materijala. Polivalentnoću osoblja omogućeno je da svaki djelatnik u svakom trenutku može obavljati posao onog drugog, da može obavljati poslove prodaje, poslove banketnog dijela, a da gost ne osjeti bitniju razliku. Tim putem recepcija hotela izbjegava prazni hod. Upravo ta mogućnost obavljanja raznovrsnih poslova u pogledu organizacije popunjava sve "rupe" u radnom danu, te se tako ostvaruje cilj: održano je puno više posla u istom radnom vremenu.

4.2. Rationalizacija radne snage

Rationalizacija radne snage na recepciji vrši se svakodnevnim ažuriranjem popunjenošći hotela u slijedećim razdobljima, kako bi se optimalno rasporedila potrebna radna snaga. Vodi se naravno računa i o kongresnim zbivanjima i raznim drugim svečanim prilikama koje iziskuju angažman većeg broja ljudi odnosno radne snage.

Kombiniranjem sa slobodnim danima osoblja, s nagradnim slobodnim danima i godišnjim odmorima, postiže se optimalna raspoređenos osoblja. Time se izbjegavaju "gužve" na recepciji, manje je prostora za prazni hod te se također daje i mogućnost odmora. Svakodnevno ažuriranje stanja bookinga i zbivanja u hotelu vodi menadžer recepcije koji prema tome radi mjeseci raspored rada, koji može pretrptjeti manje izmjene, prema gore navedenome, naravno sa pretpostavkom da se osnovni (zakonski) fond sati ispuni.

4.3. Racionalizacija potrošnog materijala

Potrošni materijal zauzima jednu od važnijih stavki kada se govorи o racionalizaciji poslovanja odjela recepcije, budуći da se svakodnevno koristi u redovitom poslovanju. Racionalizacija se može provesti na sljedeću vrstu artikala:

- memorandum papire i A4 papir,
- ključ-kartice,
- koverte,
- toneri za recepcijske printere,
- *memo* materijal (prospekti, letci, blokovi),
- pisači materijal i sl.

Kako hoteli visoke kategorije ostvaruju visok stupanj popunjenonosti tijekom cijele godine, propagandi i potrošni materijal, stavka su koja se pojavljuje u razmjeru velikim iznosima i vodeći brigu o potrošnji mogu se ostvariti velike uštеде. Izbjegavanje rasipanja materijala, dvostrukom uporabom i reciklažom stvarni gubitak materijala malen je. Prikupljanjem otpadnog papira i reciklažom, odjel recepcije ponovo ulaže u izradu propagandnog materijal te tim putem jedan list papira nekoliko puta obradi i iskoristi. Naravno da i u ovoj stavci gost ne smije zamijetiti racionalizaciju. Gostu se uвijek daje pravi materijal, materijal s memorandumom i svim potrebnim obilježjima. O potrošnji energije se vodi računa u svim poslovnim granama pa tako i u hotelijerstvu. Kroz razne uštede u pogledu električne energije možemo promatrati racionalizaciju troškova na recepciji. U cijeloj priči opet važnu stavku zauzimaju Standardna pravila i procedure hotela, u kojima su točno propisane noćna i dnevna rasvjeta, vrijeme paljenje i vrijeme gašenja, zatim ekonomija utroška energije na računalima i ostalim aparatima. Druga važna stvar je zapažanje djelatnika recepcije, koji moraju hitno reagirati na sve oblike rasipanja energije. Prateći planirane troškove i uspoređujući ih s ostvarenim možemo primjetiti silaznu putanju sume troškova čime se otvaraju mogućnosti za neka nova ulaganja u opremu i tehniku.

5. ZAKLJUČAK

Hotel kao smještajni kategorizirani objekt pruža usluge na specifičan hotelijerski način, ali predstavlja i okolinu čiji je smisao osigurati efikasne usluge te ugodan boravak. Cilj pružanja takvih usluga je profitabilnost hotela s jedne strane te gostoljubivost i ugodna atmosfera za goste s druge strane. Prijemni odjel je mjesto gdje se ostvaruje prvi kontakt gosta s hotelom, to je informativni centar za gosta tijekom njegova boravka, a ujedno i mjesto zadnjeg kontakta kada gost odlazi iz hotela. Oblik organizacije prijemnog odjela razlikuje se po hotelima, a ovisi o kategoriji hotela, kapacitetu te karakteru poslovanja. Zbog toga svaki hotel treba

sam odrediti najoptimalniju hotelsku organizacijsku strukturu.

Razvoj tehnologije u posljednjim godinama u velikom je razmjeru utjecao pa i promijenio način recepcijskog poslovanja. Oblici informacijske tehnologije uvelike su olakšali rad receptionarima tako što su internom komunikacijskom mrežom povezali sve hotelske odjele te omogućili prikupljanje svih potrebnih podataka na jednom mjestu i ujedno preko informacijskog sustava omogućili kvalitetnije upravljanje poslovanjem nad svim hotelskim odjelima pa tako i odjelom recepcije. Standardna pravila i procedure moderan su alat organiziranja. Stoga ovaj rad pobliže ocrtava sliku vrijednosti tog alata, njegov sadržaj i bitne karakteristike. Bez standardizacije niti jedan novi hrvatski proizvod ili usluga neće biti konkurenti svjetskim proizvodima. Organizacijski gledano, procedure rješavaju mnoge probleme i olakšavaju rad kako menadžmentu, tako i operativnim djelatnicima. Dio rada posvećen racionalizaciji rada na recepciji, vezan je za sve ostale stavke rada i samo prikazuje što se može postići kvalitetnom organizacijom i poštivanjem procedura. Na kraju zasigurno možemo konstatirati da je racionalizacija troškova imperativ svake organizacije i da će joj u budućnosti biti posvećivano sve više vremena. Ukoliko je u skladu s zadovoljstvom gostiju i djelatnika, njena je vrijednost tim veća.

LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I. (2007): Kontroling - upravljanje poslovnim rezultatom, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
2. Eiglier P., Langeard E. (1999): Marketing usluga, Zagreb, Vitograf
3. Galičić, V., Ivanović, S. i Lapić, M. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Opatija, Fakultet za turistički i hoteski menadžment
4. Iverson, K. M. (1989): Introduction to Hospitality Management, New York, Van Nostrand Reinhold
5. Lapić, M. (1994): Prijamni odjel, Zagreb, Školska Knjiga
6. Radišić, F. (1997): Poduzetnički Menedžment u turizmu, Opatija, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci
7. Seminar stručnog usavršavanja proizvodno uslužnog osoblja - receptioneri (2000): Opatija, Hrvatska Udruga Hotelijera
8. Skupina autora (1994): Organizacija rada u hotelu, Rijeka, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci
9. Standardna Pravila i Procedure Odjela Recepције (2000): Opatija, Hotel Millennium
10. Straetzing, E. E. (1990): Organisation und Arbeitseleichterung im Hausdamenbereich der Hotellerie, Frankfurt am Main, Deutscher Fachverlag

UČESTALOST I UČINKOVITOST RAZLIČITIH STRATEGIJA TRAŽENJA POSLA

Datum prijave: 28.2.2013.

UDK 331.56

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

Prethodno priopćenje

Jasmin Ibrahimović, bacc.oec i Maja Kolega, univ. spec.

Veleučilište VERN'

Trg bana Jelačića 3, Zagreb, Hrvatska

Telefon: 01-4825-927 Fax: 01-4825-910

E-mail: maja.kolega@vern.hr; jasmin.ibrahimovic@gmail.com

SAŽETAK - Proces traženja posla u Hrvatskoj nije dovoljno istražen jer ne postoje sustavna istraživanja koja prate trendove u tom području. Glavni je cilj ovog rada prikupiti saznanja o učinkovitosti i učestalosti strategija traženja posla kod zaposlenih osoba. U istraživanju je sudjelovalo 336 zaposlenih osoba koje su dobrovoljno ispunile on-line anketu. Rezultati su pokazali da više od trećine ispitanika navodi oglase i izravno kontaktiranje kao strategije koje su koristili pri traženju radnog mjesta. Ipak, polovica ispitanika navela je da su posao dobili po preporuci ili putem osobnog poznanstva. Saznanja o tome mogu biti korisna osobama koje traže posao pri planiranju strategije za uspješno ostvarenje zaposlenja.

Ključne riječi: nezaposlenost, strategije traženje posla, pronalaženje posla

SUMMARY - Job search process in Croatia has not been sufficiently explored and there are no systematic studies that monitor job search trends. The primary goal of this research is to gather information on effectiveness and frequency of different job search strategies. The sample included 336 employed persons who voluntary filled on-line survey. The results have shown that more than a third of subjects used job ads and direct contact with the companies to find current work position. However, the half of subjects stated that recommendation or personal contact ensured them the current job. These insights may provide great help to people searching for a job in their strategic planning to achieve a goal for successful employment.

Key words: unemployment, job search strategies, job finding

1. UVOD

Zaposlenje ima veliku važnost i značenje u životu suvremenog čovjeka. Posao nam omogućuje sigurnu egzistenciju, no uz taj ekonomski aspekt rad ima i značajnu socijalnu funkciju jer omogućuje socijalnu interakciju što je važan izvor zadovoljenja čovjekovih afiliativnih potreba. Uz to, rad je izvor društvenog statusa i prestiža, a ima i značajnu psihološku funkciju, jer može biti važan izvor identiteta, samopoštovanja i samoostvarenja kod pojedinca (Šverko, 1991.). Nezaposlenost, s druge strane, uz očigledan ekonomski gubitak, može uzrokovati ozbiljne psihološke posljedice, poput smanjenog životnog zadovoljstva, osjećaja bespomoćnosti, gubitka identiteta i samopouzdanja te narušeno psihičko i fizičko zdravlje (Waters, 2000., McKee-Ryan, i dr., 2005.).

1.1. Nezaposlenost i strategije suočavanja

Nezaposlenost je stanje u kojemu se dio radno sposobnih članova društva ne može zaposliti primjerno svojim sposobnostima i kvalifikacijama, uz uobičajenu plaću (Bejaković, 2003.). Većina zemalja provodi pasivne i aktivne mjere za ublažavanje nezaposlenosti i poboljšanje položaja stanovništva bez posla. Pasivne se mjere ponajviše odnose na materijalno osiguranje za vrijeme nezaposlenosti (npr. novčana naknada, naknada troškova za vrijeme obrazovanja, pravo na mirovinsko i zdravstveno osiguranje i sl.), dok aktivna politika zapošljavanja obuhvaća niz mjera čiji je cilj izravno zapošljavanje nezaposlenih ili povećanje njihove zapošljivosti (npr. obrazova-

njem, prekvalifikacijom, raznovrsnim socijalno-psihološkim mjerama za smanjenjem teškoća koje uzrokuje dugotrajna nezaposlenost i sl.).

Suočavanje s nezaposlenošću neizostavan je dio procesa u traženju posla budući da nezaposlenost može imati snažne negativne psihološke posljedice na osobu. Istraživanje nezaposlenosti u doživljaju i iskustvu mladih (Koller-Trbović, 2009.) gdje se kao ključna dimenzija pojavljuju nejednakost i prikraćenost, pokazuje ogorčenost, ljutnju, osjećaj nepravde i ne povjerenja prema većini društvenih činitelja koji na određeni način utječu na suvremeni tijek razvoja. Od države i političara očekuje se velika pomoć da zakonskim rješenjima, kontrolom i sl. uvedu red, kako u svakodnevni život, tako i u zapošljavanje. Suočavanje s nezaposlenošću definira se kao kognitivni i bihevioralni napor da se odgovori na promjene koje su nastale zbog nezaposlenosti, a za koje nezaposlena osoba procjenjuje da premašuju njene resurse (Folkman i dr., 1986., prema Kinicki i dr., 2000.).

Načini suočavanja sa stresom, najizraženijim kod osoba koje su protiv svoje volje ostale bez posla, a prisutnim u velikoj mjeri i kod svih osoba koje nisu dobrovoljno nezaposlene, sažeti su u tri strategije. **Strategija suočavanja usredotočena na problem** sastoji se od aktivnosti koje djeluju na principu uklanjanja izvora stresa (npr. nezaposlenost). **Strategija usredotočena na osjećaje** pokušava promijeniti način tumačenja uzroka stresa distanciranjem i izbjegavanjem. **Strategija usredotočena na simptome** pokušava ukloniti stres traženjem podrške od prijatelja i obitelji ili uključivanjem u aktivnosti koje nisu vezane uz posao (Saks, 2004.). Dva najvažnija aspekta unutrašnjih resursa za suočavanje su samopos-

tovanje i zadovoljstvo životom. Istraživanja su pokazala da je viša razina samopoštovanja i zadovoljstva poslom pozitivno povezana s povećanim suočavanjem usmjerenim na problem (Kinicki i Latack, 1990., prema Kinicki i sur., 2000.). Najvažniji vanjski resurs za suočavanje je socijalna podrška koja je pozitivno povezana s češćom upotrebom suočavanja fokusiranog na problem (Wanberg, i dr., 1996.).

