

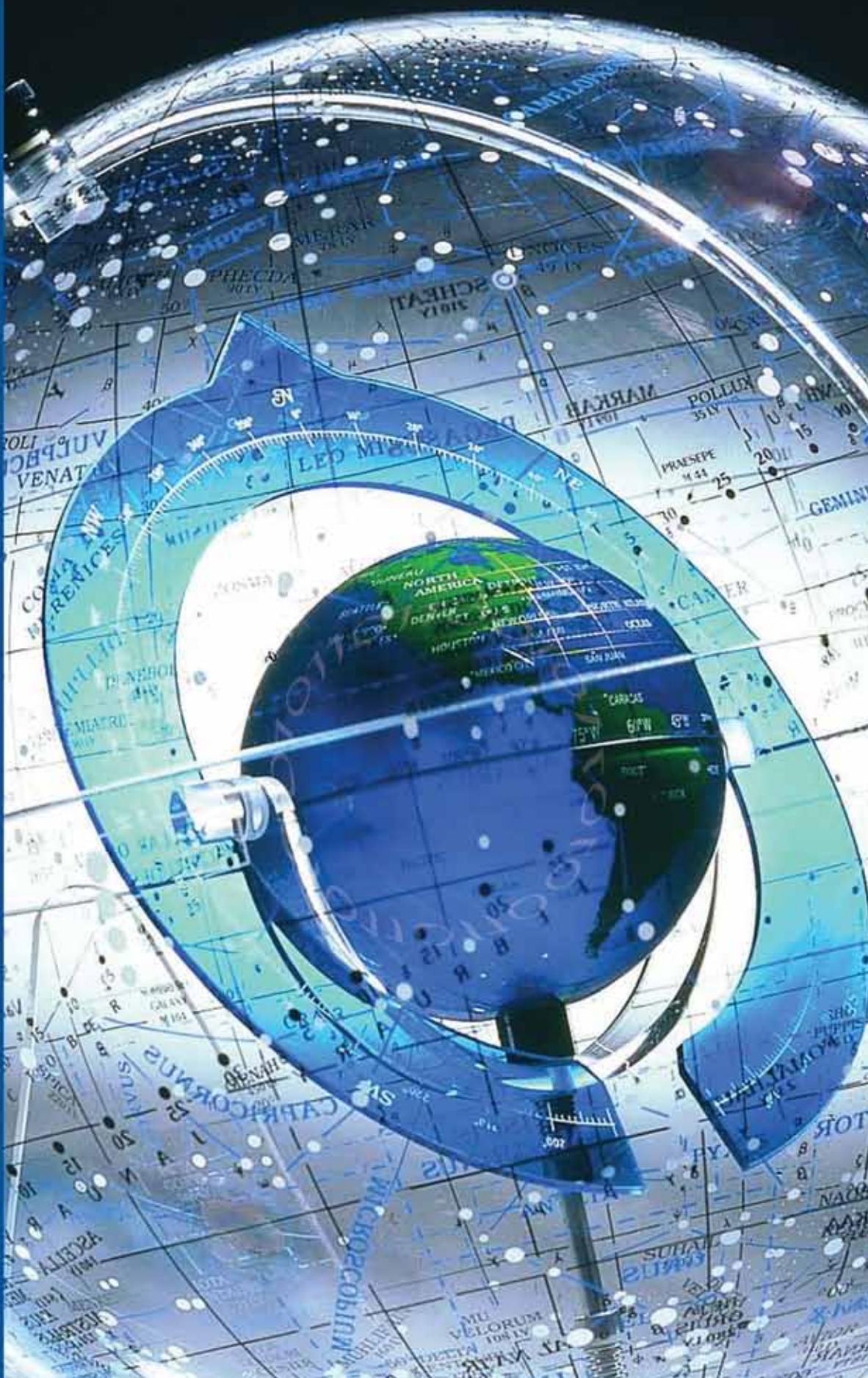
Praktični Menadžment

Practical Management

Stručno-znanstveni časopis za teoriju i praksu menadžmenta

Vol. IV., br. 2. 2013.

*Journal of Management
in Theory and Practice*



ISSN 1849-0689



9 771847 810008

Uvodna riječ glavne urednice

Poštovani,

pred Vama je sedmi 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, metodologiskog 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 (tisk)
ISSN 1849-0689 (online)

Naslovница:

Željko Weiss

Tisk i grafičko oblikovanje:

Grafiti Becker, Virovitica

SADRŽAJ

ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI IZ PODRUČJA EKONOMSKE TEORIJE I PRAKSE

- 7 Kako markeri vjerojatnosti utječu na stav o brendu i namjeri kupnje kroz kolektivističke ili individualističke apele | KEMETER, K., BUŠLJETA BANKS, I.
- 18 The role of small family tourism enterprises in achieving a quality development of tourism in Šibenik-Knin county as a tourist destination | ŠIŠARA, J., SLADOLJEV, J., GRUBIŠIĆ, A.
- 26 Upravljanje talentima u vrijeme krize u poduzećima u Republici Hrvatskoj | MARKOVIĆ MILEUSNIĆ, M., NAOULO BEGO, H., VRHOVSKI, I.
- 32 Veličina potencijalnog "odljeva mozgova" studenata Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici | MLIKOTA, D., PRELAS KOVAČEVIĆ, A.
- 43 Primjena zelenog marketinga u Vukovarsko-srijemskoj županiji | TOLUŠIĆ, M., DUMANČIĆ, Lj., TOLUŠIĆ, Z.
- 50 Menadžment u organizacijama kaznenopravnog sustava - vrijeme promjena | MALOIĆ, S.
- 60 Novi trendovi u području razvoja psihološkog ugovora | KRASULJA, N., RADOJEVIĆ, I., VASILJEVIĆ BLAGOJEVIĆ, M., JANJUŠIĆ, D.
- 67 Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad | BAKOTIĆ, D., BOGDANOVIĆ, V.
- 72 Discourse-oriented approach to business english: linking language in use and business context | PODBOJ, M.
- 76 Ekološko obilježavanje kao kriterij za registraciju i zaštitu robne marke | SIMIN, M., JANJUŠIĆ, D., BLAŽEVIĆ, Z.
- 80 Istraživanje socijalne dimenzije upravljanja razvojem zaštićenih područja na primjeru javne ustanove "Nacionalni park Plitvička jezera" | ŠUTIĆ, B., RUŽIĆ, V.
- 85 Menadžer proizvoda i životni ciklus proizvoda na tržištu | NAKIĆ, S.
- 94 Mogućnost primjene hibridnog modela elektroničkog obrazovanja u državnoj upravi na primjeru HZMO | KRUSHA, E., KLASIĆ, K.
- 102 Računovodstvena etika i njezina važnost u računovodstvenoj profesiji | BEDEKOVIĆ, M.
- 106 Računovodstveni aspekt autorskih i srodnih prava | STANIĆ, M., BOLFEK, B., ČORLUKA, D.
- 113 Strateško upravljanje korporacijama temeljem ekonomske dodane vrijednosti | VINŠALEK STIPIĆ, V.
- 127 Tajni dogовори у oligopolu | RUPČIĆ, N., FRAJMAN, I.
- 139 Upravni ugovor prema zakonu o općem upravnom postupku | TOLIĆ, V., TOKIĆ, M., BLAŽEVIĆ, I.
- 147 Kolumna | MUTAVDŽIĆ, R.
- 151 Intervju s Ivanom Maletić, EU parlamentarkom | HAMVAŠ, A., IVANAC, I., KAPITAN, M., MERNJAK, K., TERI, M., TOMUŠIĆ, I., STUDENTI 3. GODINE SMJERA PODUZETNIŠTVO USLUGA
- 154 Događanja na VŠMTI
- 158 Alumni VŠMTI
- 162 Upute suradnicima

ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI IZ
PODRUČJA EKONOMSKE TEORIJE I PRAKSE

KAKO MARKERI VJEROJATNOSTI UTJEČU NA STAV O BRENDU I NAMJERI KUPNJE KROZ KOLEKTIVISTIČKE ILI INDIVIDUALISTIČKE APELE

Datum prijave: 4.10.2013.

UDK 808:008: 366.1

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Izvorni znanstveni rad

Katarina Kemeter, MBA

Istraživanje tržišta

Novi-net d.o.o.

Franje Punčeca 2 Čakovec, Republika Hrvatska

Telefon: 098/1899-861 E-mail: katarina.kemeter@gmail.com

Ivana Bušljeta Banks, MSc

Katedra za marketing

Zagrebačka škola ekonomije i managementa

Jordanovac, 110, Zagreb, Republika Hrvatska

Telefon: 098/274913 E-mail: ivanabbanks@gmail.com

SAŽETAK - Prvi dio rada daje uvid u općenitu tematiku kroz sekundarno istraživanje brojnih članaka, prelazeći preko promotivnog utjecaja na ponašanje potrošača s fokusom na važnost verbalne komponente u oglašavanju. Priča se o utjecaju jezika na društvenu moć; o njegovoj klasifikaciji na snažan i slab jezik te se elaborira razlika između tih dviju kategorija. Kroz taj dio, uvodi se pojam markera vjerojatnosti te njihove učestalosti u oglašavanju kroz niz primjera iz nedavnih studija.

Uz to, predstavljeni su faktori mogućeg utjecaja na učinak markera vjerojatnosti. To uključuje utjecaj karakteristika proizvoda kroz korisne/hedoničke te privatne/zajedničke proizvode. Nakon toga je objašnjen međukulturalni utjecaj na općenit, individualan način te temeljem osobina. Unutar tog dijela, prijašnji rezultati istraživanja ukazuju na novine i stvaraju dodatne razloge za ovaj rad. Na kraju prvog dijela definirano je glavno pitanje istraživanja zajedno s podupirujućim hipotezama.

Drugi dio obuhvaća primarno istraživanje počevši sa pred-testovima koji su vazni za ekstrakciju proizvoda/usluga važnih za kasniji dizajn glavnih anketa. Distribuirane su dvije ankete: oglašavanja privatnih/zajedničkih i hedoničkih/korisnih proizvoda. Ankete su proslijedene putem interneta. Uzorak je definiran na temelju demografije i kvantitete koju zahtjeva faktorijalni dizajn. Skale koje su korištene unutar anketa, opravdane su prijašnjim istraživanjima koja su pokazala značajne rezultate. U četvrtom dijelu, objašnjeni su rezultati za obje vrste klasifikacije proizvoda (privatni/zajednički, hedonički/korisni). Na kraju rada, raspravlja se o implikacijama za menadžere. Na završetku, spomenuta su ograničenja istraživanja zajedno sa preporukama za buduća koja tek slijede.

Ključne riječi: jezik, markeri vjerojatnosti, korisni/hedonički/privatni/zajednički, kultura

ABSTRACT - The first part of the thesis provides an insight into the general topic through secondary research of numerous articles, going over the advertising influence on consumer behaviour and focusing on the importance of the verbal component of advertisements. Language influence on social power perception is discussed; its powerless and powerful classification as well as distinction between the two is elaborated. Through that, probability markers are introduced, and their advertising frequency will be explained using examples of recent studies.

In addition to that, moderating factors of probability marker effectiveness are introduced. This includes the influence of product characteristics through utilitarian/hedonic and private/shared products. Afterwards, cross-cultural impact is explained both in a general way, as well as on the individual level, on the basis of personality traits. Within this part, previous research results show the newest findings and create additional reasoning behind this study. At the end of the first part, the research question is defined together with supporting hypotheses.

The second part elaborates the primary research starting with pre-testing which is important for extrication of products/services that are necessary for the main questionnaire design. There were two questionnaires distributed according to private/shared or hedonic/utilitarian products advertised. The questionnaires were sent online. The sample is defined according to the demographics and factorial design quantity requirements. Scales used within the questionnaires are justified with prior research references that showed significant results. In the fourth section, study results for both type of product classification (private/shared, hedonic/utilitarian) are elaborated. At the end of the paper, managerial implications are discussed. To conclude, the limitations of the study are mentioned together with future research suggestions.

Key words: language, probability markers, utilitarian/hedonic/private/shared, culture

1. UVOD U PROBLEMATIKU MARKERA VJEROJATNOSTI

Gledamo li večernje vijesti, emisije, dokumentarce, čitamo li časopise ili se vozimo autocestom, meta smo brojnih reklama, oglasa koje često i previdimo u mnoštvu postojećih (Rumbo, 2002; Johnson, 2009). Taj tip promotivnih informacija cilja kupce na dnevnoj bazi, postižući brojku od čak 3600 prodajnih poruka u 1996. te 5000 u 2009. (Rumbo, 2002; Johnson, 2009). Kada nam se podaci koji se prenose na taj način čine nevažnim, imamo tendenciju izgradnje psihološkog zida kako bi spriječili da neželjeni sadržaj penetrira u naše dnevne misli, odnosno da bi se mogli fokusirati na trenutni medijski sadržaj.

Drugim riječima, kupci razvijaju znanje o uvjeravanju putem oglašavačkih pokušaja i razvijaju strategije kako izbjegići promidžbu. To je samo prividno uspješan pokušaj prevencije ulaska promotivnih poruka u podsvijest. Najčešće se time aktivira heuritičan proces kroz niz znakova/signala (Sparks, Areni, Cox, 1998). Neovisno o načinu, marketing menadžeri uvijek nekako pronadu način pozicioniranja u glave kupaca. Preciznije, komunikacija između marketingaša i kupca je često asimetrična jer prvi imaju bolje informacije o trenutnim potrebama kupaca i budućem razvoju tržišta (Rumbo, 2002), što ih čini kreativima kada se bira oblik uvjeravanja. Jedan način utjecaja je putem verbalne komunikacije (Mitchell, 1986), preciznije putem jezika. Stil jezika, odnosno način na koji je nešto rečeno ponekad može biti važniji od onog što je rečeno kroz oglašavački sadržaj (Brennan, Williams, 1995). Utjecaji stila jezika objašnjeni su nekolicinom modela, od kojih je jedan i Elaboration Likelihood Model (ELM) odnosno Model vjerojatnosti elaboracije koji predstavlja dvostrani kontinuum temeljen na vjerojatnosti elaboriranja/obrade. Stil jezika može služiti kao heuristički proces na donjem djelu kontinuma, kao motivator u srednjem ili kao odvlačitelj pozornosti tj. stvaratelj dvosmislenih informacija na samom vrhu kontinuma (Sparks, Areni, 2005; Blakenship, Craig, 2011). Stil jezika može se gledati kroz perspektivu socijalne snage koju pruža te se kao takav dijeli na jak ili slab jezik.

Jezični stil koji uključuje podjelu na jak i slab jezik, uključuje upotrebu markera vjerojatnosti (O Barr, 1982; Bušljeta Banks, De Pelsmacker, 2012a, 2012b) u oglašavačkim tvrdnjama. Njihov učinak u uvjeravanju se najviše dosad gledao preko upotrebe tzv. hedgesa. Novija su istraživanja fokusirana na pledges, hedges i uvjete bez markera vjerojatnosti. Efektivnost markera vjerojatnosti u tim studijama najviše je ispitivana kroz moderatore kao što su dob, uključenost, tip proizvoda i tolerancija prema dvosmislenosti. Potonje

posljedično otvara vrata za istraživanje o utjecaju ostalih dimenzija kulture na markere vjerojatnosti, kao što su individualizam odnosno koletivizam (Bušljeta Banks and De Pelsmacker, 2011; Bušljeta Banks, De Pelsmacker and Purnawirawan, 2011; Bušljeta Banks and De Pelsmacker, 2012a; 2012b). Moderatori kao što su karakteristike proizvoda/usluga, koji dokazano imaju utjecaj na efektivnost oglašavanja, moguće također imaju utjecaj u smislu korištenja markera vjerojatnosti u različitim kulturnim okruženjima (Shavitt, 1990; Zhang and Gelb, 1996; Spangenberg and Grohmann, 2003). Ovaj članak želi pružiti detaljno istraživanje jedne od takvih kulturološko orijentiranih osobina ličnosti. To je ona jesu li pojedinci individualci ili kolektivisti te utjecaj koji to ima na efektivnost različitih tipova oglašavačkih tvrdnji (preciznije, onih koje se fokusiraju na pojedinačne potrebe i one koje se fokusiraju na kolektivističke dobrobiti upotrebe proizvoda ili usluge) koje sadrže markere vjerojatnosti. Članak istražuje utjecaj moderatora različitih proizvoda/usluga (privatno/zajedničko korištenje usluga te hedonička ili korisna motivacija).

1.1. Teoretska pozadina i razvoj hipoteza

1.1.1. Snaga jezika i oglašavanje

Jedan oblik uvjeravanja je kroz verbalne informacije koje se koriste u oglašavanju, a koje utječu na promjenu stava, a posljedično i ponašanja, odnosno na namjeru/tendenciju kupnje (Mitchell, 1986). Preciznije, Mitchell (1986) predlaže model gdje se stav prema brendu može formirati preko uvjerenja u attribute proizvoda ili preko stava prema reklami, a u oba slučaja verbalne komponente reklame predstavljaju znakove/heuristike ili signale koji potiču taj proces. To je važno jer kroz input oglašavanja, odnosno kroz verbalnu konstrukciju poruke, možemo utjecati na stavove potrošača, a kroz to aktiviramo ponašanje koje uključuje odanost, potrošnju, izbor, naviku itd. (Vakratsas, Ambler, 1999). Ovaj tip ponašanja ima marketinški učinak kroz potencijalno povećanje prodaje, marketinškog udjela i posljedično daje pozitivne finansijske rezultate.

Jedan od alata postizanja marketinškog uspjeha (kroz verbalne oglašavačke informacije) jest korištenje dobro odabranog i prikladnog jezičnog stila koji je učestao medij uvjeravanja (Blakenship and Craig, 2011). Kada se priča o jeziku, ponekad kako su stvari rečene igra puno veću ulogu od toga što je zapravo preneseno nekom porukom te upravo u tome leži moć ovog medija (Brennan, Williams, 1995). Jezični stil može biti korišten da bi se vukli zaključci o karakteristikama prenositelja poruke ili da bi se utjecalo na percepcije o sadržaju poruke. Stil može pojednostaviniti razumijevanje poruke i olaškati procesiranje iste (Areni, Sparks, 2008).

Posljedično, jezični stil utječe na stavove prema prenositelju poruke te na uvjerljivost apela. Općenito, stil je definiran kao niz karakteristika koje mogu mjenjati razumijevanje poruke bez nužnog mjenjanja sadržaja, već kroz utjecaj na percepcije o tekstu i poruci. (Blakenship, Craig, 2011).

Jezični stil je vezan za socijalne varijacije a ne geografske ili regionalne kako bi se moglo očekivati. Tako je na primjer vezan za percipiranu socijalnu moć. Prema O Barru (1982), jezični stil može se podijeliti na slab i jak. Slab jezik je vezan za nižu socijalnu moć i uključuje uporabu hedgesa ("smatram da", "vrsta nečeg"), deiktičkih fraza ("onaj čovjek tamo"), pristojnog formalnog jezika ("da gospodine", "stoga"), etiketiranih retoričkih pitanja ("nije li tako"), verbalnih suzdržavanja ("znaš", "mislim da"), neverbalnih suzdržavanja ("umm", "hmm"), uporabom pojačivača ("jako", "zbilja", "izuzetno"). Ovaj tip jezika je često povezan sa prenositeljima poruka niže inteligencije, sposobnosti, atraktivnosti i kredibiliteta (Areni, Sparks, Cox, 1998; Areni, Sparks, 2005; Blakenship, Craig, 2011). Također je znan kao "jezik žena" i može se prepoznati kroz učestala korištenja hedgesa, etiketiranih retoričkih pitanja i suzdržavanja. S druge strane jak jezik je povezan sa višim socijalnim statusom i prepoznat je kroz odsutnost uporabe termina vezanih za slab jezik. Lako bi se moglo zaključiti da potencijalni kupci preferiraju one koji koriste jak stil i time su uvjerljiviji.

Kako poruke koje se prenose kroz reklame prenose karakteristike proizvoda i dobrobiti za kupca, one daju razlog za kupnju određenog brenda (Darley, Smit, 1993). Stoga se može očekivati da će formuliranje oglašavačkog apela na jak ili slab način imati velik učinak na uspjeh oglašavanja. Utjecaji jezičnog stila na uvjeravanje međutim nisu još značajnije dokazani, ali postoje dostupne teorije i studije vezane za potencijalne moderatore koji bi mogli utjecati na cijeli proces uvjeravanja. Na primjer, Elaboration Likelihood Model (ELM), model vjerojatnosti elaboriranja, koji ispituje proces uvjeravanja kao kontinuum sastavljen od dva ekstrema zasnovana na uključenosti kupca (Petty, Cacioppo, 1986).

S jedne strane ELM kontinuma su jako motivirani i uključeni ljudi s mogućnošću i vremenom za prelaženjem primljenih informacija, stoga ih elaboriraju pažljivo i dubokoumno. To se zove centralno procesiranje (Petty, Cacioppo, 1986). Jezični stil ovdje služi kao središnji argument važan za procjenu kvalitete uvjeravanja; može dovesti do dvosmislenosti procesiranja informacija ili čak utjecati na percipiranu valjanost misli koje formiraju nečije stavove (Blankenship, Craig, 2011). Slab jezik ovdje koristi kao informacija o izvoru ili da bi doveo do dvosmislenosti prezentiranih informacija. Kada je elaboriranje, bolje rečeno, motivacija za elaboriranjem srednje razine (u

sredini ELM kontinuma) jezični stil može utjecati na razinu motivacije ljudi. Preciznije može ljudi učiniti više ili manje zainteresiranim za elaboriranje podataka. Na drugom ekstremnom kraju ELM-a su oni ljudi kojima nedostaje vremena, volje ili motivacije za puno (središnje) procesiranje te su stoga pod utjecajem takozvanog periferalnog stila procesiranja (Petty, Cacioppo, 1986). Ljudi na ovom kraju kontinuma su uvjereni najjednostavnijim heuristikama koje služe kao znakovi/signalni; na primjer misli o žirantu, faktorima okoline poruke itd. (Blankenship, Craig, 2011). Drugim riječima, ELM služi kako bi objasnio proces uvjeravanja pod primateljevom visokom ili niskom uključenosti (motivacijom) te moderatorske efekte snage pošiljateljevog jezika.

Snaga jezika može utjecati na uvjeravanje kao periferalni znak/signal kada je vjerojatnost elaboriranja niska; kao poticatelj elaboriranja ili inhibitor kada je elaboracija središnja/umjerena; ili kao relevantan argument kada je vjerojatnost elaboracije visoka. U središnjem i visokim razinama elaboracije, snaga jezika odvlači pozornost i dovodi do dvosmislenosti informacija (Areni, Sparks, 2005). U prvom primjeru, snaga jezika utječe na percepciju govornika i preko toga služi kao heuristika u formiranju stavova prema poruci. Unutar tog aspekta postoji specifična situacija moderatorskog učinka koji dolazi od uporabe stimulansa u video ili pisanim formatu. Čini se da nema utjecaja snage jezika na uvjeravanje kada je poruka u pisanoj verziji za razliku od videa gdje je govornik uvjerljiviji kada koristi jak umjesto slabog jezika (Sparks, Areni, 2002). Uz to, markeri vjerojatnosti se danas koriste u pisanim reklamama češće nego bi se možda mislilo (Bušljeta Banks, De Pelsmacker, 2011, 2012a, 2012b). Stoga su prijašnje studije možda pod utjecajem ostalih potencijalno moderirajućih faktora.

Novije istraživanje je pokazalo da kada je poruka prezentirana u video formatu, slab jezik djeluje kao negativan znak/signal i primatelji poruke stvaraju negativne stavove prema govorniku za razliku od korištenja jakog jezika (Sparks and Areni, 2005). Kada je mogućnost elaboriranja visoka, snaga jezika ima ometajući učinak na procesiranje sadržaja poruke, osobito kada se slab jezik koristi u kombinaciji s pisanim medijima. Preciznije, primatelji poruke formuliraju više misli generiranih prema govorniku nego prema poruci. Uz to, u visokoj vjerojatnosti, jezični stil djeluje kao središnji argument oko kojeg se formulira uvjeravanje. On može utjecati na dvosmislenost informacija i utjecati na valjanost generiranih misli, odnosno na to jesu li misli doživljene kao prikladne za formiranje stavova. Slab jezik može dovesti do dvosmislenosti interpretacije putem generiranja više misli usmjerenih prema govorniku više nego poruce, posljedično utječući na više negativno poimanje poruke. Kada se koristi jak jezik da bi se poduprli dani argumenti, tada uvjeravanje može biti čak i

jače (Blankenship, Craig, 2011). Općenito, Sparks i Areni (2005) su pronašli da slab jezik djeluje kao negativan periferalan znak/signal i mami pozornost kada se koriste video formati, dok Blankenship i Craig nastavljaju istim uzorkom tvrdeći da slab jezik može biti ometajuć u visoko elaborirajućim situacijama te da vodi do niskog kredibiliteta izvora u situacijama niskog elaboriranja. U srednjim/umjerenim okruženjima, jezični stil može utjecati na motivaciju procesiranja dane informacije (Blankenship and Craig, 2011). Općenito, jasno je da je većina istraživanja do danas rađena na slabom jezičnom stilu u visoko i nisko motivirajućim situacijama, dok se jak jezični stil ignorirao.

Jezični stil, kao što je napomenuto, može biti slab ili jak. Slab jezik uključuje hedges koji smanjuje jačinu tvrdnje kroz poticanje dvosmislenosti manjom kategoričke tvrdnje, dok jak jezik uključuje pledges koji osnažuje tvrdnju korištenjem riječi kao što su „zaista“, „uistinu“, „definitivno“, „bez sumnje“ itd. (Berney-Reddish, Areni, 2005). Primjeri obiju se mogu naći u brojnim reklamama za mnoge priznate brendove. Samo gledajući slogane brendova, lako se mogu prepoznati hedgesi ("Just slightly ahead of our time" tj. Samo neznatno ispred našeg vremena" Panasonic; "Maybe she's born with it? Maybe it's Maybelline" tj. Možda je rođena s time? Možda je Maybelline, Maybelline), ili pledgesi ("The ultimate driving machine" tj. Krajnji vozni stroj, BMW; "When you care enough to send the very best" tj. Kada dovoljno brineš da pošalješ ono najbolje, Hallmark). U Hrvatskoj, odprilike jedna od 4 reklame (25,3%) sadrži markere vjerojatnosti i gotovo jednako učestalo se pojavljuju (Bušljeta Banks, De Pelsmacker, 2012). Pledges su najčešće izraženi kroz superlative, dok su hedges u obliku glagola ili rečenica. Najčešći glagol koji se koristi kao hedge je "pomagati", dok je najučestaliji superlativ "najbolji". Markeri vjerojatnosti su najčešće prisutni u tekstovima reklama, ali također i u naslovima. Većina reklama uključuje one za prehranu, bezalkoholna pića, proizvode za njegu, nakit i ljekove. Pledges se pojavljuju u reklamama za prehranu, bezalkoholna pića, medijske sadržaje, nekretnine i proizvode za njegu. Pledges se najčešće pojavljuju u korelaciji s cijenom-troškovima i kvalitetom, dok se hedges pojavljuju miješani s racionalnim apelima.

Hedges i pledges su poznati kao markeri vjerojatnosti; lingvistički elementi koji signaliziraju vjerojatnost da je neka tvrdnja točna. Markeri koji signaliziraju da je neka tvrdnja vjerojatno i ne definitivno točna, zovu se hedges, dok su oni koji signaliziraju stopostotnu istinitost, pledges (Bušljeta Banks, De Pelsmacker, 2012a; 2012b). Na primjer, korištenje riječi "možda" u Maybelline sloganu signalizira da oglašavana tvrdnja nije nužno istinita i da bi se pošljatelj poruke trebao percipirati kao korisnik slabog jezičnog stila. To bi trebalo dovesti do manjeg prihvaćanja tvrdnje s obzirom da

govornik ima tendenciju izbjegavanja većeg obvezivanja te se posljedično potiče sumnja o argumentu same tvrdnje (Berney-Reddish, Areni, 2005). Prema Harrisu i ostalima (1986), hedges predstavljaju iskrenog komunikatora i tvrdnju koja je lakše prihvatljiva no vodi nižoj namjeri kupnje proizvoda. Hedges su uspješniji jer ih kupci efektivno ignoriraju kad prate poruku, a oglašivači se na taj način mogu uspješno zaštiti od pravnih obveza govoreći općenito i šire naspram davanja preciznih izjava. Bez obzira na to, prema Reddishu i Areniju (2005), hedges dokazano induciraju negativne ishode zbog manjka sigurnosti.

S druge strane, korištenje pledgesa, kao što je fraza "budite sigurni", vezano je za potpunu sigurnost da je neka tvrdnja točna i kao takvi se povezuju s jakim govornikom (Berney-Reddish, Areni, 2005). Pledges su prirodno više uvjerljivi i pokazuju da je oglašivač potpuno siguran u tvrdnju koju je izrekao, što apelira da posjeduje jake dokaze o istinitosti iste. Međutim, pledgese je teško ignorirati jer potiču na traženje dokaza koji bi poduprli tvrdnju oglašivača. Berney-Reddish i Areni (2005) su našli da pledgesi vode do negativnijih misli i nižeg prihvaćanja tvrdnje zbog preuvjerljivog tona poruke. Međutim, studije vezane za pledges su rijetke, nedostaju im empirijski dokazi i do nedavno su bile potpuno zanemarivane (Berney-Reddish i Areni, 2005; Bušljeta, Banks i De Pelsmacker, 2012a, 2012b).

1.1.2. Moderatorni faktori efektivnosti markera vjerojatnosti

Iako se markeri vjerojatnosti često koriste u oglašavanju (Geis 1982; Areni, 2002; Bušljeta, Banks, De Pelsmacker, 2012a), empirijska istraživanja, u pogledu njihovog promotivnog učinka i kvalitete, zaostaju. Noviji rezultati, međutim pokazuju da postoje moderatorni faktori koji utječu na efektivnost markera vjerojatnosti, poput razine uključenosti, spola i tolerancije za dvosmislenost. Istraživanja o spolu pokazuju da hedges i pledges smanjuju prihvatljivost tvrdnje za muškarce više nego za žene (Berney-Reddish, Areni, 2006), ali novije studije pokazuju upravo suprotno; uporaba markera vjerojatnosti u reklamama može imati pozitivni učinak na namjeru kupnje u nisko uključujućim situacijama neovisno o spolu (Bušljeta Banks, De Pelsmacker, Purnawirawan, 2011). Također jedna nedavna studija prikazuje kako su općenito žene manje osjetljive na upotrebu markera vjerojatnosti nego muškarci i da muškarci preferiraju hedges više nego pledges (Bušljeta Banks, De Pelsmacker & Dens, 2011).

Individualne osobine ličnosti potrošača su također istraživane u terminima uvjerljivosti markera vjerojatnosti u oglašavačkim tvrdnjama. Jedna od tih osobina je toleriranje dvosmislenosti, koje je u korelaciji s kulturnom dimenzijom izbjegavanja nesigurnosti (Bušljeta Banks, De Pelsmacker, 2011; De Mooij, Hofstede, 2010).