1.2. Činitelji koji doprinose lakšem zapošljavanju

Istraživanje percepcije savjetnika Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (Vukelić, 2008.) o činiteljima zapošljavanja nezaposlenih osoba pokazuje izrazitu važnost sljedećih osobina: motiviranosti, dobi, sposobnosti, posjedovanja dodatnih znanja i socijalnih veza i sl. Vrlo važnim procijenjeni su fizički izgled, obrazovanje, profesija i radno iskustvo, značajne su spol, nacija i bračno stanje, dok se regionalna pripadnost i obrazovanje percipiraju kao osrednje važne osobine. Kroz kvalitativnu analizu slučajeva kao najteže zapošljive osobe ocijenjene su osobe iznad 40 godina starosti, a kao lako zapošljive ocijenjene su osobe do 30 godina s kvalifikacijama za deficitarna zanimanja.

Rezultati istraživanja provedenih u našoj zemlji potvrđuju da je trajanje nezaposlenosti značajno povezano s demografskim karakteristikama kao što je dob, obrazovanje, bračni status i radno iskustvo. (Šverko, i dr. 2004., Botrić, 2009.).

Važan prediktor ponovnog zaposlenja je aktivno traženje posla (Kanfer i dr., 2001., prema Kinicki i dr., 2003.). Traženje posla je proces u kojem radno sposoban pojedinac obavlja niz aktivnosti čiji je konačni cilj zaposliti se. Koristeći teoriju samoregulacije, ali i motivacije, Kanfer i dr. (2001.) opisali su traženje posla kao svrshishodan, voljan, samoreguliran i dinamičan obrazac aktivnosti s ciljem zapošljavanja. Razlozi za traženje posla mogu biti završetak školovanja, neželjena nezaposlenost, promjena trenutnog posla zbog nezadovoljstva ili unaprjeđenja karijere, kao i ponovno zapošljavanje. Zaposliti se ne znači samo stupiti u radni odnos i početi primati plaću, već pronaći odgovarajući posao koji će posloprimcu ponuditi kvalitetno radno okruženje i naposljetku zadovoljstvo ovisno o unaprijed postavljenim kriterijima za željenim radnim mjestom. Za nezaposlene osobe koje traže posao, samo traženje posla usredotočeno je na rješavanje problema kao rezultat završetka školovanja ili gubitka posla, dok je za zaposlene osobe ono prediktor dobrovoljne promjene (Saks, 2004.).

1.3. Strategije traženja posla

Traženje posla sastoji se prije svega od želje pojedinca za zapošljavanjem, što vodi istraživanju i analiziranju otvorenih radnih mesta, procjeni mogućnosti i donošenju odluke o načinu pristupanja potencijalnom poslodavcu. Prema Soelbergovom modelu, taj se proces koncepcijski sastoji od dvije faze: prva je faza planiranje traženja posla koju možemo nazvati pripremnom fazom, a druga faza je traženje

posla i odluka, koja predstavlja aktivnu fazu i uključuje javljanje na natječaje i općenito kontaktiranje poslodavaca (Power i Aldag, 1985.).

Saks (2004.) navodi tri modela koji opisuju promjene ponašanja u samom procesu traženja posla. To su **sekvencijalni model** po kojem traženje posla slijedi logičnu i sustavnu progresiju faza, **model učenja** u kojem osobe stječu znanja i pri tome postaju učinkovitiji u tehnikama traženja posla, te **model emotivne reakcije** koji tvrdi da osobe prolaze kroz visoku razinu stresa koji vodi ka negativnom psihološkom stanju poput osjećaja bespomoćnosti, povlačenja ili izbjegavanja.

Istraživanja vezana uz traženje posla najčešće su vezana uz intenzitet, trud i izvore informacija. Izvori informacija smatraju se jednim od najvažnijih elemenata u traženju posla. Odnose se na sredstva pomoću kojih osoba dolazi do spoznaje o poslovnoj mogućnosti. Najčešća podjela razlikuje formalne (oglasi, agencije za zapošljavanje) i neformalne (priatelji, rodbina, poznanici) izvore informacija.

Intenzitet traženja posla odnosi se na učestalost kojom tražitelji posla tijekom određenog vremena sudjeluju u aktivnostima za traženje posla. Mjeri se tako da se ispitanicima ponude odgovori, pri čemu označavaju koliko su se puta i koliko sati angažirali u određenoj aktivnosti kroz neko vremensko razdoblje (kao na primjer broj kontaktiranih poslodavaca, broj korištenih izvora informacija itd.). Blau (1993.), kao mjeru intenziteta traženja posla navodi pripremno ponašanje u traženju posla (priklupljanje informacija) i aktivno ponašanje u traženju posla (slanje životopisa, kontaktiranje kompanija, razgovori za posao). Trud traženja posla ne istražuje konkretnе aktivnosti, već se mjeri skalom na kojoj ispitanici označuju ukupnu količinu truda u traženju posla. Istraživanje truda pokušava otkriti količinu energije, vremena i ustrajnosti, iako jednim dijelom može zahvatiti planiranje i strategije korištene u traženju posla.

Barber i dr. (1994.) mjerili su aktivnost u traženju posla studenata visoke stručne spreme i učenika srednjih škola tehničkog usmjerenja. Istraživanje je provedeno rano u procesu traženja posla, u trenutku završetka školovanja i tri mjeseca nakon završetka školovanja za one koji se u međuvremenu nisu zaposlili. Zabilježili su značajno smanjenje u korištenju formalnih izvora i intenzitetu traženja posla od ranog procesa traženja posla i završetka školovanja, što se promijenilo u kasnijem razdoblju traženja posla. Saks i Ashforth (2000.) istraživali su promjene kod apsolventa koji nisu pronašli posao prije diplome. Četiri mjeseca kasnije otkrili su da su tražitelji posla povećali aktivnost u traženju posla, korištenje formalnih izvora i trud, te je smanjena anksioznost što je u skladu sa sekvencijalnim modelom.

Istraživanja uglavnom ukazuju na pozitivnu korelaciju između intenziteta traženja posla i brzine zapošljavanja (Wanberg, i dr., 2002.), ali isto tako pokazuju da nema povezanosti između intenziteta traženja posla i zadovoljstva novim poslom. Uspješno zapošljavanje ne ovisi samo o intenzitetu, već i o strategiji traženja posla (McArdle, i dr., 2007.) te uvelike ovisi o pojedincu, njegovoj »motivaciji, stavovima, suočavanjima, osobinama i socio-demografskim

karakteristikama, socijalnim vezama i pritiscima, obilježjima podržišta rada te nizom inih čimbenika» (Vukelić, 2008.: 23).

Jedno od učinkovitih rješenja za ublažavanje negativnih posljedica nezaposlenosti su različite intervencije za traženje posla, primjerice članstvo u klubovima za traženje posla što se provodi u nekim zemljama. Klubovi za traženje posla su strukturirani grupni programi u kojima se stavlja naglasak na motivaciju, održavanje aktivnog ponašanja u traženju posla, kao i razne oblike pripreme za svaki aspekt traženja posla, od prikupljanja informacija do razgovora za posao. Međutim, osim usluga Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, jedini organizirani oblik za pružanje podrške nezaposlenima u Republici Hrvatskoj može se pronaći u Društvu nezaposlenih Hrvatske koje nije i-sključivo klub za traženje posla, ali ima poveznica budući da pružaju edukacije i podršku nezaposlenima u traženju posla.

U našoj zemlji nema sustavnih istraživanja o tome što pojedinci čine pri traženju posla te koje su uspješne strategije pronalaženja posla. Hrvatski zavod za zapošljavanje vodi evidenciju o kretanjima na tržištu rada, a provedena su određena istraživanja poput istraživanja radnih vrijednosti, stavova prema poslu, čimbenika zapošljavanja, itd.. Međutim, dosadašnja istraživanja uglavnom su rađena na nezaposlenim osobama, a bila su usredotočena na istraživanje izvora koje su nezaposleni koristili u traženju posla, intenzitet, trud i informacije. Za razliku od do sada provedenih istraživanja, uzorak ovog istraživanja su zaposlene osobe pri čemu se željelo utvrditi na koji su način dobile posao kako bi se mogli donijeti zaključci o uspješnosti strategija te na taj način nezaposlenima dati smjernice za povećanje učinkovitosti.

2. CILJ ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj ovog istraživanja je istražiti učestalost i učinkovitost različitih strategija traženja posla kod zaposlenih osoba na osnovu kojeg će se dati smjernice za veću uspješnost u procesu traženja posla. U skladu s postavljenim ciljem, oblikovana su dva istraživačka pitanja:

- 1) *Koje sve strategije su zaposlene osobe koristile (ili još uvijek koriste) u traženju posla?*
- 2) *Koji je najčešći način na koji su trenutno zaposlene osobe pronašle posao?*

3. POSTUPAK I METODE ISTRAŽIVANJA

Za mjerenje učestalosti i učinkovitosti strategija traženja posla sastavljena je anketa s 19 pitanja koja ispituju opće demografske podatke (dob, spol, stručna spremna, vrsta zaposlenja, djelatnost itd.) i način na koji su ispitanici dobili posao. Ispituje se i percepcija ispitanika o tome kako su njihovi prijatelji, poznanici i kolege dobili posao, a u upitnik je stavljena i čestica koja ispituje opće zadovoljstvo poslom.

Anonimnost je prepostavka za dobivanje što iskrenijih odgovora pa je stoga anketa elektroničkim putem poslana na 1338 kontakata pri čemu su ispitanici klikom na poveznicu ili kopiranjem poveznice u internetski preglednik mogli pristupiti pitanjima. U istraživanju je sudjelovalo 336 zaposlenih osoba koje su ispunile anketu posлану elektroničkim putem. Činjenica da je na pitanja odgovorilo samo 336 sudionika može pokazivati delikatnost teme i nevoljnost ljudi da o tome govore. Iz toga proizlazi i glavni metodološki problem istraživanja, a to je reprezentativnost uzorka.

Demografska obilježja uzorka vidljiva su iz tablice br. 1.

TABLICA 1: DEMOGRAFSKA OBILJEŽJA UZORKA

		N	%
spol	muški	138	41,07%
	ženski	198	58,93%
dob	18-25	57	16,96%
	26-35	189	56,25%
	36-45	65	19,35%
	>=46	25	7,44%
stručna spremna	SSS	102	30,36%
	VŠS	15	4,46%
	VSS	219	65,18%
vrsta zaposlenja	na određeno	70	20,83%
	na neodređeno	249	74,11%
	stud. ugovor	17	5,06%

3. REZULTATI I RASPRAVA

3.1. Načini traženja posla

Za dobivanje odgovora na prvo istraživačko pitanje, sudionici su mogli birati između sedam ponuđenih odgovora. Mogli su odabrati više mogućnosti, te im je ponuđeno da unesu dodatne komentare. Odgovori su vidljivi iz tablice br.2.

TABLICA 2: NAČINI TRAŽENJA POSLA

Načini traženja posla	%
Oglasi	28%
Preporuka	25%
Kontaktiranje kompanije	22%
Zavod za zapošljavanje	12%
Agencije za zapošljavanje	8%
Društvene mreže	4%

Iako nam ove informacije daju odgovor na pitanje koje su strategije traženja posla korištene, nemamo uvid u intenzitet niti koliko su vremena ispitanici uložili u traženje posla koristeći svaku pojedinu strategiju, što to bi svakako trebao biti cilj sljedećeg kruga istraživanja.

Jedno od pitanja na koje su ispitanici imali priliku odgovoriti je koliko su dugo tražili posao. Najviše odgovora, 66%, ukazuje na to da su ispitanici pronašli posao u prva 3 mjeseca traženja (najviše u prvom

mjesecu), zatim u razdoblju od četiri do šest mjeseci. Usporedbe radi, u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje objavljena je statistika koja pokazuje u kojem se vremenu osobe brišu iz baze nezaposlenih od trenutka prijave na zavod: u prva tri mjeseca 53% osoba briše se iz evidencije, 25% osoba briše se tri do šest mjeseci nakon upisa, a 21% osoba šest do devet mjeseci nakon prijave u evidenciju. Budući da je većina sudionika ili imala radno iskustvo ili je radila u trenutku prelaska na drugo radno mjesto, bilo bi korisno ispitati je li zaposlenim osobama lako doći do novog posla nego nezaposlenim osobama.

Zanimljivo je bilo istražiti što bi sudionici promjenili kada bi ponovno tražili posao. Njih 54% izjavilo je kako su razmišljali o promjeni posla, a iz njihovih odgovora vidljivo je koje bi strategije koristili (ili koriste) kako bi promijenili posao.

Od 182 osobe koje su navele da su razmišljale o promjeni posla, isključeno je 7 odgovora zbog nejasnih ili neodgovarajućih odgovora. Budući da su ispitanici imali mogućnost napisati više odgovora, mali broj njih navelo je da bi koristili sve raspoložive opcije. Najviše bi osoba koristilo oglase (33,5%), a zatim osobna poznanstva (23,1%). Njih 17,5% tražilo bi posao po preporuci, a 12% bi izravno bi kontaktiralo poduzeća, vjerojatno slanjem otvorenih ponuda. Zanimljivo je da bi vrlo mali broj osoba tražio posredovanje agencija za zapošljavanje ili Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje. Moguće je da je razlog tomu što se objavljeni na Zavodu mogu vidjeti i kod oglašivača poput portala MojPosao.net.

Iz navedenih odgovora ne vide se velike razlike u promjeni strategije u traženju posla, osim što bi se nešto više ljudi pouzdalo u osobna poznanstva i preporuke u odnosu na oglase, dok bi se ostale strategije koristile razmjerno jednako kao i kod traženja prethodnog posla.

3.2. Načini pronalaženja posla

Drugi problem ovoga rada je utvrditi na koji su način ispitanici doista dobili posao kako bi se moglo zaključiti koja je metoda bila najučinkovitija, a koja najmanje učinkovita. Smisao tog saznanja je da osobe koje traže posao mogu dobiti smjernice koje će im omogućiti biti učinkovitiji u tom procesu. Na pitanje u anketi 'Kako ste dobili sadašnji posao?' ispitanici su mogli izabrati samo jedan od šest mogućih odgovora. Ukoliko niti jedan odgovor nije odgovarao načinu na koji su dobili posao, mogli su označiti ostalo, a predviđeno je i polje za komentar u koje su trebali upisati svoj odgovor. To se pokazalo korisnim jer se među upisanim odgovorima iskristalizirala još jedna kategorija, a koja nije predviđena među ponuđenim odgovorima. Ta kategorija je *samozapošljavanje* i izuzetno je važna jer je samozapošljavanje zasigurno jedan od načina rješavanja problema nezaposlenosti. Zanimljivo je napomenuti da svi samozaposleni ispitanici navode ili da vole svoj posao (65%) ili da im se posao sviđa (35%), a među njima čak 80% navodi da nisu razmišljali o promjeni posla, što svakako daje uvid u njihovo zadovoljstvo odabranim pozivom. Među samozaposlenima njih 72% ima visoku stručnu

spremu, međutim zbog malog uzorka, teško je donositi konkretne zaključke o npr. povezanosti stručne spreme i vjerljivosti samozapošljavanja.

Jedno od glavnih problema u postavljanju ovog pitanja bilo je kako dobiti što iskreniji odgovor od ispitanika. Bez obzira na to je li osoba dobila posao isključivo iz razloga rodbinske, političke ili neke druge podobnosti, ili je poznata kao stručnjak u svom poslu i iz tog je razloga ponuđen posao, svodi se na to da je poznавanje vrlo važan element pri zapošljavanju. Ti podaci vidljivi su iz tablice br.3.

TABLICA 3: NAČINI PRONALAŽENJA POSLA

Načini pronalaženja posla	%
Preporuka/poznanstvo	47,18%
Oglasni	29,38%
Kontaktiranje kompanije	10,39%
Samozapošljavanje	4,75%
Zavod za zapošljavanje	1,78%
Agencije za zapošljavanje	0,89%
Ostalo	5,64%

Zanimljivo je usporediti odgovore sudionika s istraživanjem koje je proveo Hrvatski zavod za zapošljavanje (2010.). Između ostalog, u tom djelu objavljeni su rezultati upitnika o tome na koji su način podeuzeća tražila radnike u 2009. godini. Prema njihovom istraživanju poslodavci su mogli dati više odgovora: posredovanjem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, posredovanjem privatnih agencija za zapošljavanje, oglašavanjima u medijima (internet, novine, radio, TV), uvidom u vlastitu bazu životopisa, putem osobnih poznanstava, posjetom obrazovnim ustanovama, neki drugi način.

Prema tom istraživanju, najučestaliji način traženja radne snage odnosi se na posredovanje Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, a na drugom je mjestu zapošljavanje putem osobnih poznanstava. Znatan postotak traženja radnika predstavlja oglašavanje u medijima, kao i uvid u vlastitu bazu podataka. Osobna poznanstva i uvid u vlastitu bazu podataka zajedno zauzimaju više od 40% učestalosti traženja radnika. Iako istraživanje ne pokazuje koliko je radnih mjeseta doista objavljeno na natječaju, postoji teorijska mogućnost da više od 40% radnih mjeseta nikada nije objavljeno. Čak i kada je u pitanju posredovanje Zavoda, u istraživanju nije pojašnjeno je li natječaj bio objavljen putem Zavoda.

3.3. Ograničenja istražavanja

Glavno ograničenje ovog istraživanja je pristranost uzorka: neodgovarajući odnos ispitanika srednje i visoke stručne spreme (1x1,8), većina ispitanika je iz Zagreba (68%), dvije trećine ispitanika radi u privatnom sektoru, trećina ispitanika u radnom je odnosu više od 5 godina ili iznad. Budući da slično istraživanje u našoj zemlji do sada nije ranije rađeno, ne postoje podaci za usporedbu rezultata.

Ovo istraživanje može se promatrati kao prvi korak u prikupljanju saznanja o učinkovitosti i učestalosti strategija traženja posla. Budući da su ispitanici birali između ponuđenih odgovora, te uzimajući u obzir garanciju anonimnosti koju pruža ispunjavanje ankete putem interneta, može se pretpostaviti znatan postotak iskrenih odgovora, a da istraživanje i dalje ima praktičnu vrijednost. Zanimljivo je da bi svega manji dio ispitanika tražili posredovanje agencija za zapošljavanje ili Hrvatskog zavoda za zapošljavanje u traženju posla. Taj bi se segment također mogao daleje istražiti, i to primjerice na koji način zaposlene osobe gledaju na Zavod, odnosno je li on partner u traženju posla ili isključivo izvor pomoći u slučaju nezaposlenosti.

Za potrebe daljnog istraživanja, potrebno je preispitati sadržajnu vrijednost upitnika i napraviti preinake koje će omogućiti dodatne uvide. Također, trebalo bi obuhvatiti sve županije i usredotočiti se na traženje ispitanika sa srednjom stručnom spremom koji bi htjeli ispuniti upitnik, napraviti stratifikaciju prema sektoru i po mogućnosti ispitati osobe koje su se zaposlike u zadnjih godinu dana.

4. ZAKLJUČAK

Tri najzastupljenije strategije traženja posla sudionika ovog istraživanja su putem oglasa, putem preporuke ili osobnog poznanstva, te izravnim kontaktiranjem poduzeća. Ostale korištene strategije bile su posredovanje Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, agencija za zapošljavanje i društvenih mreža.

Što se tiče načina na koji su na kraju dobili posao polovina sudionika navodi da su posao dobili po preporuci ili putem osobnog poznanstva.

S obzirom na to da su osobno poznanstvo i preporuke zaslužni za najveći broj zapošljavanja, aktivnostima vezanim uz umrežavanje trebalo bi dati veći prioritet u planiranju procesa traženja posla, proučavati tehniku uspješnog umrežavanja i stalno raditi na održavanju kvalitetnih odnosa. Preporuka je koristiti sve raspoložive opcije jer osim što se na taj način povećava intenzitet traženja posla koji u većini slučajeva povećava vjerojatnost zapošljavanja, to omogućava i širenje mreže kontakata. Svakako je potrebno mudro isplanirati vrijeme i uložiti najviše vremena u strategije koje daju najviše rezultata. Daljnja istraživanja trebala bi dati dodatne uvide u to područje.

LITERATURA

1. »Anketa poslodavaca 2010«, Hrvatski zavod za zapošljavanje, ISSN, 1847-683X, Zagreb, 2010.
2. Barber, A. E., Daly, C. L., Giannantonio, C. M., Philips, J. M., (1994): Job search activities: An examination of changes over time, *Personnel Psychology*, Vol.43 (4), 739-765.
3. Bejaković P. (2003): Nezaposlenost, Financijska teorija i praksa, Vol. 27 (4) 659-661.
4. Blau, G., (1993): Testing a two-dimensional measure of job search behavior, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 59, 288-312.
5. Botrić, V. (2009.): Unemployed and long term unemployed in Croatia; evidence from Labour Force Survey, *Revija za socijalnu politiku*, Vol. 16 (1), 25-44.
6. Kanfer, R., Wanberg, C. R., Kantrowitz, T. M., (2001): A personality motivational analysis and meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 837-855.
7. Kinicki, A.J., Prussia, G.E. i McKee-Ryan, F.M. (2000): A panel study of coping with involuntary job loss, *Academy of Management Journal*, Vol. 43(1), 90-101.
8. Koller-Trbović, N., (2009): Nezaposlenost u doživljaju i iskustvu nezaposlenih mladih u Hrvatskoj, *Ljetopis socijalnog rada*, Vol. 16 (1), 91-110.
9. McArdle,S., Waters, L., Briscoe, J. P., i Hall, D. T., (2007): Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, 247-254
10. McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R., Kinicki, A. J., (2005): Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, 53-76.
11. »Mjesečni statistički bilten«, Hrvatski zavod za zapošljavanje, br. 7-12, Zagreb, 2010.
12. Power, D. J., Aldag, R. J., (1985): Soelberg's job search and choice model: A clarification, review and critique, *Academy of Management Review*, Vol.10 (1), 48-58.
13. Saks, A. M., (2004): Job Search, *Encyclopedia of Applied Psychology*, Vol. 2, 458
14. Saks, A. M., Ashforth, B. E., (2000): Change in job search behaviors and employment outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, 277-287.
15. Šverko, B. (1991): Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i alienacija, *Uvod u psihologiju* (15-56). Zagreb: Prosvjeta.
16. Šverko, B., Galešić, M., Maslić Seršić, D. (2004.): Aktivnosti i financijsko stanje nezaposlenih u Hrvatskoj. Ima li osnova za tezu o socijalnoj isključenosti dugotrajno nezaposlenih osoba? *Revija za socijalnu politiku*, 11 (3-4): 283-298.
17. Vukelić, A., (2008). Percepcija savjetnika Hrvatskog zavoda za zapošljavanje o čimbenicima zapošljavanja nezaposlenih, *Informatologija*, Vol. 41(1), 23-32.
18. Wanberg, C. R., Watt, J. D., Rumsey, D. J., (2002): Individuals without jobs: en empirical study of job-seeking behavior and reemployment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, 76-87.
19. Waters, L. E. (2000): Coping with unemployment: a literature review and presentation of anew model. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2 (2), 169-182.
20. Warr, P. (1987): Work, unemployment and mental health. Oxford: Clarendon Press.

MATEMATIČKI UVJET ZA STABILNOST PLANETA

Datum prijave: 4.3.2013.

UDK 531.2:531.5

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

Izvorni znanstveni rad

dr. sc. Vlado Halusek, viši predavač
 Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
 Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska
 Telefon: 00-385-981882717
 E-mail: vlado.halusek@vsmti.hr

SAŽETAK - U radu se razmatraju neka fizička svojstva planeta na temelju izračunatog omjera njihove gravitacijske i centrifugalne sile. Iz tog omjera je određen matematički uvjet za stabilnost planeta. Uspoređivanjem perioda rotacije svakog planeta Sunčeva sustava s kritičnim periodom rotacije donosi se zaključak o njihovoj stabilnosti te se postavljaju nove hipoteze koje bi trebalo dalje istražiti.

Ključne riječi: stabilnost planeta, matematički uvjet, gravitacijska sila, centrifugalna sila, rotacija.