Toleriranje dvosmislenosti na individualnoj razini, moderira učinkovitost markera vjerojatnosti u situaciji niske uljučenosti, na taj način da oglašavačke tvrdnje koje sadrže hedges vode do pozitivnijeg stave prema brendu i višoj namjeri kupnje nego tvrdnje s pledgesima ili bez markera vjerojatnosti za potrošače koji su visoko tolerantni prema dvosmislenosti. Uporaba pledgesa, upravo suprotno, vodi nižoj namjeri kupnje i manje pozitivnom stavu spram brenda u istim uvjetima (i nižoj razini elaboriranja). Kada su ljudi manje tolerantni prema dvosmislenosti, događa se upravo suprotno- za takve se čini da su oglašavačke reklame s pledgesima efektivnije nego one s hedgesima ili bez markera vjerojatnosti (Bušljeta Banks, De Pelsmacker, 2011).

2. MEDUKULTURALNI PRISTUP

S obzirom da tolerancija za dvosmislenost korelira s kulturnom dimenzijom izbjegavanja nesigurnosti, lako se može očekivati da će kultura općenito, odnosno druge njene dimenzije potencijalno isto biti važni moderatorni faktori u smislu efektivnosti uporabe markera vjerojatnosti u oglašavanju. Kultura je važan faktor koji opisuje set zajedničkih karakteristika koje utječu na grupno ponašanje i diferenciraju jedne od drugih kategorija ljudi (Hofstede, 1980, 1983, 1991). Utjecaj kultura i kulturnoške razlike daju uvid u vrijednosti i ponašanje potrošača te predstavljaju bazu za uspješne oglašavačke pothvate (Gelb, Zhang, 1996; Keegan, 1989). Analiziranje razlika u vrijednostima i normama, omogućuje kreiranje oglašavačkih apela prilagođenih za pojedine kulture i marketinške segmente. To se ne odnosi samo na slike, već i na tekstualne elemente korištene u reklamama i oglasima (naslovi, sadržaj), koji mogu sadržavati markere vjerojatnosti.

Iako je izbjegavanje nesigurnosti važan faktor kulturnoških razlika, postoji jedna dimenzija koja predstavlja fundamentalnu vrijednost kulturne segregacije: individualizam naspram kolektivizma (Shavitt, Han, 1994; Shavitt, Nelson, Yuan, 1997). Ova specifična dimenzija postaje sve popularnija jer pokazuje znatne kulturnoške razlike kao one u socijalnoj percepciji i socijalnom ponašanju, zbog čega se često koristi u istraživanju (Markus, Kitayama, 1991; Shavitt, Nelson, Yuan, 1997). Hofstede je definirao individualizam naspram kolektivizma kao vezu između pojedinca i kolektiva koja je središnja za neko društvo.

Ti ljudi, kulture koje se smatraju individualcima, stavljuju fokus na nezavisnost, postignuće i užitak te daju prioritet osobnom uspjehu iznad onog grupe ili pojedinca, tj. preferiraju stavljanje naglaska na samorealizaciju iznad grupnih ciljeva. Ljudi, kulture definirane kao kolektivisti stavljuju naglasak na važnost zajedništva, međuovisnosti, manje konkurenčije, fokusiraju se na obitelj i kooperativnost, te su orijentirani prema grupnom ponašanju (Shavitt,

Han, 1994; Shavitt, Nelson, Yuan, 1997). Individualci cijene neovisnost i hedonizam te dominiraju u zapadnjačkim i sjevernjačkim kulturama Europe te Sjeverne Amerike dok kolektivisti dominiraju u latinskim i pacifičkim područjima (Hofstede, 1980; 1983). Nadalje, individualno sviđanje ili odbijanje, troškovi te beneficije, definiraju individualno ponašanje dok kulturne norme i vrijednosti određuju kolektivne namjere. Te norme, vrijednosti, benefiti, su dio oglašavačkih apela, a koji predstavljaju pokušaje oglašavatelja u komunikaciji uvjeravanja kako upravo njihovi proizvodi ili usluge zadovoljavaju potrebe (Zhang, Gelb, 1996).

Apeli su općenito prisutni u naslovima i poduprti u sadržaju poruke. Kroz jezični stil, oni reflektiraju razlike individualaca i kolektivista. Dokazano je da individualci preferiraju apele vezane za individualne preferencije i dobrobiti, dok kolektivisti cijene apele koji naglašavaju socijalne norme i vrijednosti (Shavitt, Han, 1994). Apeli koji naglašavaju obiteljska očekivanja, unutar grupne odnose i dobrobiti više odgovaraju kolektivistima dok oni koji naglašavaju pojedinačne dobrobiti, osobni uspjeh i neovisnost, bolje funkcioniraju s individualistima. Istraživanje je pokazalo višu uvjerljivost i pozitivnije stavove prema tvrdnjama koje su bile kulturnoški uskladene; bolje rečeno, argumenti koji se koriste u reklamama/glasima i koji su koordinirani spram kolektivističkim ili individualističkim potrebama, pokazuju pozitivnije reakcije u smislu uvjeravanja, stava i namjere kupnje (Shavitt, Han, 1994; Shavitt, Nelson, Yuan, 1997).

Nadalje, kolektivisti preferiraju socialno orijentiran pogled i stvaranje povjerenja stoga bi apeli usmjereni prema njima trebali sadržavati "feel-do-learn" pristup, a ne "learn-feel-do" koji više odgovara individualistima (Shavitt, Nelson, Yuan, 1997). Kad bi se to provodilo, postoji vjerojatnost da bi došlo do pozitivnijih reakcija (uvjeravanje na kupnju, pozitivan stav) prema reklamama (Miracle, 1987; Shavitt, Nelson, Yuan, 1997). S perspektive markera vjerojatnosti, s obzirom da "feel-do-learn" služi za sprijateljivanje s kupcima i za razumljevanje njihovih osjećaja, taj pristup bi možda bio bolji spoj s oglašavačkim apelima koji sadrže hedges. Suprotno bi moglo vrijediti za pledges; "learn-feel-do" uključuje više informacija o samom proizvodu, koje potiču na razmišljanje i donošenje samostalnih odluka na temelju kognitivnog procesiranja. Misli koje su vezane za proizvod su možda bolje vezane za individualiste i njihove reakcije dok one vezane za reklamu i izvedbu, vjerojatno pokazuju kolektivističke stavove i ponašanje (Shavitt, Nelson, Yuan, 1997). Postoje studije koje sugeriraju da je "feel-do-learn" pristup više u skladu s kolektivističkim estetičkim načinom razmišljanja i formuliranjem veza sa oglašivačem dok karakteristike proizvoda više reflektiraju misli

individualista (Miracle, 1987; Shavitt, Nelson, Yuan, 1997).

S druge strane, unutar svake kulture postoje pojedinci koji se izdvajaju od očekivanih normi, vrijednosti i načina ponašanja. Preciznije u kolektivističkim kulturama postoje idiocentrični pojedinci ili grupe, dok u individualističkim društvima postoje alocentrični pojedinci (Triadnis I drugi, 1985). Drugim riječima, individualističke vrijednosti mogu biti prisutne u kolektivističkim društvima i obratno. Razlog tome je ponajviše globalizacija koja je dovela do multikulturalizma unutar granica, stoga bi tretiranje kulture kao homogene tvorevine dovelo do nepreciznih i irelevantnih podataka (Cleveland and Laroche, 2007). Preciznije pojedinci istupaju drukčijim pristupima prema kulturnim normama unutar iste kulture (grupe, subgrupe) što utječe na njihovo ponašanje. Preko tog ponašanja, gledanje kulture s stajališta pojedinaca postaje sve bitnije za istraživanje.

Odabir Hrvatske kao baze za istraživanje je stoga opravdano, s obzirom da se ona sastoji od nekoliko regija u kojima je jaka lokalna kultura razvijena kroz bogatu povijest i strane utjecaje. Stoga se ne možemo oslanjati na Hofstedeove općenite rezultate fokusirane na granice ove države. Dodatno, Hrvatska u sadašnjem sastavu nije ni postojala u doba kada je Hofstedeova studija nastala. Njegovi podaci su vezani za prijašnju Jugoslaviju koja se sastojala od nekoliko kulturno različitih država (Banks, De Pelsmacker, 2012a, 2012b). S druge strane, kulturno neusklađeni apeli mogu biti jednako efektivni kao oni usklađeni (Zhang, Gelb, 1996). Preciznije, postoje drugi faktori izvan kulturne perspektive koji mogu utjecati na uspjeh reklama. Na primjer karakteristike proizvoda i motivacija kupnje (hedonički ili korisni proizvodi) može moderirati (utjecati) efektivnost markera vjerojatnosti (Bušljeta Banks, De Pelsmacker, 2011).

Hedonički proizvodi se lako usklađuju s kupcima, orientirani su naspram zadovoljstva, visoko su doživljjavajućeg tipa dok su korisni proizvodi standardizirani, praktične naravi i pragmatskog tipa (Voss, Spangenberg, Grohmann, 2003). Nadalje, način na koji se koristi proizvod može utjecati na stavove prema njima te moramo razlikovati između onih koji se koriste u privatne svrhe i onih koji imaju šire društveno značenje gdje čak i odluka o kupnji uključuje druge ljude (Shavitt, 1990; Zhang, Gelb, 1996). Ta teorija kategorizira proizvode temeljem tipa dobrobiti koja iz njih proizlazi (Han, Shavitt, 1994). Preciznije, proizvodi koji nude dobrobit grupi i pojedincu te za koje se koriste zajedničke odluke o kupnji, okarakterizirani su kao zajednički proizvodi, dok su privatni ili osobni proizvodi oni usmjereni pojedinačnoj potrošnji i kupljeni zbog vlastitog procesa donošenja odluke.

Spomenuta kategorizacija moderira efektivnost oglašivačkih apela. Na primjer,

osobni/privatni proizvodi su više promovirani u individualističkim nego u kolektivističkim društvima ali sa istim pristupom u oba slučaja, tj. uporabom individualističkih apela (ne kolektivističkih). Zajednički proizvodi su pak drukčije promovirani na temelju kulturnih preferencija i razlika vidljivih kroz stavove kupaca (Shavitt, 1990; Zhang, Gelb, 1996; Han, Shavitt, 1994). S obzirom da su proizvodi diferencirani prema ciljevima koje ostvaruju i s obzirom da bi apeli koji se za njih koriste trebali naglašavati benefite koji proizlaze iz njih, spomenuta kategorizacija na privatne/zajedničke proizvode mogla bi se također istražiti u terminima efektivnosti markera vjerojatnosti. Na primjer, jedno je istraživanje predložilo da se zajednički proizvodi u različitim kulturama drukčije promoviraju, dok se privatni promoviraju u individualističnim oblicima (Han, Shavitt, 1994). Daljnje interakcije između kulture i jezika bi se tek trebale ispitati kako bi pokazale utjecaj određenih jakih/slabihi stilova korištenih u apelima na efektivnost oglašavanja.

3. ISTRAŽIVAČKO PITANJE I HIPOTEZE

Jezik je jak oglašivački alat koji sadrži markere vjerojatnosti koji pak pokazuju razinu do koje je neka tvrdnja istinita (Berney-Reddish, Areni, 2005; Blakenship, Craig, 2011). Njihova uporaba u oglašavanju je česta i dvostrislena s obzirom na dosadašnje rezultate o efektivnosti (Geis 1982; Areni, 2002; Bušljeta Banks, De Pelsmacker, 2012a, 2012b). Dodatno, tolerancija prema dvostrislenosti dokazana je kao moderirajući faktor efektivnosti markera vjerojatnosti (Bušljeta Banks, De Pelsmacker, 2011; De Mooij, Hofstede, 2010). S obzirom da je tolerancija prema dvostrislenosti osobina ličnosti i kao takva korelira s kulturnom dimenzijom izbjegavanja nesigurnosti, pitanje koje se može postaviti je uloga drugih kulturnih dimenzija koje bi mogle utjecati na spomenuti odnos (Hofstede, 1980, 1983, 1991; Keegan, 1989; Gelb, Zhang, 1996). To uključuje najdominantiju kulturnu dimenziju, individualizam naspram kolektivizma (Shavit, Pil-Han, 1994, Zhang, Gelb, 1996). Stoga ova studija želi odgovoriti na sljedeće istraživačko pitanje:

Istraživačko pitanje: Kako upotreba markera vjerojatnosti utječe na efektivnost kolektivističnih naspram individualističkih oglašivačkih apela?

Ostali potencijalno moderirajući faktori uključuju karakteristike proizvoda, pritom diferencirajući osobne/zajedničke proizvode tj. usluge te hedoničke odnosno korisne, unutar ostalih koje bi mogle imati utjecaje na efektivnost oglašavanja (Shavitt, 1990; Zhang, Gelb, 1996; Han, Shavitt, 1994; Voss, Spangenberg, Grohmann, 2003; Bušljeta Banks, De Pelsmacker, 2012b). Prijašnje studije su istraživale važnost moderirajućih faktora koji bi mogli imati utjecaj na rezultate, a koji su izvan kulturnih dimenzija. Moguće je da apeli koji su nekonistentni s nekom kulturom imaju bolji

učinak na efektivnost oglašavanja zbog preferencija za proizvodima i načinima njihova korištenja. Na primjer kolektivist može preferirati privatni proizvod sa privatnim apelom više nego kolektivističkim. Dodatno, kultura nije homogena i u njoj postoje pojedinci koji se ponašaju suprotno očekivanom (Triadnisi ostali, 1985; Cleveland, Laroche, 2007). Stoga, stvaranje oglašivačkih apela koji ne odgovaraju kulturnim normama, vrijednostima, uvjerenjima ne mora povlačiti manjak efektivnosti naspram usklađenih apela. S obzirom na spomenute moguće medijatore efektivnosti oglašavanja, odgovarajuća hipoteza je sljedeća:

H1: Utjecaj markera vjerojatnosti na efektivnost kolektivističkih naspram individualističkih oglašivačkih apela je moderirana karakteristikama oglašavanog proizvoda (da li je hedonički ili korisni ili privatni ili zajednički) i osobinama ličnosti potrošača (je li on više kolektivist ili individualist).

Uz ostale, mogu postojati i razlike u procesiranju informacija unutar različitih kultura (Miracle, 1987; Shavitt, Nelson, Yuan, 1997). Zapadnjačke kulture su više fee-do-like orientirane, dok ostali koriste tradicionalan learn-do-feel pristup. S obzirom da prvi pogled uključuje emocionalni pristup umjesto davanja činjenica (o informacijama glede atributa proizvoda i dobrobitima), to bi moglo odgovarati profilu kolektivističkog društva, dok bi suprotno moglo više odgovarati individualistima. Preciznije, individualisti bi mogli preferirati čiste informacije o atributima proizvoda da bi stekli znanje o dobrobitima naspram troškova, stoga je learn-do-feel pristup prikladniji za njih. Suprotno dakle, otvoreniji, prijateljski kolektivistički način bi mogao biti usmjeren na općenitije, šire izjave, i.e. hedges. Individualci kao oni koji preferiraju činjenice o proizvodu bi mogli preferirati preciznije činjenice i direktnе argumente, dakle pledges:

H2a: Hedges su efektivniji u kombinaciji sa "feel-do-learn" pristupom (stoga više za kolektiviste).

H2b: Pledges su efektivniji u kombinaciji sa "learn-feel-do" pristupom (za individualiste).

4. PRIMARNA ISTRAŽIVAČKA METODOLOGIJA

Provedena je online anketa za dvije odvojene studije. Jedna je bila dizajnirana za hedoničke/korisne proizvode, a druga za privatne/zajedničke proizvode. Svaka anketa je sadržavala reklame kreirane za te odvojene tipove proizvoda sa dručkijim oglašavačkim apelima i uvjetima korištenja markera vjerojatnosti.

4.1. Predtestovi i postupak

Kako bi se dizajnirala online anketa i eliminirali mogući problemi koji bi se mogli dogoditi u području glavnog eksperimenta, predtestiranja su provedena na odgovarajućem uzorku studenata,

čime se došlo do odgovarajućih usluga (zajednička usluga: fast food restoran, privatna usluga: fotokopiraona; hedonički proizvod: čokolada, korisni proizvod: zubna pasta). Jednom kada su te usluge i proizvodi bili odabrani, kreirane su reklame/oglaši za svaki uvjet objašnjen u odlomku punog faktorijalnog dizajna. Nakon toga su provedene manipulacijske provjere kako bi se osiguralo da kreirani stimulansi nisu značajno različiti s obzirom na moguća preklapanja i da bi oglašivački apeli bili značajno različiti na bazi individualizma naspram kolektivizma.

Manipulacijske provjere ugrađene u glavnu anketu dale su daljnji dokaz da su odabrane usluge prikladne za istraživanje; obje pripadaju u kategoriju kupnje niske uključenosti (privatne usluge $M = 2.9235$, zajedničke usluge $M = 3.3644$, na skali od 7 razina); fotokopiraonica je osobito privatna ($M = 2.4745$, na skali od 7 razina), a fast food restoran je iznimno zajednička usluga ($M = 4.8010$, $F(1,395) = 218.856$, $p < .001$).

Oглаšivački apeli za glavnu anketu su napisani na hrvatskom jeziku s obzirom da je to materinji jezik ispitanika i ponajprije bez markera vjerojatnosti. Hedges i pledges koji su kasnije dodani odabrani su s ciljem da zvuče čim prirodnije. Predtestovi i manipulacijske provjere pokazuju značajnu razliku između individualističnih i kolektivističkih tvrdnjki (individualističke $M = 3.32$, kolektivističke $M = 4.12$, $F(1, 395) = 30.025$, $p < .0019$). Na kraju je dizajnirana reklama/oglas za svaki uvjet pazeci pritom da se oglasi za zajedničke i privatne proizvode razlikuju samo u apelima te u nijednom drugom elementu reklame. Provedeni predtestovi su također dokazali da nema značajnih razlika između privatnih i zajedničkih usluga u pogledu ugodnosti (privatna $M = 5.6250$, zajednička $M = 5.8792$, $p = .190$), fluidnosti procesiranja (privatna $M = 6.25$, zajednička $M = 6.4375$, $p = .367$), i vizualnih apela (privatna $M = 5.8938$, zajednička $M = 6.0438$, $p = .413$).

Dizajnirane reklame/oglaši su održani jednostavnima i jasnima kako bi se izuzele moguće dvosmislenosti ili nerazumijevanja. Svaka reklama je sadržavala neki vizualni element koji je predstavljao uslugu koja se testira i verbalnu tvrdnju. Za hedoničke/korisne proizvode odabrana su dva proizvoda; pasta za zube i čokolada. Oba su brenda proizvoda kreirana za ovu svrhu i ne odgovaraju nijednom trenutno prisutnom brendu na tržištu. Oba proizvoda su prikazana s individualističkim i kolektivističkim tvrdnjama te sa različitim uvjetima markera vjerojatnosti (pledge, hedge ili bez markera vjerojatnosti) za oba tipa obiju tvrdnjki. Reklame za privatne i zajedničke usluge sadržavale su brend za fotokopiraonicu kao privatnu uslugu i sandwich bar za zajedničku uslugu.

4.2. Definicija uzorka istraživanja

Kako bi osigurali vanjsku valjanost rezultata i zbog velike količine uvjeta istraživanja, uzorak za ovo istraživanje trebao je biti veliki i

reprezentativan s obzirom na hrvatsku demografiju. Istraživanje je provedeno putem dvije online ankete. Ankete su poslane e-mailom velikom panelu te je na kraju 763 ispitanika sudjelovalo odgovorivši na jedan od dva upitnika. Korišten je uzorak ljudi koji nisu studenti te se sastojao od 54.6% ženskih ispitanika i 43.35% muških, jednak raspoređenih u 4 kategorije: godine od 18 do 30 (28.2%), 31 do 42 (33.8%) i 43 do 55 (38%). Samim time može se zaključiti da je uzorak bio dovoljno reprezentativan za Hrvatsku.

4.3. Dizajn glavne ankete

4.3.1. Pun faktorijalan dizajn

S obzirom da su dvije nezavisne varijable bile kontinuirane (individualističke naspram kolektivističkim osobinama ličnosti i korisna/hedonička odnosno privatna/zajednička kategorija proizvoda/usluge), korištena je linearna regresija za analizu podataka. Da bi to bilo moguće potrebno je bilo zadovoljiti okvir od minimalno 30 ispitanika po uvjetu. Dizajn u kojem svaki uvjet ide sa svakim (svaki faktor sa svakim) zove se pun faktorijalan dizajn (Kuhfelt, Tobias, Garratt, 1994).

Preciznije, ako postoje dva faktora u modelu, bit će 4 moguće kombinacije, ako su 3, bit će 8. Taj dizajn nije preporučen za više od 5 faktora. U ovom istraživanju pun faktorijalan dizajn među subjektima sastoji se od 3 (marker vjerojatnosti: hedge, pledge, bez markera vjerojatnosti) x 2 (vrsta tvrdnje: individualistička ili kolektivistička) x 2 (tip proizvoda: privatni/zajednički ili korisni/hedonički) i prikazuje jednostavnu računicu ($3 \times 2 \times 2$) x 30, koja odgovara ukupnom minimalnom uzorku od 360 ispitanika za privatne naspram zajedničkim uslugama te dodatnih 360 za korisne odnosno hedoničke proizvode. Nezavisne varijable u analizi su: snaga jezika testirana preko markera vjerojatnosti, kolektivistički naspram individualističkih apela, individualistički naspram kolektivističkih osobina ličnosti i proizvod/usluga kategorije koje uključuju hedoničke/korisne te privatne ili zajedničke usluge. Zavisne varijable su: uvjerljivost oglašavačkog apela, stav prema reklami, stav prema brendu te namjera kupnje.

4.3.2. Korištene skale

Glavna anketa je osmišljena korištenjem dobro oformljenih skala i provođena je online. Je li pojedinac više kolektivist ili individualist, mjereno je Likertovom skalom od 5 razina razvijenom upravo za pojedinačna mjerena (Singelis i ostali, 1995).

Manipulacijske provjere su provedene za uključenost, privatne naspram zajedničkih usluga, korisne naspram hedoničkih proizvoda i za kolektivističke naspram individualističkih apela. Namjera kupnje mjerena je semantičkom skalom koju je razvio Mittal (1989).

Manipulacijske provjere za privatne naspram zajedničkih usluga mjerene su također semantičkom skalom (Han, Shavitt, 1994). Za individualističke i kolektivističke apele korištena je skala s jednim predmetom (Gregory, Munch, 1996). Hedonički naspram korisnih proizvoda mjereni su skraćenom verzijom skale Vossa, Spangenberga i Grohmann (2003). Nakon manipulacija, ispitanici su naizmjenično izloženi jednom od stvorenih stimulansa. Zavisna varijabla mjerena je semantičkom skalom Gurhan-Canli i Maheswaren (2000). Nadalje, stavovi prema oglasu mjereni su skraćenom skalom Muehlinga (1987), dok su stavovi prema brendu mjereni Likerotovom skalom od 5 razina (Faseur, Geuens, 2012), kao i namjera kupnje.

5. REZULTATI ANALIZA STUDIJA

5.1. Studija 1 (hedonički/korisni pr.)

Namjera prve studije je bila odgovoriti na istraživačko pitanje i testirati moderatori utjecaj hedoničkih/korisnih proizvoda te osobina ličnosti (individualisti naspram kolektivista) kao što je predviđeno u H1. Glavni cilj bio je odgovor kako markeri vjerojatnosti utječu na efektivnost kolektivističkih naspram individualističkih apela u terminima uvjerljivosti argumenta, stavova prema reklami/glasu, stavova prema brendu i namjeri kupnje kroz modele linearne regresije. Studija 1 odgovara na istraživačko pitanje, na drugu hipotezu i djelomično na prvu.

U slučaju **hedgesa**, linearna regresija ne pokazuje značajan učinak (svi $p > .129$) u slučaju vrste tvrdnje (individualističke naspram kolektivističke) x hedge, ni u slučaju uvjerljivosti tvrdnje ($F(5, 367) = 19.821, p < .001$), stavova prema oglasu ($F(5, 367) = 15.518, p < .001$), stavova prema brendu ($F(5, 367) = 8.302, p < .001$), ni namjera kupnje ($F(5, 367) = 5.321, p < .001$). Suprotno, u slučaju linearnih modela za pledges imamo značajan utjecaj vrste tvrdnje x pledge interakcije na uvjerljivost tvrdnje ($F(5, 367) = 21.032, p < .001$; Beta = -.156, $p=0,007$); na stav prema brendu ($F(5, 367) = 8.984, p < .001$; Beta = -.138, $p = .027$), na namjera kupnje ($F(5, 367) = 6.747, p < .001$; Beta = -.186, $p=0.003$), ali bez značajnijeg utjecaja na stav prema oglasu ($p = .086$).

Osobine ličnosti (individualist naspram kolektivista), kao mogući moderator efektivnosti markera vjerojatnosti pokazuju sljedeće rezultate kroz modele linearne regresije: svi modeli koji uključuju kombinaciju **hedgesa** i **osobina ličnosti** ne pokazuju značajan utjecaj na nijednu od zavisnih varijabli (svi p iznad 0.080). **Pledges** kombinirani s **osobinama ličnosti** nisu pokazali značajan utjecaj na stavove prema oglasu ($p = 0.069$) ni na namjera kupnje ($p = 0.161$). S druge strane pledges kombinirani s **osobinama ličnosti** imaju utjecaj na uvjerljivost tvrdnje ($F(9, 367) = 17.020, p < .001$;

Beta = -.175, p = 0.007) i na stav prema brendu ($F(9, 367) = 7.679$, p < .001; Beta = -.145, p = .039).

Medijatorni utjecaj karakteristika proizvoda/usluge na efektivnost markera vjerojatnosti, također je ispitana, vezano za testiranje prve hipoteze. U pogledu reklama u kojima su se koristili pledges, korisni/hedonički proizvodi nisu pokazali nikakav značajan utjecaj, preciznije, svi p su bili viši od .153. Jednak manjak značajnosti pronađen je u interakciji hedgesa s hedoničkim proizvodima, sa svim p višim od .121. Hedges spojeni s korisnim proizvodima bili su beznačajni u pogledu uvjerljivosti s p = 0.438 te stava prema oglasu (p = 0.215). Marginalno značajni rezultati pronađeni su u interakcijskim efektima hedgesa i korisnih proizvoda na stav prema brendu (p = 0.067), no dokazan je značajan utjecaj na namjeru kupnje ($F(8, 181) = 3.548$, p = .001). Rezultati u posljednjem slučaju su pokazali da p = 0.032, stoga niži od 0.05 i kao takav označuju pozitivnu interakciju pledgesa i korisnih proizvoda u pogledu namjere kupnje (Beta = 0.231).

5.2. Studija 2 (priv./zajedn. usluge)

Druga studija uključuje moderatori utjecaj karakteristika privatnih/zajedničkih usluga na efektivnost markera vjerojatnosti u oglašavanju, što je pretpostavljeno hipotezom H1. Ova studija testira drugi dio prve hipoteze i daje sljedeće rezultate: interakcijski efekti pledgesa i privatnih usluga na stav prema reklami/oglasu (p = .152) te spram namjeri kupnje (p = .080) su beznačajni dok su efekti na uvjerljivost tvrdnje ($F(9, 186) = 9.728$, p < .001, Beta = -.187, p = .051) te na stavove prema brendu ($F(9, 186) = 3.806$, p < .001, Beta = -.203, p = .059) djelomično značajni.

U slučaju pledgesa i privatnih usluga, postoji marginalna značajnost za stavove prema reklami/oglasu (p = .054) kao i za stavove prema brendu (p = .060). U pogledu uvjerljivosti tvrdnje, utjecaj je pozitivan i značajan ($F(9, 186) = 9.901$, p < .001, Beta = .219, p = .004). Utjecaj interakcije hedge x tvrdnja x osobine ličnosti na namjeru kupnje je također pozitivan i značajan ($F(9, 186) = 4.363$, p < .001 Beta = .190, p = .023.). U slučaju pledgesa i zajedničkih usluga, nema značajnih efekata (p-evi > .150). Isto je pronađeno za pledges i zajedničke usluge (svi p > .424).

6. GLAVNI DOPRINOSI ISTRAŽIVANJA

6.1. Menadžerski doprinos studija

S obzirom da su poduzetnici, menadžeri te direktori zainteresirani prvenstveno za namjeru kupnje, s obzirom da ona potencijalno vodi do višeg udjela na tražištu i ka boljem finansijskom stanju, implikacije ovog istraživanja, osobito u pogledu snage jezika, same po sebi su jasne. Iz prve studije vidljivo je da pledges imaju utjecaje na efektivnost

marketinških apele; preciznije na uvjerljivost tvrdnje, stavove prema brendu i namjeru kupnje dok hedges nemaju značajan utjecaj. Stoga je za hrvatske marketingaše važno shvatiti utjecaj markera vjerojatnosti i njihovih promidžbenih učinaka. Sa stajališta potencijalnih moderatora koji bi mogli utjecati na efektivnost markera vjerojatnosti, dokazano je da osobine ličnosti utječu. Preciznije, u terminima pledgesa, postoji utjecaj na uvjerljivost tvrdnje i stav prema oglasu/reklami. Sa stajališta tipa proizvoda/usluge, tj. hedoničkog naspram korisnog proizvoda, rezultati su pokazali da je utjecaj bolji kada se pledges sparuju sa hedoničkim proizvodima i hedges sa korisnima. Značajniji su rezultati u tom pogledu nađeni kod pledgesa.

U slučaju privatnih naspram zajedničkih proizvoda, nema utjecaja sa stanovišta zajedničkih dok kod privatnih, pledges imaju marginalan utjecaj u pogledu uvjerljivosti tvrdnje i stava prema brendu, dok hedges pokazuju značajan utjecaj na uvjerljivost tvrdnje i namjeru kupnje. Stoga je H1 djelomično poduprta, ponajviše u pogledu pledgesa koji su više zamjetni među hrvatskim potrošačima. Osobine ličnosti i karakteristike proizvoda su pokazale djelomičan učinak određenog značaja na efektivnost markera vjerojatnosti. Glede H2, pledges se čine efektivniji za individualiste, stoga learn-do-feel pristup koji daje više činjenica o proizvodu izgleda pritupačniji za njih. Suprotno očekivanjima H2b, čak i kolektivisti preferiraju pledges u mnogim situacijama. Rezultati su stoga značajni za marketingaše kako bi znali kako koristiti markere vjerojatnosti koji su očito važni za hrvatske kupce.

6.2. Ograničenja ovog istraživanja i preporuke za buduće studije

Ponajprije, brendovi su za sve proizvode/usluge izmišljeni, što bi moglo imati utjecaja osobito za kolektiviste koji se rado oslanjaju na druge ljude i njihove preporuke, stoga bi ubuduće bilo dobro koristiti postojarane brendove. Studije su provedene na isključivo po jednom proizvodu/usluzi koja predstavlja neku kategoriju te bi bilo korisno replicirati rezultate na većem broju odabira za svaku kategoriju kako bi rezultati bili čvršći. Dok je dizajn održan jednostavnim u pogledu izgleda reklama/oglasa to na neki način odstupa od originalnih oglasa/reklama i prirodnih situacija. Buduće bi studije stoga trebale obuhvatiti profesionalce koji bi izradili oglase/reklame odnosno obaviti ispitivanja na postojećim reklamama na tržištu. Nadalje, istraživanje je provedeno samo u jednoj zamlji što navodi na nemogućnost usporedbe s drugim kulturama u pogledu korištenja istog dizajna istraživanja. Također bilo bi dobro uključiti i druge kulturne dimenzije te ispitati njihovu potencijalnu moderatorsku ulogu u pogledu efektivnosti markera vjerojatnosti.

LITERATURA

1. Aiken, L.S., West, S.G. (1991): Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
2. Albers-Miller, Nancy D., Stafford, M.R. (1999): International Services Advertising: An Examination in Variation in Appeal Use for Experiential and Utilitarian Services. *Journal of Services Marketing*, 13 (4/5), (390-406)
3. Areni, S.C. (2003): The Effects of Structural and Grammatical Variables on Persuasion: An Elaboration Likelihood Model Perspective. *Psychology & Marketing*, 20, (349-375)
4. Areni, S.C. (2002): The Proposition-Probability Model of Argument Structure and Message Acceptance. *Journal of Consumer Research*, 29 (2), (168-187)
5. Areni, S.C., Sparks, R.J. (2005): Language Power and Persuasion. *Psychology & Marketing*, 22 (6), (507-525)
6. Berney-Reddish, A.I., Areni, S.C. (2005): Effects of Probability Markers on Advertising Claim Acceptance. *Journal of Marketing Communications*, 11 (1), (41-54)
7. Blankenship, K.L., Craig, T.Y. (2011): Social and Personality Psychology Compass, (5/4), (194-205)
8. Brennan, S.E., Williams, M. (1995): The Feeling of Another's Knowing: Prosody and Filled Pauses as Cues to Listeners About Metacognitive States of Speakers. *Journal of Memory and Language*, 34, (383-398)
9. Bušljeta Banks, I., De Pelsmacker, P. (2012a): Content Analysis of Probability Markers Usage in Croatian Print Advertisements, (1-11)
10. Bušljeta Banks, I., De Pelsmacker, P. (2012b): Probability Markers in Croatian and Belgian advertisements and Tolerance for Ambiguity: in: S. Okazaki (ed.): Handbook of research in International Advertising. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, (376-397)
11. Bušljeta Banks, I., De Pelsmacker, P. (2011): Hedges and Pledges in Low Involvement Services Advertisements Have a Different Effect Depending on the Consumer's Tolerance for Ambiguity and The Type of Service: Responses to Probability Markers in Belgium and Croatia, (1-47)
12. Bušljeta Banks, I., De Pelsmacker, P., Purnawirawan, N.A. (2011): Probability Markers in Advertising Have a Different Effect on the Purchase Intention for Hedonic and Utilitarian Low and High Involvement Services. Proceedings of the 40th European Marketing Academy Conference.
13. Bušljeta Banks, I., Dens, N., De Pelsmacker, P. (2012): Men Might Be from Mars, but Women Are Definitely from Venus- Influence of Gender on Effectiveness of Probability Markers. 21012 AMA Winter Marketing Educators' Conference Proceedings, St. Petersburg, FL.
14. Cleveland, M., Laroche, M. (2007): Acculturation to the Global Consumer Culture: Scale Development and Research Paradigm. *Journal of Business Research*, 60 (3), (249-259)
15. Darley, W.K., Smith, R.E. (1993): Advertising claim objectivity: Antecedents and effects. *Journal of Marketing*, 57 (4), (100-113)
16. De Mooij, M., Hofstede, G. (2010): The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research. *International Journal of Advertising*, 29 (1), (85-110)
17. Erikson, B.E., Lind, A., Johnson, C.B., O'Barr, M.W. (1978): Speech Style and Impression Formation in a Court Setting: the Effects of "Powerful" and "Powerless" Speech. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14 (3), (35-60)
18. Faseur, T., Geuens, M. (2012): On the effectiveness of ego- and other-focused ad-evoked emotions: The moderating impact of product type and personality. *International Journal of Advertising*, 31 (3), (529)
19. Fishbein, M., Ajzen, I. (1975): Belief, Attitude, Attention, and Behavior. Reading, MA: Addison-Wesley.
20. Geis, M.L., (1982): The Language of television Advertising. New York, NY: Academic Press.
21. Gelb, D.B., Zhang, Y. (1996). Matching Advertising Appeals to Culture: The Influence of Products' Use Condition. *Journal of Advertising*, 25 (3), (29-45)
22. Geuens, M., De Pelsmacker, P., Faseur, T. (2011): Emotional Advertising: Revisiting the Role of Product Category. *Journal of Business Research*, 64 (4), (418-426)
23. Gregory, G., & Munch, J. (1996): Reconceptualizing individualism-collectivism in consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 23(1), 104-110. Retrieved from Business Source Alumni Edition database.
24. Gürhan-Canli, Z., Maheswaran, D. (2000): Cultural Variations in Country of Origin Effects. *Journal of Marketing Research*: Vol. 37 (3), (309-317)
25. Hale, J.L., Householder, B.J., Green, K.L. (2002): The Theory of Reasoned Action. In Dillard, J.P., Pfau, M. (Eds.) The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice. Thousand Oaks. CA: Sage, (259-286)
26. Harris, R.J., Pounds, J.C., Maiorelle, M.J., Mermis, M. (1993): The Effect of Type of Claim, Gender and Buying History on the Drawing of Pragmatic Inferences from Advertising Claims. *Journal of Consumer Psychology*, 2 (1), (83-95)
27. Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill.
28. Hofstede, G. (1983): Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions, in Explanations in Cross-cultural Psychology, ed. Deregowski, J., et.al. Lisse. The Netherlands: Swets and Zeitlinger.
29. Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-related values. Beverly Hills, CA: Sage.
30. Keegan, W. (1989): Global Marketing Management. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
31. Markus, H.R., Kitayama, S. (1991): Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation. *Psychological Review*, 98, (224-253)

32. Miracle, G.E. (1987): Feel-do-learn: An Alternative Sequence Underlying Japanese Consumer Response to Television Commercials. In Proceedings of the LA Conference of the American Academy of Advertising, ed. Feasley, F.G., Columbia: the University of South Carolina.
33. Mitchell, A.A. (1986): The Effect of Verbal and Visual Components of Advertisements on Brand Attitudes and Attitude Toward the Advertisement. *Journal of Consumer Research*, 13, (12-24)
34. Petty, E.R., Cacioppo, J. (1986): The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, (124-181)
35. Rumbo, D.J. (2002): Consumers Resistance in a World of Advertising Clutter: the Case of Adbusters. *Psychology and Marketing*, 19 (2), (127-148)
36. Shavitt, S. (1990): The Role of Attitude Objects in Attitude Functions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, (124-148)
37. Shavitt, S., Nelson, M.R., Yuan, R.M.L. (1997): Exploring Cross-Cultural Differences in Cognitive Responding to Ads. *Advances in Consumer research*, 24, (245-250)
38. Shavitt, S., Hang, S.P. (1994): Persuasion and Culture: Advertising Appeals in Individualistic and Collectivistic Societies. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, (326-350)
39. Sparks, R.J., Areni, S.C., Cox, C.K. (1998): An Investigation of The Effects of Language Style and Communication Modality on Persuasion. *Communication Monographs*, 65, (108-125)
40. Stafford, M.R., Day, E. (2002): A Contingency Approach: The Effects of Spokesperson Type and Service Type on Service Advertising Perceptions. *Journal of Advertising*, 31 (2), (17-35)
41. Stafford, M.R., Day, E. (1995): Retail Services Advertising: The Effects of Appeal, Medium, and Service. *Journal of Advertising*, 24 (1), (57-71)
42. Triadnis, H.C. (1989): The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts. *Psychological Review*, 96 (3), (506-520)
43. Triadnis, H.C. et.al. (1985): Allocentric vs. Idiocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation. *Journal of Research in Personality*, 19, (395-415)
44. Voss, K.E, Spangenberg, E.R., Grohmann, B. (2003): Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude, XL, (310-320)
45. Wakefield K.L., Barnes, J.H. (1996): Retailing Hedonic Consumption: A Model of Sales Promotion of a Leisure Service. *Journal of retailing*, 72 (4), (409-427)

THE ROLE OF SMALL FAMILY TOURISM ENTERPRISES IN ACHIEVING A QUALITY DEVELOPMENT OF TOURISM IN ŠIBENIK-KNIN COUNTY AS A TOURIST DESTINATION - review and research proposals

Datum prijave: 1.10.2013.

UDK 640.8:379.8:910.4

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Prethodno priopćenje

J. Šišara, univ.spec.oec., J. Sladoljev, univ.spec.oec, A. Grubišić, mag.oec.

Veleučilište u Šibeniku

Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik

Telefon: 022-311-080, E-mail: jelena@vus.hr

SAŽETAK: Poduzetništvo se smatra središnjom snagom ekonomskog razvoja, jer generira rast i usluge koje vode inovacijama i promjenama. Turizam je danas jedna od najvećih industrija s najbržim rastom u kojem je potreban visok stupanj uključenosti poduzetništva kako bi se diversificirala turistička ponuda i turističke destinacije u skladu sa rastućom potražnjom za novim tipovima turističkih potreba. Zbog činjenice da su mala poduzeća ta koja mogu brzo odgovoriti na nove potražnje i nova tržišta te da su izvor mnogih inovacija važno je istražiti ulogu malih turističkih obiteljskih poduzeća (MTOP) u razvoju turizma Šibensko-kninske županije (u nastavku županije).

Ključne riječi: mala turistička obiteljska poduzeća, turizam, turistička destinacija, razvoj, poduzetništvo

SUMMARY - Entrepreneurship is considered to be the central force of economic development as it generates growth and services that lead to innovation and change. Tourism is now one of the largest industries with the fastest growth in which a high degree of entrepreneurship involvement is needed to diversify tourism offer of tourist destinations in accordance with the growing demand for new types of tourist needs. Due to the fact that small businesses are the ones that can respond quickly to new demands and new markets and are the source of many innovations, it is important to explore the role of small family tourist enterprises (SFTE) in the development of tourism in the Sibenik-Knin county (below The County).

Key words: Small family tourism enterprises, tourism, tourist destination, development, entrepreneurship

1. INTRODUCTION AND OBJECTIVES OF THE PAPER

Over the past 20 years there has been a growing awareness of the importance of entrepreneurship in tourism. According to Schumpeter (Shumpeter, 1934, in Oberman Peterka, 2008.), entrepreneurs are the ones who caused continuous disturbances in market equilibrium. Entrepreneurs are "creative disturbers" who, with their concept, products and ideas, set new standards, and with their innovativeness radically change the tastes and preferences of their customers. Entrepreneurship is a key factor in the evolutionary diversion of tourism products and increasing competitiveness.

Small businesses operating within the certain tourist destination, as several studies have shown, tend to have dominance in the industrial structure of the regions. And as such, they are a key component in determining the development of tourist destinations (Lew et. al., 2004.).

The objectives of this paper are:

- To explain fundamental determinants of the concept of tourist destination. In order to achieve high-quality and long-term development of tourism in the destination, the basic prerequisite is to establish a quality destination management so that all stakeholders in the tourist industry achieve their goals, and consequently

the aims of the destination. In this way the long-term benefits for all stakeholders are achieved - and thus for SFTE as well.

- To explain the importance of small family enterprises and to show the basic parameters for small, medium and large enterprises in the Republic of Croatia, as well as a number of small, medium and large enterprises in industries that are directly or indirectly related to tourism;
- To introduce economic situation in the County and the main features of tourism in the County;
- To give conclusive considerations and proposal for fundamental research areas of small family tourism enterprises in the County based on the documents and literature examined, since the authors of this paper assume that the small family tourism enterprises are key stakeholders in achieving quality tourism development.

In this paper the following documents are used in order to form an opinion about the role of small family-owned tourism enterprises in enhancing long-term development of tourism in the County as a tourist destination:

- Alpeza, Peura, Development and sustainability of family enterprises in Croatia, CEPOR, 2012,
- Development strategies of the Sibenik-Knin County 2011 - 2013,

- Tourism Development Strategy of Croatia until 2020,
- Strategic Plan of the Ministry of Tourism for the period from 2013 to 2015,
- Handbook for dealing with rural tourism, The Croatian Ministry 2011,
- Tomas Summer 2010, Institute of Tourism,
- Business impulse 2013, a program to encourage enterprises and trade, the Ministry of Entrepreneurships and Trade,
- Enterprise Learning Strategy 2012 to 2014, the Ministry of Economy, Labor and Entrepreneurship, the Croatian economy - review of the current situation, the Croatian Chamber of Commerce, 2012

2. FUNDAMENTAL DETERMINANTS OF TOURIST DESTINATION MANAGEMENT CONCEPT

The development of numerous factors, e.g. the easier flow of information, capital, technology and labor, changes in the socio-demographic characteristics of the population of the most important emissive markets (U.S. and Europe), reducing the cost of transport (particularly air transport), has led to the fact that tourism is now one of the world's largest service industry, within which there is a great competitive struggle among tourist destinations. Because of that, tourist destinations must continually improve their products and services in order to maintain and / or improve their market share in relation to other destinations (Dwyer, Kim, 2003.).

The concept of tourist destination was introduced in theory in the 1980s as a response to current trends in the way of using leisure time. UNWTO defines tourist destination as an important place visited during the travel and distinguishes three types of destinations: distant destination, main destination and motivating destination.

Although a tourist destination can be a continent (e.g. Europe for Japanese tourists), the entire country, some regions and specific tourist sites including specific locations, such as transport terminals (airport, port, station) (Vukonic, 1995.), the borders of tourism destinations are usually defined by administrative and political boundaries (due to easier organizing).

The main objectives of any tourist destination are to ensure the quality for guests and a long-term existence for local people. Therefore the destinations should not be static, but have to change and develop in accordance to their guests' preferences.

Tourist destination management is a long-term process that should ensure reaching the high quality of life for residents and the preservation of the cultural identity of the entire tourist destination.

Tourist destination management at local level comes down to destination management. Therefore, managing the macro system as a tourist

destination can be defined as the process of forming and maintaining the environment in which profit and non-profit organizations, community groups and consumers (i.e. the various elements and entities), achieve their goals in the optimal way contributing to their own development and the general social welfare (Dulčić, Petrić, 2001.).

According to Mill and Morrison (Mill, Morrison, 1992.), many destinations which have not seriously approached the planning of destination development are suffering from major adverse effects today. Mason (Mason, 2006.) defines the following key stakeholders: tourists, local inhabitants, tourist industry, government agencies (at local, regional, national and international level), non-profit organizations and the media highlighting the importance of the involvement of various stakeholders in tourist planning and management, while Bryson and Crosby (in Bramwell, Lane, 2000.) define the stakeholders in tourist industry as "any person, group or organization regarding the effects of tourism". Only on the basis of their cooperation and partnership can a dialogue be achieved, and a consensus around a commonly acceptable proposal about how tourism should be developed negotiated and reached.

The main challenge for tourist destination management is to establish cooperation and communication among the stakeholders of tourist offer (Mill, Morrison, 1992.) in order to achieve optimization of the effects of tourism and implement strategic goals (to facilitate a long-term progress for the local population, maximize visitors' satisfaction, maximize the multiplier effects and profitability of the entrepreneurs, optimize tourist effects by providing a sustainable balance between economic benefits and social costs of cultural and environmental costs) (Buhalis, 2000.).

3. THE IMPORTANCE OF SMALL FAMILY ENTERPRISES

Based on the examined literature and in order to provide a higher quality explanation for the issues and the importance of small family enterprises, this part of the paper will briefly present research by Mirela Alpeza and Kirsi Peura "The development and sustainability of family enterprises in Croatia" (CEPOR, 2012.):

In public debates, family enterprise presents an enterprise that is owned by a family and provides jobs and income for the family members. It is assumed that 50% of employees in Croatia are working in family enterprises and that most of the micro and small enterprises in Croatia are family enterprises, owned by the first-generation entrepreneurs who are still managing their enterprises.

Alpeza and Peru highlight the following main issues related to family enterprise in Croatia:

- The concept of family enterprises in Croatia is not officially defined, so this fact disables identification and monitoring of the development, as

much as any projection of the way how family enterprises affect Croatian economy.

- Actual statistical monitoring of economic activity in Croatia (DZZS, FINA) does not allow distinguishing family enterprises from any other legal forms of economic activity.
- The issue of family enterprises is not in the focus of policies and programs aimed at economic development in Croatia, except in the area of specific policies that are focused on family enterprises as the main beneficiaries of policy measures in the field of agriculture, tourism or craft. Policy orientation in these areas is basically driven by the need to respect the existing forms of business organization in these sectors which are based on family as an economic unit, with the aim of facilitating the development of private initiatives in these sectors.
- None of the general laws which define the forms of economic activity mention the concept of family enterprises. The legislative framework in Croatia recognizes family enterprises in agriculture, catering industry and trade as possible legal forms of economic activity in these sectors.
- The issue of generational transfer of ownership and management of family enterprises in Croatia is still a topic about which there is a little or hardly any talk. There are a few examples of good practices of successful transfers in Croatia. There is also inadequate knowledge of how to deal with these problems of enterprises in transition countries in the region, and a lack of educational programs and the experts who would facilitate this process.

On the basis of this research it can be concluded that it is vital to explore the issue of small family tourist enterprises in Sibenik-Knin County because there is a lack of such research and it is therefore very important to conduct it. In this way, it would be possible to obtain information about the number and structure of such enterprises in the County, their impact on the economic development of the County and thus tourism, as well as the problems they face and possible solutions. The ways to encourage the establishment and development of small family tourist enterprises could also be found, as well as many other information and issues.

Below are presented basic indicators and the number of small, medium and large enterprises in the Republic of Croatia (because such data for Sibenik-Knin County are not available). These data are presented in order to create perception about the structure of these enterprises. According to those data it is possible to reach conclusions about their role in the economy.

From Table 1 and 2 it is clear that small enterprises are the most represented ones (98.19%), while highest revenues, expenses and profits are

realized by large enterprises (49.75%, 49.10%, 46.66%). The greatest loss of the period was created by small enterprises (53.16%), and the highest percentage of employees are employed in small enterprises (46.40%).

From Table 3 it is clear that the majority of companies in industries that are directly or indirectly related to tourism belong to small enterprises, which leads to the conclusion about the importance of small enterprises for the economy of Croatia. What shall be further explored is the structure of the enterprises in Sibenik-Knin County, and their share in the economic indicators for the County.

TABLE 1: INDICATORS BY THE SIZE OF ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF CROATIA IN THE YEAR 2011

REPUBLIC OF CROATIA	SMALL	MEDIUM
Number of enterprises	89.539	1.292
Total income	191.232.361.377	111.896.253.997
Total outcome	189.852.489.408	111.468.430.111
Income for the period	12.745.077.551	4.173.329.071
Loss of the period	13.454.181.323	4.416.379.827
Number of employees (at the end of the period)	386.692	159.616
Republic of Croatia	LARGE	TOTAL
Number of enterprises	359	91.190
Total income	300.152.054.544,00	603.280.669.918
Total outcome	290.613.451.242	591.934.370.761
Income for the period	14.799.163.469	31.717.570.091
Loss of the period	7.437.755.374	25.308.316.524
Number of employees (at the end of the period)	287.035	833.343

Source: <http://www.hgk.hr/pokazatelji?category=73>

TABLE 2 HORIZONTAL ANALYSIS OF INDICATORS BY ENTERPRISE SIZE FOR CROATIA IN THE YEAR 2011

REPUBLIC OF CROATIA	SMALL /TOTAL	MEDIUM /TOTAL	LARGE /TOTAL
NUMBER OF ENTERPRISES	98,19%	1,42%	0,39%
TOTAL INCOME	31,70%	18,55%	49,75%
TOTAL OUTCOME	32,07%	18,83%	49,10%
Income for the period	40,18%	13,16%	46,66%
Loss of the period	53,16%	17,45%	29,39%
Number of employees (at the end of period)	46,40%	19,15%	34,44%

Source: <http://www.hgk.hr/pokazatelji?category=73>

TABLE 3 NUMBER OF SMALL, MEDIUM AND LARGE ENTERPRISES IN CROATIA ACCORDING TO THE NATIONAL CLASSIFICATION OF ACTIVITIES IN THE YEAR 2011

Code	Description of activities	SMALL	MEDIUM	LARGE	TOTAL
A	Agriculture, forestry and fishing	1.616	42	10	1.668
F	Construction	11.541	139	32	11.712
G	Wholesale and retail trade; Repair of motor vehicles and motorcycles	25.622	333	86	26.041
H	Transportation and storage	3.149	59	28	3.236
I	Accommodation providers and food service	5.046	81	19	5.146
J	Information and communication	4.095	33	14	4.142
K	Financial and insurance activities	565	4	6	575
L	Real estate	4.431	5	3	4.439
N	Administrative and support service activities	3.676	15	2	3.693
R	Arts, entertainment and recreation	812	14	4	830
S	Other service activities	2.370	5	0	2.375

Source: <http://www.hgk.hr/pokazatelji?category=73>

4. ECONOMIC SITUATION AND MAIN TOURIST FEATURES OF SIBENIK-KNIN COUNTY

Based on the data of Sibenik Chamber of Commerce about the economic situation in Sibenik-Knin County for the first 9 months of 2012, the data about the economic situation in the County will be presented. Following the "Development Strategy for the County 2011 - 2013" the main tourist features for the County will be shown as well as the perspectives of tourist development. For this purpose we will use the data about tourist traffic. (Central Bureau of Statistics).

4.1. Economic situation of Sibenik - knin county

Based on the data of Sibenik Chamber of Commerce about the economic situation in the Sibenik-Knin County for the first 9 months of the year 2012, the following information will be displayed:

- In the period from January to September 2012 the economy of the county generated 4.253.189.526 kn revenue, which represented a decrease of 9,95% compared to the same period last year. The largest revenue of 1.676.233.890 kn was raised by the manufacturing industry,

which is 9.17% less when compared to the period from January to September 2011, but still comes to 39.41% of the total revenues of the County.

- In the wholesale and retail trade 1.053.263.604 kn income was generated, which is 8.66% less than in the same period of the last year.
- In late September 2012 in the county a total of 7,008 unemployed persons was recorded which, compared to the end of September 2011, presents an increase by 5.21%.
- In the first nine months of 2012, according to data from the County Tourist Board, the County was visited by 663,614 tourists, which is 4.85% more than in the same period last year.
- In the first nine months of 2012 in Sibenik-Knin County a total of 4,365,560 tourist nights was realized.
- Compared to the same period in 2011, the county statistics show an increase in the number of overnight stays by 5.40%.

When it comes to assessing the average consumption of tourists in Croatia, or counties, the most commonly used data are the ones of the Institute for Tourism from Zagreb which every two to three years are doing market research on a sample of approximately five thousand tourists staying at coastal and

island places in Croatia. The last such survey was done two years ago. According to these data, the average daily consumption at the level of the County is 48 Euros. Multiplying that figure with the number of overnight stays we reach rough estimates of direct revenue from tourist consumption for 2010 in the County being around 181.63 million Euros (Institute of Tourism, 2010.).

It is important to note that the data about the income of tourism should be taken with reserve because it is not possible to determine accurate annual earnings from tourism, as well as to answer the question of how much of financial pie refers to a particular region, as tourism is heterogeneous and covers a range of activities which are directly and indirectly involved in the formation of tourist facilities (System of National Accounts).

4.2. The main tourist characteristics of Šibenik-knin county

Šibenik-knin County is located in the south of the Republic of Croatia, in the central part of northern Dalmatia. Considering its cultural heritage and it being an attractive location for visitors and doing business, it is equal to most Dalmatian urban centers. The total area of the county is 5.670 km², of which 2.994 km² is the land area, and the rest is the sea. The county has 285 islands, with a total surface of 665 km². The County today includes twenty local government units. According to relief characteristics the County can be divided into two areas: coastal and continental.

The sea is one of the most important resources in terms of traffic, resource basis for fishing and aquaculture, and for tourism. The most indented part of the Croatian Adriatic coast belongs to the Šibenik-Knin County. The beaches are mostly rocky and gravelly, but only occasionally sandy. Special benefits of the coast are numerous hidden coves and secluded beaches.

The County area is characterized by different types of climates, from the Mediterranean and sub-Mediterranean to continental and mountain.

Uniqueness of the county is in its valuable cultural heritage. When it comes to quality, size and variety of its monuments as well as to its association with the Mediterranean and European heritage, historical heritage of the Šibenik-Knin County has a great importance. In the Register of Immovable Cultural Assets of Croatia 290 cultural goods from this territory are registered. Some of them are: St. James Cathedral, Šibenik fortresses, Knin fortress, Burnum in Ivosevci near Knin, Krka monastery, Franciscan monastery on Visovac, Church St. Salvation etc.

According to the census of 2011, Šibenik-Knin County has a population of 109.375 (2.55% of the total number in Croatia), the spatial population density is 36,65 inhabitants/km², as compared to the State average of 75,71 inhabitants/km² it makes

this county poorly populated area. 75% of the population lives in the five County towns and the remaining 25% of the population lives in a quarter of the County municipalities. The educational structure of the population in Šibenik-Knin County is lower than the European average (<HTTP://WWW.DSZ.HR/>).

As a tourist destination, the County has a number of attractions, including its natural beauty (two national parks, parts of two nature parks), indented and attractive archipelago, preserved environment, rich cultural and historical heritage, preserved traditional activities (production of wine, olive oil, dried figs and ham, shellfish, coral, sponge ...). With the improvement of transport infrastructure, i.e. the construction of highways, the County's attractions have become more accessible to Europeans and the wider emissive tourist market. But the problem of waste and inadequate roads which lead from the highway to the majority tourist destinations in the County remains.

In recent decades tourism development in the County (and the State) has largely been spontaneously stimulated, with the vision of developing mass tourism. Tourism infrastructure and facilities are mostly concentrated in coastal areas, where they offer "sun and sea", but a great tourist potential of inner parts of the County is almost completely unused. Accommodation facilities in the County that make up about 7,7% of accommodation of the Republic of Croatia, were stagnating from 2005 to 2009 (development strategy of the County 2011-2013), and a significant increase in the share of accommodation has not been achieved till today. From this it can be concluded that it is necessary to invest in increasing the number of accommodation facilities; primarily in setting up small family hotels (especially in the town), in the conversion of apartments to family-run hotels in the coastal area of the county, and in the development of rural households in the inland.

Since it is of vital importance for the development of small family tourism enterprises to improve the attitude of local authorities, the vision and core strategic objectives for the County are given below. Based on the issued strategy (Development strategy of the county 2011-2013) the vision for the County was made, which reads: "Šibenik-Knin County is a pleasant living area with educated human resources, a dynamic economy and a high level of awareness about conservation and sustainable use of natural and cultural heritage."

Based on the vision, the following strategic objectives have been adopted:

- A competitive economy based on domestic and foreign investment in tourism and related services, traditional agriculture and industry based on innovation and advanced technologies in the economy.
- Faster development of assisted areas.
- Development of public utilities and infrastructure for the balanced economic development

- and the preservation and protection of the environment to improve the quality of life.
- The development of competent and employable human resources and social inclusion.

TABLE 4 PRIORITIES AND MEASURES TOWARDS EACH STRATEGIC OBJECTIVE ARE AS FOLLOWS:

Support the development of SME, promotion of export programs and association of business, scientific and public sectors	Support to SME development, promotion of export programs, scientific research and the public sector Adoption of new technologies, and developing products and services with higher added value Improvement of existing tourist offer, the development of new forms of tourism and sustainable tourism development in protected areas Promotion of female entrepreneurship and youth entrepreneurship
The development of agriculture, aquaculture and green entrepreneurship	Improving the production, processing, storage and sale of agricultural products Promoting green entrepreneurship Supporting the development of aquaculture Development and improvement of irrigation systems, perennial crops and vegetable crops
Attracting domestic and foreign investors	Construction and equipping of economic zones and putting into function entrepreneurship of land and buildings owned by the state Promotion of the county Creating conditions and favorable climate for direct foreign investments and domestic investment

Source: Development strategy of the County 2011 - 2013

Based on the presented strategy it can be clearly concluded that the local authorities have placed tourism as the top strategy, and that supporting the development of SMEs is their priority, so the author of this paper sees this as a starting point for the development of small family-owned tourist enterprises, so that they could become drivers of economic development in the County.

5. PROPOSAL OF RESEARCH INTERESTS AND CONCLUDING REMARKS

Proposal of research interests

First of all it would be important to note that previous studies put the greatest emphasis on analyzing the impact of the effects of manufacturing enterprises, while approach to service companies was secondary (Lerner, Haber, 2001.). Understanding that the effects of enterprise are multidimensional is a concept which has developed only recently (Lumpkin, Dess, 1996.). In previous studies of small enterprises most commonly used measurement effects were those related to the size of the company: revenue and number of employees (Robinson, Sexton, 1994.), while in technology and manufacturing such measurement effects of indus-

tries are used: volume of revenue, net profit, return on investment (ROI) (Kirchoff, 1977.), the relationship between income and earnings per worker (Miller et. al., 1988), revenue per entrepreneurs. As these performance measures are equally relevant for small enterprises as well as for tourist enterprises (along with the number of arrivals and overnight stays, because these data have effects on income) (Al-Wahab, Al-Din, (1975)), they must be involved in analyzing small family-owned tourist enterprises in order to make conclusions about the quality of the enterprise by observation of trends of these indicators. It is also important to note that the existing knowledge about small tourism enterprises is limited (Page et. al., 1999.).

Considering the above, as well as the basic objective of this paper (development of quality tourism in the County) it is necessary to make an integrative analysis of the factors that affect development of small family tourist enterprises.

For this purpose the following should be analyzed:

- **Investment Climate (Environmental features / attractiveness of the destination)** - represents the environment in which the entrepreneur operates (Lordkipanidze et. al., 2004.). The important question here is how the city or region recognizes its attractiveness as a tourist destination and how to bring together its resources in order to achieve better business results (Johns, Mattsson, 2005.). This issue includes an entrepreneurial infrastructure that includes the following: utilities and other services, taxes and other regulations that are important for the entrepreneur as well as the support they can get from the public and private sectors (Lordkipanidze et. al., 2004), but tourist services, attractions, marketing and human capital development could also be involved. Therefore, this part will be analyzing the environment in which STFE operate: private sector (which includes access to capital, professional services, business support, labor market) and public sector (which should be divided into government and community sector, and within macro policies, physical infrastructure, research and development, policy and public security should be analyzed) (Lordkipanidze et. al., 2004).

Thus, it can be assumed that the environmental characteristics of tourist areas are very important for business success, theoretically and in practice MTop (Lerner, Haber, 2001.).

- **Human capital that is involved in entrepreneurial activity** - which would include: education, experience, skills, entrepreneurs, entrepreneurial character and entrepreneurial family background (Cooper et. al., 1988.), and work experience (Vesper, 1980). Litzinger (Litzinger, 1965) compared the characteristics of entrepreneurs and managers in the hotel industry in Arizona and observed significant differences between them when it comes to important mana-

gerial decisions: entrepreneurs are more involved in issues related to innovation and risk, while managers are turning more to routine decision making. Regarding the lack of empirical research between these parameters of human capital and enterprise performances in the tourist industry it would be important to examine: the relationship between entrepreneurial characteristics and performance and the relationship between family background of entrepreneurs, experience in tourism, experience in entrepreneurship and managerial skills that affect enterprises (Lerner, Haber, 2001.).

- **Quality of services provided by these companies** - Blakley (Blakely, 1988) showed that the level of services is the main factor in the growth or reduction in most tourist regions. According to that, it can therefore be concluded that it should also be explored (the level of services provided by STFE and the quality of those services). This could be explored in a way to analyze customers' satisfaction and make conclusions about the quality of services.