1. UVOD

O postanku planeta i njihovih satelita postoje razine hipoteze (McNab i Younger, 1999, Ross Taylor, 1992), ali nijedna od njih nije potpuna, nijedna ne rješava sve nepoznanice. Zbog toga su važni doprinosi koji mogu upotpuniti postojeće teorije. U tu svrhu se promatra odnos gravitacijske i centrifugalne sile unutar svemirskog tijela.

Gravitacijska sila na točkastu masu m unutar homogenog kuglastog svemirskog tijela na udaljenosti r od centra iznosi

$$F_g = 4\pi G \rho m r / 3, \quad (1)$$

gdje je G opća gravitacijska konstanta ($6.672 \cdot 10^{-11} \text{ N m}^2 \text{ kg}^{-2}$) i ρ gustoća tijela.

Zbog rotacije tijela na istu masu djeluje centrifugalna inercijalna sila iznosa

$$F_c = 4\pi^2 m r / T^2, \quad (2)$$

gdje je T period rotacije.

S obzirom da centrifugalna sila djeluje u suprotnom smjeru od gravitacijske, to gravitacijska sila mora biti veća od centrifugalne da bi svemirsko tijelo bilo stabilno. Pri tome isključujemo druge oblike sila, npr. kohezionu. Ovaj rad istražuje kritičnu granicu za centrifugalnu silu pri kojoj tijelo postaje nestabilno.

2. KRITIČNA GRANICA ZA PERIOD ROTACIJE PLANETA

Omjer gravitacijske (1) i centrifugalne sile (2) unutar homogenog tijela postaje

$$F_g / F_c = (G \rho / 3) / (\pi / T^2). \quad (3)$$

Uvjet stabilnosti tijela je $F_g > F_c$, a kritična granica je u slučaju $F_g = F_c$, odnosno

$$F_g / F_c = 1. \quad (4)$$

Iz relacije (4) i (3) slijedi

$$G \rho / 3 = \pi / T^2, \quad (5)$$

odnosno

$$T = (3\pi / G)^{1/2} \rho^{-1/2}. \quad (6)$$

U izrazu (6) veličina $(3\pi / G)^{1/2}$ je konstanta pa nalazimo

$$T = k \rho^{-1/2}, \quad (7)$$

gdje je $k = 375 843,93 \text{ s kg}^{1/2} \text{ m}^{-3/2}$.

Vidimo da kritična granica za period rotacije svemirskih tijela ovisi samo o gustoći tijela, a za stabilnost tijela vrijedi $T > k \rho^{-1/2}$.

Iz izraza (7) također se nalazi kritična gustoća svemirskih tijela

$$\rho = k^2 / T^2, \quad (8)$$

kao i uvjet stabilnosti tijela $\rho > k^2 / T^2$.

Na temelju polučenih izraza načinjena je tablica omjera stvarnog i kritičnog perioda rotacije za planete Sunčevog sustava (tablica 1.).

TABLICA 1: OMJER STVARNOG I KRITIČNOG PERIODA ROTACIJE ZA PLANETE SUNČEVOG SUSTAVA

PLANET	$\rho/\text{kg m}^{-3}$	T/d	T_{kr}/d	T/T_{kr}
Merkur	5430	58.646	0.0590	994
Venera	5240	243.02	0.0600	4050
Zemlja	5515	0.997	0.0586	17
Mars	3940	1.026	0.0693	15
Jupiter	1330	0.413	0.1193	3.5
Saturn	690	0.446	0.1656	2.7
Uran	1260	0.721	0.1225	5.9
Neptun	1640	0.669	0.1074	6.2

U tablici 1. ρ je gustoća planeta, T period rotacije planeta oko svoje osi izražen u danima i T_{kr} kritičan period rotacije prema relaciji (7) izražen u danima.

3. ZNAČAJ DOBIVENOG MATEMATIČKOG UVJETA ZA STABILNOST PLANETA

Fizička svojstva planeta Sunčevog sustava kao masa, gustoća i period rotacije su poznata i općepriznata (McNab i Younger, 1999, Murray, 1990), ali se i dalje vrše istraživanja za poboljšanje rezultata (Milani i dr., 2001). Također se istražuje unutrašnjost planeta (Magni i Coradini, 2004, Dragoni i Piombo, 2003) da bi se bolje shvatile pojave kao vulkani i slično. Tako je uočeno da se unutrašnji slojevi Saturna gibaju različito od vanjskih slojeva zbog čega podatak za brzinu rotacije Saturna nije siguran (Bagenal, 2007).

U ovom radu se povezuje gravitacijska sila unutar homogenog tijela i centrifugalna inercijalna sila koja ovisi o rotaciji tijela. Upotreba izraza za gravitacijsku силу unutar homogenog tijela ima prednost u tome da je proporcionalan s radijusom kao i izraz za centrifugalnu силу pa omjer tih sila ne ovisi ni o masi ni o radiusu. Prema relaciji (7), kritična granica za period rotacije svemirskih tijela ovisi samo o gustoći tijela. Iako je relacija izvedena za homogeno tijelo može se primijeniti na bilo koje svemirsko tijelo u blizini njegove površine. Pri tome za gustoću u početnom izrazu (1) uzima se srednja gustoća tijela, a sila poprima maksimalnu vrijednost jednaku iznosu gravitacijske sile (F) na površini tijela

$$F = G M m / r^2. \quad (9)$$

Znanje o rotaciji planeta stalno se proširuje kombinacijom povijesnih i suvremenih podataka (Hughes, 2003). Tako najnovija mjerena pokazuju da je 2006. godine Saturnov dan bio šest do osam minuta dulji u odnosu na mjerena Voyagerove misije 1980. godine (Bagenal, 2007). Kritična granica rotacije uglavnom se veže za asteroide asimetričnih oblika. Na njih djeluje YORP efekt (Yarkovsky-O'Keefe-Radzievskii-Paddack) koji može uzrokovati akceleraciju rotacije. YORP efekt nastaje anizotropnom refleksijom i termalnom reemisijom sunčeve svjetlosti od površine asteroida što djeluje kao motor koji uzrokuje promjenu spina. Za asteroid 1862 Apollo izmjerena je promjena perioda rotacije $dP / dT = (-1.2 \pm 0.3) \cdot 10^{-6} \text{ h god}^{-1}$ (Kaasalainen i dr., 2007). Akceleracija perioda rotacije može dovesti do kritične granice rotacije odnosno do rotacijskog raspada tijela, «rotational bursting» (Botke, 2007). Ovaj rad razmatra stabilnost planeta sunčeva sustava u odnosu na tu kritičnu granicu rotacije.

Relacije (7) i (8), iako jednostavne, mogu dovesti do boljeg shvaćanja nekih fizičkih svojstava svemirskih tijela (McNab i Younger, 1999, Murray, 1990) kao i njihova nastanka (McNab i Younger, 1999, Ross Taylor, 1992), a naročito u usporedbi s otkrivenim drugim planetarnim sustavima (McNab i Younger, 1999, Chambers, 2004, Littman, 1998). Tako se na temelju tablice 1. može postaviti nova hipoteza vezana uz mogućnost izbacivanja materije iz svemirskog tijela. Hipoteza se sastoji u tome da je nestabilnijim tijelima lakše izbacivati materiju iz svoje unutrašnjosti, bilo u obliku vulkana ili nekih drugih mehanizama. Prema tome, teže izbacuju materiju iz svoje unutrašnjosti terestrički planeti¹, a mnogo lakše jovijanski². Pritom najteže izbacuje materiju Venera, a najlakše Saturn. U skladu s tim može se postaviti daljnja hipoteza da prsteni jovijanskih planeta potiču od izbacivanja materije iz unutrašnjosti matičnog planeta.

Iako su to samo hipoteze koje bi trebalo dalnjim istraživanjima potvrditi, što prelazi okvire ove radnje, ipak se mogu povezati s nekim poznatim znanstvenim činjenicama. Tako je za Saturn poznato da je zbog brze rotacije diska plazme centrifugalna sila u blizini satelita Enceladus manja od Saturnove gravitacijske sile (Gurnett i dr., 2007). Enceladus se nalazi na 3.95 Saturnovih radijusa. Nadalje, najviši vulkan Sunčevog sustava je otkiven na Marsu koji prema ovim hipotezama najlakše izbacuje materiju među terestričkim planetima. S druge strane, Venera ima najniže vulkane, a najteže izbacuje materiju. Također je dokazano da je materija Saturnovih i Jupiterovih prstena mlađa od samih planeta (Fix, 2001). Poznate teorije za Saturnove prstene to objašnjavaju raspalom nekog satelita koji je došao preblizu matičnom planetu i ušao unutar Rocheove granice pri kojoj se satelit raspada zbog gravitacijske sile matičnog planeta (McNab i Younger, 1999). Za Jupiterov prsten se smatra da bi mogao nastati od raznih međuplanetarnih otpadaka ili od vulkana njegovog satelita Io (Fix, 2001). Saturnov satelit Enceladus također izbacuje vodenu paru i čestice leda u orbitu oko Saturna (Gurnett i dr., 2007). Ipak svi autori napominju da postoje druge mogućnosti nastanka tih prstena. Zbog toga su i postavljene ove hipoteze koje nemaju dokazanu znanstvenu podlogu, ali mogu usmjeriti daljnja razmišljanja u nekom drugom smjeru od postojećih teorija. To može dovesti do čvršćih teorija o nastanku planetarnih prstena.

Iako ovaj rad sadrži dosta hipoteza, osnovna ideja da odnos gravitacijske i centrifugalne sile utječe na stabilnost svemirskih tijela potvrđuje se najnovijim istraživanjima. Tako je potvrđen i izmjerен YORP efekt (Kaasalainen i dr., 2007) koji može dovesti do rotacijskog raspada tijela (Botke, 2007), pronađena su područja u kojima je centrifugalna sila veća od gravitacijske sile matičnog planeta (Gurnett i dr., 2007) te je potvrđena mogućnost izbacivanja materije satelita u orbitu matičnih planeta (Gurnett i dr., 2007).

¹ Skupina manjih planeta s krutom površinom i većom gustoćom: Merkur, Venera, Zemlja i Mars.

² Skupina velikih planeta s malom gustoćom: Jupiter, Saturn, Uran i Neptun.

4. ZAKLJUČAK

Promatrajući omjer gravitacijske i centrifugalne inercijalne sile, odnosno omjer stvarnog i kritičnog perioda rotacije za planete Sunčevog sustava, vidimo da terestrički planeti imaju mnogostruko veću vrijednost tog omjera od jovijanskih planeta. Prema tome terestrički planeti su mnogo stabilniji od jovijanskih pri čemu je najstabilnija Venera, a najnestabilniji Mars. Od jovijanskih planeta najstabilniji je Neptun, a najnestabilniji Saturn.

LITERATURA

1. Bagenal, F. (2007): A New Spin on Saturn's Rotation, *Science* 316: 380-381.
2. Botke, W.F. (2007): Spun in the sun, *Science* 316: 382-383.
3. Chambers, J.E. (2004): Planetary accretion in the inner Solar System, *Earth and Planetary Science Letters* 223: 241-252.
4. Dragoni, M. and Piombo, A. (2003): A model for the formation of wrinkle ridges in volcanic plains on Venus, *Physics of The Earth and Planetary Interiors* 135: 161-171.
5. Fix, J.D. (2001): *Astronomy: journey to the cosmic frontier*, McGraw-Hill, New York.
6. Gurnett, D.A. et al. (2007): The Variable Rotation Period of the Inner Region of Saturn's Plasma Disk, *Science* 316: 442-445.
7. Hughes, D.W. (2003): Planetary spin, *Planetary and Space Science* 51: 517-523.
8. Kaasalainen, M. et al. (2007): Acceleration of the rotation of asteroid 1862 Apollo by radiation torques, *Nature* 446: 420-422.
9. Littman, M. (1998): *Planets Beyond: Discovering the Outer Solar System*, John Wiley & Sons.
10. Magni, G. and Coradini, A. (2004): Formation of Jupiter by nucleated instability, *Planetary and Space Science* 52: 343-360.
11. McNab, D., Younger, J. (1999): *The Planets*, BBC Worldwide.
12. Milani, A. et al. (2001): Gravity field and rotation state of Mercury from the BepiColombo Radio Science Experiments, *Planetary and Space Science* 49: 1579-1596.
13. Murray, B. (1990): *Journey Into Space: The first Thirty Years of Space Exploration*, Norton.
14. Taylor, S.R. (1992): *Solar System Evolution: A New perspective*, Cambridge University Press.

DOKUMENTARNI FILM U NASTAVI POSLOVNOG ENGLESKOG JEZIKA

Datum prijave: 3.3.2013.