Concluding remarks

Based on the readings it can be concluded that tourism offers a number of features for family enterprises, which in turn constitute a very important segment of the tourist industry by increasing its quality and quantity, thereby affecting customers' satisfaction and the development of the destination or the communities in which they operate. What could be pointed out as characteristic of these companies (Getz, Carlsen, 2004.) is that they put personal and family needs and preferences in the first place, rather than growth and profit maximization. In the U.S., these companies generate 46-60% of GDP, the number of employees is less than 20, have a small market share, the annual income is less than \$ 50.000 and they have limited infrastructure and assets (Thomas, 1998.). This is why the tourism industry is ideal for family enterprises because it allows easy access to many business forms, mostly small and micro size, which is exclusively attractive to owners and families. Therefore, having interest in this job often depends on lifestyle, location, and leisure time (Ateljevic, Doorne, 2000.). Thus, micro-enterprises (up to 4 employees) are the ideal form for those who wish to enter tourism industry, and do not have sufficient level of capital, while on the other hand (Buhalis, Cooper, 1998.), these companies dominate tourism industry in peripheral and rural areas and provide a firm tourism offer.

Based on research by the Institute for Tourism (Croatian tourism in figures, 1/2012) it can be concluded that the greatest demand for accommodation facilities were hotels. On the other hand, hotels have very low average utilization (approx. 20%). The reason for this is that demand is concentrated in the 2-3 summer months, while the rest of

the year these facilities are underutilized. Therefore, tourism may not grow steadily in the season, but tourism development strategies should be its spatial and temporal redistribution. This problem might be solved by encouraging the development of rural tourism in order to disperse tourist flows from developed coastal areas into inland counties. This will enable multiple positive effects. Based on the examined documents (listed in the introduction), it can be concluded that the Croatian public sector (national and local) identifies issues of entrepreneurship. However, although it adopted many of the documents, it did not do quality research on entrepreneurship, especially on small family tourist enterprises. It is therefore necessary to do such research so that STFEs can act in a stimulating climate and thereby make a maximum impact on the community in which they operate.

LITERATURE

1. Alpeza, M., Peura, K., (2012) Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, CEPOR, Zagreb.
2. Al-Wahab, A., and Al-Din, S., (1975) *Tourism Management*. London: Tourism International Press.
3. Ateljevic, I., & Doorne, S. (2000) 'Staying within the fence': lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378-392.
4. Blakley, E.J., (1988) *Planning Local Economic Development Theory and Practice*. London: Sage Publications, pp. 161-182.
5. Bowen, D., (2001) "Antecedents of consumer satisfaction and dis-satisfaction (CS/D) on long-haul inclusive tours - a reality check on theoretical considerations", *Tourism Management* 22, pp. 49 - 61, preuzeto sa: www.elsevier.com/locate/tourman
6. Bramwell, B., Lane, B., (2000) *Tourism Collaboration and Partnership: Politics, Practice and Sustainability*, Biddles Ltd., GB.
7. Buhalis, D., (2000) Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, <http://www.wmin.ac.uk/Env/UDP/staff/buhalis.htm>
8. Buhalis, D., Cooper, C., (1998) Competition or cooperation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination. In: Laws, F., Faulkner, B., Moscardo, G. (Eds.), (1988), *Embracing and Managing Change in Tourism*. Routledge, London, pp. 324-346.
9. Cooper, A.C., Dunkelberg, W.C., and Woo, C.Y. (1998), Survival and failure:Alongitudinal study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. MA: Babson College, pp. 225-237.
10. Davidsson, P. (1991) Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing* 6:405-429.
11. Državni zavod za statistiku, Turizam u 2010., www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2012/SI-1463.pdf
12. Dulčić, A., Petrić, L., (2001) Upravljanje razvojem turizma, Mate d.o.o., Zagreb.
13. Dwyer, L. and C. Kim (2003) 'Destination Competitiveness: Determinants and Indicators', *Current Issues in Tourism*, 6(5): 369-414.
14. Getz D., Carlsen J., (2004) „Family Business In Tourism State Of The Art“, www.elsevier.com/locate/atoures (13.05.2013.)
15. Getza, D., Petersenb, T., (2005) Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business

- owners in the tourism and hospitality industry, www.elsevier.com/locate/ijhosman (13.05.2013.)
16. Hitrec, T., (1995) Turistička destinacija, pojam, razvitak, koncept, Turizam, 3 - 4/ pp 48., Institut za turizam, Zagreb.
 17. Hood, J.N., and Young, J.E. (1993) Entrepreneurship's requisite areas of development: A survey of top executives in successful entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing* 8:115-135.
 18. Hrvatsko gospodarstvo - osvrt na aktualno stanje, Hrvatska gospodarska komora, 2012., <https://www.hgk.hr/.../hrvatsko-gospodarstvo-osvrt-na-aktualno-stanje>
 19. Hu, Y., Ritchie, J.R.B., (1993) Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach, *Journal of Travel*
 20. Johns, N., & Mattsson, J. (2005) Destination development through entrepreneurship: a comparison of two cases. *Tourism Management*, 26, 605-616.
 21. Kirchhoff, B.A. (1977) Organization effectiveness measurement and policy research. *Academy of Management Review* 2(3):347-355.
 22. Komppula, R., (2004) Success and Growth in Rural Tourism Micro-Businesses in Finland: Financial or Life-Style Objectives?, *Small firms in tourism: international perspectives*, pp. 115-138
 23. Krešić, D., (2009) Mjerenje intenziteta destinacijske atraktivnosti u turizmu primjenom indeksa destinacijske atraktivnosti (IDA), Doktorska disertacija, Zagreb.
 24. Lerner, M., Haber, S., (2001) Performance Factors Of Small Tourism Ventures: The Interface Of Tourism, Entrepreneurship And The Environment, www.elsevier.com (13.05.2013.)
 25. Litzinger, W.D. (1965) The motel entrepreneur and the motel manager. *Academy of Management Journal* 8:268-281.
 26. Lordkipanidze, M., Brezet, H., Backman, M., (2004) The entrepreneurship factor in sustainable tourism development, www.elsevier.com (13.05.2013.)
 27. Loscocco, K.A., and Leicht, K.T. (1993) Gender, work-family linkages and economic among small business owners. *Journal of Marriage and The Family* 5:875-887.
 28. Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21(1):135-172.
 29. Magaš, D., (1997) Turistička destinacija, Hotelijerski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci, Opatija
 30. Mason, P., (2006) *Tourism Impacts, Planning and Management*, Elsevier, Oxford.
 31. Mill, R., C., Morrison, A., M., (1992) The tourism system, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
 32. Miller, A., Wilson, B., and Adams, M. (1988) Financial performance patterns of new corporate ventures: An alternative to traditional measures. *Journal of Business Venturing* 3(4): 287-299.
 33. Ministarstvo poduzetništva i obrta, Strategija učenja za poduzetništvo 2012.-2014., Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva, www.minpo.hr (13.05.2013.)
 34. Page, S. J., Forer, P., & Lawton, G. R. (1999) Small business development and tourism: terra incognita? *Tourism Management*, 20, 435-459.
 35. Petrić, L., (2006) *Destinacijski menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split.
 36. Poduzetnički impuls 2013., program poticanja poduzetništva i obrta, www.minpo.hr/UserDocs/Images/73.%20-%202011.pdf
 37. Priručnik za bavljenje seoskim turizmom, Ministarstvo RH 2011., www.undp.hr/upload/file/278/.../Prirucnik_Seoski_turizam_za_web.pdf
 38. Razvojna strategija Šibensko-kninske županije 2011. - 2013., http://www.sibensko-kninska-zupanja.hr/dokumenti/RazvojnaStrategija/Razvojna_strategija.pdf Reaearch, Vol. 2, pp. 25-34.
 39. Reichela, A., Haberb, S., (2005), A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises:an exploratory study, www.elsevier.com (13.05.2013.)
 40. Robinson P.B., and Sexton, E.A. (1994) The effect of education and experience on self employment success. *Journal of Business Venturing* 9:141-156.
 41. Smith, N.R., Bracker, J.S., and Miner, J.B. (1987) Correlates of firm and entrepreneur success in technologically innovation companies. In *Frontiers of Entrepreneurship Research*. MA: Babson College, pp. 337-353.
 42. Solesvik, M. Z., (2009) *Entrepreneurial Competencies in Emerging Economy Context*, <http://pyk2.aalto.fi/ncsb2012/Solesvik.pdf> (13.05.2013.)
 43. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020., www.vlada.hr/hr/content/download/243269/3567021/file/
 44. Strateški plan ministarstva turizma za razdoblje od 2013. do 2015, www.mint.hr/UserDocs/Images/121105-stratplan-013-015.pdf
 45. Thomas, R. (1998) The management of small tourism and hospitality firms. London: Cassell.
 46. Thomas, R.,Shaw, G., Page, S.J., (2011) Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges, www.elsevier.com (13.05.2013.)
 47. Tomas ljeto 2010. Istraživanje Instituta za turizam, www.iztzg.hr/.../Tomas-Ljeto-2010-Prezentacija-HR-CROTOUR-23-03-...
 48. Vesper, K. (1980) *New Venture Strategies*. New Jersey: Prentice Hall.
 49. Vukonić, B., (1995) Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija, Turizam, 3 - 4. Pp 66., Institut za turizam, Zagreb.
 50. Weber, S., Mikačić, V., (1995) Determinante atraktivnosti turističkih destinacija - županija u Hrvatskoj, Turizam, 3 - 4/1995, str. 52., Institut za turizam, Zagreb.
 51. Wright, R., Dana, L.P., (2003) Changing Paradigms in International Entrepreneurship Strategy, *Journal of Entrepreneurship* 1, 135-152.
 52. Yu L. and Goulden M. (2006) "A comparative analysis of international tourists' satisfaction in Mongolia", *Tourism Management* 27, pp. 331-1342, dostupno na: www.elsevier.com/locate/tourman

UPRAVLJANJE TALENTIMA U VRIJEME KRIZE U PODUZECIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Datum prijave: 1.10.2013.

UDK 658:338(497.5)

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Prethodno priopćenje

Maja Marković Mileusnić, dipl.oec., Hana Naoulo Bego, prof.psih., univ.spec.oec.,
i Ivana Vrhovski, prof.soc., predavač

Odjel, udruženje

Veleučilište VERN'

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

Telefon: 01 4881 838 Fax: 01 4881 830 E-mail: mmm@jysk.com ; hana.naoulo@cchellenic.com ;
ivana.vrhovski@vern.hr

SAŽETAK - Definiranje talenata, upravljanje talentima i razvijenost praksi upravljanja talentima zasigurno su jedna od najznačajnijih tema u stručnoj literaturi i praksi, tema koja je u mnogim poduzećima prepoznata kao jezičac na vazi koji dugoročno određuje održavanje konkurenčke prednosti poduzeća na globalnom, promjenjivom tržištu. Ovaj rad sastoji se od dva osnovna dijela: u prvom, teorijskom dijelu rada, objašnjeni su pojmovi upravljanje talentima i najbolje prakse upravljanja talentima. U drugom, empirijskom dijelu rada istražuje se razvijenost prakse upravljanja talentima u poduzećima u Hrvatskoj kao i promjene u praksama upravljanja talentima koje su posljedica globalne ekonomske križe. Rezultati istraživanja ukazuju da su prakse upravljanja talentima u poduzećima u uzorku djelomično razvijene te da je većina poduzeća kao odgovor na ekonomsku krizu poduzela restriktivne mjere upravljanja radnom snagom.

Ključne riječi: talenti, upravljanje talentima, ekonomska kriza

ABSTRACT - As many expert literature, papers and practices show, identifying, managing and developing talent is one of the most significant milestones of companies' long term competitive advantage in today's constantly changing market environment. This paper consists of two main sections: the first, theoretical, explains Talent Management terminology, concepts and best practices. The second, empirical, explores the practices applied in Croatian companies, as well as the consequent changes Talent Management underwent as a result of the global economic crisis. The research results within the examined sample of companies indicate that Croatian Talent Management practices are partially developed, as well as that companies' response to global economic crisis were measures of restriction in managing all aspects of their workforce.

Key words: talents, talent management, economic crisis

1. UVOD

Prema istraživanju konzultantske tvrtke The Boston Consulting Group, do 2015.g. europske organizacije će se suočiti s pet posebno važnih izazova u području ljudskih potencijala (BCG prema Crabb, 2007.). Na prvome mjestu je upravljanje talentima, nakon čega slijede upravljanje demografijom, nastajanje učeće organizacije, ravnoteža poslovnog i privatnog života i kulturna transformacija (BCG prema Strack i sur., 2010.). Upravo su visoka važnost koja se danas pridaje, a u budućnosti će se još više pridavati upravljanju talentima kao i utjecaju praksi upravljanja talentima na uspješnost poslovanja poduzeća, poticaji za nastanak ovog rada.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA

2.1. Definicija upravljanja talentima

Iako se često, posebice u posljednjih desetak godina, spominje u literaturi i praksi, jednoznačna definicija upravljanja talentima još uvek ne postoji. Zapravo, ono što postoji jest „zabrinjavajući nedostatak jasnoće u definiranju, opsegu i ukupnim ciljevima upravljanja talentima (Lewis i Heckman, 2006.). Tako je istraživanje provedeno u poduze-

ćima u Velikoj Britaniji pokazalo da je čak 51% stručnjaka u ljudskim resursima u poduzećima provodilo praksu upravljanja talentima, no samo 20% njih imalo je formalnu definiciju upravljanja talentima (CIPD, 2006.).

Upravljanje talentima je proces koji obuhvaća sustavnu identifikaciju ključnih pozicija koje pridonose održivoj konkurenčkoj prednosti poduzeća, razvoj talenata kojima će se popuniti ove pozicije te razvoj specifične prakse u ljudskim potencijalima u svrhu podrške talentima u cijelom procesu i osiguranja njihove predanosti poduzeću (Collings, D.G. i Mellahi, K., 2009.). Upravljanje talentima obuhvaća identifikaciju, privlačenje, razvoj, motiviranje i za-državanje ključnih zaposlenika u svim dijelovima poduzeća, a ne samo „odabrane elite“ onih koji odlučuju (Integrated Talent Management, March 2008). Leisy i Pyron (2009.) ovaj pojam definiraju vrlo jednostavno, kao postavljanje pravih ljudi s pravim vještinama na pravo mjesto u pravo vrijeme.

2.2. Prakse upravljanja talentima

Aktivnosti upravljanja talentima mogu uključivati upravljanje učinkom, planiranje nasljednika, redoviti pregled talenata, planiranje razvoja i podršku talentima, razvoj karijere, planiranje i zapošljavanje talenata (Heinen i O'Neill, 2004.). Pogledamo li paž-

Ijivije ovu definiciju aktivnosti upravljanja talentima, možemo vrlo brzo doći do zaključka kako smo zapravo opisali veći dio aktivnosti koji je već dugi niz godina prisutan u upravljanju radnom snagom u poduzećima, te stoga ne predstavlja nikakvu novost. Međutim, ono što jest presudno za uspješnost praksi upravljanja talentima jest postojanje njihovog strateškog, proaktivnog i integriranog pristupa u poduzeću. Pod strateškim pristupom smatra se povezanost praksi upravljanja talentima s poslovnom strategijom, dok se proaktivnost ogleda u konstantnom gledanju u budućnost, jasnom promišljanju o strateškim poslovnim inicijativama uz posvećenost kvalitativnom i kvantitativnom mjerenu povrata na uloženo u praksama upravljanja talentima. Integriranost praksi upravljanja talentima podrazumijeva povezanost i međuovisnost svih aktivnosti koje se odnose na talente, pri čemu akvizicija talenata, upravljanje radnim učinkom, njihovo zadržavanje, obrazovanje i razvoj kao četiri temeljne prakse u upravljanju talentima, moraju biti jasno povezani i podržani odgovarajućim procesima i sustavima funkcije ljudskih potencijala poduzeća (Integrated Talent Management, March 2008).

U literaturi se mogu pronaći različite tehnike kojima se poduzeća služe kako bi efikasnije upravljala talentima u vrijeme krize. Prema Stracku i suradnicima (2010.g.) poduzeća u vrijeme krize mogu upotrijebiti restriktivne ili fleksibilne mjere upravljanja radnom snagom. Restriktivne mjere obuhvačaju otakzivanje različitih događaja (engl. events) vezanih uz organizaciju; smanjivanje ili zamrzavanje zapošljavanja; otpuštanje zaposlenika; smanjenje ili uklanjanje budžeta za razvoj i obrazovanje; prisilno „oduzimanje“ godišnjih odmora; smanjenje ili odgađanje isplate bonusa, itd. Fleksibilne mjere upravljanja radnom snagom podrazumijevaju revidiranje procesa; povećanje radne pokretljivosti; neprodužavanje ugovora na određeno vrijeme; smanjenje broja hijerarhijskih razina i povećanje raspona kontrole, itd.

U trenutnoj finansijskoj krizi, prema istraživanju konzultanata Global Novations (2010) ispitanici su mišljenja da se poduzeća u finansijskoj krizi suočavaju s rješavanjem slijedeća tri prioriteta izazova: definiranje vještina koje nedostaju na ključnim pozicijama, izgradnja internih rezervi talenata te razvoj slijedeće generacije lidera. Isto istraživanje pokazalo je kako su poduzeća u vrijeme krize poduzela slijedeće restriktivne akcije: zamrznutu su nova zapošljavanja (43% ispitanih poduzeća) i povećanje plaća (38% ispitanih poduzeća), smanjen je broj zaposlenih (40% ispitanih poduzeća) te su smanjeni bonusi (37% ispitanih poduzeća).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ciljevi empirijskog dijela istraživanja bili su utvrditi stupanj razvijenosti upravljanja talentima u poduzećima u Republici Hrvatskoj te utvrditi promjene u dosadašnjim praksama upravljanja talentima uzrokovane ekonomskom krizom. Podaci su prikupljeni strukturiranim anketnim upitnikom koji je nastao na temelju dvaju već postojećih anketnih upitnika. Prvi dio, koji se odnosi na prakse upravljanja talentima, modificirani je anketni upitnik Edwardsa (2010.) iz konzultantske tvrtke Pilat, dok je drugi dio, kojim su se utvrđivale promjene u praksama upravljanja talentima uzrokovane globalnom ekonomskom krizom, preuzet od CIPD (2009.).

Prvi dio upitnika, koji se sastojao od 10 pitanja, odnosio se na osnovne prakse upravljanja talentima u poduzećima. Ispitanici su procjenjivali stupanj razvijenosti praksi upravljanja talentima u svojim poduzećima na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Ispitivala se prisutnost slijedećih praksi: definiranje zahtjeva za talentima, definiranje talenata, procjenjivanje radnog učinka talenata, zapošljavanje talenata, upravljanje karijrom talenata, definiranje ključnih pozicija i planiranje nasljeđivanja, zadržavanje talenata, primjena alata za upravljanje talentima, kontrola procesa upravljanja talentima te mjerjenje učinkovitosti sustava upravljanja talentima.

U drugom dijelu upitnika ispitanici su, u svrhu ispitivanja utjecaja globalne ekonomske krize na aktivnosti upravljanja talentima, odgovarali na niz pitanja vezanih uz: utjecaj na aktivnosti u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima (primjerice utjecaj na budžete za edukaciju i razvoj, utjecaj na nova zapošljavanja itd.), nove prakse koje su uvedene u krizi, a vezane su uz upravljanje talentima, promjene u strategiji sustava plaća i nagrađivanja talenata, aktivnosti koje su uvedene u svrhu potpore menadžmentu za bolje upravljanje talentima u vrijeme krize.

Anketni upitnik poslan je putem elektroničke pošte na adrese voditelja, rukovoditelja ili direktora ljudskih potencijala poslovnih organizacija koje imaju razvijene aktivnosti ljudskih potencijala. Pri tome je kriterij za određivanje razvijenosti aktivnosti ljudskih potencijala bio formalno postojanje voditelja/rukovoditelja/direktora ljudskih potencijala u poduzeću. Anketni upitnik poslan je na ukupno 102 adrese, a prikupljen je 41 odgovor (stopa odgovora 40%).

Profil poduzeća s obzirom na veličinu mjerenu brojem zaposlenih, industriju i vlasništvo, prikidan je u tablici 1.

TABLICA 1.: Profil poduzeća u uzorku

	Struktura (% poduzeća)
Veličina poduzeća	0 do 100 zaposlenih - 21,95% 100 do 500 zaposlenih - 36,59% više od 500 zaposlenih - 41,46%

Osnovna djelatnost poduzeća	brzo obrtajuća roba široke potrošnje (FMCG) - 26,83% poljoprivredna proizvodnja - 9,76% trgovina - 7,32% uslužna djelatnost - 7,32% bankarstvo - 4,88% osiguranje - 4,88% građevinarstvo - 4,88% naftna industrija - 4,88% informacijske tehnologije - 4,88% kozmetička industrija - 4,88% obrazovanje - 2,44% konzalting - 2,44% igre na sreću - 2,44% turizam - 2,44% logistika i špedicija - 2,44% vodoopskrba i odvodnja - 2,44% remont i servis alatnih strojeva - 2,44% telekomunikacije - 2,44%
Vlasnička struktura	većinsko državno vlasništvo - 12,20% većinsko privatno domaće vlasništvo - 51,22% većinsko privatno strano vlasništvo - 36,58%

Izvor: istraživanje autorica

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Razvijenost upravljanja talentima

Prvi cilj empirijskog dijela istraživanja bio je utvrditi stupanj razvijenosti uobičajenih praksi upravljanja talentima u poduzećima u Hrvatskoj.

Ispitanici su odgovarali na 10 pitanja i procjenjivali stupanj razvijenosti praksi upravljanja talentima u svojim poduzećima na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Za svaku od 10 istraživanih čestica izračunate su aritmetička sredina i standardna devijacija (tablica 2.):

TABLICA 2.: Praksa upravljanja talentima u poduzećima u uzorku, aritmetičke sredine i standardne devijacije

Prakse upravljanja talentima	Vrijednosti
1. Zahtjevi za talentima se redovito revidiraju u skladu s ciljevima, zahtjevima i strategijom poduzeća.	M = 3,10 SD = 1,94
2. Načini na koje se identificiraju talenti su jasno definirani.	M = 3,02 SD = 2,14
3. Postoji jasno definirani sustav procjenjivanja radnog učinka talenata.	M = 3,07 SD = 2,30
4. Prilikom zapošljavanja talenata se koristi drugačiji pristup nego prilikom zapošljavanja ostalih kandidata.	M = 2,90 SD = 2,25
5. Identificiranim talentima u poduzećima se pomaže prilikom pripreme, provedbe i realizacije njihovih planova karijere.	M = 3,46 SD = 2,38
6. Ključne pozicije u organizaciji su jasno definirane i osiguran je plan nasljeđivanja za te pozicije.	M = 3,24 SD = 2,01
7. Postoje posebne mjere kojima se pokušavaju zadržati talenti na ključnim pozicijama.	M = 3,05 SD = 1,97
8. Postoje jasno definirani alati koji se koriste prilikom upravljanja talentima.	M = 3,07 SD = 2,08
9. Stručnjaci u ljudskim potencijalima su zaduženi za nadziranje i kontrolu metoda i alata koji se koriste prilikom upravljanja talentima.	M = 3,42 SD = 2,06
10. Učinak korištenja metoda i alata upravljanja talentima se redovito mjeri.	M = 2,93 SD = 2,09

Izvor: istraživanje autorica

Ukoliko postavimo kriterije na način da odgovori na pitanja 1 (uopće se ne slažem) i 2 (ne slažem se) predstavljaju nisku mjeru, odgovor 3 (niti se slažem niti se ne slažem) srednju mjeru, a odgovor 4 i 5 visoku mjeru upravljanja talentima, iz tablice 2. je vidljivo da je 8 od navedenih 10 praksi upravljanja talentima u poduzećima u uzorku prosječno prisutno/razvijeno (prosječne vrijednosti iznad 3,00). Pri tome su najrazvijenije „talentima se pomaže prili-

kom pripreme, provedbe i realizacije njihovih planova karijere“ (M = 3,46) i „stručnjaci u ljudskim potencijalima su zaduženi za nadziranje i kontrolu metoda i alata koji se koriste prilikom upravljanja talentima“ (M = 3,42). Dvije prakse ocijenjene su u prosjeku ocjenama nižima od 3,00, što ukazuje na slabu prisutnost tih praksi upravljanja talentima u poduzećima u uzorku. Konkretno, najmanje su prisutne prakse „korištenje drugačijeg pristupa prilikom

zapošljavanja talenata od pristupa prilikom zapošljavanja ostalih djelatnika ($M = 2,90$) i „učinak korištenja metoda i alata upravljanja talentima se redovito mjeri ($M = 2,93$).

Proizlazi da su, prosječno gledajući, u poduzećima u uzorku osrednje razvijene sljedeće prakse upravljanja talentima: (1) upravljanje karijerom talenata, (2) kontrola procesa upravljanja talentima od strane ljudskih potencijala, (3) osiguravanje ključnih pozicija i planiranje nasljeđivanja, (4) definiranje uloga i zahtjeva za talentima u skladu sa strategijom poduzeća, (5) procjenjivanje radnog učinka talenata, (6) formaliziranost alata za upravljanje talentima, (7) definiranje talenata, (8) zadržavanje talenata, dok su dvije prakse minimalno razvijene: (1) drugačiji pristup prilikom zapošljavanja talenata i (2) mjerjenje učinkovitosti sustava upravljanja talentima.

Istovremeno, niti jedna vrijednost ne prelazi 4,00, pa se može zaključiti kako niti jedna praksa upravljanja talentima nije visoko ili u potpunosti razvijena u poduzećima u uzorku.

4.2. Prakse upravljanja talentima u vrijeme krize

Drugim dijelom empirijskog istraživanja htjelo se ispitati kako je globalna ekomska kriza utjecala na prakse upravljanja talentima u poduzećima u Hrvatskoj.

Ispitanici su zaokruživali odgovore koji su bili grupirani u sljedeća četiri područja upravljanja ljudskim potencijalima i talentima: (1) utjecaj krize na strategiju upravljanja talentima, (2) nove prakse upravljanja talentima koje su uvedene u krizi, (3) promjene u strategiji sustava plaća i nagrađivanja talenata te (4) prakse koje su uvedene da bi osigurali potporu menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme krize.

Na grafikonu 1. prikazane su frekvencije i postoci odgovora na pitanja unutar prvog područja: na koje je sve dijelove strategije upravljanja ljudskim potencijalima utjecala globalna ekomska kriza.

GRAFIKON 1.: Utjecaj globalne ekomske krize na strategiju upravljanja ljudskim potencijalima



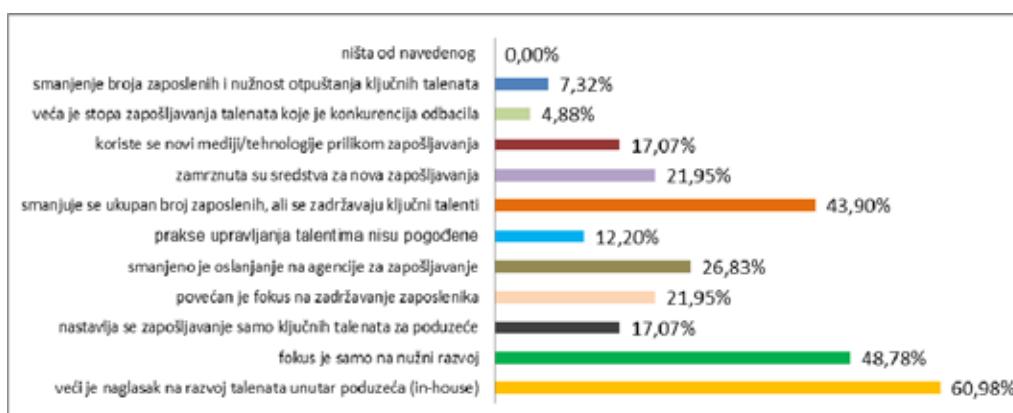
Izvor: istraživanje autorica

S obzirom na rezultate na grafikonu 1., možemo zaključiti kako je najveća promjena u strategiji upravljanja ljudskim potencijalima smanjenje budžeta za obrazovanje i razvoj (kod 70,73% poduzeća). Druge promjene koje su se pokazale značajnima i prisutne su kod 41,46% poduzeća u uzorku su: revidiranje aktualnih sustava koji doprinose troškovnoj u-

činkovitosti, zamrzavanje novih zapošljavanja i otpuštanje zaposlenika koji ne zadovoljavaju zahtjeve radnog učinka.

Distribucija odgovora na pitanje koje se sve prakse upravljanja talentima koriste kao odgovor na globalnu ekonomsku krizu prikazana je na grafikonu 2.

GRAFIKON 2.: Prakse upravljanja talentima koje se koriste kao odgovor na globalnu ekonomsku krizu



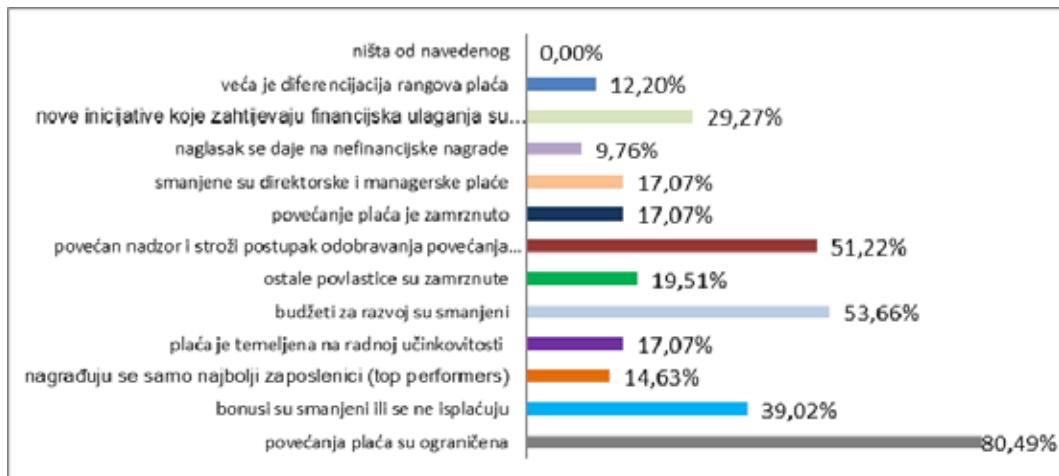
Izvor: istraživanje autorica

Čak 60,98% hrvatskih poduzeća kao odgovor na globalnu ekonomsku krizu koristi razvoj talenata unutar poduzeća (in-house). Nadalje, 48,78% njih stavlja fokus samo na nužni razvoj, dok 43,90% poduzeća smanjuje ukupan broj zaposlenika, ali i zadržava ključne talente. Najmanje zastupljene prakse su veća stopa zapošljavanja talenata koje je konkurenca odbacila (4,88%), smanjenje ukupnog bro-

ja zaposlenika i otpuštanje ključnih talenata (7,32%) te da prakse upravljanja talentima nisu pogodene (12,20%).

U trećem području drugog dijela upitnika htjelo se istražiti koje su promjene u strategijama nagradivanja talenata uzrokovane globalnom ekonomskom krizom. Distribucija odgovora nalazi se na grafikonu 3.