UDK 371.3:791.43:811.111-26

Datum prihvatanja: 31.5.2013.

Stručni rad

Sandra Kovačević, prof. engleskog i hrvatskog jezika i književnosti

Sportski menadžment

Visoka škola za menadžment i dizajn Aspira

Domovinskog rata 65, 21 000 Split, Hrvatska

Telefon: +385(0)21/382-802 Fax: +385(0)21/382-805 Mobil: 098/9601908

E mail: sandra.kovacevic@aspira.hr

SAŽETAK - Mogućnost primjene dokumentarnog filma u nastavi stranih jezika je neosporna. Međutim, dokumentarni film se relativno rijetko koristi kao audiovizualno didaktičko sredstvo u visokom obrazovanju na stručnim studijima. U nastavi kolegija Poslovni engleski jezik na studiju Sportskog menadžmenta Visoke škole za menadžment i dizajn, dokumentarni film se pokazao kao korisno sredstvo izgradnje i nadograđivanja jezičnoga znanja studenata, ali i kao sredstvo za povezivanje tema iz menadžmenta i sporta s nastavom stranoga jezika. Ovakvom primjenom dokumentarnog filma u nastavi stranog jezika studenti razvijaju vještine slušanja s razumijevanjem kroz sadržaj koji je izravno povezan s njihovom budućom strukom, a u aktivnostima koje slijede nakon gledanja filma studenti razvijaju komunikacijske vještine i vještine pisanja. Na ovakav način, dokumentarni film se može primijeniti u nastavi svih stranih jezika u visokom obrazovanju na stručnim studijima.

Ključne riječi: dokumentarni film, audiovizualno nastavno sredstvo, nastava poslovnog engleskog jezika, sportski menadžment, stručni studiji

SUMMARY - The implementation of documentary in foreign language teaching is indisputable. However, documentary is rarely used as audiovisual didactic tool in higher education of professional studies. Documentary was proven to be a useful teaching tool for building and rebuilding students' foreign language competence, as well as for connecting management and sport with foreign language teaching in Business English course at University College of Sports Management. In this way, implementation of documentary in foreign language teaching improves students' listening skills through subjects connected to their future occupation. Activities that follow the documentary help students improve their communicative and writing skills. Consequently, documentary can be implemented in any foreign language teaching in higher education in professional studies.

Key words: documentary, audiovisual teaching tool, business english teaching, sports management, professional studies

1. UVOD

Vizualni i audiovizualni mediji u nastavi stranih jezika prisutni su već desetljećima i od velike su važnosti za razvijanje jezičnih kompetencija. Danas se sve manje upotrebljavaju tradicionalni mediji poput grafoiska, a sve se više u nastavni proces učenja stranih jezika uključuje internet, video, televizijski programi, reklame, različite emisije (talk show, reality show), crtani filmovi i slično. U osnovnoškolskom i srednjoškolskom obrazovanju dokumentarni film je prisutan, iako rijetko u nastavi stranih jezika. Međutim, u visokoškolskom obrazovanju, posebno na stručnim studijima, dokumentarni film u nastavi stranog jezika je iznimno rijetko nastavno sredstvo.

Dokumentarni film je u svojoj suštini edukativan i na taj način predstavlja sponu između učenja stranog jezika i stručnih sadržaja u sklopu visokog obrazovanja. Jezik u njima je standardni i najčešće vezan za određenu interesnu skupinu, a teme su u logičnom slijedu. Sve ovo čini ovaku vrstu programa pogodnom za specijalizirane tečajeve jezika struke (Braović-Plavša, 2006). Ovaj članak će kroz primjer primjene dokumentarnog filma u nastavi poslovnog engleskog jezika na studiju sportskog menadžmenta pokazati važnu ulogu takvog audiovizualnog medija u nastavi stranog jezika.

2. VAŽNOST DOKUMENTARNOG FILMA U NASTAVI STRANOG JEZIKA

Razred je umjetno stvorena komunikacijska sredina i ona nameće specifično jezično ponašanje koje rezultira time da nastavnik često postavlja pitanja o sadržaju koji mu je već poznat (Vrhovac, 2001). Upravo zato su audiovizualni mediji važni za stvaranje autentičnih, prirodnih situacija koje obiluju verbalnim i neverbalnim reakcijama govornika, što omogućuje cjelovito i sveobuhvatno učenje jezika (Häusler, 2002). Jedan od takvih audiovizualnih didaktičkih materijala je i dokumentarni film.

Dokumentarni film je atraktivna način motivacije studenata. Budući da studenti povezuju gledanje filma sa svojom dokolicom, shvatit će gledanje filma kao učenje kroz opuštanje. Naravno, važno je pripaziti da su zadaci jasni i da se studenti ne prepuste pasivnom gledanju.

Osim što prenosi edukativne sadržaje, dokumentarni film također ima i kulturnošku ulogu. Kroz ovaku vrstu medija studenti imaju mogućnost uočiti i prepoznati obilježja različitih kultura, a isto tako mogu uspoređivati kulturnoške sličnosti i razlike između onog što im je prikazano i situacije u Hrvatskoj.

Učenje stranog jezika ne prepostavlja samo jezične sadržaje, već i učenje o kulturi naroda kojima je

taj jezik materinji. Na taj način jezik je istodobno i znanje i sredstvo prijenosa znanja (Vrhovac, 2001). Primjenom ovakvog audiovizualnog medija u nastavi, jezik se uči indirektno kroz usvajanje sadržaja povezanog s budućom strukom, odnosno strani jezik postaje i sadržaj i sredstvo prenošenja sadržaja.

2.1. Dokumentarni film kao poveznica stručnih sadržaja i učenja stranog jezika

Kako bi dokumentarni film povezao sadržaje stručnog studija s učenjem jezika, potrebno je naći film koji će obrađivati stručni sadržaj na studentima razumljiv i primjerен način i koji će ispuniti nastavne ciljeve. Uz dobro pripremljen nastavni proces, gotovo svaki dokumentarni film može pridonijeti ostvarenju nastavnih ciljeva.

Budući da su dokumentarni filmovi najčešće obrađeni na standardnim inačicama jezika, studenti neće imati probleme s razumijevanjem dijalekata, a i jezik koji slušaju blizak je onome koji su učili kroz formalno obrazovanje. Također, potrebno je koristiti dokumentarni film koji obrađuje njima poznatu temu iz struke, a uz pretpostavku da su odabrali određeni studij upravo zbog toga što ih takvi sadržaji zanimaju, motivacija je poprilično sigurna.

Jezik se usvaja putem komunikacije. U razrednom dijalogu postoji s jedne strane komunikacija - jezična razmjena između učenika i nastavnika o zadanoj temi koja je cilj sata stranoga jezika i metakomunikacija - predmet jezične razmjene između nastavnika i učenika jest razgovor o jeziku (Vrhovac, 2001). Ovu drugu razinu često prate nejezične sastavnice govorne komunikacije. Poznato je da učenik često nesigurno odgovara na pitanja koja nastavnik postavi jer je više koncentriran na točnost izraza nego na prenošenje obavijesti, odnosno komunikaciju. Učenje jezika na takav način predstavlja začaranu krug u kojem je potrebno učiti jezik kako bi se ostvarila komunikacija, a isto tako, sama komunikacija predstavlja način učenja jezika (Vrhovac, 2001). Kako bismo izšli iz ovog začaranog kruga potrebno je shvatiti da je autentičnost komunikacijskog iskustva važnija za učenika, u našem slučaju studenta, od samog jezičnog oblika i gramatičkih iskaza. Razumljiv unos obavijesti posjećuje nesvesno usvajanje jezika i za učenika, studenta, ima veću vrijednost od svjesnoga učenja jezika (Krashen, 1983).

Udžbeničko obrađivanje vokabulara i s njim povezani govorni činovi umjetne su tvorevine i često nisu dovoljan poticaj za razvijanje komunikacijskih vještina. Upravo zato dokumentarni film o temi vezanoj za studentovu buduću struku predstavlja bolji poticaj za razvijanje komunikacijskih vještina i općenito učenje stranog jezika. Kroz neverbalnu komunikaciju putem slika, zvukova, intonacije, glazbe i pokreta u kombinaciji sa stranim jezikom, studenti uče jezik bez pukog dekodiranja jezičnih znakova i promatraljuju upotrebu jezika u kontekstu što ih osposobljava za kritičko promišljanje o filmu i to s interkulturnog, zemljoznanstvenog i jezičnosadržajnog aspekta (Strmečki Marković, 2005:60), kao i aspekta struke.

2.2. Mogući problemi u uporabi dokumentarnog filma kao audiovizualnog medija u nastavi sa studentima

Mogući problemi koji se mogu pojaviti kod didaktičke uporabe dokumentarnog filma u nastavi su pronalaženje adekvatnog filma za određenu struku, nejednaka razina znanja studenata i trajanje filma.

Kada je riječ o engleskom jeziku, problem pronađenja adekvatnog dokumentarnog filma je sveden na minimum, ali kod drugih stranih jezika to može predstavljati veliku prepreku. Nadalje, studenti često imaju različita predznanja jezika kada dolu na studij. Ova činjenica može predstavljati veliki problem ako se radi o iznimno heterogenoj skupini. U tom slučaju potrebno je odgoditi uporabu ovakvog medija za više godine studija kada će znanje i vještine onih studenata koji ne vladaju dobro jezikom doseći određeni razinu potrebnu za razumijevanje sadržaja filma. Međutim, ako je riječ o engleskom jeziku, u većini slučajeva studenti na početku studija već imaju dovoljne kompetencije za sudjelovanje u ovakvom nastavnom procesu, budući da je engleski jezik prisutan u svakodnevnoj upotrebi medija izvan formalnog učenja. Također, trajanje filma može predstavljati problem. U prosjeku oni traju od 45 - 90 minuta, a obično ne raspolažemo s više od 90 minuta. To znači da se ponekad popratne aktivnosti vezane uz film moraju odvijati na idućim satovima, što može izazvati problem ukoliko je dug vremenski odmak ili ako se pojave studenti koji su izostali sa sata gledanja filma. Kod primjera kojeg ćemo iznijeti u ovom članku ovaj problem je uspješno izbjegnut na način da su svi studenti bili obaviješteni o zadacima i da su bili dužni pogledati određeni dokumentarni film (link se nalazio na stranicama kolegija u sustavu Merlin), a sat obrade se odvio u roku od 4 dana što je olakšalo prisjećanje sadržaja filma.

Uz dobru pripremu i organizaciju svi navedeni problemi se mogu uspješno riješiti.

3. OBRADA DOKUMENTARNOG FILMA U NASTAVI POSLOVNOG ENGLESKOG JEZIKA NA STUDIJU SPORTSKOG MENADŽMENTA

Dokumentarni film kao nastavni medij mora odgovarati jezičnom predznanju studenata i njihovim sposobnostima razumijevanja. Kao nastavno sredstvo, dokumentarni film ne smije biti puko prikazivanje informacija putem slika, već mora predstavljati pomoćno sredstvo pri obradi neke teme povezane sa stručnim sadržajima. Često se film u nastavi koristi za zabavu ili ispunjavanje vremena, pogotovo za posljednje satove nastave, ali na taj način se gubi edukativna i jezična svrha ovog medija. Dokumentarni film mora imati stručnu i jezičnu svrhu, a ne smije sam sebi biti svrha. Studenti moraju višestruko profitirati gledanjem dokumentarnog filma (Strmečki Marković, 2005).

Na nastavi poslovnog engleskog jezika koriste se različiti mediji koji imaju za cilj uvježbavanje vokabulara, razvijanje vještina slušanja s razumijevanjem

kao i razvijanje komunikacijskih vještina i vještina pišanja. Ovakvim pristupom se daje velika uloga studentova sposobnosti imaginacije i vizualizacije određenih pojava. Uporabom dokumentarnog filma studenti potvrđuju svoje prijašnje zaključke i povezuju jezična znanja s komunikacijskim te slušaju i gledaju sadržaje povezane s drugim kolegijima na engleskom jeziku. Ovakva interakcija i interdisciplinarnost potiče razmišljanje o stručnim temama na engleskom jeziku.

3.1. Primjer primjene dokumentarnog filma u nastavi poslovnog engleskog jezika

Na drugoj godini studija sportskog menadžmenta, na nastavi poslovnog engleskog jezika studentima je prikazan BBC-jev dokumentarni film „Gods of Brazil: Pelé and Garrincha“ koji prati sportsku karijeru ova dva poznata nogometnika. Studenti su dobili zadatke i u krajnjoj fazi obrade su sudjelovali u diskusiji koristeći isključivo engleski jezik.

Ispostavilo se da je problem interferencije maternjeg jezika potpuno izostao u ovakvoj diskusiji na temelju dokumentarnog filma i motivacija za sudjelovanje u diskusiji je znatno bila povećana. Čak su i studenti koji inače zbog nesigurnosti izbjegavaju komunikaciju aktivno sudjelovali u raspravi.

Osim što promatra život i karijeru dvaju svjetski poznatih nogometnika, ovaj dokumentarni film pruža i uvid u odnose između sporta, politike i društva, ukazuje na važnost marketinga, PR-a, menadžmenta i samopromocije u sportskoj industriji te uspoređuje važnost talenta i treninga za uspjeh sportaša. Kroz priču o spomenutom dvojcu vidimo njihovo porijeklo, razvoj sportaša od ranih dana do vrhunca karijere te odluke koje su ih doveli do potpuno različitog kraja karijere. Upravo su ti različiti završeci karijera bili poticaj za debatu - kojeg od ovo dvoje nogometnika studenti smatraju uspješnijim i kvalitetnijim igračem.

Većina stručnih sadržaja iz filma studentima je bila poznata iz kolegija kao što su povijest sporta, osnove marketinga, sociologija sporta, sportski menadžment, poduzetništvo u sportu. Međutim, i na kolegiju poslovnog engleskog jezika obrađivale su se teme talenta i treninga, potrebnih vještina uspješnih sportaša i menadžera te teme o važnosti marketinga.

Dakle, studenti su imali prethodna znanja koja su im olakšala razumijevanje i analiziranje dokumentarnog filma kroz nastavu poslovnog engleskog jezika.

3.1.1. Faze obrade dokumentarnog filma

Obrada dokumentarnog filma u nastavi stranog jezika mora omogućiti ostvarenje nastavnih ciljeva - kako sa stručnog, tako i s jezičnog aspekta. Zato je važno prilikom pripremanja provjeriti prikladnost filma za ostvarenje spomenutih ciljeva. Strukturu nastavnog sata ne bi trebalo detaljno i kruto unaprijed shematisirati jer ona ovisi o mnogim faktorima (subjektivan doživljaj filma, zadaci, struktura razreda - jezično predznanje, itd.). Zato se predlaže elastična struktura koja ne ograničava, već samo predlaže

faze: uvod, prikazivanje, rasprava te sažimanje i uočavanje stečenog znanja (Vrabec, Težak, 1977).

Sat poslovnog engleskog jezika kojeg ćemo analizirati imao je 3 faze:

- priprema za gledanje dokumentarnog filma
- prikazivanje dokumentarnog filma
- obrada nakon gledanja

3.1.2. Priprema za gledanje dokumentarnog filma

Pripremni dio obrade dokumentarnog filma u sklopu nastave poslovnog engleskog jezika potiče motivaciju za gledanje filma kroz razvijanje vještine slušanja i govornih sposobnosti studenata.

U ovoj fazi je važno studentima dati što više informacija o dokumentarnom filmu. Nastavnik je u ovom primjeru najavio naslov „Gods of Brazil: Pelé and Garrincha“ i proizvodnju filma te je pokrenuo kratki motivacijski razgovor o tome zašto misle da je film nazvan baš tako i što studenti već znaju o poznatim nogometnicima - gdje su igrali, kada i po čemu su poznati. Također, studenti su pokušali predvidjeti što će sve vidjeti i čuti o njihovim životima i karijerama i koja bi svjetska natjecanja u nogometu mogla biti prikazana. Budući da se radilo o studentima sportskog menadžmenta od kojih su mnogi i sami sportaši, gotovo svi su znali generalne informacije o spomenutim temama, a ovaj motivacijski razgovor je potaknuo znatiželju kod studenata da potvrde informacije koje su već znali, da razriješi neke nedoumice te saznaju više o već poznatoj temi.

Nakon motivacijskog razgovora studenti su dobili upute za gledanje filma. Naglašeno im je da se ne koncentriraju previše na dešifriranje svake izgovorenog riječi već da pokušaju shvatiti smisao diskurza iz konteksta. Ovakva uputa je važna kako studenti ne bi previše pažnje usmjeravali na pojedine riječi, već se skoncentrirali na razumijevanje konteksta i tako razvijali vještina slušanja s razumijevanjem. Bili su upućeni u samu jezičnu strukturu filma, odnosno da će većinu dokumentarnog filma narator govoriti standarnim engleskim jezikom i da su djelovi filma autentične snimke igrača koji govore portugalskim jezikom, odnosno portugalsko-brazilskim narječjem, i ti dječovi će imati titlove na engleskom jeziku.

Studentima su također dani i zadaci koje će izvršiti nakon gledanja dokumentarnog filma. Pola prisutnih studenata je dobilo zadatak da se više koncentriraju na priču o Peléu, a pola o Garrinchu. Rečeno im je da će nakon gledanja filma rasporediti prednosti i mane karijera ovih sportaša i voditi debatu koja bi trebala dovesti do zaključka koji je sportaš, prema njihovom mišljenju, imao kvalitetniju nogometnu karijeru. Upozoren su da obrate pažnju na marketinški aspekt i menadžment njihovih karijera, socijalno i političko stanje toga doba te popularnost koju su ovi igrači stekli u svojoj karijeri.

3.1.2. Obrada dokumentarnog filma nakon prikazivanja

Nakon gledanja dokumentarnog filma, važno je dati studentima priliku da komentiraju pogledano. Međutim, treba pripaziti da komentari ne prijeđu u diskusiju jer je to idući zadatak za koji su im potrebne posebne upute. Dakle, treba im dati prostora da

iskažu prve dojmove, ali isto tako treba napomenuti da će imati priliku reći sve što misle u sljedećim zadatacima.

Primjena bilo koje vrste filma kao medija u nastavi završava analizom filma koji nudi niz metodički raznovrsnih, jezično baziranih, kreativnih aktivnosti. One mogu biti organizirane kao grupni rad, rad u paru ili individualni rad (Težak, 2002).

Grupni rad omogućuje kolektivnu diskusiju o filmu i razvija kod studenata osjećaj rada u timu. Nakon gledanja filma, može se organizirati debata - rasprava u kojoj će dyije skupine studenata iznositi svoje stavove i razmišljanja. Studentima se mogu dati upute kako se pravilno odvija debata, što potiče međusobno uvažavanje i uvježbava ih za buduće grupne diskusije u kojima se mogu naći u budućnosti. S obzirom da se ne osjećaju svi jednakost sigurno raspravljati na stranom jeziku, u našoj situaciji engleskom jeziku, potrebno je pripaziti da svaki student u određenoj grupi sudjeluje u raspravi. To se može postići tako da nastavnik nadgleda grupni rad i potpitanjima potiče one koji okljevaju da izlože svoje ideje grupi.

U primjeru spomenutog dokumentarnog filma studenti su dobili radni list s tablicom (tablica 1) koju su u grupama bili dužni popuniti. Trebalo je navesti što više prednosti i mana nogometne karijere, života, porijekla i popularnosti nogometnika iz filma. Jedna grupa je ispisivala ideje za Peléa, druga za Garrincha. Nužno je bilo da ispišu i pozitivne i negativne strane kako bi bili svjesni podataka koje će vjerojatno druga strana koristiti kako bi pobila njihove tvrdnje.

Nakon što su ispisali podatke, komunicirajući ideje na engleskom jeziku, svaka je grupa izložila svoje stavove, a zatim su raspravljali o svemu što je bilo rečeno.

Zanimljivo je da su studenti žustro pokrenuli raspravu i nesvesno su koristili isključivo engleski jezik. Iako su poneki studenti imali problema izreći točno ono što žele, na različite načine su si međusobno pomagali u skupini da misao bude jasno iznešena, nadopunjajući jedni drugima izjave.

Ovakva primjena dokumentarnog filma u nastavi stranog jezika može se koristiti s bilo kojom tematom i kojim stranim jezikom. Važno je pripaziti da ne dođe do interferencije materinjeg jezika. Kroz ovakav zadatak studenti su razvijali jezične sposobnosti govorenja i bilježenja te su dobili iskustvo grupnog rada kroz iskazivanje vlastitog mišljenja i uvažavanje tuđeg.

Rad u paru se također može primjeniti kroz jezičnu vježbu. Studentima se može dati zadatak da u parovima pokušaju zabilježiti što više nepoznatih riječi ili izraza koje su susreli gledajući film. Međutim, treba pripaziti da se studenti ne koncentriraju previše na zapisivanje i tako izgube koncentraciju praćenja radnje.

TABLICA 1: PRIMJERAK RANOG LISTA

Pelé / Garrincha	Advantages	Disadvantages
Background		
Personal life		
Career		
Popularity		

Individualni rad se može primijeniti u obliku pisanih rada na zadatu temu povezanu s filmom. Studentima se može dati zadatak da napišu seminarski rad ili esej povezan s filmom kao samostalni rad kod kuće. U primjeru našeg dokumentarnog filma, studenti trebali odabratи jednu od ponuđenih tema i napisati seminarski rad na engleskom jeziku. Ponuđene teme su bile: *Influences between sport, politics and society, How much a career of sportsmen depends on a good self-promotion? , Background, life, career: Pele and Garincha*. Na ovaj način studenti su samostalno vježbali vještine pisanja na engleskom jeziku o temama povezanim sa strukom, a na temelju pogledanog dokumentarnog filma.

Ovakav primjer pisanih zadatka se može koristiti sa svakim dokumentarnim filmom koji je vezan za studijsko usmjerjenje studenata.

4. ZAKLJUČAK

Dokumentarni film je rijetko dio nastavnog procesa učenja stranog jezika na stručnim studijima. Studenti su često zaokupljeni učenjem novog, stručnog vokabulara pa je ovakav oblik nastave prisutan samo kao način opuštanja i zabave ili kao popunjavanje vremena. Također se smatra da studenti putem dokumentarnog filma ne mogu razvijati jezične sposobnosti i pratiti sadržaj u isto vrijeme. No, primjeri iz prakse pokazuju drugačije.

Ne samo da je dokumentarni film važan izvor stručnih sadržaja, već pruža i audiovizualni poticaj za razvijanje vještina pisanja, slušanja, razumijevanja i govorenja na stranom jeziku. Pokazalo se da studenti imaju mnogo više motivacija za raspravu o stručnim temama na stranom jeziku ako za predložak imaju

dokumentarni film. Isto tako, ovaj medij im može bolje osvijestiti povezanost odslušanih kolegija i nastavu stranog jezika.

Učenje stranog jezika na visokim stručnim studijima bi trebalo pripremiti studente za međunarodnu komunikaciju u struci, a budući da su mediji dio svakodnevnice studenata, potrebno im je osvijestiti koliko je važno pravilno analizirati takve medije poput dokumentarnog filma i koristiti ih aktivno u svrhu učenja jezika i upoznavanja s budućom strukom.

LITERATURA

1. Braović-Plavša, M. (2006): Tv programi u nastavi, Strani jezici 35, Vol 4 (445 - 450)
2. Häusler, M. (2002): Od Komenskog do novih medija. Vizualna sredstva u nastavi stranih jezika, Strani jezici 31, (1-2, 21-34)
3. Krashen, S. D., (1983): Second Language Aquisition and Second Language Learning, Oxford, Pergamon Press
4. Srmečki Marković, S. (2005): Igrani film u nastavi jezičnih vježbi u sklopu studija germanistike u Zagrebu, Strani jezici 34, Vol 1 (59 - 68)
5. Težak, S. (2002): Metodika nastave filma na općeobrazovnoj razini, Zagreb, Školska knjiga
6. Vrabec, M., Težak, S. (1977): Uvođenje u umjetnost filma i televizije, Novi Sad, Radnički univerzitet „Radi-voj Čirpanov“
7. Vrhovac, Y. (2001): Govorna komunikacija i interakcija na satu stranoga jezika, Zagreb, Filozofski fakultet

AKTUALNOSTI

IZBORNA GODIŠNJA SKUPŠTINA UDRUGE ALUMNI VŠMTI

2. izborna skupština Udruge diplomiranih studenata Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, "ALUMNI VŠMTI" održana je 15.3.2013. godine u prostorijama Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Na godišnjoj skupštini prisutni članovi su upućeni u aktivnosti udruge koje su provedene u protekloj godini te je predstavljen plan i program rada za narednu godinu. Izvješće o radu Udruge ALUMNI VŠMTI za 2012. godinu izložila je predsjednica Udruge Elvira Grabić. Po isteku mandata od dvije godine predložene su nove osobe za vodstvo u udruzi koje su i izabrane, a to su Željka Kadlec, struč.spec. oec. kao predsjednica udruge, Iva Cvrtila, struč.spec.oec. kao dopredsjednica udruge i Dunja Osmanović, bacc.oec. kao tajnica udruge. Novo vodstvo se zahvalilo na ukazanom povjerenju te su naglasili kako će Udruga nastaviti djelovati u zacrtanim pravcima te da će i dalje osnovni cilj biti osnaživanje struke kroz druženja, skupove, okrugle stolove, suradnju s drugim udrugama i slično.