GRAFIKON 3.: Promjene u strategijama nagradivanja talenata uzrokovane globalnom ekonomskom krizom

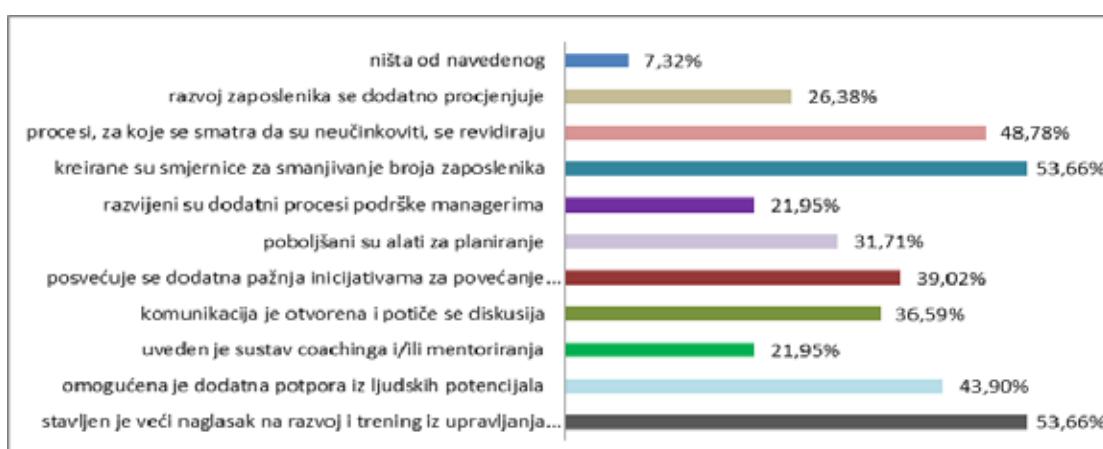


Izvor: istraživanje autorica

Prema rezultatima u grafikonu 3. vidimo kako je čak 80,49% poduzeća ograničilo ili zamrznulo povećanja plaća, njih 53,66% smanjilo je budžete za razvoj, dok ih 51,22% prilikom nagradivanja talenata koristi povećani nadzor i stroži postupak odobravanja povećanja plaća i ostalih povlastica kao odgovor na ekonomsku krizu.

Posljednje, četvрто područje drugog dijela upitnika odnosilo se na uvođenje praksi koje osiguravaju potporu menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme krize. Frekvencije i postoci odgovora na navedeno pitanje nalaze se na grafikonu 4.

GRAFIKON 4.: Prakse koje su uvedene za osiguravanje potpore menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme ekonomске krize



Izvor: istraživanje autorica

Iz grafikona 4. je vidljivo kako je 53,66% poduzeća najčešće koristilo dvije prakse kao potporu menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme krize: naglasak na razvoj i trening iz upravljanja i vodstva jednako je važan kao i osiguranje smjernica za smanjivanje broja zaposlenika. Najmanje zastupljene prakse su sustav coachinga i/ili mentoriranja (21,95%) odnosno razvoj dodatnih procesa podrške menadžerima (21,95%). Čak 7,32% poduzeća navodi kako nije poduzela nijednu od navedenih praksi kao potporu menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme krize.

5. ZAKLJUČAK

Koju god definiciju odabrali da bi odredili talente i prakse upravljanja talentima, za njihovu uspješnost presudno je kontinuirano prilagođavanje i usklađivanje praksi upravljanja talentima s poslovnim strategijom poduzeća. Da bi to mogla učiniti, poduzeća moraju osigurati predanost upravljanju talentima na svim razinama menadžmenta te utkati navedene prakse u samu srž svoje organizacijske kulture. Također, od presudne je važnosti osigurati nužnu infrastrukturu i podršku u obliku jasnih procesa za upravljanje talentima od strane funkcije ljudskih potencijala.

Još uvijek se nalazimo u vremenima globalne ekonomske krize, koja je utjecala na poslovna okruženja na načine na koje nitko nije mogao predvidjeti. Stoga se javljaju značajne promjene i u praksama upravljanja talentima. Poduzeća koja žele ostati konkurentna na tržištu i koja razmišljaju dugoročno, sustavno će se fokusirati na prakse upravljanja talentima, za razliku od poduzeća koja razmišljaju kratkoročno i u smjeru preživljavanja u doba globalne ekonomske krize.

Kao što je rečeno u uvodu, rezultati istraživanja pokazuju kako prakse upravljanja talentima u poduzećima u uzorku nisu u potpunosti razvijene i da kao odgovor na ekonomsku krizu koriste više restriktivne, no fleksibilne mjere. Stoga bismo mogli zaključiti kako postoji velika vjerojatnost da poduzeća u uzoku iz krize neće izaći jačima i konkurentnjima, već će im biti potrebno još puno vremena da se oporevate od njezina utjecaja.

LITERATURA

- CIPD (2006). „Talent Management: Understanding the Dimensions“, London, CIPD

- CIPD (2009). „The War on Talent? Talent management under threat in uncertain times“, Chartered Institute of Personnel and Development. Dostupno na: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/war-on-talent-talent-management-under-threat-uncertain-times.aspx>
- Crabb, S. (2007). „Talent is Top Challenge for HR“, People Management, (13), 11:15
- Collings, D.G. i Mellahi,K. (2009): „Strategic talent Management: A review and research agenda“, Human Resource Management Review, 19:4, 304-313
- Edwards, R. (2010). „Talent Management Audit“. Dostupno na: <http://www.pilat.com/europe/index.asp>
- Global Novations 2011 pulse survey „Global Talent Management Challenges“ (2010). Dostupno na: <http://info.globalnovations.com/rs/globalnovations/images/2012GlobalTMChallengesPulseSurveyReport.pdf>
- Heinen, J., & O'Neill, C. (2004). „Managing talent to maximise performance“. Employment Relations Today, Summer, 31(2), 67-82
- Integrated Talent Management, „Optimising the Employee Life Cycle“ (2008). Dostupno na: <http://dcb9maxnuelio.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/06/Integrated-Talent-Management.pdf>
- Leisy, B., Pyron, D. (2009). „Talent Management Takes On New Urgency“, Compensation and Benefits Review, (41), 4: 58-63.
- Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006). „Talent Management: A critical review“, Human Resource Management Review, 16, 139-154
- Strack, R., Caye, J.M., Leicht, M., Villis, U., Bohm, H., McDonnell, M. (2010). „The future of HR in Europe“. Dostupno na: <http://www.bcg.com/documents/file15033.pdf>

POPIS ILUSTRACIJA

TABLICA 1.: Profil poduzeća u uzorku

TABLICA 2.: Praksa upravljanja talentima u poduzećima u uzorku, aritmetičke sredine i standardne devijacije

GRAFIKON 1.: Utjecaj globalne ekonomske krize na strategiju upravljanja ljudskim potencijalima

GRAFIKON 2.: Prakse upravljanja talentima koje se koriste kao odgovor na globalnu ekonomsku krizu

GRAFIKON 3.: Promjene u strategijama nagradivanja talentata uzrokovane globalnom ekonomskom krizom

GRAFIKON 4.: Prakse koje su uvedene za osiguravanje potpore menadžerima u upravljanju talentima u vrijeme ekonomske krize

VELIČINA POTENCIJALNOG „ODLJEVA MOZGOVA“ STUDENATA VISOKE ŠKOLE ZA MENADŽMENT U TURIZMU I INFORMATICI U VIROVITICI

Datum prijave: 15.10.2013.

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

UDK 331.5:37

Prethodno priopćenje

D.Mlikota¹

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Matije Gupca 78, 33000 Virovitica

Telefon: 033-492-276 Fax: 033-721-037 E-mail:draganamlikota@gmail.com

A.Prelas Kovačević, dipl. oec.

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Matije Gupca 78, 33000 Virovitica

Telefon: 033-492-276 Fax: 033-721-037 E-mail: anita.prelas.kovacevic@vsmti.hr

SAŽETAK - Početak stoljeća okarakteriziran je globalizacijom i stalnim promjenama. Znanje i obrazovanje te u konačnici obrazovan čovjek prepoznati su kao ključ uspjeha. Proces koji pljeni sve više pažnje, a u kojem mlađi, obrazovani, perspektivni i kreativni ljudski potencijali u potrazi za samostvarenjem napuštaju granice matične države, popularno je nazvan „odljev mozgova“. Odljev mozgova, kao proces prostornog razmještanja obrazovanih ljudskih potencijala, predstavlja proces koji će zasigurno odigrati važnu ulogu na globalnoj gospodarskoj sceni i kao takav zahtijeva sve veću pozornost, razumijevanje i poštovanje odgovornih pojedinaca i svih nas.

Rad je koncipiran u dva dijela - u prvom dijelu je sam proces odljeva mozgova prikazan preko faktora koji ga uzrokuju i konfliktnih posljedica kojima on rezultira, dok je u drugom dijelu rada kroz empirijsko istraživanje prikazana veličina potencijalnog odljeva mozgova studenata Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Ključne riječi: globalizacija, obrazovanje, odljev mozgova,

SUMMARY- The beginning of century is characterized by globalization and constant changes. Knowledge, education and an educated man have been recognized as a key to success. Process that draws more attention in which young, educated, promising and creative human potentials in the search for self-realisation leave the borders of their native country is popularly called "brain drain". Brain drain, as the spatial deployment of educated human potentials is a process that will certainly play an important role in the global economy and, as such, requires more attention, understanding and respect of responsible individuals and us all. The work is divided into two parts - in the first part the process of brain drain is shown over the factors that cause it and the conflicting consequences that it results in, while in the second part through an empirical research is shown the size of the potential brain drain of students at the Virovitica College.

Key words: globalization, education, brain drain

1. UVOD

Svijest o važnosti ljudskih potencijala kao ključnog faktora koji određuje uspješnost poslovanja, a samim time i gospodarsku uspješnost, tek u novije doba poprima odgovarajuće razmjere pozornosti i brige suvremenoga društva. Ulaganje u ljudske potencijale kroz njihovo obrazovanje, razvoj i usavršavanje, rezultira intelektualnim kapitalom koji u promjenjivim uvjetima poslovanja 21. st. predstavlja gotovo jedini način ostvarenja napretka i održive konkurentske prednosti.

Poslodavac i organizacija koji su spoznali važnost i vrijednost obrazovanog kadra na dobrom su putu ostvarenja svojih poslovnih i ekonomskih ciljeva. Drugim riječima, ulaganje u obrazovanje ljudskih potencijala predstavlja investiciju koja se uvijek isplati. Ljudski potencijali temelj su intelektualnoga kapitala kojeg konkurenca ne može

kopirati i koji osigurava dugoročnu i stratešku prednost.

Proces koji pljeni sve više pažnje, a u kojem mlađi, obrazovani, perspektivni i kreativni ljudski potencijali u potrazi za samostvarenjem napuštaju granice matične države, popularno je nazvan „odljev mozgova“. Aktualnost ovoga trenda, njegov globalni razmjer i nedovoljno istraženi uzroci i posljedice predstavljaju glavne razloge izbora teme.

Republika Hrvatska, promatrana u europskom konceptu, predstavlja relativno malu državu s malim brojem stanovnika koja tek treba izboriti svoje mjesto na europskom i globalnom tržištu. Domovinski rat, tranzicija i ekomska kriza predstavljaju uteg za državu i njezine stanovnike te je nužno kroz postojeće institucije razviti kolektivnu svijest usmjerenu na njen gospodarski napredak. Stoga, svaki puta kada visoko obrazovani hrvatski građanin u potrazi za boljom životnom egzistencijom napusti domovinu, za nju nastaje nepopravljiva šteta.

¹ Studentica 3. godine smjera Informatički menadžment koji se izvodi na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Spoznaja da domovinu napuštaju najspasobniji ili bolje rečeno oni koji predstavljaju temelj njenoga nužnog gospodarskog oporavka nedopustiva je pojava i svakako zaslužuje veću društvenu pozornost i brigu.

2. LJUDSKI POTENCIJAL I MIGRACIJE

„Ako na razini ljudskoga potencijala mladi ljudi predstavljaju biološku podlogu vitaliteta jedne zemlje i condicio sine qua non njezina opstanka i budućnosti, obrazovanim je ljudima namijenjena prije svega uloga onih koji će osiguravati kakvoću svekolikog življenja i izglednost budućnosti“ (Golub, 2003:129). Ulaganje u mlade naraštaje predstavlja ulaganje u gospodarski razvoj kao i u napredak cjelokupnog društva. Upravo mladi naraštaji, budući obrazovani građani, kreativni i sposobni ljudski potencijali trebaju zadovoljiti potrebe sve zahtjevijeg tržišta.

Prema Jambrek, Penić (2008) tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru pridan dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Upravo ta povezanost sastavni je i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge "ljudskog kapitala" i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja. "Ljudski kapital je najvažniji segment danas jako omiljene konцепцијe intelektualnog kapitala" (Jambrek, Penić, 2008:1184).

Uvjeti poslovanja su promjenjivi, dinamični i nepredvidivi te uvjetuju opstanak najprilagodljivijih. Globalizacija je proces koji je zahvatio cijelo društvo, a znanje postaje ključ uspjeha. Ona gospodarstva koja su to na vrijeme spoznala postala su simbol prosperiteta. U drugoj polovici 19. st. svijet se polarizira na razvijene zemlje, tj. nacionalne sisteme koji znaju zadržati kreativni i obrazovani ljudski potencijal i na nerazvijene zemlje, čije je značajka nesposobnost održavanja i reproduciranja srednjeg, nekreativnog sloja neophodnog za produkciju onih najboljih (Adamović, 2003). Svijet se tako razgraničio na razvijeni sjever i nerazvijeni jug, a razlike su sve izraženije stvarajući pri tome sve veći jaz².

Stanovništvo je okarakterizirano najvažniji faktor društveno - ekonomskog razvijatka neke zemlje jer je izvor radne snage, produktivnog ljudskog potencijala. Radna snaga određuje smjer i tempo razvoja privrede, a u konačnici razvoja cjelokupnog društva. Na taj se način stvaraju poželjni uvjeti za život na nekom teritoriju, bilo da je riječ o općini, županiji ili državi (Lamza Maronić, Tokić, 2012). Stanovništvo se iz godine u godinu mijenja pod utjecajem različitih čimbenika. Spomenute promjene mogu biti izražene u numeričkim vrijednostima, ukoliko broj stanovnika raste ili pada, a isto tako može biti i promjena u samoj strukturalnoj vrijednosti stanovništva.

„Stanovništvo Republike Hrvatske u prošlom stoljeću bilježi jako spor rast, gotovo neznatan u odnosu na neke druge zemlje“ (Lamza Maronić, Tokić, 2012:264). Posljednjih desetak godina ukupni broj stanovnika Republike Hrvatske zahvaćen je trendom opadanja. Gospodarski napredak ovisi o brojnosti stanovništva neke zemlje, tj. o veličini radno sposobnog stanovništva. Država koja ima više stanovnika, uz ostale iste uvjete bit će razvijenija od one s manjim brojem stanovnika (Lamza Maronić, Tokić, 2012). Proizlazi logičan zaključak kako veći broj stanovnika, osigurava veće tržište, stoga se postavlja pitanje utjecaja demografskih čimbenika na gospodarski napredak i razvitak, čija se osnovna podjela dijeli na: promjenu broja stanovnika, zaposlenost, migracije i demografsku strukturu³.

3. DEMOGRAFSKI ČIMBENICI UTJECAJA NA GOSPODARSKI NAPREDAK I RAZVITAK

Na gospodarski napredak i razvitak djeluju mnogobrojni demografski čimbenici, među kojima se izdvajaju: ukupno kretanje stanovništva, njihova zaposlenost, migracije te u konačnici demografska struktura. Djelovanje spomenutih čimbenika vrlo je složeno te je teško izdvojiti koji je od njih važniji ili djelotvorniji. Jednostavno rečeno, razvoj gospodarstva obilježen je demografskim čimbenicima, a oni djeluju kroz međusobnu interakciju i sinergiju. Stanovništvo s obzirom na dob, spol i obrazovanje, zaposlenost radno sposobnog potencijala, kao i njihove migracije i ukupno kretanje predstavljaju temelj, osnovu i začetke ekonomskog rasta i dosezanje socijalnog blagostanja.

3.1. Ukupno kretanje stanovništva

Ukupno kretanje broja stanovništva, odnosno promjena broja stanovnika ima značajan utjecaj na potražnju roba i usluga u određenom gospodarstvu. Povećanje broja stanovnika utječe na povećanje potražnje. Povećana potražnja rezultira stvaranjem novih tehnologija, povećanjem kreativnosti rada, bogatije radno iskustvo, a posebno vodi proizvodnji novih znanja i racionalnijoj upotrebi resursa. Prethodno navedeno se prvenstveno odnosi na radno sposobno stanovništvo i produktivan ljudski potencijal te u krajnjoj liniji na ekonomski razvijene zemlje (Lamza Maronić, Tokić, 2012).

3.2. Zaposlenost

Status ne/zaposlenosti obilježava financijsku sposobnost i kupovnu snagu stanovnika. Visoko razvijene zemlje obilježava visoka stopa zaposlenosti i obrnuto. Niska stopa zaposlenosti ukazuje na nisku dostupnost posla što govori o slaboj iskoristivosti gospodarskih potencijala. Povijest uči kako su zemlje niske stope zaposlenosti generatori emigranata, dok

² Usporedi sa Golub 2004:42.

³ Usp. sa Lamza Maronić, Tokić, 2012:4.

su razvijene zemlje s visokom stopom zaposlenosti magneti imigrantima (Lamza Maronić, Tokić, 2012).

3.3. Migracije

Migracije predstavljaju bitnu kategoriju za analizu društveno-ekonomskog stanja. Stanovništvo se seli iz područja nedovoljno razvijene privrede u dijelove koji su razvijeniji i pružaju više mogućnosti za život. One ukazuju koliko je ne/ravnomjeran razvitak pojedine zemlje. Depopulacijske tendencije, osobito ako su izazvane emigracijom, povezuju se najčešće uz gospodarsku stagnaciju te uz nepovoljne gospodarske i političke prilike. Depopulacija stanovništva izazvana emigracijom može dovesti do manjih ili većih gospodarskih i socijalnih problema. Takvi se problemi najčešće ogledaju u porastu broja staračkog žiteljstva u odnosu na broj zaposlenog stanovništva, svremenom obrazovanom na račun povećanja starijeg prema obrazovanju stanovništva, konzervativnijeg društva (Lamza Maronić, Tokić, 2012).

3.4. Demografska struktura (dob, spol, obrazovanje)

Demografska struktura stanovništva s obzirom na dob i spol definirana je stopama nataliteta, fertiliteta te mortaliteta. Zdrava demografska struktura stanovništva izgleda poput piramide, u kojoj mladi obrazovani naraštaji, ljudski potencijali, brojčano značajno premašuju starije, umirovljeničko stanovništvo. Ukoliko brojnost starog stanovništva premaši broj mladog stanovništva gospodarski napredak je otežan i onemogućen (Lamza Maronić, Tokić, 2012).

4. KONCEPT MIGRACIJA KROZ POVIJEST

Svako značajnije razdoblje u razvoju društva popraćen je i značajno obilježen procesom migracije sa svim svojim uzrocima i posljedicama. Migracija je usaćena u čovjekove nagone, a simbolizira stremljenje ka boljem, bijeg od nesigurnosti, iskoristavanja... Migracija je čovjekova egzistencijalna nužda za kretanjem i refleks njegove znatiželje (Friganović, 1989). Migracija je težnja ka boljiku i svladavanju nezadovoljstva trenutačnim stanjem.

Svoje korijenje pojam migracija ima u latinskoj riječi migrare koja ukazuje na preseljenje, seljenje ili seobu.⁴ Povjesno razmatrajući migracije sežu u duboku povijest čovječanstva. Čovjek je od svog prapočetka mijenjao stanište i tragoz za sigurnijim

skloništem. Migracije simboliziraju čovjekovu borbu za opstanak (Friganović, 1989).

Hrvati su, kako je poznato, emigrirali i interkontinentalno i europski. Poslije 2.svjetskog rata Hrvati su prolazili kroz razdoblje zatvorenih granica i ilegalnog iseljavanja. Država iseljavanje potiskuje, a ono postaje odraz teškog gospodarskog stanja u zemlji te liberalizacije društva. Kulminacija iseljavanja slijedi tijekom 70-tih godina kada Hrvati postaju tzv. gastarbeiteri⁵.

Godina 1974. je po mnogo čemu presudna migracijska godina. Te se godine hrvatska emigracija raspukla na dvije različite kvalitete. Prva, radna ili gastarbajterska koja je u stalnom usponu, te druga, iseljenička najvrednijeg dijela ljudskoga potencijala odnosno intelektualca (Golub, 2004). Najveće migracije Hrvata nastupile su 90-tih godina, a rezultat su velikih promjena i Domovinskog rata.

Na službenoj internetskoj stranici Državnog zavoda za statistiku (dalje u tekstu DZS) moguće je pročitati podatke kako je u Republici Hrvatskoj posljednjih dvadeset godina „nestalo“ pola milijuna Hrvata. Tako je broj stanovnika Republike Hrvatske 1991. godine bio 4.784 265, a prema popisu iz 2011-te 4.290 612 stanovnika. U Domovinskom ratu poginulo je oko 15 000 ljudi, a po popisu iz 2001. godine, je vidljivo da se najviše smanjio broj srpskog stanovništva u Republici Hrvatskoj. 1991. god., bilo ih je 581 663 i činili su preko 12,2 % stanovništva, a 2001. ih je bilo 201 631 i čine samo 4,5% stanovništva Republike Hrvatske.

Prema podacima DZS-a od 2001.-2011. broj stanovnika se umanjio za još 150 000. U proteklih deset godina umrlo je oko 100 000 ljudi više nego što ih se rodilo. Zadnje dvije godine Hrvatska bilježi negativan migracijski saldo. Neki od glavnih razloga seljenja hrvatskih državljanina u druge zemlje su velika nezaposlenost, rad na crno, niske plaće i loša makroekonomska perspektiva.

DZS navodi da se 2009. godini 8 468 osoba doselilo iz inozemstva u Republiku Hrvatsku te da se 9 940 osoba odselilo u inozemstvo pa je saldo migracije stanovništva Republike Hrvatske s inozemstvom bio negativan i iznosio je -1 472. U 2010. godini 4 985 osoba doselilo se iz inozemstva u Republiku Hrvatsku, a 9 860 osoba odselilo se u inozemstvo. Saldo migracije stanovništva Republike Hrvatske s inozemstvom bio je negativan i iznosio je -4 875. Negativni migracijski saldo rezultat je manjeg broja doseljenih osoba od broja odseljenih osoba (broj doseljenih iz inozemstva u odnosu na 2009. smanjio se za više od 40%).⁶ Popis 2001. godine pokazao je da je pored iseljenoga srpskog stanovništva, u inozemstvo otišlo još oko 170 000 do 180 000 pretežno mlađih ljudi, među kojima

⁴ Migracija predstavlja oblik prostorne pokretljivosti stanovnika, stanovništva. (Hrvatski enciklopedijski rječnik, 2003:738).

⁵ Ger. Gastarbeiter predstavlja osobu koja je na privremenom radu u stranoj zemlji (Hrvatski enciklopedijski rječnik, 2003:373).

⁶ Podatke o broju stanovništva Republike Hrvatske kao i njegovom prirodnom kretanju moguće je detaljno isčitati na objavljenim publikacijama i službenoj internetskoj stranici Državnog zavoda za statistiku na http://www.dzs.hr/Hrv/publication/cro_in_fig.htm (pristupljeno: 15.05.2013.).

obrazovani ljudi konjunkturnih zanimanja imaju znatan udio (Wertheimer-Baletić, 2005).

Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti da je negativni migracijski saldo glavni čimbenik ukupne depopulacije u Hrvatskoj. Prirodno kretanje broja stanovnika djeluje u istom smjeru. Svake godine oko 12 tisuća ljudi napusti Hrvatsku, većina od tih ljudi su mladi. Pri tome treba upozoriti, kako navodi Wertheimer-Baletić, „...da se radi prije svega o ratom pogoršanoj migracijskoj bilanci, koja je već i ranije bila negativna, tj. o migraciji koja prati rat, a nakon rata, osobito u uvjetima privredne recesije (slučaj u Hrvatskoj), djeluje na smjer i jačinu promjena ukupnog broja stanovnika i njegovih struktura (dobno-spolne, ekonomsko-socijalne, obrazovne, nacionalne i drugih)“ (2005:105-106).

5. ODLJEV MOZGOVA (eng. BRAIN DRAIN)

Migracija je selektivni proces jer je riječ o ljudskom potencijalu. Kada obrazovani ljudski potencijali započnu migriranje i u toj migraciji postupno napuste teritorijalne granice matične države iz koje potječu kažemo da je započeo specifičan proces ekonomskih migracija pod nazivom „brain drain“ (Golub, 2004).

Kada u Google tražilicu upišete pojam „brain drain“ za 0.25 sekundi dobit ćete 22.300.000 rezultata koji sadrže spomenuto riječ. Pojam *odljeva mozgova* često se koristi u svakodnevnom govoru, no pitanje je razumiju li ljudi pravi smisao i značenje toga pojma te koriste li ga u pravom kontekstu.

„Termin „brain drain“ skovan je 1962. godine, a odnosio se na izvješće British Royal Societya u kojem se pisalo o odlasku inženjera iz Velike Britanije u Sjevernu Ameriku“ (Adamović, 2003:14)⁷. Od tada je ušao u širu upotrebu u vezi s migracijom obrazovane radne snage iz zemalja u razvoju u razvijene države⁸.

Sam početak *odljeva mozgova* moguće je pronaći već u mitologiji. Pod skrbništvom boga Hermesa, zaštitnika putovanja, trgovine, otkrića i znanosti, istakli su se prvi emigranti Prometej i Dedal. Oni su morali emigrirati zbog sukoba sa silama na domaćem tlu (Golub, 2004). Najvredniji ljudski potencijal oduvijek se kretao i ostajao tamo gdje je našao najpogodniju klimu za svoj rad i razvitak.

Odljev mozgova odnosi se na odlazak visokoobrazovanih ljudi, slikovito mozgova, u inozemstvo te u pravilu predstavlja migraciju kao odraz djelovanja tržišne radne snage u kojoj poslodavci u razvijenim i bogatijim zemljama mogu ponuditi bolje uvjete rada i veća primanja visokoobrazovanim ljudima, nego im se to nudi u vlastitim zemljama. *Odljev mozgova* predstavlja „redistribuciju ljudskog kapitala iz jedne države u drugu pri čemu je dobit na strani zemlje emigracije

uz vremensku karakteristiku permanentnosti“ (Adamović, 2003:16).

Proučavanje definicije *brain drain* nužno rezultira spoznjom o karakteristikama toga procesa. Proces je to koji je neregularan, trajan, a u njemu sudjeluje obrazovana radna snaga kojoj je zemlja reprodukcije potpuno odvojena od zemlje održavanja. Prema Golub (2004) postoje glavne odrednice *odljeva mozgova* koje ga čine tako posebnim i izdvajaju iz ostalih migracijskih tokova. U prvom redu riječ je o obujmu tokova obrazovane i kvalificirane radne snage iz nerazvijenih u razvijene zemlje. Riječ je dakle o velikom priljevu / dotoku iz manjeg broja nerazvijenih zemalja, i s druge strane iz većeg broja zemalja u tranziciji. U toj migrirajućoj radnoj snazi dominiraju inženjeri i znanstvenici. Sve je veća osjetljivost prema migracijama što je obrazovni nivo migranata viši. Njihov dotok je povećan kao odraz promjena u složenosti svjetskog ekonomskog poretka. Zemlje iz koje obrazovani ljudski potencijal emigrira nisu u stanju iskoristiti njihov potencijal i znanje.

5.1. Zapošljavanje znanstvenika izvan znanstvene djelatnosti (eng. Brain waste)

Uz pojam *brain drain* usko se veže pojam *brain waste*. *Brain waste* predstavlja sklonost znanstvenika prema zapošljavanju izvan znanstvene djelatnosti. Riječ je o napuštanju profesije, ali ne direktno i o prostornoj pokretljivosti (Adamović, 2003). U situaciji kada obrazovani ljudi ne mogu pronaći zaposlenje u struci za koju su se školovali, a žele raditi, biraju bilo kakvo zaposlenje. *Brain waste* može se izjednačiti sa karijernom demisijom i sama tematika ovoga procesa iako zanemarena ima dalekosežnije posljedice od *brain drain* (Prpić prema Golub, 2005).

Migracije i njihova specifična podvrsta *brain drain* imaju svoje razloge odnosno uzroke nastajanja. „Emigraciju uzrokuju potisni razlozi, zbog kojih pojedinac napušta zemlju (push factors), i privlačni razlozi, zbog kojih pojedinac odabire neku drugu, konkretnu, zemlju (pull factors)“ (Šverko, 2005:1151).

6. MATRICA POTISNIH I PRIVLAČNIH FAKTORA (eng. PUSH AND PULL FACTORS)

Teorijski obrazac motiviranosti odljeva mozga već godinama funkcioniра na tzv. *push and pull* matrici. S jedne strane se javljaju potisni činitelji matične zemlje, odnosno zemlje iz koje se emigrira, a s druge strane privlačni činitelji obećavajućih inozemnih sredina (Prpić prema Golub, 2005). Iako motivacija predstavlja nešto individualno, značajno i karakteristično za samoga pojedinca i njegov razum

⁷ Usp. sa Golub 2004:37.

⁸ Početak korištenja pojma *brain drain* rezultat je dosezanja stupnja gospodarske razvijenosti europskih ekonomija koji je omogućavao da se ljudski mozak počne

moguće je utvrditi opće razloge odlazaka / zadržavanja obrazovanog ljudskog potencijala.

„Ovisno o dominantnosti push ili pull principa, odlazak/ostanak može biti određenom ekonomskom ili političkom prisilom, nezaposlenošću, siromaštvo, progonom... pojednostavljeno rečeno, boljim životnim ili radnim uvjetima“ (Golub, 2004:24). „Neki od najvažnijih razloga migracije radne snage su nedovoljna ponuda odgovarajuće radne snage u zemljama odredišta, rast plaća u razvijenim zemljama ugrožava profit, došlo je do promjene kvalifikacijske strukture stanovništva u smjeru stjecanja viših kvalifikacija kao i depopulacije i starenja stanovništva u razvijenim zemljama“ (Grgić, Bilas, 2008:358).

6.1. Faktori koji djeluju na odlazak

Pobude za odlaskom moguće je razvrstati na sedam tipoloških obrazaca: motiv znanstvenog stvaralaštva, motiv znanstvenog postignuća, ekonomski motiv, obiteljski motiv, motiv promjene, potisni motiv, motiv ovisne migracije (Golub prema Prpić, 2004). Motivi znanstvenog stvaralaštva povezani su s visokim očekivanjima od poticajne znanstvene sredine u inozemstvu. Motivi znanstvenog postignuća povezuju se s visokim statusnim, karijernim te materijalnim očekivanjima. Ekonomski motiv za sobom povlači očekivanje većeg društvenog ugleda. Obiteljski motiv predstavlja potrebe drugih članova obitelji dok ovisna migracija označava pridruživanje članovima obitelji. Potisni motivi rezultat su nezaposlenosti ili sukoba na poslu.

Faktori odbijanja mozgova i odlaska iz matične zemlje su brojni. Nizak status stručnog rada, sukobi na poslu, niska plaća, neodgovarajući posao, nerješivost stambenog pitanja i neizvjesnost samo su vrh ledene sante. Faktori privlačenja mozgova u inozemstvo jesu visok stupanj organizacije rada, dohotka, kulture stvaralaštva, dostupnost informacija te uređen svakodnevni život (Adamović, 2003).