U nastavku donosimo priču članova Udruge ALUMNI VŠMTI i njihovih dojmova o studiranju na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.

MAJA TADIĆ



Rođena 24. travnja 1985. godine u Miskoj Glavi, općina Prijedor (BiH). Udana, majka jednog djeteta. Prvi razred osnovne škole započinje u Bosni i Hercegovini, a završava 2000. godine u Grubišnom Polju u OŠ Ivana Nepomuka Jemeršića. 2000. godine upisuje opću gimnaziju u Srednjoj školi Bartola Kašića u Grubišnom Polju koju 2004. završava odličnim us-

pjehom. Iste godine upisuje Ekonomski fakultet u Bjelovaru koji napušta 2007. kako bi otišla u Zagreb na Policijsku akademiju, gdje na Policijskoj školi završava prekvalifikaciju odraslih za zanimanje policijac te u srpnju 2008. počinje raditi kao vježbenik za policijskog službenika za sigurnost cestovnog prometa. 2009. upisuje stručni studij Menadžmenta, smjer Informatički menadžment na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici kao izvanredni student te ga završava 20. svibnja 2013. godine obranom završnog rada na temu "Obrazovanje i nagrađivanje kao posljedica praćenja radne uspješnosti" pod vodstvom mentorice pred. Anite Prelas Kovačević, dipl. oec., stekavši zvanje stručne prvostupnice ekonomije. Zanima ju područje menadžmenta ljudskih potencijala unutar Ministarstva unutarnjih poslova gdje se i dalje nastoji usavršavati i stjecati nova znanja.

INES TURK



Bivša studentica Visoke škole za menadžment i sadašnja članica ALUMNI udruge Ines Turk, bacc.oec. rođena je 11. svibnja 1989. godine. Završila je 2008. godine jezičnu gimnaziju te iste godine upisuje stručni studij Menadžmenta smjer Informatički menadžment na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. U prosincu 2012. godine sudjelovala je na seminaru Obrtničke komore Virovitičko-podravske županije pod nazivom „Osnovna znanja o podučavanju naučnika“. Istačće kako su joj protekle 3 godine studija bilo iznimno zadovoljstvo prilikom čega je stekla velik dio potrebnih znanja te da su profesori bili uvijek pristupačni i na raspolaganju, što je veoma bitno. Smatra kako su uvjeti

studiranja na visokom nivou i da se konstantno radi na poboljšavanju i unapređenju uvjeta studiranja. Sudjelovala je i na Prvenstvu visokih škola u odbojci što smatra jednim lijepim iskustvom kroz sport i druženje. Nakon diplome zaposlila se u Vip centru Virovitica, što je njen prvi posao koji je dobila zahvaljujući prijašnjem iskustvu u T-comu radeći preko Student servisa i stečenom znanju na Visokoj školi.

HRVOJE JAVOROVIĆ

Rođen je 30.11.1990. i stanuje u Virovitici. Završio je 2009. godine Gimnaziju Petra Preradovića smjer matematička gimnazija, a potom upisuje Visoku školu za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici te 2012. godine završava smjer Informatički menadžment. Navodi kako mu je bilo iznimno zadovoljstvo te da je stekao mnoga znanja na Visokoj školi. Od radnog iskustva ističe rad u svojoj tvrtci Javorović d.o.o. koja je u vlasništvu njegova oca i to kao voditelj marketinga i poslovni menadžer.



O tvrtki Javorović d.o.o. govori kako je osnovana 2001. godine. Sjedište poduzeća je u ulici Jana Vlašimskog 44 u Virovitici. Osnivač i direktor poduzeća je Vlado Javorović (otac Hrvoja Javorovića). Poslovanje je prije trinaest godina započeto u garaži stambene kuće, dok se danas proizvodnja odvija u Poduzetničkoj zoni II u Virovitici na ukupno 1564 m². Posebno značajno je da poduzeće ima vlastiti prodajni salon namještaja na 2.056 m² koji je smješten u samom centru Virovitice.



Poduzeće se bavi proizvodnjom namještaja i to proizvodnjom pločastog namještaja iz oplemenjene iverice. Ime „Javorović“, koji ima svoju vlastitu web stranicu www.javorovic.hr, postalo je sinonim za namještaj po narudžbi i to za sobni, kupaonski, hotelski i uredski namještaj. Posebno su se izbrendirali u proizvodnji kuhinja prepoznatljive kvalitete, modernog i funkcionalnog dizajna. Na početku poslovanja poduzeće je zapošljavalo četiri stalno zaposlena djelatnika, a danas zapošjava 47 stalno zaposlenih djelatnika.



1. Utječe li kriza na poslovanje vašeg poduzeća?

Proizvodnja je bazirana na stvarnim narudžbama kupaca, odnosno ne naručuje se i ne proizvodi za zahtjeve, nego samo ono što je izloženo u salonu, a to se u ovim vremenima nelikvidnosti odrazilo kao pozitivan stav poduzeća za kojeg se ne može reći da je pogoden trenutnom kriznom situacijom na tržištu.

2. Može li razvoj Hrvatske drvne industrije pridonijeti izlasku iz krize?

Kada govorimo o izlasku iz krize, razvoj hrvatske drvne industrije može pridonijeti izlasku iz krize, naravno, samo ako je drvna industrija razvijena u pozitivnom smjeru i da na nju utječu unutarnji faktori same države - bez miješanja susjednih zemalja sa svojom drvnom industrijom.

3. Koliko je jaka konkurenčija na tržištu i možete li im konkurirati?

Konkurenčija je jaka, ali smo joj uspješno konkurirali. Stvorili smo konkurentsku prednost koju je teško kopirati - ona se temelji na zahtjevima i potrebama kupaca kojima smo se uspješno prilagodili te smo spojili vanjske i unutarnje resurse i stvorili svoj vlastiti brend namještaja (kuhinja, kupaonskog namještaja, spavačih soba...).

4. Koliki je utjecaj novih konkurenata s tržišta EU i predstavlja li to potencijalni problem za Vas?

Svako poduzeće koje se bavi proizvodnjom i prodajom namještaja, za nas je konkurent. Naravno, nastojimo biti bolji od njih.

5. U kojem smjeru planirate razvoj?

Proširili smo svoju proizvodnju te otvorili vlastitu lakirnicu koja nam je otvorila mnoge prilike za razvoj. Jedan od naših ciljeva je proširiti veleprodaju diljem EU.

6. Koje su po Vama prednosti poduzetništva u RH?

RH nudi poduzetnicima u razvoju brojne poticaje te im tako olakšava samo uzdizanje na tržištu.

7. Postaju li kupci sve zahtjevniji i uspijevate li odgovoriti na njihove zahtjeve?

Kupci su uvijek bili zahtjevnici, ali smo im se mi svaki put prilagodili. Moto našeg poduzeća je da „uvijek nađemo rješenje“ i zasad ga uspješno implementiramo u poduzeću.

8. Koristite li bespovratna finansijska sredstava iz fondova EU za realizaciju svojih projekata?

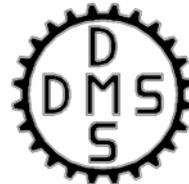
Zasad ne, ali se nadamo da hoćemo u bliskoj budućnosti.

SLAVKO MIRIĆ



Rođen je 24.2.1985 u Virovitici u kojoj je završio matematičku gimnaziju. Nakon toga upisuje Visoku školu za menadžment u turizmu i informatici te završava smjer Informatički menadžment. Uz stečeno

znanje posjeduje višegodišnje iskustvo u poslovima vođenja komercijale u obiteljskoj tvrtci DMS. Trenutno je zaposlen kao predstavnik i voditelj projekta obnovljivih izvora energije u BRANA d.o.o. i DMS d.o.o.



DMS d.o.o. osnovana je 1992. kao mala obiteljska tvrtka koja se bavi obradom i preradom metala. Konstantnim razvojem i ulaganjem danas ima oko 2000 m² radionice, preko 60 strojeva i deset zaposlenih. Osnovni oblik razvoja baziran je uvijek na go-tovom proizvodu. Na sjevernom djelu RH imamo najširu i najveću paletu proizvoda od metala, među kojima je i OKRETNI FOTONAPONSKI SUSTAV (OFS-10). Dvo-osni sustav za praćenje sunca i proizvodnju el. energije jačine 10kW.



1. Primjećuje li se utjecaj krize na poslovanje poduzeća unutar vašeg sektora?

Primjećuje, ali samo u obliku nelikvidnosti od strane tržišta. Što se tiče posla, upravo zbog širine palete proizvoda, nikada ga ne manjka.

2. Kolika je važnost obnovljivih izvora energije za razvoj gospodarstva u RH?

Kao i za sve ostale zemlje što Europe što ostatka svijeta obnovljivi izvori su siguran put prema razvoju i poboljšanju svake zemlje, a samim time i njenog gospodarstva.

3. Koliko je jaka konkurenčija na tržištu i možete li im konkurirati?

Na našem „domaćem“ tržištu ovo je jedini proizvod ovoga tipa i namjene. Što se tiče tržišta EU, prošlost-jednom posjetom specijaliziranog sajma INTERSOLAR EUROPE, najveće i najjače izložbe solara u Europi utvrđujemo da je naš proizvod jednak konkurentan i na ino-tržištu. Što cijenom koja je manja od ostalih, što kvalitetom izvedbe, što snagom i količinom proizvedene struje koja je za 25% veća od ostalih ponuđača i proizvođača, kojih osim nas na području EU ima još četiri (Njemačka, Poljska, Češka, Portugal) i naravno Kina koja ima samo

jedan proizvod ovog tipa, tri puta manje snage i nešto malo veće cijene po w proizveden struje.

4. Koliki utjecaj ima na Vas ulazak Hrvatske u EU i otvaranje novih tržišta?

Sudeći po našim spoznajama i kalkulacijama ulaskom u EU samo se povećava tržište i potreba za našim proizvodom, ali znajući naše proizvodne kapacitete i trenutne zahtjeve naših kupaca naredne 3-4 god imamo popunjenu proizvodnju i plasman na domaćem tržištu.

5. Kakva su Vaša predviđanja o razvoju obnovljivih izvora energije u budućnosti kod nas i u svijetu?

Prateći svjetske trendove i potrebe mogu samo reći kako je u području OIE, a najviše solara u svijetu došlo do velikih pomaka naprijed, a ti pomaci napreduju svakim danom pa tako ne sumnjam da će i kod nas razvoj toga pratiti potrebe.

6. Koliko zakonska regulativa utječe na razvoj i širenje Vašeg poslovanja?

Puno, ali samo u vidu dugotrajnosti procesa ishodovanja svih potrebnih dozvola, odobrenja i suglasnosti koji su potrebni za instaliranje elektrana i puštanje u rad.

7. Kakva je reakcija tržišta na obnovljive izvore energije?

Kao i svugdje u svijetu, vrlo pozitivna. Puno ljudi vidi prednost i shvaća važnost vezano za OIE pa tako prateći dešavanja vani i sami se odlučuju za investicije u tom smjeru, a najveća prednost je brzina povrata uloženog kapitala i dodatni profit. Međutim neosporno je nepovjerenje domicilnog kapitala prema domaćem tržištu, što dovodi do vjerojatnog smanjenja broja ukupnih investicija.

8. Koristite li bespovratna finansijska sredstava iz fondova EU za realizaciju svojih projekata?

Nismo koristili i zasad ne koristimo bespovratna finansijska sredstva iz fondova EU.

Zaključno, kratkim osvrtom na poslovanje navedenih tvrtki saznali smo neke korisne informacije o poduzetništvu i poslovanju u našem kraju.

Intervjuje provela i tekst priredila:

Željka Kadlec, struč.spec.oec.
Predsjednica Udruge ALUMNI VŠMTI

DOGAĐANJA U VISOKOJ ŠKOLI

ODRŽANA AKCIJA DOBROVOLJNOG DARIVANJA KRVI

Dana 12. ožujka 2013. godine u Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici održano je dobrovoljno darivanje krvi u organizaciji Studentskog zbora Visoke škole u suradnji s Hrvatskim crvenim križem Virovitica. Odazvalo se 39 darivatelja krvi, dok njih 19 nije moglo pristupiti darivanju.