Alokacija najvrednijih ljudskih potencijala je općeprisutan proces. Oduvijek odlaze oni najbolji i najvrjedniji. Emigranti žele otici u inozemstvo kako bi zarađivali više i primjereno svojem statusu, kako bi se usavršavali i stekli dodatna znanja i profesionalna iskustva, kako bi upoznali svijet drugaćiji od onog u kojem su dosad živjeli, kako bi našli posao kojim će biti zadovoljniji te kako bi izgradili karijeru, napredovali i uspjeli u svome poslu (Šverko, 2005).

7. POSLJEDICE ODLJEVA MOZGOVA

Prostorni razmještaj obrazovanog ljudskog potencijala i radno sposobnog stanovništva ima utjecaj na zemlje iz kojih se emigrira i jednako tako na zemlje u koje se imigrira. „Povećana spremnost ili stvarno napuštanje znanosti, uočeno zadnjih godina, ne mora a priori biti negativnog predznaka“ (Golub, 2000:129). Iako je proces odljeva mozgova već

odavno prisutan i poznat današnjem društvu još uviјek nije napravljena značajnija analiza odljeva znanstvenika. Unatoč tome, posljedice i promjene su vidljive, kako u emigracijskim zemljama tako i u imigracijskim, a napose u pojedincima kao nositeljima tih promjena.

Prema Golub (2006) *brain drain* nije poguban samo za zemlju koja putem njega gubi svoj ljudski potencijal, nego je štetan i za čovječanstvo u cjelini. Značajno je napomenuti da se odljeveni dio pameti neke zemlje nikada u potpunosti ne reintegrira u novoj sredini. Upravo zbog toga kažemo da je na gubitku prije svega znanost, bila ona svjetska ili nacionalna.

„*Brain drain* nije negativna pojava ako nije trajan i ako se, po mogućnosti, nadopunjuje s *brain gainom*“ (Golub, 2003:120). Sve migracije kroz prostor i vrijeme, bile one opće, političke ili neke druge specifičnosti, značile su određenu selekciju primarne populacije. Odlazak istraživača u inozemstvo, pogotovo kada je motiviran isključivo znanstvenim razlozima vezanim za karijeru, također znači selekciju znanstveničke populacije. Redovito odlaze bolji, školovaniji, spretniji, skloniji riziku, prodorniji...

Odlaskom visokoobrazovanih emigracijskih zemalja biva značajno zakinuta za razvojne programe i značajan ekonomski razvitak. Produbljuje se jaz između razvijenih i nerazvijenih, nerazvijeni kronično zaostaju jer nemaju mogućnost da napreduju, jer čak, i da imaju modernu tehnologiju, nedostaje im ključni kotačić - radna snaga, pokretač usmjerenja društva prema razvoju (Adamović, 2003).

Na mladima svijet ostaje, poznata je narodna izreka, koja ukazuje na problematičnost ukoliko se koristi u kontekstu *odljeva mozgova*. Mladi obrazovani naraštaji predstavljaju osiguranje društvenog napretka te funkciranja gospodarstva u cijelosti. Koliko god teret obrazovanja pada na leđa obitelji to isto obrazovanje još je veći trošak za državnu blagajnu. Stoga napuštanje matične zemlje sposobnog ljudskog potencijala, a u pravilu je riječ o najboljima, dugoročno gledajući najviše šteti državi iz koje se emigrira. Slikovito rečeno, *brain drain* je proces paralelan investiciji koja se nikad ne isplati.

8. HRVATSKA KAO ZEMLJA „ODLJEVA MOZGOVA“

„Hrvatska ima dugotrajnu tradiciju iseljavanja“ (Adamović, 2003:42). Masovnije iseljavanje započelo je krajem 19.st. (pred 2. svjetski rat je iselilo 450 000 ljudi). 60-tih godina se otvaraju granice... 1991. god. točan broj Hrvata u inozemstvu 254.856 (svaki 16-ti građanin), a zatim se broj emigranata što zbog rata, a što zbog gospodarskog beznađa drastično povećava (Adamović, 2003).

Hrvatska godinama ima velik, mada nikada točno utvrđen odljev visokoobrazovanog stanovništva. Najveća povijesna dimenzija osipane nacionalne pameti omeđena je odlaskom pronalazača Nikole Tesle, nobelovaca Lavoslava Ružičke i

Vladimira Preloga. Tri spomenuta „mozga“ čine vrh piramide, vremenom i prostorom neomeđene, hrvatskih znanstvenika koja su dala svoj doprinos čovječanstvu (Prpić prema Golub, 2000).

Osipanje znanstvenog potencijala Republike Hrvatske tako predstavlja nepostojeći društveni problem. „Odlazak je u principu stvar individualne odluke i pravo je svakog pojedinca da odlučuje o svojoj sudsobnosti“ (Golub, 2004:152). Sklonost mladih hrvatskih znanstvenika i istraživača na profesionalni i vanjski egzodus rezultat je opće atmosfere društva i stavova prema znanju i njegovim nositeljima.

„Za malu i ekonomski nebogatu zemlju, kao što je Hrvatska, koja s mukom odvaja sredstva za školovanje budućih znanstvenika velika je katastrofa da toliko velik broj znanstvenika odlazi iz zemlje upravo u času kad postanu sposobni vraćati društvu sredstva koje je uložilo u njih“ (Golub, 2003:137). Hrvatska na taj način dvostruko gubi, ostaje bez svog intelektualnog ljudskog potencijala i uvozi iz drugih zemalja nešto što su ti isti potencijali tamo stvorili.

„Hrvatsko društvo danas ne cjeni znanje. Niti u kriznoj situaciji nije sposobno i spremno koristiti stečena znanja i sposobnosti najvrednijeg dijela svoje populacije kako bi se što prije revitaliziralo. Ne znanje iskoristiti niti novac koji je uložilo u školovanje budućih ili već gotovih znanstvenika (stručnjaka i drugih visokoobrazovanih pojedinaca). Takav tretman znanja proizvodi čitav lanac posljedičnih anomalija“ (Golub, 2003:125).

Oni koji žele ići redovito su na fakultetima imali najveći prosjek ocjena. Svjesni situacije u kojoj se nalaze, ponekad i na marginama hrvatskog društva, hrvatski mozgovi odlučuju se za odlazak. Postavlja se pitanje: kuda odlaze? Prema Adamović (2003) aktualna odredišta potencijalnog odlaska jesu u prvom redu anglofonske zemlje SAD, Kanada, Australija, potom Njemačka, Francuska, skandinavske zemlje, Italija, Austrija...

9. KONFLIKT ODLJEVA MOZGOVA

Iako su demografi predviđali da će 21. st. rezultirati postupnim smanjenjem trenda *odljeva mozgova* i migracija općenito, u posljednjih tridesetak godina emigracija ne samo da nije stala nego je njen intenzitet sve jači i prodorniji. Iako specifičan, *brain drain* današnjice postao je prirodna pojava. S druge strane visoko razvijene zemlje trebaju mozgove, ali istovremeno reguliraju njihov ulazak što pogoršava stanje između siromašnih i bogatih zemalja (Adamović, 2003).

Velika ekonomska kriza nije zahvatila samo nerazvijene zemlje, ona je globalnih razmjera i pogoda bogate nacionalne ekonomije. Tako su primjerice zemlje poput Portugala, Španjolske i skandinavskih zemalja, razvijene zemlje i bogata društva, nekoć jake kolonijalne sile, također suočene sa problemom *odljeva mozgova*. Njihovi talentirani i obrazovani ljudski potencijali u nemogućnosti pronalaska odgovarajućeg zaposlenja u matičnoj

zemlji sve više odlaze u zemlje koje su njihovi preci kolonizirali (Li i sur., 2012).

Konflikt *brain drain-a* na taj način umanjuje jaz između razvijenih i nerazvijenih zemalja, ali ne predstavlja njegovo rješenje. Razlozi koji uvjetuju odvijanje procesa odljeva mozgova zahtijevaju pronalaženje odgovarajućeg pristupa rješavanju problematike. Pri tome je potrebno imati na umu kako nije dovoljno samo ulagati u materijalne aspekte ovoga procesa, potreban je primjereno pristup neopipljivim elementima, potrebno je stvoriti drugaćiju društvenu atmosferu (Li i sur., 2012).

10. NAMJERA ODLASKA U INOZEMSTVO STUDENATA VISOKE ŠKOLE ZA MENADŽMENT U TURIZMU I INFORMATICI U VIROVITICI

U okviru istraživanja intenziteta i razloga potencijalnog „odljeva mozgova“ iz Republike Hrvatske provedeno je istraživanje o namjeri odlaska u inozemstvo studenata Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici (dalje u tekstu Visoka škola Virovitica). Realnost je zapravo takva da konkretni podaci o aktualnom stanju i broju naših ljudi koji su se odselili ne postoje, stoga se sve svodi na statističke procjene i predviđanja. U Republici Hrvatskoj „odljev mozgova“ predmet je istraživanja u prvom redu sociologa i znanstvenika. Golem istraživački doprinos u nizu svojih projekata dale su znanstvenice Katarina Prpić i Branka Golub iz Instituta za društvena istraživanja u Zagrebu.

Na temelju proučene literature koja se bavi procesom „odljeva mozgova“ postavljen je cilj istraživanja koji se definira kao spoznaja namjere odlaska studenata Visoke škole Virovitica u inozemstvo. Studenti predstavljaju intelektualni i profesionalni potencijal koji po završetku školovanja postaju akademski građani države i nositelji gospodarskog razvoja. Svaka država ulaže u svoje mlađe naraštaje kroz njihovo obrazovanje. Investicije u ljudske potencijale rezultiraju intelektualnim kapitalom koji je temelj napretka. Dakle, odlaskom mladih i školovanih ljudi u inozemstvo nastaje ogromna šteta sa dugoročnim posljedicama za matičnu zemlju. Iznimno je bitno posvetiti više pozornosti procesu „odljeva mozgova“ kako bi se spoznali faktori koji ga uzrokuju te ublažile moguće posljedice kojim ovaj proces rezultira.

Kako bi se dosegao cilj odnosno spoznala namjera odlaska studenata Visoke škole Virovitica u inozemstvo definirani su sljedeći zadaci istraživanja:

- odrediti demografsku strukturu ispitanika (spol, dob, godina studija, studijski program, status studiranja),
- utvrditi postotak studenata koji razmišlja o odlasku i zapošljavanju u inozemstvu,
- utvrditi potisne i privlačne faktore koji uvjetuju odlazak ili ostanak studenata,

- utvrditi preferirane zemlje u koje bi naši studenti imigrirali,
- utvrditi percepciju studenata o mogućnosti poboljšanja gospodarske situacije u Republici Hrvatskoj s ulaskom u Europsku uniju,
- utvrditi stavove studenata o odlasku mladih u inozemstvo,
- procijeniti stvarni, odnosno realni odlazak studenata u inozemstvo koji su izrazili takvu namjeru.

10.1. Metoda i instrument istraživanja

Ispitivanje namjere odlaska studenata Visoke škole Virovitica provedeno je u ljetnom semestru tijekom posljednja dva tjedna u svibnju akademske godine 2012./2013. Ispitanici su studenti svih studijskih godina, smjerova koji se izvode u Visokoj školi Virovitica. Dakle, riječ je o uzorku studenata prve, druge i treće godine Informatičkog menadžmenta, Menadžmenta u ruralnom turizmu i Poduzetništva usluga.

Istraživanje je provedeno uz pomoć anketnog upitnika kreiranog u Google Docu koji je prilagođen potrebama istraživanja ovog rada, a njegovi dijelovi oslanjaju se na prethodna istraživanja provedena od Adamović, Mežnarić 2003. i Šverko 2005. Tako primjerice pitanja o namjeri odlaska te razlozima za ostanak / odlazak sadrže promijenjene dijelove pitanja iz rada Adamović, Mežnarić 2003., a pitanja o percepciji mladih se temelje na pitanjima koje u svojoj anketi koristi Šverko 2005.

Osim klasičnih pitanja s ponuđenim odgovorima u anketnom upitniku su napravljena dva pitanja prikazana Likertovom skalom s pet stupnjeva kojim se procjenjuje razmišljanje studenata o odlasku i zapošljavanju u inozemstvu i sama vjerojatnost realnog odlaska.

10.1. Rezultati istraživanja

Od ukupno 456 studenata Visoke škole Virovitica anketni je upitnik ispunilo ukupno 196 ispitanika čiji su podaci korišteni u daljnjoj analizi. Anketiranje je obavljeno tijekom posljednja dva tjedna mjeseca svibnja 2013. godine s ciljem utvrđivanja namjeravaju li studenti nakon završetka studija u Virovitici otići u inozemstvo. Struktura uzorka prikazana je u tablici 1.

TABLICA 1. STRUKTURA UZORKA

Spol ispitanika	Broj ispitanika n	Postotak ispitanika %
žensko	140	71

muško	56	29
Ukupno	196	100
Dob ispitanika		
18-25 godina	174	89
26-30 godina	7	4
31-35 godina	6	3
36-40 godina	3	2
41-45 godina	2	1
46-50 godina	3	2
≥ 51 godina	0	0
Godina studija		
Prva	90	46
Druga	36	18
Treća	70	36
Ukupno	196	100
Studijski program		
Informatički menadžment	142	72
Menadžment ruralnog turizma	36	19
Poduzetništvo usluga	18	9
Ruralno poduzetništvo	0	0
Ukupno	196	100
Status studiranja		
Redoviti student	165	84
Izvanredni student	31	16
Ukupno	196	100

Izvor: izradile autorice rada⁹

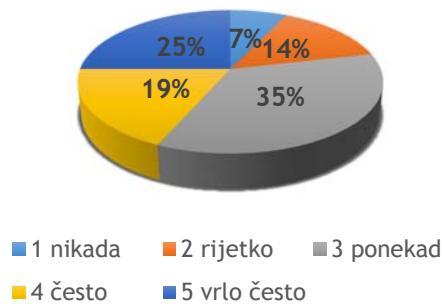
Demografska varijabla koja obuhvaća dob ispitanika u velikom postotku opisuje studente mlađe populacije koji se nalaze u životnoj dobi od 18 do 25 godina. Razlog tome ogleda se u činjenici kako na Visokoj školi Virovitica studenti moraju biti u statusu redovitog studenta što uvjetuje polaganje državne mature. Starije generacije imale su mogućnost izvanrednog studiranja odnosno upisa na studij na temelju prethodno završene četverogodišnje srednje škole, no od prethodne akademske godine (2012./2013.) u Virovitici više nije moguće studirati u statusu izvanrednog studenta. Takav čin rezultirao je prevladavajućim postotkom studenata mlađe populacije.

Namjera o odlasku obuhvaćena je razmišljanjem o vlastitom odlasku, o odlasku mladih općenito te kroz procjenu stvarnog odnosno realnog odlaska. Kao što je vidljivo u grafičkom prikazu 3. najveći postotak ispitanih studenata (35%) nalaze se na polovici Likertove skale u kojoj prvi stupanj označava da studenti nikada ne razmišljaju o odlasku te peti stupanj koji označava vrlo često razmišljanje studenata o odlasku u inozemstvo. Izvodi se zaključak

⁹ Napomena: postoci se odnose na ukupan broj ispitanika (N=196), a ne na ukupan broj studenata Visoke škole u Virovitici.

kako studenti imaju određene razloge koji ih u velikoj mjeri navode na razmišljanje o odlasku iz domovine i zapošljavanju u inozemstvu. Samo 7% ispitanih studenata nikada nije razmišljalo o odlasku i zapošljavanju u inozemstvu, a čak 25% njih to čini vrlo često (grafički prikaz 1)

Grafički prikaz 1. Percepcija ispitanika o odlasku i zapošljavanju u inozemstvu



Izvor: izradile autorice rada

Što se tiče razmišljanja studenata o odlasku mladih u inozemstvo u grafičkom prikazu 4. moguće je iščitati kako čak 92 % ispitanih studenata nema ništa protiv toga i smatraju kako mladi trebaju odabrati zemlju u kojoj će im biti bolje. Je li je to rezultat općeg nezadovoljstva situacijom u kojoj se sada nalazi Republika Hrvatska ili naše kolege imaju individualne pokretače ovakvog razmišljanja pokazat će daljnja istraživanja (grafički prikaz 2).

Grafički prikaz 2. Razmišljanje ispitanika o odlasku mladih u inozemstvo

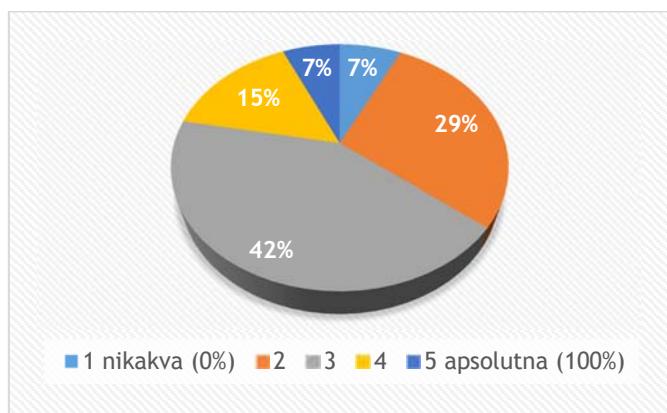


Izvor: izradile autorice rada

Pitanje u kojem su ispitanici trebali procijeniti vjerojatnost svoga realnog odlaska rezultiralo je ponovnom sredinom na Likertovoj skali (prvi stupanj označava nikakvu vjerojatnost za odlazak, a peti stupanj absolutnu vjerojatnost odlaska). Dalnjim razmatranjem ipak je moguće uočiti tendenciju ka manjoj konkretnoj odnosno realnoj vjerojatnosti za

odlazak. Jednak postotak studenata (7%) izjasnio se za nikakvu i absolutnu vjerojatnost za odlazak. 42% ispitanika procjenjuje stvarni odlazak na 60% (grafički prikaz 3).

Grafički prikaz 3. Vjerojatnost realnog odlaska u inozemstvo



Izvor: izradile autorice rada

Na pitanje o predviđanjima mogućih promjena koje će nastupiti u Republici Hrvatskoj nakon njenog ulaska u Europsku uniju ispitanici pričili su pesimističnog razmišljanja. 46 % studenata mišljenja je kako će situacija biti još gora. 7% studenata smatra kako će prilike ostati nepromijenjene, dok ih 31% smatra da će se prilike mijenjati sporim tempom na bolje. Samo 3% ispitanih studenata smatra da će Europska unija donijeti znatno poboljšane prilike u Republici Hrvatskoj, a 13% studenata ne razmišlja o tome. Zaključak je kako je gotovo polovica ispitanih studenata euroskeptična i smatra da će gospodarska situacija biti sve lošija (grafički prikaz 4).

Grafički prikaz 4. Razmatranja o promjeni prilika u Republici Hrvatskoj nakon ulaska u Europsku uniju

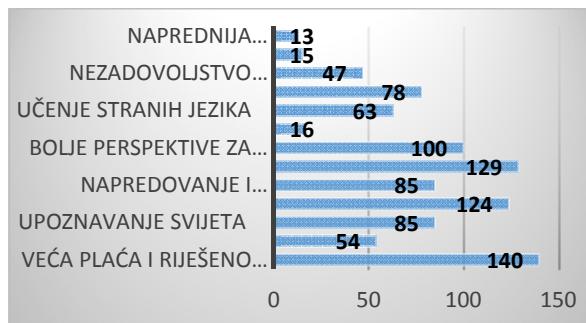


Izvor: izradile autorice rada

Postoje brojni razlozi i pokretači koji motiviraju na odlazak iz matične zemlje u inozemstvo. Najčešće je to splet gospodarskih i tržišnih uvjeta u zemlji, a njihove karakteristike su objektivne prirode. U anketnom upitniku su bili

redom nabrojani: veća plaća i riješeno stambeno pitanje, školovanje i usavršavanje, upoznavanje svijeta, pronalaženje posla, napredovanje i razvoj karijere, bolji životni uvjeti, bolje perspektive za budućnost, ugled i poštovanje, učenje stranih jezika, bolji radni uvjeti, nezadovoljstvo vođenjem države i konzervativizmom, želja za poboljšanjem uvjeta u Republici Hrvatskoj nakon povratka te naprednija tehnologija i stručnjaci. Studenti koji su popunjavali anketu mogli su proizvoljno odabrat do pet najvažnijih razloga.

Grafički prikaz 5. Razlozi odlaska u inozemstvo



Izvor: izradile autorice rada

Najvažniji razlog i motivator odlaska u inozemstvo za kojeg se odlučilo 140 studenata jest veća plaća i riješeno stambeno pitanje koje nudi zemlja imigracije. 129 studenata smatra bolje životne uvjete za ključan faktor privlačenja u inozemstvo, dok bi 124 studenata otišlo zbog pronalaženja posla. Od ukupno promatranog uzorka njih 100 smatra da inozemna zemlja pruža bolju perspektivu za budućnost, dok nezadovoljstvo vođenjem države i konzervativizmom razlozi su za koje se opredijelilo 47 ispitanika.

Najmanji broj studenata smatra da su naprednija tehnologija i stručnjaci (13) te ugled i poštovanje (16) važni motivacijski faktori za odlazak u inozemstvo.

Razlozi koje studenti rijede navode jesu naprednja tehnologija i stručnjaci 1%, ugled i poštovanje 2%, nezadovoljstvo vođenjem države i konzervativizmom 5%.

Razlozi odnosno faktori koji su presudni za odluku ostanka u zemlji imaju više subjektivnog predznaka za razliku od razloga koji ljudi potiču na odlazak u inozemstvo. Ljudi mogu biti motivirani za ostanak u domovini riješenim stambenim pitanjem, kvalitetom života, sigurnošću radnog mjesta, zbog obitelji ili iz osobnih razloga. Odnosi s kolegama, karijera, kulturni život, prijatelji, školovanje djece kao i profesionalni planovi članova obitelji mogu biti neki od razloga za ostanak. Ljudi u domovini može zadržati ljubav prema njoj ili percepcija visokih troškova putovanja i smještaja u inozemstvu. Ispitani studenti mogli su se odlučiti za maksimalno pet čimbenika koji uvjetuju ostanak u Republici Hrvatskoj.

Većina ispitanih studenata (158) kao razlog ostanka navodi obitelj, a 143 ostalo bi u Republici Hrvatskoj zbog prijatelja. 91 ispitanih studenata

ostalo bi ovdje jer vole svoju zemlju, a nešto više (njih 97) zbog osobnih razloga. Najmanji interes ispitanih studenata glede faktora koji uvjetuju ostanak u Republici Hrvatskoj zabilježen je kod opće perspektive zemlje (njih 10), znanstvenog usavršavanja i razvoja (njih 12), karijere (njih 22) te ne/sigurnost radnog mjesta (njih 23).

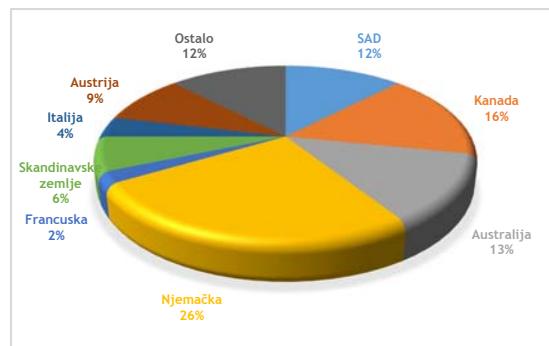
Grafički prikaz 6. Razlozi ostanka u domovini



Izvor: izradile autorice rada

Oni koji se odluče za odlazak po tradicionalnom uzorku odabira biraju zemlje imigracije. Najpoželjnija država kao destinacija imigracije jest Njemačka po mišljenju 26% ispitanih studenata. Slijede Kanada (16%), Australija (13%) te SAD (12%). 12% ispitanih studenata izjasnilo se za države koje nisu bile ponuđene, poput: Meksika, Kine i Grčke (grafički prikaz 7).

Grafički prikaz 7. Preferirana zemlja imigracije



Izvor: izradile autorice rada

10. ZAKLJUČAK

Dugo je vremena trebalo teoretičarima kako bi spoznali da je upravo čovjek najvažniji faktor razvoja i uspješnosti u organizacijama ili gospodarstvima. Zahvaljujući neograničenim mogućnostima ljudskogauma, ljudski potencijal kroz obrazovanje, stalni razvoj i napredovanje postaje neprocjenjiv intelektualni kapital i kao takav ključ uspjeha i bogatstva.

Kao što je intelekt dar čovječanstvu, tako je težnja za napretkom dar pojedincu. Čovjek po svojoj prirodi ima potrebu za istraživanjem, spoznajom, otkrivanjem novog što često rezultira prostornim razmještanjem ljudi. Fenomen migracija postao je

predmet istraživanja brojnih stručnjaka. U novije doba pozornost stručnjaka zaokuplja sve prisutnija vrsta migracija poznata kao odljev mozgova. Taj se proces definira kao prostorno razmještanje obrazovanih potencijala izvan granica matične zemlje.

Postoje brojni faktori koji uvjetuju ostanak i jednak brojni koji uzrokuju odlazak iz matične zemlje. Tako pojedinca za ostanak kod kuće može motivirati obitelj, strah od novoga, riješeno stambeno pitanje ili neki osobni razlozi. Suprotno od toga, kada se obrazovana osoba zbog veće plaće, napredovanja i razvoja karijere, boljih životnih ili radnih uvjeta uputi izvan granica matične zemlje, tada ona daje doprinos trendu odljeva mozgova.

Odljev mozgova je proces koji ne mora nužno imati negativne posljedice, a to poglavito ovisi o pristupu zemlje u kojoj se on odvija. Sam po sebi, odljev mozgova, rezultira štetom za zemlju emigracije, a ogromnom koristi za zemlju imigracije. Spoznавši kako su upravo ljudi najvažniji faktor razvoja, svaka država ulaze u svoje ljudske potencijale kroz proces obrazovanja. Kada se dogodi da obrazovana osoba napusti zemlju koja je u nju godinama investirala, te počne davati svoj doprinos zemlji imigracije, stvara se sve veća nejednakost i konflikt između zemalja koje su na relaciji odljeva mozgova.

Republika Hrvatska još uvijek nema jasno definiranu politiku prema procesu odljeva mozgova. Problem je prepoznat, stručnjaci se njime bave, ali konkretni koraci za ublažavanje posljedica ovoga trenda još nisu poduzeti. Kao mlada članica Europske unije, država će morati vrlo brzo reagirati i učiniti sve što je potrebno da izvuče pozitivne efekte ovoga procesa. Poznato je kako sve veći broj hrvatskih studenata odlazi na studije diljem Europe i tamo se trajno zadržava. Mladi ljudi koji bi trebali dati krila domovini, izvući je na pravi put iz mučnoga procesa tranzicije, suočeni sa problemima prisiljeni su tražiti bolje životne uvjete negdje drugdje. Spomenuto predstavlja negativan trend kojem bi hrvatsko društvo svakako trebalo pristupiti sa više pozornosti i brige.

Krajem drugoga semestra akademске godine 2012./2013. provedeno je istraživanje na prostoru Visoke škole u Virovitici glede odljeva mozgova. Ukupno 196 studenata dalo je svoje mišljenje o odljevu mozgova, faktorima koji ga uzrokuju, potencijalnoj zemlji imigracije, te o mogućoj promjeni prilika koje bi mogle zahvatiti Republiku Hrvatsku nakon ulaska u Europsku uniju.

Rezultati istraživanja pokazuju kako svaki treći ispitan student razmišlja o odlasku u inozemstvo, ali ih polovica ne vjeruje u stvarnu realnost odlaska. Studenti su svjesni loše gospodarske situacije u kojoj se nalazi Hrvatska i čak 92% njih podržava odlazak onih koji to žele. Preferirana zemlja tj. država u koju bi većina naših studenata otišla u potrazi za boljom egzistencijom jest Njemačka.

Zabrinjavajuća činjenica koju otkrivaju rezultati ovoga istraživanja jest razmišljanje ispitanih

studenata o gospodarskoj situaciji Republike Hrvatske nakon njenoga ulaska u Europsku uniju. Gotovo svaki drugi student smatra da će situacija biti sve gora. Izvodi se zaključak kako su virovitički studenti euroskeptici koji smatraju da nam je bolje samima nego u velikoj zajednici.

Faktori koji utječu na odlazak, a za koje su se odlučili ispitanici, mahom su ekonomskе prirode. Tako se kao razlog odlaska najčešće navode veća plaća i riješeno stambeno pitanje u zemlji imigracije, bolji životni uvjeti te pronalaženje posla. Odraz je to općeg gospodarskog stanja u kojem se nalazi Republika Hrvatska. Faktori koji studente navode na ostanak u domovini jesu u prvom redu obitelj, prijatelji i ljubav prema domovini.

Početak stoljeća okarakteriziran je globalizacijom i stalnim promjenama. Znanje i obrazovanje te u konačnici obrazovan čovjek prepoznati su kao ključ uspjeha. Odljev mozgova, kao proces prostornog razmještanja obrazovanih ljudskih potencijala, predstavlja proces koji će zasigurno odigrati važnu ulogu na globalnoj gospodarskoj sceni i kao takav zahtijeva sve veću pozornost, razumijevanje i poštovanje odgovornih pojedinaca i svih nas.

LITERATURA

- Adamović, M. (2003): Migracije mladih znanstvenika: stvarni i potencijalni „odljev mozgova“ iz Hrvatske devedesetih godina. Zagreb: Institut za društvena istraživanja
- Adamović, M., Mežnarić, S. (2003): Potencijalni i stvarni „odljev“ znanstvenog podmlatka iz Hrvatske: empirijsko istraživanje. Revija za sociologiju, Vol. 34 No. 3-4:143-160
- Bjeljac, S. (2007): Hrvatski „Brain-drain“. Informatologija, Vol. 40 No. 4:314-316
- Fričanović, M. (1989): Migracije kao konstanta geoprostora. Acta Geographica Croatica, Vol. 24. No. 1:19-30
- Golub, B. (2003): Zašto odlazimo? Društvena istraživanja, Vol. 12 No. 1-2:63-64
- Golub, B. (2004): Hrvatski znanstvenici u svijetu: socijalni korijeni u prostoru i vremenu. Zagreb: Institut za društvena istraživanja
- Golub, B. (2006): Socioprostorna pokretljivost hrvatskih znanstvenika. Sociologija i prostor, Vol. 44 No. 172/173 (2/3):261-288
- Grgić, M., Bilas, V. (2008): Međunarodna ekonomija. Zagreb: GIPA d.o.o.
- Jambrek, I., Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 29 No. 2:1181-1206
- Lamza-Maronić, M., Tokić, I. (2012): Utjecaj demografskih čimbenika na društveno - ekonomski razvoj Hrvatske. Ekonomski vjesnik, Vol. No. 2:263-269
- Li, M., Hanson Frieze, I., Horvat, J., Mijoč, J. Olson, J., (2012): Razlozi napuštanja doma: usporedba prediktora želje za migriranjem i putovanjem u hrvatskih studenata. Migracijske i etničke teme, Vol. 28 No. 1:7-27

12. Prpić, K. (2000): U potrazi za akterima znanstvenog i tehnološkog razvoja. Zagreb: Institut za društvena istraživanja
13. Mežnarić, S. (2003): Migracijske aktualnosti: stanje, problemi, perspektive paradigmi istraživanja. Migracijske i etničke teme, Vol. 19 No. 4:323-341
14. Šverko, I. (2005): Studentske namjere odlaska u inozemstvo: Veličina potencijalnog „odljeva mozgova“ i njegove odrednice u 1995., 1997. i 2004. godini. Društvena istraživanja, Vol. 14 No. 6 (80):1149-1174
15. Wertheimer-Baletić, A. (2005): Demografija Hrvatske - aktualni demografski procesi . Diacovensia, Vol. 13 No. 1:95-118

Rječnici, enciklopedije i leksikoni:

Hrvatski enciklopedijski rječnik (2003): Zagreb: Novi liber

Internet izvori:

1. Državni zavod za statistiku (2012): Hrvatska u brojkama, 2012.
http://www.dzs.hr/Hrv/publication/cro_in_fig.htm
(15.05.2013.)
2. Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (2013): Statističke informacije Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, ISSN 1334-806X.
http://www.mirovinsko.hr/UserDocsImages/publikacije/statisticke_informacije/2013/1/Statisticke_informacijeHZMOa_1_2013_travanj2013.pdf (20.06.2013.)
3. Institut za razvoj obrazovanja (Ivošević, V., Šćukanec, N. 2012): Vodi li akademska mobilnost k odljevu mozgova? <http://www.iro.hr/hr/javne-politike-visokog-obrazovanja/kolumna/vodi-li-akademska-mobilnost-k-odljevu-mozgova-/> (24.06.2013.)
4. Matica hrvatska (Horvat, V. 2004): Umjesto „odljeva“ moguća „cirkulacija“ mozgova“?
http://www.matica.hr/HRRevija/revija2004_1.nsf/AllWebDocs/odljev (06.07.201)

PRIMJENA ZELENOG MARKETINGA U VUKOVARSKO-SRIJEMSKOJ ŽUPANIJI

Datum prijave: 18.10.2013.