Darivatelji krvi bili su Klinžić Zlatko, Bedeković Mladena, Bartulović Marina, Gobac Anita, Krluk Stela, Kukić Saša, Rožić Tomislav, Paradinović Ivan, Šuvak Boris, Veljanovski Luka, Krajačić Tomislav, Bratanović Hrvoje, Ostojić Josipa, Križanić Ivana, Britvić Josip, Pozderović Kristijan, Tubić Dejan, Špoljarić Marijana, Varjačić Marijana i Komar Marijo.



ODRŽANA PREDAVANJA prof. dr. sc. MLADENA VEDRIŠA I prof. dr. sc. ZORANA JAŠIĆA

U svečanoj dvorani "Viro" Visoke školi za menadžment u turizmu i informatici 8. travnja 2013. godine održana su predavanja prof. dr. sc. Zorana Jašića, redovitog profesora u mirovini Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, diplomata i bivšeg veleposlanika Republike Hrvatske u Njemačkoj, Austriji i pri EU te prof. dr. sc. Mladena Vedriša, redovitog profesora na Katedri za ekonomsku politiku Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

Prof.dr.sc. Zoran Jašić u svom se izlaganju na temu **Globalizacija i obrazovanje s posebnim osvrtom na zemlje u tranziciji** osvrnuo se na fenomen

globalizacije koji je zahvaljujući informatičkoj revoluciji prerastao u proces rastuće mobilnosti informacija, kapitala, kretanja roba i usluga te ljudskog faktora, naglasivši da obrazovanje mora biti glavna investicija, pri čemu je posebnu pozornost potrebno obratiti interdisciplinarnosti obrazovanja, a osobito interdisciplinarnosti obrazovanja na visokoškolskoj razini. Istaknuo je da Hrvatska, ako želi prevladati gospodarsku krizu, između ostalog, mora promicati filozofiju permanentnog obrazovanja koje omogućava apsorbiranje informacija i njihovo generiranje u svijet rada.

Prof.dr.sc. Mladen Vedriš u predavanju na temu **Hrvatska i Europa- prilika ili problem** govorio je o izazovima i mogućnostima Hrvatske u Europskoj uniji, osvrnuvši se na ulogu razvijenih europskih zemalja u jačanju konkurentnosti, gospodarskog rasta i stvaranja povoljnog ekonomskog okruženja na europskom i globalnom tržištu te na položaj i ulogu tranzicijskih zemalja, osobito Hrvatske, na europskom i globalnom tržištu, uz naglasak na potrebu stvaranja povoljnog okruženja za razvoj malih i srednjih poduzeća te ulaganja u razvoj visoke tehnologije i inovacija kao osnove ekonomskog oporavka u Hrvatskoj.

Na kraju obaju predavanja razvila se diskusija tijekom koje su studenti i ostali prisutni predavačima postavljali pitanja o izloženoj tematiki i raspravljali o pojedinim pitanjima vezanima za skri ulazak Hrvatske u Europsku uniju.



POSJET MINISTRA doc. dr. sc. ŽELJKI JOVANOVIĆA

U svibnju ove godine u radnom posjetu Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici bio je ministar znanosti obrazovanja i sporta doc. dr. sc. Željko Jovanović sa suradnicima. Na radnom sastanku održanom u vijećnici „Tvin“ uz dekanicu prof. dr. sc. Vesnu Bedeković, prodekanu za nastavu dr. sc. Olivera Jukića, v.pred. i prodekanu za razvoj mr. sc. Nevena Garaču, v. pred. nazočili su članovi Upravnog vijeća Visoke škole na čelu s predsjednikom Tomislavom Žagarom, dipl. ing., predsjednik Studentskog zbora Igor Tomušić i najizvrsniji student prve godine stručnog studija Informatičkog menadžmenta Dominik Suk.



Tijekom radnog sastanka bilo je riječi o razvojnim planovima Visoke škole, novim studijskim programima i potrebnim nastavnim kadrovima, te o opremanju novoizgrađenog studentskog restorana. Nakon radnog sastanka ministar Jovanović je sa suradnicima obišao Visoku školu i izrazio zadovoljstvo opremljenosću prostora i ambijentom u kome borave studenti, profesori, asistenti i osoblje Visoke škole, istaknuvši spremnost i potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta dalnjem razvoju Visoke škole.



FORUM STRUKE 2013.

Studentski zbor VŠMTI sudjelovao je na Forumu struke 2013. godine s ciljem da se predstavi široj javnosti i stekne nova poznanstva te prezentira svoj rad potencijalnim studentima.

Forum struke se održavao od 17. do 19. svibnja 2013. godine u Studentskom naselju Stjepana Radića u Zagrebu. Na Forumu je sudjelovao veliki broj veleučilišta i visokih škola koje su posjetiteljima omogućile upoznavanje s temama koje povezuju obrazovanje i primjenu obrazovanja u struci. Uz raznovrsne edukacije, održana je i humanitarna akcija prikupljanja sredstava namijenjenih stipendiranju mladih kojima je uslijed teških životnih okolnosti otežan upis studija. Kako bi humanitarna akcija ostvarila svoj cilj organiziran je i veliki humanitarni party čiji je cjelokupni prihod također bio namijenjen humanitarnoj akciji.

Našu Visoku školu u službenom dijelu programa predstavile su studentice Željka Hajba i Marinela Kapitan, a tijekom trodnevnog trajanja Forum struke u predstavljanju Visoke škole sudjelovale su studentice Maja Pasarić, Sara Pejaković, Dorotea Vlainić, Andrea Djak i Elena Tukera u pratinji profesora v. pred. mr.sc. Nevena Garače i pred. Zrinke Blažević, mag.oec.univ.spec.oec. Izložbeni prostor Visoke škole ostao je zapažen po kvaliteti predstavljenih sadržaja.



**„WILD BOYSI“ I ODBOJKAŠICE SUDJELOVALI
SU NA 5. ŠPORTSKIM SUSRETIMA
VELEUČILIŠTA I VISOKIH ŠKOLA REPUBLIKE
HRVATSKE**

Športska udruga VŠMTI od 7. do 9. lipnja 2013. godine sudjelovala je na jubilarnim 5. športskim susretima veleučilišta i visokih škola Republike Hrvatske. Organizator Športskih susreta je bila Visoka poslovno-tehnička škola - Politehnička Pula, a grad domaćin Pula.

Na Športske susrete putovala je muška malonogometna momčad i ženska odbojkaška momčad Športske udruge VŠMTI koje su se natjecale u futsalu i odbjaci. Sponzori putovanja, uz našu Visoku školu, su bili Virovitičko-podravska županija, Grad Virovitica i tvrtka Grafiti Becker d.o.o., kojima ovim putem zahvaljujemo na doniranim financijskim sredstvima.

Podsjetimo, malonogometna momčad Športske udruge VŠMTI na prvim je športskim susretima održanima 2009. godine u Kninu osvojila najsjajniju medalju susreta - prvo mjesto u futsalu, a na športskim susretima održanima 2010. godine u Čakovcu brončanu medalju!



UPUTE SURADNICIMA

UPUTE SURADNICIMA

Praktični menadžment je časopis iz teorije i prakse menadžmenta koji obuhvaća teme iz područja ekonomske teorije, aktualne gospodarske prakse, kao i za ekonomiju relevantne priloge iz srodnih znanstvenih područja. Stoga je cilj časopisa ostvarenje interakcije znanosti i prakse, prezentiranje rezultata istraživačkih npora te poticanje razvoja ekonomskih istraživanja u teoriji i praksi.

Časopis se sastoji od dva dijela. **Prvi dio** sadrži radove iz ekonomske teorije, aktualne gospodarske prakse, kao i za ekonomiju relevantne priloge iz srodnih znanstvenih područja, a koji podlježe anonimnom recenzijskom postupku. **Drugi dio** časopisa uključuje objavljivanje radova iz aktualne gospodarske prakse i života Visoke škole, koji ne podlježu recenziji.

Uredništvo prima isključivo neobjavljene radove na hrvatskom, engleskom jeziku. Uredništvo pridržava pravo prilagodbe rada

Časopis je dostupan na Hrčku, portalu znanstvenih časopisa Republike Hrvatske (<http://hrcak.srce.hr/>)

Radovi se Uredništvu dostavljaju u papirnatom (poštom u 3 identična primjerka) ili elektroničkom obliku (e-mail) na adresu:

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

UREDNIŠTVO

Matije Gupca 78

33000 VIROVITICA

E-MAIL: urednik@vsmti.hr

Upute za pisanje rada:

Tekst treba biti podijeljen u dva stupca tako da su:

MARGINE: Gornja i donja margina 20 mm, lijeva i desna margina 18 mm

Širina svakog od dva stupca mora biti 84 mm

Veličina slova	Izgled i vrsta slova		
	Trebuchet MS		
	obična	masna	kosa
8pt			izvori slika izvori tablica
9pt	reference, tekst u tablicama, fusnote, eksponenti i indeksi, literatura, zahvale	riječ sažetak, ključne riječi	tekst sažetka, nazivi slika i tablica
10pt	organizacija autora, glavni tekst, formule, naslovi poglavlja		podnaslovi
11pt			
12pt	imena autora		
14pt		naslov rada	

Poravnjanje: obostrano

Između poglavlja koristiti dvostruki prored, kao i između teksta i tablica ili slika.

Digitalizirajte slike.

SLIKE, CRTEŽI, TABLICE, GRAFIKONI

Slike ili tablice možete proširiti preko oba stupca. Opisi slika moraju biti ispod slika; opisi tablica iznad tablica.

CITIRANJE I PARAFRAZIRANJE

Citirani autori u tekstu trebaju biti navedeni neposrednim povezivanjem citata s bibliografskom jedinicom.

Primjer za citiranje: za jednog autora (Howard, 1988: 153), za dva autora (Peters i Niles, 1989:228), za tri ili više autora (Miller i dr., 1983:163)

Primjer za parafraziranje: : za jednog autora (Howard, 1988), za dva autora (Peters i Niles, 1989), za tri ili više autora (Miller i dr., 1983)

ZAKLJUČAK: U zaključku ne koristiti formule ni slike.

LITERATURA

Korištenu literaturu navesti na kraju rada, numerirati arapskim brojkama abecednim redom prema prvom slovu

prezimena autora. Primjeri navođenja literature: knjige (1.,2.), časopisi (3.,4.), zbornici radova (5.,6.), pro-pisi (7.) i internet izvori (8.).

1. Buble, M. (2006): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet
2. Schiller, B.R. (2006): The Micro Economy today, New York; McGraw-Hill/Irwin
3. Garača, N., Pavković, Lj., Prelas Kovačević, A. (2009): Upravljanje ljudskim potencijalima i stavovi zaposlenika na primjeru Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Lipik, Hrvatski časopis za javno zdravstvo, Vol 5/19, str 13- 14.
4. Grant, Robert M. (1991):The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Vol 33 No 3, p 114-125.
5. Blažević, Z., Bosnić, I. (2009): Ruralni turizam u općini Pitomača, U: Bedeković,V. (ur) Zbornik radova Visoke škole za menadžment u turizmi i informatici, Virovitica (157-166)
6. Ban, I., (1999): Countries in transition and the world economy, in: Third International Conference on 'Enterprise in Transition', Proceedings, Split-Šibenik: Faculty of Economics Split, (75-89)
7. Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, NN 122/03
8. <http://www.mayoclinic.org.quality> (13.3.2009.)

U popratnom dopisu autor TREBA napomenuti želi li recenziju rada ili ne.

Za detaljnije informacije o pisanju rada posjetite <http://www.vsmti.hr>.

IZDAVAČKA DJELATNOST

Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici



INFORMACIJA O PREPLATI

Časopis izlazi dva puta godišnje.

Godišnja pretplata: 150,00 kn za pravne osobe
90,00 kn fizičke osobe

Narudžbu za pretplatu poslati na adresu:
Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78
33000 VIROVITICA

Pretplata se uplaćuje na žiro-račun:

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Zagrebačka banka d.d.
Broj : 2360000-110220556

Poklonite kreativan i originalan poklon!

Izradite majicu
s fotografijom
i natpisom
po želji.



Trg kralja Tomislava 1, Virovitica
tel 033 725 999 tel 099 261 91 51
ured@grafitibecker.com
www.grafitibecker.com