UDK 658:504.06(497.5-35Vukovar)

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Prethodno priopćenje

Marija Tolušić, mag.oec., predavač

Odjel Kulturologije

Sveučilište J.J:Strossmayera u Osijeku

Šokačka 20, 31000 Osijek, RH

tel.098 63 00 50; email: tolusicmarija@gmail.com

Ljiljana Dumančić, mag.oec, nastavnik

Ekonomski i upravni fakultet Osijek

Gundulićeva 3 Osijek, RH

tel.099 6585 604; email: ljilja.dumancic@gmail.com

Zrinka Tolušić, univ. bacc. ing. agr.

Poljoprivredni fakultet u Osijeku

Šokačka 20, 31000 Osijek, RH

tel.098 9031 832; email: ztolusic@gmail.com

SAŽETAK - Marketing kao znanost i disciplina razvija se u skladu s promjenama u društvu, promjenama na tržištu i promjenama u željama i očekivanjima potrošača. Ekološke promjene utjecale su kako na potrošače tako i na nove aktivnosti marketinga. Oblikovanje marketinških aktivnosti, uvažavajući prirodno okruženje, nazivamo zelenim marketingom. Zeleni marketing je vrsta društvenog, ekološkog marketinga u kojem se proizvodi, usluge i sve marketinške aktivnosti oblikuju i provode uzimajući u obzir djelovanje i utjecaj koji mogu imati na okoliš i društvo u cjelini. Ovaj, rastući, tržišni segment zelenih potrošača privukao je veliku pozornost te pružio nove mogućnosti gospodarskim subjektima za razvoj i napredovanje, uz istovremeno pozitivno djelovanje i utjecaj na okolinu i samo društvo. Uspješna primjena zelenog marketinga zahtjeva uz postojanje određenih gospodarskih, političkih i zakonodavnih preduvjeta i sveobuhvatnu i dinamičnu bazu znanja o ponašanjima i očekivanjima hrvatskih zelenih potrošača. Tek na temelju toga moguće je u Republici Hrvatskoj razvijati strategiju razvoja zelenog marketinga na mikro i makro razini. Ruralna područja Republike Hrvatske, pa tako i Vukovarsko-srijemska županija, koja su bez industrije, nezagadrena i biološki raznolika potencijalne su ekološke oaze za proizvodnju raznovrsnih ekoproizvoda, postojeća su prednost pred konkurenčiom na međunarodnom tržištem. Sustavnim ulaganjem, dobrim zakonodavstvom te suradnjom gospodarstva i znanosti Republika Hrvatska mogla bi stvoriti prepoznatljivi zeleni brand.

Ključne riječi:zeleni marketing, ekologija, Vukovarsko-srijemska županija.

SUMMARY - Marketing as a science and discipline develops in accordance with the changes in the society, the changes in the market, and the changes in consumers' wishes and expectations. Environmental changes have influenced consumers and new marketing activities alike. Marketing activities shaped with the natural environment in mind are called "green marketing". Green marketing is a type of social and ecological marketing that shapes and implements all products, services and marketing activities with their impact on the environment and on the society in whole in mind. This growing market segment of green consumers has attracted a considerable attention and opened up new development and progress opportunities for businesses with a positive impact on the environment and the society itself. Successful application of green marketing requires certain economic, political and legislative conditions and a dynamic knowledge base about the behaviours and expectations of Croatia's green consumers. A strategy of green marketing on micro and macro levels can only be developed in Croatia on these grounds. Croatia's rural areas, including Vukovarsko-srijemska County, which are industry-free, unpolluted and biologically diverse, constitute potential ecological oases for the production of various organic products and give Croatia an advantage compared to its competition in the international market. Croatia could build a recognizable green brand if it makes systematic investments, makes sound laws and promotes cooperation between economy and science.

Keywords: green marketing, ecology, Vukovarsko-srijemska county.

1. UVOD

Marketing kao disciplina uvijek prati promjene u društvu i ekonomski razvitak te postaje odraz postojećih društveno-ekonomskih odnosa. Sukladno tomu u uvjetima rastuće ekološke svijesti i pokreta o zaštiti okoliša, (eng. environmentalism), a kod nas nazvan „zeleni“ te pojave segmenta zelenih potrošača, javlja se i zeleni marketing.

Vremenski se zeleni marketing može smjestiti u razdoblje od sedamdesetih godina do danas, a konceptualno, pripada društveno odgovornom marketingu.

Uspješna i sveobuhvatna primjena zelenog marketinga na razini gospodarskih i negospodarskih subjekata, ali i države, zahtjeva stjecanje određenih unutarnjih i vanjskih preduvjeta koji se ostvaruju na nekoliko razina. Osim gospodarskih, političkih i zakonodavnih preduvjeta značajne su i

promjene na razini pojedinca koje osobito dolaze do izražaja u ulozi potrošača. Bez obzira na vrstu ili specifično područje na koje se odnose marketinške aktivnosti, u središtu marketinga je uvijek potrošač.

Za adekvatnu primjenu zelenog marketinga u Republici Hrvatskoj potrebno je stvoriti sveobuhvatnu i dinamičnu bazu znanja o hrvatskim zelenim potrošačima. Tek na temelju tog znanja moguće je razviti strategije razvijanja zelenog marketinga na mikro i makro razini u Republici Hrvatskoj. U svijetu postoji vrlo malo ekoloških oaza i područja za ekološku proizvodnju kakvih ima prostor Republike Hrvatske te bi Republika Hrvatska upravo na ovom području, strateškim opredjeljenjem za zeleni marketing na nacionalnoj razini, mogla ostvariti konkurenčku prednost na međunarodnom tržištu. Sustavnim ulaganjem i suradnjom gospodarstva, znanosti i državnih tijela, Republika Hrvatska mogla bi stvoriti ono što se naziva jak i uvjerljiv globalni zeleni brand.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uz analiziranje postojeće literature i radova u vezi s ekologijom, održivim razvojem i samim zelenim marketingom provedena je online anketa na uzorku od 107 ispitanika s područja Vukovarsko-srijemske županije. Cilj istraživanja je bio utvrditi razinu znanja o ekološkim proizvodima i ponašanje potrošača pri kupovini takvih proizvoda te donijeti zaključak o nedostacima, prednostima i mogućnostima primjene zelenog marketinga. Mogući nedostatak ovog istraživanja može se sagledati u činjenici da su anketirane osobe uglavnom mlađe populacije (19-25 godina) koje su spremnije i spretnije u korištenju informatičke tehnologije.

3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ETIKA U MARKETINGU

Privući potrošače, koji će našim proizvodom/uslugom zadovoljiti svoje potrebe i želje, cilj je marketinške koncepcije poslovanja. Gotovo sve marketinške aktivnosti imaju veliki utjecaj ne samo na potencijalne potrošače već i na širu društvenu zajednicu. Zbog takvog utjecaja na zajednicu marketinški stručnjaci i njihove aktivnosti često su izložene kritici javnosti. Posebno se to odnosi na promociju, odnosno oglašavanje. Ovlaščavanje stvara lažne želje kod potrošača i potiče potrebu za posjedovanjem što više stvari, materijalizmom kao društvenom vrijednošću. Gospodarski subjekti često privlače potrošače nudeći im lažna obećanja, obmanjujući ih niskim cijenama i upitnom kvalitetom proizvoda/usluga, a sve to u okviru ili na rubu zakonskih normi. Kao i cjelokupno poslovanje gospodarskog subjekta (poduzeća), tako se i marketinško djelovanje mora temeljiti na (Kotler, 1994:707):

1. Legalnom ponašanju - po kojem svi zaposlenici moraju poznавati i pridržavati se propisanih i važećih zakonskih odredbi. Posebice se odnosi na menadžere i prodavače koji su skloni zavaravati kupce u vezi s prednostima proizvoda/usluga ili omalovažavati proizvode konkurencije.

2. Etičnom ponašanju - koje je nužno za svaki gospodarski subjekt i koji takvo ponašanje (moralno, prihvaćeno u određenoj zajednici) trebaju razvijati kod svih svojih zaposlenika u svim njihovim aktivnostima.

3. Društveno odgovorno ponašanje - prema potrošačima, prema okolišu i društvenoj zajednici. Društvena odgovornost marketinga podrazumijeva oblikovanje marketinških aktivnosti tako da se, osim ostvarenja ciljeva sudionika razmjene, doprinosi napretku društva.

3.1. Marketing opće dobrobiti

Marketing opće dobrobiti je marketing čije aktivnosti pridonose ostvarenju određenog društvenog cilja. Teoretičari marketing opće dobrobiti definiraju kao marketing koji ima barem jedan neprofitni cilj, a zajedno s potrošačima, koristeći resurse poduzeća, postiže opću dobrobit društva.

Prvi primjer marketinga opće dobrobiti, 80-tih godina prošlog stoljeća, vezan je uz kompaniju American Express kada su prikupljana sredstva za obnovu Kipa slobode u SAD-u. American Express donirao je po 1 cent za svaku transakciju ostvarenu njihovom kreditnom karticom i po 1 dolar za svaku novo izdanu karticu. Danas je takvih primjera i kod nas i u svijetu sve više i sve se češće gospodarski subjekti uključuju u najrazličitije aktivnosti kojima se postižu ciljevi opće dobrobiti. Pri odabiru ciljeva valja biti prilično oprezan, jer uvijek postoji dio potrošača i javnosti koja smatra kako gospodarski subjekti dobrotvorne aktivnosti koriste isključivo zbog svoje koristi i poboljšanja svog imidža. Također, ako se gospodarski subjekti uključuju u aktivnosti kao i brojni drugi gospodarski subjekti (npr. vezane uz udruge koje pomažu zoo vrtovе ili udruge koje pomažu u borbi protiv određenih bolesti.....) ostati će nezapaženi. Zbog toga treba odabrati ciljeve koji odgovaraju imidžu tvrtke, a važni su kako zaposlenicima tako i ulagačima. Uspješne marketinške aktivnosti povezane s općom dobrobiti gospodarskom subjektu donose određene dobrobiti koje se mogu prepoznati kroz:

- poboljšanje slike o poslovanju,
- poboljšanje radne klime, međuljudskih odnosa i stimuliranje zaposlenika,
- povećanje prodaje,
- bolje veze i odnose s potrošačima,
- stvaranje diferencirane marke (razlikovanje od drugih).

Osim poduzimanja i sudjelovanja u dobrotvornim društvenim aktivnostima, marketing opće dobrobiti podrazumijeva i prestanak obavljanja nepoželjnih i negativnih aktivnosti kojima će se smanjivati

zagađivanje voda, zraka i cjelokupnog okružja. Takve marketinške aktivnosti imaju i veliku odgovornost prema prirodi.

3.2. Marketing i ekologija

Nastajanje ekoloških udruga i jačanje njihova utjecaja na svijest ljudi utjecalo je na porast ekološke svijesti potrošača i njihovu brigu za okoliš u kojem žive.

Prateći promjene vezane uz porast ekoloških problema, a time i svijest o potrebi očuvanja okoliša i održivog razvoja, marketing redefinira svoj koncept i prilagođava svoje aktivnosti usmjeravajući ih prema novom segmentu potrošača nazvanih „zelenim potrošačima“.

4. ZELENI MARKETING

Oblikovanje marketinških aktivnosti, uvažavajući prirodno okruženje, nazivamo zelenim marketingom. Zeleni marketing je vrsta društvenog, ekološkog marketinga u kojem se proizvodi, usluge i sve marketinške aktivnosti oblikuju i provode uzimajući u obzir djelovanje i utjecaj koji mogu imati na okoliš i društvo u cijelini. Ovakav marketing prirodno proizlazi iz koncepcije društvenog marketinga. Zeleni marketing je kompleksan i služi dvama ciljevima (Ham i Forjan, 2009:227):

- Razviti proizvode koji uravnovežuju potrebe potrošača za kvalitetom, praktičnošću, performansama i prihvatljivom cijenom, s ekološkom prihvatljivošću u smislu minimalnog utjecaja na okoliš.
- Stvoriti imidž visoke kvalitete, uključujući ekološku obazrivost koja se odnosi kako na osobine proizvoda tako i na proizvođača i njegova postignuća na području zaštite okoliša.

Takav, zeleni, marketing podrazumijeva i obuhvaća različite forme, a najznačajnije su:

- zeleni proizvodi/usluge - proizvodnja ekološki prihvatljivih proizvoda/usluga (npr. McDonald's prvi počeo koristiti salvete, kutije, čaše i vrećice od biorazgradivog i reciklirajućeg materijala),
- zelena ambalaža - recikliranu, povratnu, minimalnu,
- zelena cijena - iako su kupci katkad spremni platiti više za ekološki prihvatljiv proizvod, ekološke značajke proizvoda ne smiju biti temelj za određivanje cijena proizvoda na višoj razini,
- **zelena komunikacija** - nisu dopuštene obmane potrošača u smislu propagiranja nepostojećih „zelenih“ obilježja. Prepoznatljive i zaštićene oznake ekoloških proizvoda moraju biti garancija kvalitete i načina proizvodnje proizvoda(slika1)

Sl.1.Oznake ekoloških proizvoda RH i EU



Izvor.<http://www.google.hr/search?q=ekološki+proizvodi>

Zeleni marketing ili ekološki osviješten marketing ili eko-marketing javlja se sedamdesetih godina prošlog stoljeća kada dolazi do jačanja globalne konkurenkcije, kada se povećavaju obrazovne, kulturne i informatičke sposobnosti kupaca, kada se nastoji smanjiti zagađivanje okoliša .

Kako bi se zeleni marketing mogao primijeniti u praksi, potrebno je zadovoljiti određene vanjske i unutarnje preduvjete (Ham i Forjan, 2009:227):

1. Vanjski preduvjjeti su:
 - osjetljivost potrošača na probleme okoliša,
 - intenzitet konkurenkcije i
 - stupanj zakonske regulacije,
2. Unutarnji preduvjjeti su:
 - savjest marketing-izvršitelja u odnosu na okoliš i
 - osjetljivost gospodarskog subjekta na pokrete za zaštitu okoliša.

Zeleni marketing temelji se na tzv. formuli 3R (reduce-reuse-recycle) prema kojoj se kroz tri koraka daje veliki doprinos očuvanju okoliša:

1. Smanjiti (reduce) - smanjiti iskorištavanje prirodnih resursa (zamjena prirodnih resursa obnovljivim izvorima), smanjiti potrošnju energije u procesu proizvodnje i ostalim poslovnim procesima.
2. Ponovno upotrijebiti (reuse) - ponovno upotrebljavanje ambalaže ili njezinih dijelova (umjesto drvenih paleta za transport uvode se plastične palete koje se koriste duže vrijeme; ponovno punjenje spremnika za boju za fotokopirne uređaje....)
3. Reciklirati (recycle) - proizvođač organizirano prikuplja iskorištene proizvode i/ili njihovu ambalažu za postupak reciklaže; recikliranje otpada koji nastaje u procesu proizvodnje.

Društveno odgovorne i ekološke aktivnosti marketinga jedini su način rada i orientacija koju će prepoznati i preferirati ekološki osviješteni potrošači. Samo oni gospodarski subjekti koji svoju strategiju budu temeljili na takvim aktivnostima, a koje istovremeno pružaju korist i pojedincu i zajednici, mogu računati na postizanje konkurentne prednosti i zadržavanje svojih potrošača.

5. ZELENI POTROŠAČI

Briga o okolišu i održivom razvitku, postala je temom sve češćih razmišljanja i istraživanja. Činitelji koji utječu na takva razmišljanja i

djelovanja su povećana medijska pozornost, viša razina svjesnosti o ekološkim problemima i ekološkim katastrofama, povećanje aktivnosti interesnih skupina usmjerenih k pitanjima okoliša i sve strožoj zakonskoj regulativi na nacionalnoj i internacionalnoj razini. Sve to je utjecalo na pojavu nastanka nove skupine, novog segmenta, tzv. zelenih potrošača. Ekološki odgovorni gospodarski subjekti-proizvođači tako dolaze u priliku ostvariti konkurentsku prednost na tržištu, jer se ekološka svijest postupno uključuje u sve dijelove društvenog, poslovnog, političkog i etičkog djelovanja.

Zeleni potrošač se može definirati kao potrošač koji u zadovoljavanju svojih potreba i želja traži proizvod koji ima minimalni negativni utjecaj na čovjekovu okolinu. To su obrazovani potrošači i kao ciljno tržište vrlo zanimljivi, iako čine puno manje tržište u odnosu na ostale skupine potrošača koji su pasivni prema očuvanju čovjekove okoline. Zeleni potrošači očekuju da na odgovarajući način budu informirani o proizvodu ili ambalaži u kojoj se nalazi proizvod i čitaju upute koje dolaze uz proizvod i/ili na etiketi. Oni osjećaju potrebu uspostaviti kontrolu nad očuvanjem čovjekove okoline i u svom djelovanju poduzimaju akcije, vjerujući da čine opće dobro. Istovremeno se ne žele odreći određenog životnog stila. To upućuje na zaključak da gospodarski subjekti /ponuđači/ moraju voditi računa o visokoj kvaliteti i ekološkim svojstvima proizvoda.

Na temelju brojnih istraživanja o zelenim potrošačima najpoznatija i najprihvaćenija je podjela tj. segmentacija tvrtke Roper Starch Worldwide. Prema Roper Starch Worldwide, potrošači se prema njihovom zanimanju za pitanja okoliša i aktivnostima koje u vezi s tim poduzimaju mogu podijeliti na pet segmenata:

1. **Istinski zeleni (True-Blue Greens)** - izrazito brinu za okoliš i aktivno žele postići pozitivnu promjenu; četiri je puta vjerojatnije da će bojkotirati proizvode ili organizacije koje nisu odgovorne u brizi za okoliš

2. **Zelenasti (Greenback Greens)** - nisu politički aktivni, ali vjerojatnije će kupiti ekološki prihvatljivi proizvod nego prosječni potrošači

3. **Mladice (Sprouts)** - potrošači koji vjeruju u brigu za okoliš u teoriji, ali ne i u praksi; rijetko kupuju zelene proizvode, ali lako ih je nagovoriti da krenu u bilo kojem smjeru

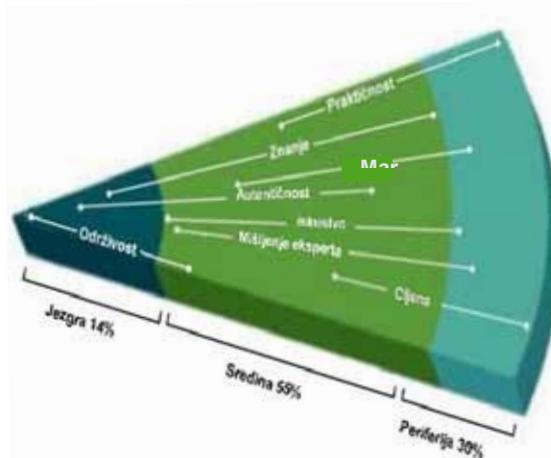
4. **Gundala (Grouasers)** - skeptični i neobrazovani kada je riječ o okolišu i cinični prema pozitivnim promjenama koje ona može donijeti; smatraju da su zeleni proizvodi precijenjeni i lošiji.

5. **Smeđi (Basic Browns)** - opterećeni svakodnevnim problemima i ne vode brigu o socijalnim pitanjima i okolišu.

Novija istraživanja zelenih potrošača ne polaze samo od stavova i znanja potrošača već sve više pažnje pridaju odnosu između životnog stila i okružja,

odnosno ekološkim pitanjima i problemima. Uočene su veze između jednostavnog, skromnog životnog stila i recikliranja otpada, kao i veza između konzervativnog i religioznog životnog stila u kojem pojedinci aktivno žele pridonijeti boljitu društva i prirodnog okružja u kojem su prisutni. Na temelju istraživačkih rezultata o praćenju životnog stila zelenih potrošača koji prvenstveno vode brigu o vlastitom zdravlju i osobnoj dobrobiti, a tek potom o okolišu koji im omogućuje takav život konstruiran je model (sl.2.) nazvan "Od jezgre do periferije". Prema ovom modelu potrošači se grupiraju po tome koliko se njihov životni stil manje ili više razlikuje od zdravog životnog stila. Potrošači koji pripadaju dijelu „Periferija“ odluku o kupnji temelje na cjeni, marki i praktičnosti proizvoda/usluge. Potrošači bliže „jezgre“ i u samoj „jezgri“ svoje odluke o kupnji temelje na autentičnosti, znanju i mišljenju eksperata jer je za njih najvažnije zdravlje i wellness. Ovakav model i analiza ponašanja potrošača marketarima omogućuje povećanje tržišnog segmenta.

Sl. 2. Model segmentacije potrošača "Od jezgre do periferije"



Izvor: <http://www.hartman-group.com/approach/world-model>, (pristupljeno 20.03.2013.).

6. ZELENI MARKETING U REPUBLICI HRVATSKOJ

Prihvatanje koncepcije održivog razvijanja i novih zelenih marketinških aktivnosti važno je za hrvatsko gospodarstvo i hrvatsko tržište, prije svega zbog dva razloga. Prvi je da na hrvatsko tržište, u sklopu procesa globalizacije, dolaze inozemne kompanije motivirane smanjivanjem troškova poslovanja koji, međutim ne smiju biti na teret zapostavljanja kriterija održivog razvijanja, a drugi da bi hrvatski tržišni subjekti napredovali, kao imperativ im se nameće nastup na inozemnim tržištima i uvažavanje ekonomskih i ekoloških kriterija globalizacije(Grbac i dr.2008:109)

U Republici Hrvatskoj osnovan je 1997.g. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR). HR PSOR je nedobitna ustanova privatnog sektora.

Četrdeset članova - predstavnika hrvatskog gospodarstva udružuju znanje, inovativnost i odgovornost u traganju za razvojnim putovima koji uravnotežuju poslovni uspjeh, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša¹.

Misija HR PSOR-a je jačati svijest o važnosti održivog razvoja, odnosno novog pristupa poslovnim rezultatima koji uz finansijsku dobit uključuju i uspjeh društvene zajednice i svih ostalih dionika; razmjenjivati dobra iskustva i poticati partnerstva u svrhu stvaranja veće konkurentnosti i inovacija te podupirati politiku i usmjerenja koja doprinose održivim oblicima ponašanja i djelovanja u svim dijelovima društva.

Rezultati dosadašnjih istraživanja provedenih u Republici Hrvatskoj upućuju na činjenicu da većina gospodarskih subjekata samo deklarativno pridaje važnost društveno odgovornom poslovanju i zaštiti okoliša. Može se uočiti da stvarne i cjelevite primjene zelenog marketinga gotova da i nema. Provodenje zelenog marketinga u nas provodi se povremeno, i to samo kroz neke njegove elemente, odnosno ne primjenjuje se u svim etapama životnog ciklusa proizvoda.

Takvom stanju pridonosi nedovoljna potpora Vlade i zakonodavstva koja nije dovoljno poticajna i restriktivna za one koji se ne pridržavaju zakonskih normi vezanih uz zaštitu okoliša, a također i nedovoljna znanja menadžera o društveno odgovornom poslovanju i zelenom marketingu koji je sastavni dio društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja.

Uz sve postojeće probleme, pojedini gospodarski subjekti sve aktivnije provode i primjenjuju zeleni marketing te se mogu uočiti određeni pomaci u njegovu razvitku i primjeni. Svjesni činjenice da potrošači mijenjaju svoje navike, da sve više brinu o svom zdravlju, sigurnosti, čistom okolišu i štednji resursa proizvođači takve informacije ističu na samim proizvodima i u komunikaciji s potrošačima. Jedan od oblika komunikacije je i znak „Prijatelj okoliša“ (sl.3.) na samom proizvodu ili njegovoj ambalaži.

Sl.3.Znak „Prijatelj okoliša“



Izvor:http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/knjizni_blok_znakovi.pdf (27.9.2013.)

Znak „Prijatelj okoliša“ je namijenjen za proizvode u Republici Hrvatskoj koji su povoljni za okoliš, a dodjeljuje ga i odobrava Ministarstvo zaštite okoliša. Znak „Prijatelj okoliša“ je nacionalni znak Republike

Hrvatske koji pokazuje da se poštju visoki standardi zaštite okoliša iznad propisanog zakonskog minimuma. Sustav dodjele ovoga znaka uspostavljen je 1993. godine. Znak je istovremeno putokaz potrošaču da u odnosu na zaštitu okoliša napravi najbolji izbor.

Znak "Prijatelj okoliša" je usklađen sa europskim znakom za visoki ekološki standard "EU Flower" te se dodjeljuje, uz sudjelovanje stručnjaka i javnosti, prema precizno utvrđenom postupku. Ovlaštena stručna institucija izrađuje elaborat o usklađenosti s mjerilima na temelju provedenog pregleda².

7. PRIMJENA ZELENOG MARKETINGA U VUKOVARSKO-SRIJEMSKOJ ŽUPANIJI

Vukovarsko-srijemska županija nalazi se u sjeveroistočnom dijelu Republike Hrvatske u panonskom prostoru između rijeka Dunava i Save. Broji ukupno 179 521 stanovnika (muškaraca 86 682, žena 92 839) što čini nešto više od 4% stanovništva Republike Hrvatske. Najviše stanovnika ima grad Vinkovci - 35.312, a administrativno sjedište se nalazi u gradu Vukovaru.

Ukupna površina Županije iznosi 2.448 km² ili 4,3% kopnenoga teritorija Republike Hrvatske. Ima važan i izuzetno povoljan geoprometni položaj jer se nalazi na raskriju prometnica koje povezuju istok sa zapadom te Srednju Europu s izlaskom na Jadransko more. Na ovom prostoru, kroz povijest, a i danas, dotiču se istočna i zapadnoeuropska kultura i civilizacija.

Vukovarsko-srijemska županija raspolaže bogatim prirodnim resursima od kojih su najznačajniji obradive površine, šume, nalazišta nafte, plina, gline i šljunka te razvijena hidrografska mreža. Sve to rezultiralo je tradicionalnom ratarsko-stočarskom proizvodnjom, šumarstvom, i trgovinom. Poljoprivreda je najznačajnija djelatnost s dominantnom ulogom u ukupnoj gospodarskoj strukturi. Vukovarsko-srijemska županija ima najplodnije oranice (150.000 ha vrlo plodne zemlje crnice). Proizvodi su pšenica, kukuruz, šećerna repa i duhan. Na području postoje i veliki prerađivački kapaciteti za primarne poljoprivrede proizvode, skladišta, mlinovi, silosi i hladnjake i nešto malo tvornica.

Upravo zbog velike orientiranosti ovog područja Hrvatske na poljoprivredu željeli smo istražiti kolika je osviještenost njenih stanovnika o ekološkim proizvodima i principima zelenog marketinga te smo provedli online anketu.

Anketa je provedena na uzorku od 107 ispitanika s područja Vukovarsko-srijemske županije, od čega je 57 muških i 50 ženskih osoba. Ispitivanje je provedeno putem online ankete u trajanju od tjedan dana u periodu od 18. do 25. ožujka 2013. Od

¹Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - <http://www.hrpsor.hr/hrpsor/index.php/hr/hrpsor/osnovni-podaci> (pristupljeno 27.9.2013.)

²http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/knjizni_blok_znakovi.pdf (27.9.2013.)

navedenih ispitanika njih 58% odraslo je u seoskoj okolini, 36% ispitanika u gradskoj te 6% ispitanika u prigradskoj okolini.

Većina ispitanika u dobi je od 19-25 njih čak 78%, zatim slijedi dobna skupina od 26 do 35 godina ili 9% ispitanika, a isti postotak je i dobne skupine od 36 do 45 godina. Istraživanje je najmanje obuhvatilo segment ispitanika mlađih od 18 te starijih od 46 godina života u ukupnom postotku od 4%.

Na pitanje zabrinjavaju li ih ekološki problemi 83% ispitanika odgovorilo je potvrđno dok je 17% odgovorilo da ih ne zabrinjavaju ekološki problemi okruženja.

78% ispitanika smatra da svojim odgovornim ponašanjem mogu utjecati na rješavanje i smanjenje navedenih ekoloških problema poput krčenja šuma, zagađenja voda i okoliša.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako je svijest o ekološkim problemima današnjice vrlo raširena, ali stvarnog, individualnog djelovanja koje doprinosi očuvanju okoliša je relativno malo što potvrđuju dobiveni rezultati. Tek 12% ispitanih redovito reciklira, 61% to čini ponekad, a čak 27% ispitanika to nikada ne radi. Ovaj problem i produbljivanje svijesti potrošača kako da sami pomognu i razviju ekološko razmišljanje može se dijelom riješiti upotreborom zelenog marketinga, poticanjem razvoja ekologije na području županije pokretanjem odgovarajućih ekoloških akcija, produkama o očuvanja okoliša, ali i jačim povezivanjem gospodarskih i znanstvenih institucija.

Pri samoj kupovini ekoloških proizvoda 56% ispitanika spremno je platiti više za proizvod široke potrošnje koji je ekološki prihvatljiviji od konkurenčnih proizvoda, ali tek 22% ispitanih navodi kako pri kupovini svjesno kupuje proizvode s ekološkim oznakama.

69 % ispitanika odgovorilo je da su kupili neki proizvod motivirani promocijskom porukom u kojoj se ističe da je proizvod siguran za okoliš, što vidimo kao rezultat upotrebe promocije, jedne od aktivnosti zelenog marketinga, dok je njih 38% na ovo pitanje odgovorilo negativno. Ovakvi odgovori ispitanika navode na zaključak da su potrošači izravno pod utjecajem oglašavanja i da kroz promociju treba isticati i upućivati na prepoznatljive eko oznake.

Potrošači Vukovarsko-srijemske županije svjesni su problema i spremni su kupovati ekološke proizvode i proizvode gospodarskih subjekata - poduzeća koja primjenjuju poslovnu politiku održivog razvoja.

Vukovarsko-srijemska županija kroz razne projekte i sponzorstva potiče na ekološko razmišljanje svojih stanovnika, među tim projektima su i sufinanciranje ugradnje solarnih kolektorskih sustava i kotlovnica na biomasu-pelete u kućanstvima na području cijele Vukovarsko-srijemske županije, dakle projekt koji se odnosi na fizičke osobe i potiče korištenje obnovljivih izvora.

Vodstvo ove županije svjesno je i potiče ekopoljoprivredu i društveno odgovorno poslovanje te

smatra kako je to najbolji način za pokretanje gospodarstva na ovom području. Razvoj ekološke poljoprivredne proizvodnje na području Vukovarsko-srijemske županije započeo je još 2003. godine provedbom programa "Sustav za potporu ekološkoj poljoprivredi".

Program je definiran "Sporazumom o suradnji" partnera uključenih u realizaciju programa. Partneri su Vukovarsko-srijemska županija - Upravni odjel za poljoprivredu, BIOPA - Udruga za biološku proizvodnju iz Osijeka, HGK - Županijska komora Vukovar i LEDA - Poduzetnički centar Vukovarsko-srijemske županije.³

Cilj sporazuma bio je podizanje znanja o ekološkoj poljoprivredi u ciljanim skupina korisnika koje su izravno ili neizravno vezane uz ovaj vid poljoprivredne proizvodnje, te njihovo uvježbavanje i osposobljavanje za samostalan rad.

8. ZAKLJUČAK

Gospodarski subjekti koji primjenjuju zeleni marketing i vode društveno odgovornu poslovnu politiku aktivno sudjeluju u donošenju pravila sa zakonodavcem, dobivaju podršku, naklonost i povjerenje potrošača kao i ostalih dionika društvene zajednice. Oni su na tržištu uočili brzo rastući segment zelenih potrošača koji kod kupnje primjenjuju informacije i znanja da bi odabrali proizvod koji za njih predstavlja optimalnu kombinaciju osobnog zadovoljstva i dobrobiti za okoliš i zajednicu.

Naše, primarno istraživanje imalo je za cilj doprinjeti stvaranju jasnije slike o stanju i perspektivama za primjenu zelenog marketinga gospodarskih i izvengospodarskih subjekata u Republici Hrvatskoj.

Stanovnici Vukovarsko - srijemske županije, potencijalni zeleni potrošači, svjesni su problema u svom okružju kao i postojanja zelenih proizvoda, no potrebna su daljnja nastojanja i širenje primjene zelenog marketinga kako bi se svijest potrošača odrazila i na povećanu kupnju ekoloških, odnosno zelenih proizvoda. Posebno je to važno za ovu županiju i ovo područje koje ima mogućnosti za proizvodnju visokokvalitetnih ekoloških proizvoda. Bitno je održavati ekološku uravnoteženosti i zbog toga što brojni stanovnici ove županije žive od zemlje i njenih plodova te ovise o ekološkim čimbenicima i uvjetima.

Nužno je ulagati napore na svim razinama u prepoznatljivost i vrijednost ekoloških proizvoda, a isto tako ulagati i u znanja koja će pasivnu ekološku svjesnost pretvoriti u aktivno ekološko ponašanje neophodno kako za okoliš tako i za društvenu zajednicu.

³<http://www.vivere.hr/eko/tekstovi.php?g=2008&a=33>

LITERATURA

1. Dujak, D., Ham, M. (2008.), Integracija načela zelenog marketinga u upravljanju opskrbnim lancem, Zbornik radova VIII. Međunarodnog znanstvenog skupa Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
2. Grbac, B., Dlačić, J., First, I. (2008), Trendovi marketinga, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka
3. Ham,M.;Forjan,J.(2009):Istraživanje potrošača u funkciji procjene stanja i perspektive primjene zelenog marketinga u Republici Hrvatskoj, Zbornik radova „Marketing i održivi razvitak“ EFO, Osijek,
4. Ham,M.(2009):Segmentacija potrošača prema razinama ekološke Odgovornosti, Tržište, Zagreb, godina 21,broj 2
5. Kotler,P.;Lee,N.(2009):DOP-društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, MEP d.o.o., Zagreb,
6. Tolusic,Z.,(2011):Tržište i distribucija poljoprivredno - prehrambenih proizvoda, II. dopunjeno i izmjenjeno izdanje,Grafika Osijek
7. http://www.hrpsor.hr/hrpsor/index.php/hr/hrpsor/o_snovni-podaci (27.9.2013.)
8. <http://www.vivere.hr/eko/tekstovi.php?g=2008&a=33> (20.3.2013.)
9. <http://www.vusz.hr/>(25.3.2013.)
10. <http://www.dzs.hr/> (10.10.2013.)

MENADŽMENT U ORGANIZACIJAMA KAZNENOPRAVNOG SUSTAVA

- VRIJEME PROMJENA

Datum prijave: 8.7.2013.

UDK 658:65:343

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Pregledni rad

Snježana Maloić, dipl. defektolog-socijalni pedagog
Ministarstvo pravosuđa RH, Uprava za kazneno pravo i probaciju
Ulica grada Vukovara 49, Zagreb, Hrvatska
Telefon: 01-3714-232 Fax: 01-3714- 299 E-mail: snjezana.maloic@pravosudje.hr

SAŽETAK - U okviru organizacija kaznenopravnog sustava postoji mnogo vrsta i razina menadžera, koji se suočavaju s mnogim izazovima, uključujući smanjivanje proračunskih sredstava i broja zaposlenika te promjene javnih i političkih perspektiva vezano uz uloge koje ove organizacije trebaju imati u društvu. Menadžeri u okviru organizacija kaznenopravnog sustava odgovaraju na problem kriminala u svoj njegovoj kompleksnosti i suočavaju se s vrlo intenzivnim izazovom razvoja novih vještina u okviru upravljanja implementacijom novih politika, programa i procedura. Ovaj rad raspravlja potrebu i dinamiku promjena u funkciranju ovih organizacija, koje uključuju mjerjenje i vrednovanje učinkovitosti, poboljšanje strategija planiranja troškova, upravljanje ljudskim resursima, primjenu novih tehnologija, stvaranje partnerstava. Rad istražuje ključne razlike i poveznice između menadžmenta u okviru javnog/neprofitnog sektora i privatnog sektora, uključujući neka domaća i strana iskustva, prvenstveno s aspekta velikih aktualnih promjena u menadžmentu organizacija kaznenopravnog sustava u Hrvatskoj. Izazovi uvođenja promjena u vrijeme finansijske krize dodatno su ilustrirani primjerom domaće i probacijskih službi drugih država.

Ključne riječi: menadžment, organizacija, kaznenopravni sustav, probacija

SUMMARY - There are many types of criminal justice managers in different levels, who confront numerous challenges, which include budget and staffing shortfalls and changing public and political perspectives on the roles of criminal justice organisations in society. Criminal justice managers are responding to the issue of crime in all its complexity and face an intense challenge to develop skills in managing the implementation of new policies, programs and procedures. This paper discusses the need and dynamics of change in the functioning of criminal justice organisations, which include measuring and evaluating performance, improving budget strategies, managing human resources, applying new technologies, building partnerships. The article examines key differences and links between public/non-profit sector management and private sector management, including some domestic and international experiences, primarily in terms of great current changes in management in Croatian criminal justice organisations. Challenges of the changes in time of financial crisis are further illustrated by the example of domestic and foreign probation services.

Keywords: organisation, crime justice, probation, management

1. UVOD

Za menadžere u organizacijama kaznenopravnog sustava¹ 21. stoljeće donosi velike izazove, s obzirom na stalne promjene u društvenom okruženju, kao i vezano uz zadatke ovih organizacija i poslovne politike. Zadatak je menadžera u ovim organizacijama u prošlosti donekle bio usmjeren na čuvanje uobičajenih načina obavljanja poslova i sprječavanje utjecaja i pritiska iz okruženja. Danas se sve više preispituju tradicionalni načini obavljanja poslova, naglasak se stavlja na tehnologije i resurse, a pogotovo na omjer učinaka i troškova. Građani očekuju sve brže, bolje i jeftinije usluge. Sudovima se često zamjera da su spori i nedovoljno učinkoviti, zatvorskom sustavu da je veliki potrošač državnog proračuna. Od policije se više ne očekuje da samo reagira

na počinjeno kazneno djelo i uhvati počinitelja, već i da aktivno doprinese smanjenju kriminala tj. da se ponaša proaktivno pa i da prevenira činjenje kaznenih djela. S obzirom na nove poslove, potrebno je osnivati i nove organizacije, vezano uz što autorica ovog članka ima i osobno iskustvo². U pokušaju povećanja učinkovitosti i smanjenja troškova pojedini poslovi putem ugovora daju se i privatnim agencijama. Dok su u prošlosti organizacije kaznenopravnog sustava uglavnom djelovale samostalno uz jasnu podjelu poslova, od njih se sada očekuje da surađuju međusobno ali i s drugim javnim i privatnim organizacijama. Naglasak je prvenstveno na štedljivosti i transparentnosti, uz stalno propitivanje načina poslovanja.

Organizacije kaznenopravnog sustava u našoj državi posljednjih su se godina suočile s nizom promjena, u vidu izmjena velikog broja zakonskih propisa

¹ U Hrvatskoj bi uputnije bilo koristiti termini „tijela“, „institucije“ ili „službe“ kaznenopravnog sustava (misli se na sud, državno odvjetništvo, policiju, zatvorski sustav i probacijsku službu), međutim s obzirom na temu autorica je primjerenijim smatrala termin „organizacija“

² Autorica rada sudjelovala je kao član razvojnog tima u ustrojavanju profesionalne probacijske službe u Hrvatskoj i zaposlena je kao voditeljica odjela u Središnjem uredu Sekتورa za probaciju Uprave za kazneno pravo i probaciju Ministarstva pravosuđa RH

i donošenja novih, ali i s nizom organizacijskih preustroja. Osim toga, iniciran je i niz promjena vezano uz način poslovanja ovih organizacija. Mnogi problemi s kojima se susreće hrvatski kaznenopravni sustav nastoje se riješiti ili ublažiti razvojem informacijskih tehnologija u poslovnim procesima (Nakić-Alfirević, 2011). U vrlo kratkom vremenu upravljanje (*eng. management*) dobiva novi značaj - moguće i važno postaje upravljati svime - promjenama, vremenom, rezultatima, projektima, ljudskim potencijalima, radnim opterećenjem, ciljevima, poslovnim učinkom, kvalitetom, rizicima pa i počiniteljima kaznenih djela (*eng. offender management*). Važno je postalo osmisliti strategije i akcijske planove (uključujući komunikacijske strategije, strategije upravljanja ljudskim resursima ...), imati misiju, viziju, operativnu politiku, definirati jasne standarde. Rukovodeći službenici različitih razina svojom ili mimo svoje volje „postaju“ menadžeri. Ovakva situacija djelomice je rezultat i više projekata provedenih u okviru pristupanja Hrvatske Europskoj uniji te rada niza inozemnih stručnjaka sa zaposlenicima u organizacijama kaznenopravnog sustava.

U postupku pridruživanja Europskoj uniji, Ministarstvo pravosuđa provelo je niz reformi i projekata koristeći fondove EU, najprije u okviru programa CARDS 2001-2004 i programa PHARE 2005-2006, a od 2007. godine koriste se sredstva predpristupnog programa IPA. Ovi su projekti između ostalog bili usmjereni na informatizaciju i općenito podršku učinkovitijem, efikasnijem i modernijem radu te na razvoj upravljačke strukture i sposobnosti upravljanja. Nadalje, u svrhu modernizacije i usklađivanja hrvatskog pravosudnog sustava s EU standardima, Republika Hrvatska i Međunarodna banka za obnovu i razvoj potpisali su Ugovor o zajmu za Projekt potpore pravosudnom sektoru. Ugovor o zajmu stupio je na snagu 12. srpnja 2010. godine, a petogodišnji je projekt usmjeren na poboljšanje učinkovitosti sudbenog sustava i državnog odvjetništva te općenito na jačanje upravljačkih funkcija Ministarstva pravosuđa. U okviru ovog projekta najavljuje se uvođenje i tzv. „sudskog menadžera“, koji bi svojim radom trebao doprinijeti učinkovitijem radu sudova uz manje troškove poslovanja. Ministarstvo unutarnjih poslova također je provelo niz projekata iz programa CARDS, PHARE, IPA (i prijelazni instrument) usmjerenih na jačanje informatizacije, upravljanja ljudskim resursima i sustava obrazovanja i obuke.

Dva su pitanja aktualno predmet rasprava u okviru organizacija kaznenopravnog sustava: (1) kakva je uloga i koji su problemi menadžera vezano uz uvođenje promjena, (2) kolika je zapravo primjenjivost poduzetničkih načela u okviru organizacija kaznenopravnog sustava.

2. ULOGA I PROBLEMI MENADŽERA

Javne/državne organizacije u svijetu, a i u Hrvatskoj, često se doživljavaju kao prekobrojne, prevelike, hiperbirokratizirane, neučinkovite, nesposobne i skupe, čiju je potrošnju potrebno smanjiti a učinkovitost povećati (ovaj pritisak naročito raste sa gospodarskom krizom). Na ovakve postavke, nadovezu-

je se temeljna postavka menadžmenta da se poboljšanjem menadžmenta mogu riješiti ekonomski i socijalni problemi, uključujući i kriminal. U tom smjeru, javne/državne službe obilježavaju različite promjene u okviru vertikalne i horizontalne decentralizacije, dehijerarhizacije i deetatizacije, u okviru različitih modela novog javnog menadžmenta (*eng. new public management*) (britanski model: privatizacija i tržište, švedski model - upravljanje putem rezulta, nizozemsko/danski model - devolucija/decentralizacija), uz različite nacionalne pristupe reformama (Kickert, 2008). Od menadžera u organizacijama kaznenopravnog sustava očekuje se da podrže i provedu niz promjena na što brži i održiv način.

Međutim, mnogi menadžeri i njihovi suradnici nisu skloni promjenama (Kulaš, 2011). Poboljšanje procesa vrlo je zahtjevan i složen zadatak u organizacijama kaznenopravnog sustava, s obzirom na promjene zakona, napredak tehnologija, stalni pritisak na reduciranje troškova i stalne reorganizacije hijerarhijskih struktura (Improvement Skills Consulting, 2008). Postoje otpori promjenama i težnja da se zadrži tradicijsko/uobičajeno poslovanje (*eng. business-as-usual*), prisutni iz razloga kao što su: mijenjati nešto značilo bi da do sada nismo radili dobro, analize bi mogle pokazati da ne radimo dovoljno dobro, pre-malo je resursa da bi se radilo drugačije.

Nadalje, iako se od menadžera u državnom sektoru ponekad očekuje rad identičan radu menadžera u privatnom sektoru, menadžeri u državnom sektoru ipak su u bitno drugačoj poziciji od onih u privatnom sektoru. Autonomiju menadžera u državnom sektoru je limitirana, dok menadžeri usmjereni na profit imaju daleko veću slobodu. U privatnom sektoru hijerarhijska je odgovornost puno jasnija, dok odlučivanje u državnom sektoru zahtjeva uvažavanje različitih interesa, dobivanje raznih suglasnosti i odobrenja, pregovaranje, što traži više vremena i ograničava slobodu djelovanja. Nadalje, dok su odluke menadžera u privatnom sektoru prvenstveno vezano uz tržište, u državnom sektoru na donošenje odluka prvenstveno utječu političke odluke tj. vlasta. U državnom sektoru ciljeve je teže definirati i puno su teže mjerljivi, vrednuju se u odnosu na javni interes i političke kompromise, dok privatni sektor vrednuje profit. Za razliku od privatnog tržišta, kod pružanja javnih usluga postoje određene razlike (Koch-Nielsen, 2002):

- proizvod ne može biti unaprijed proizведен,
- usluga u nekim slučajevima ne može i ne bi trebala biti standardizirana,
- ishod isporuke usluge ovisi o korisniku/pacijentu/klijentu a ne samo o pružatelju,
- obično nema brze povratne informacije,
- neke javne usluge (kao na primjer one koje pružaju policija, probacija i sl.) mogu biti vrednovane od strane korisnika samo uz određena ograničenja,
- neke se usluge baziraju na pretpostavljenim potrebama korisnika.

Dok se menadžer u privatnom sektoru rukovodi upravo profitom, u javnom/državnom sektoru menadžer ima dodatni interes da ostane na poziciji ili

da bude ponovo izabran. Složenosti njegove pozicije dodatno doprinosi činjenica da je odgovoran daleko većem broju ljudi (nego menadžer u privatnom sektoru) i izložen različitim utjecajima onih koji su odgovorni njemu. Problemi menadžera u organizacijama kaznenopravnog sustava obuhvaćaju i ograničenu samostalnost u raspolaganju materijalnim sredstvima i u određivanju prioriteta. Također, privatni sektor manje transparentan i izložen javnim kritikama koje mogu utjecati na političke odluke i finansiranje. Jedan je od problema menadžera u organizacijama kaznenopravnog sustava činjenica da se rad njihovih organizacija, a tim i njihov, u većoj mjeri vrednuje i temeljem pojedinačnih incidenata od strane različitih medija prikazanih senzacionalistički, što potom može imati reperkusije i na njihov daljnji rad.

Organizacije kaznenopravnog sustava su hijerarhijske organizacije u okviru kojih su se odluke uvijek donosile odozgo prema dolje - sada sve manje govori o uvođenju promjena odozgo ili odozdo, a sve više o upravljanju promjenama od sredine prema gore i od sredine prema dolje (Rman, 2005), a što stvara dodatnu konfuznost. Jedan od problema na koji se ukazuje u okviru ovih organizacija je i još uvijek nedovoljno transparentan proces identifikacije i selekcije menadžera tj. nepostojanje jasnih pravila „tržišne utakmice“, odnosno nepostojanje kriterija konkurenčije među ljudskim potencijalima u smislu njihova kandidiranja za menadžerske pozicije (Orlović i Pušljević, 2010).

U okviru izrade strateških planova i analiza u državnom sektoru fokus je još uvijek puno više na aktivnostima nego na ishodima, a promjene su najčešće posljedica određenih kriznih situacija koje su se već dogodile (Burrell i Gelb, 2007). Učinci koje donosi gospodarska kriza u privatnom sektoru, kao što su zaustavljanje rasta ili smanjivanje plaća, stalno razmatranje učinkovitosti i smanjivanje broja zaposlenika, stres koji donosi stalna kompeticija (Bencsik i Nagy, 2007), pogadaju i državni sektor, dovodeći do određenog pesimizma među zaposlenicima. Službenici se konstantno bore za bolje radne uvjete i veće plaće u okviru svojih sindikalnih organizacija. Imaju moći utjecati na političke odluke koje se potom reflektiraju i na organizacije kaznenopravnog sustava. Same promjene, ali i zaostajanje u postizanju željenih promjena mogu kod službenika, kao i kod korisnika usluga, uzrokovati frustracije, konflikte i nemotiviranost, kada se od menadžera očekuje da planiranim djelovanjem potiču motivaciju i stvaranje odgovarajuće organizacijske klime. Naime, osim promjena organizacijske strukture, puno su važnije promjene u kulturi poslovnih organizacija, pri čemu je potrebno razvijati participaciju i menadžment suradnje, postići da promjene budu stalni i održivi proces, uvoditi timski rad kao ključni element učenja i napredovanja. U postizanju navedenog ključna je uloga menadžera, čiji je prvenstveni zadatak dobro obrazložiti promjene te kontinuirano motiviranje službenika.

3. PRIMJENJIVOST NOVIH PRISTUPA

Tendencije primjene managerialističkog pristupa u okviru organizacija kaznenopravnog sustava izazivaju stalne rasprave o tome koliko je i u kojim organizacijama ovaj pristup primjenjiv, te koje su moguće koristi, a što su već dokazane ili potencijalne štete. Dok neke promjene pridonose poboljšanjima, neke uzrokuju i velike probleme, prvenstveno kada podrazumijevaju preuzimanje modela iz privatnog sektora, a bez uvažavanja specifičnih svrha, uvjeta i zadataka organizacija kaznenopravnog sustava (Stewart i Walsh, 1992).

Dok su tradicionalni ciljevi kaznenopravnog sustava bili na primjer pronaći počinitelja kaznenog djela, povećati priznavanje krivnje, kazniti i resocjalizirati počinitelja i osigurati kompenzaciju žrtvi, s porastom percepcije žrtava kaznenih djela kao kupaca, sada se ove organizacije sve češće ocjenjuju prema razini zadovoljstva žrtve - tj. njihov se uspjeh mjeri u odnosu na uspjeh koji se definira kao zadovoljstvo žrtve. Postavlja se pitanje koliko je upravo ovaj kriterij uspješnosti prikladan, s obzirom da žrtva na primjer može očekivati neopravdano visoko kažnjavanje počinitelja kaznenog djela i njegovo dugotrajno zatvaranje, kada svako „blaže“ postupanje s počiniteljem zapravo izaziva nezadovoljstvo žrtve. Također se postavlja pitanje na primjer koliko zatvorenici mogu biti legitimni/opravdani evaluatori zatvora. Pokret prava zatvorenika pokazuje kako zatvorenici mogu utjecati na zatvore, što potom dovodi do strogih standarda postupanja, veće birokracije i donekle do demoralizacije zatvorskog osoblja.

Perko-Šeparović (2002) naglašava kako ljudi nisu samo potrošači ili kupci, već i građani koji žele što niže poreze i učinkovite javne službe, ali žele i zaštitu svojih prava i reakciju na potrebe građana. Istačće kako privatizacija i tržišna kompetencija zasada uglavnom nisu pokazale željeni učinak u javnom sektoru, ali da je ovaj pristup „ozbiljno narušio određene temeljne demokratske vrijednosti“. Ima vrlo kritički stav posebno prema uvođenju britanskog modela u zemljama u razvoju i tranzicijskim zemljama, ističući kako se države razlikuju s obzirom na „ekonomski, društveno-političke, kulturne, ustavne i institucionalne osobine“, a da modeli reforme ne pokazuju dovoljan stupanj različitosti u odnosu na države u kojima se primjenjuju. Ujedno ističe kako se osim brige o učinkovitosti, moderna država treba baviti i pitanjima svoje odgovornosti prema građanima.

Neke od mogućih negativnih posljedica i problema na koje se upozorava odnose se na smanjenje državnog kapaciteta djelovanja, nejasne linije odgovornosti i otežanu kontrolu, zlouporabe, pokušaji smanjenja administrativnog poslovanja još većim administriranjem (statistike, analize itd.), smanjenje plaća svima osim menadžerima, plaća prema ocjeni rukovoditelja, loše psihološke posljedice za zaposlenike, pogoršanje organizacijske kulture, instant obuka menadžera općeg tipa, manjak resursa za provođenje evaluacija, manjak mjerjenja učinkovitosti, te problem izoliranja učinka specifičnih institucijskih reformi na učinkovitost u odnosu na druge vanjske utjecaje (Curristine i sur., 2007). Postoji i

niz drugih primjedbi povezanih sa uvođenjem tržišnih pristupa (temeljenih uglavnom na financijama i učincima) u kombinaciji s visoko-tehnološkim pristupima i informatizacijom, za koje se navodi da prvenstveno doprinose birokratskoj i hijerarhijskoj kontroli i u određenoj mjeri štete profesionalnom radu (smanjivanje znanja i vještina stručnog rada) i smanjuju mogućnost diskrecijskog stručnog odlučivanja (Oldfield, 1994).

3.1. Sudovi

Vezano uz rad sudova, postavlja se na primjer pitanje koliki utjecaj managerialistički pristup, usmjeren na povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova, može imati direktno na sudske postupke i izricanje sankcije (poticanje diverzije, nagodbi itd.), jer suci u okviru ovakvog pristupa zapravo postaju menadžeri u sudnici. Istači se opasnost kršenja ljudskih prava ili kroz preoštro kažnjavanje ili kroz rješavanje sporova u okviru „neformalnog“ sudskog postupanja kao što je na primjer restorativna pravda (Jeffries, 2002). Otvara se i pitanje sudske neovisnosti, koja bi se eventualno mogla dovesti u pitanje limitiranjem budžeta (npr. sudac ne može platiti stručnjaka za određeno područje), dok se s druge strane ističe problem trošenja novaca od strane sudova koje nije moguće kontrolirati, a neovisno o kvaliteti i brzini pružene usluge. Postavlja se i pitanje tko bi zapravo trebao rukovoditi radom sudova (u mnogim zemljama predviđeno je da bi to trebao biti sudac) i koliko su suci bez dodatnih edukacija ujedno i dobri menadžeri. Također, predmet je rasprava i što je zapravo kvaliteta u radu suda. Dok će suci reći da je to kvaliteta presude, građani će govoriti o duljini postupka, stavu/ponašanju suca i sudske službenika, prostoriji za čekanje na raspravu itd. (Mann, 2009). Najčešće su primjedbe zapravo na sporost sudske postupaka, pri čemu se suci u pravilu žale na vrijeme koje se utroši na najteže i najsloženije slučajeve, a što naravno ne može biti kriterij za sve predmete (Steelman, 2010).

Sve su dominantniji stavovi da sudovi ne mogu ostati pasivni i "neovisni", već da umjesto toga trebaju preuzeti punu odgovornost za kvalitetu i kvantitetu ishoda svojeg rada (Mann, 2009). Mišljenja oko toga tko treba voditi sud su različita - konsenzus se nazire u dva smjera: to može biti sudac uz dodatnu izobrazbu ili menadžer koji ne može biti i „šef“ sučima, već je to tada predsjednik suda koji usko surađuje s menadžerom. Na tom tragu, na američkim raspravnim sudovima uvodi se poseban alat - okvir visokog učinka suda (*eng. high performance court framework*), koji se sastoji od pet koncepta usmjerjenih na svakodnevni rad sudova (Hanson i dr., 2010):

1. administrativna načela (*eng. administrative principles*) - usmjerenost na visoki učinak i isticanje administrativnih procesa koje i suci i menadžeri smatraju važnima,

2. kultura upravljanja (*eng. managerial culture*) - način na koji suci i menadžeri vjeruju da treba obavljati posao, gradeći kulturu posvećenu visoko kvalitetnoj usluzi,

3. upravljanje učinkom (*eng. performance management*) - razmatra se kako voditelji sudova odgovaraju na rezultate vezano uz željeni učinak i kako sud razvija svoje kreativne kapacitete za redefiniranje i poboljšanje administrativne prakse,

4. krug kvalitete (*eng. quality cycle*) - dinamičan, iterativan proces koji povezuje ranije spomenute četiri procedure u mrežu aktivnosti koja podržava stalno poboljšavanje učinka.

Sporost sudova nastoji se prevladati uvođenjem alata vremenskih standarda (*eng. time standards tool*) - kao alata sudskog menadžmenta, a koji se odnosi na određivanje razumnog, pravovremenog i pravednog roka u kojem građani mogu očekivati završetak većine slučajeva određenog tipa (na primjer, obiteljski predmeti, maloljetnički, prekršajni, kazneni, prometni itd.) (Steelman, 2010).

Uz brži rad sudova, kao mogući pozitivni učinci novih pristupa ističu se i veće uvažanje klijenata od strane suda na način da se klijentima omogući dostupnost informacija, izgradnja boljih zgrada, bolje prostorije (na primjer, odvojene čekaonice za žrtvu i počinitelja kaznenog djela), više edukacija za suce i službenike suda (Jeffries, 2002).

3.2. Državno odvjetništvo

Težnje ka povećanju učinkovitosti u svijetu ne zaobilaze ni državno odvjetništvo, prvenstveno zbog sve oskudnijih sredstava koja na raspolaženju staje organizacijama kaznenopravnog sustava. Na primjer, sredinom 90-ih godina provedena je sveobuhvatna reforma državnog odvjetništva u Švedskoj, čije su financije tada bile u znatnom deficitu. Mjere restrukturiranja su uključivale zabranu zapošljavanja i otpuštanje dijela uredskog osoblja, stvaranje manje centraliziranih, fleksibilnijih organizacija s većim i „jačim“ lokalnim uredima državnog odvjetništva. Uvedeni su novi oblici kontrole, menadžmenta i praćenja (*eng. follow up*), naglasak je stavljen na upravljanje ljudskim potencijalima, metode rada i informacijsku tehnologiju. Osnovan je specijalni odjel zadužen za obavljanje poslova osmišljenih u svrhu podrške strategijskog i operativnog menadžmenta državnog odvjetništva i njegovih resursa. Između ostalog, ovaj odjel radi statističke analize kojima se mjeri učinak aktivnosti državnog odvjetništva i analizira poslovne procese, te daje preporuke usmjerenе na osiguravanje najučinkovitijih i najuspješnijih načina korištenja resursa i osoblja. Financije državnog odvjetništva sada su uravnotežene, ostvaren je čak i malen višak sredstava, koji je potreban za daljnji razvoj aktivnosti i vještina u okviru organizacije (Prosecutor General of Sweden, 2002). Ovaj primjer pokazuje i neke posljedice na koje ukazuju kritičari managerializma - povećanje nezaposlenosti i radnog opterećenja zaposlenika te kontrola koja može ugroziti stručnost.

3.3. Policija

Jedan od poznatih primjera koji se ističe u prilog mogućnosti poboljšanja u okviru organizacija kazne-

nopravnog sustava je CompStat model (*eng. compare statistics*). Radi se o modelu upravljanja koji je, nakon što je 1994. godine predstavljen u policiji New Yorka, doprinio značajnom i trajnom padu kriminala. Naime, u prvih pet godina broj ubojstava u gradu pao je za 75%, a od 1993. do 2003. godine broj ozbiljnih kaznenih djela pao je za 66% (Burell i Gelb, 2007). Ovaj je program potom usvojen od strane policijskih odjela diljem Sjedinjenih Američkih Država. CompStat je menadžerski proces u okviru upravljanja učinkom, koji sintetizira podatke o kriminalu, strategijsko rješavanje problema i jasnu strukturu odgovornosti. Temelji se na četiri jasna načela: (1) točni i pravodobni podaci - lako prikupljanje i laka i učinkovita razmjena na svim razinama organizacije, (2) učinkovita taktika - umjesto uhoodanih procedura razmišljati „izvan kutije“, u reagiranju problem razmotriti i unutarnje i vanjske resurse, brzo postupati - uobičajena sporost javnih subjekata postaje neprihvatljiva, (3) brzi razvoj - umjesto reaktivnog pristupa u okviru ograničenih resursa naglasak je na pristupu strateških politika, (4) kontinuirano praćenje i procjenjivanje - rezultati su ključni element (sve što se radi evaluira se u odnosu na rezultate). U okviru ovog modela posebno je važna revizija uživo (*eng. live audits*) - u određenim vremenskim razdobljima u središnjem uredu sastaju se svi voditelji odjela u svrhu analize izvješća o kriminalu i pokazatelja učinkovitosti - na ovaj način stvara se javni forum odgovornosti. Načela CompStata su razvijena za policiju, međutim ova načela pružaju solidne smjernice i za druge organizacije i agencije, uključujući i zatvorski i probacijski sustav. Probacijski odjel u New Yorku prvi je razvio posebnu verziju CompStata - program STARS (*eng. Statistical Tracking, Analysis and Reporting System*) koji je pokrenut 2001. godine. Posljednji autorici dostupni podaci pokazuju da je u razdoblju od sredine 2004. godine do 2007. godine uz primjenu ovog programa broj uhićenja osoba koje su bile pod supervizijom probacije pao za 9,5% (Burell i Gelb, 2007).

Kritičari se primjenjivosti modela iz privatnog sektora u okviru organizacija kaznenopravnog sustava najčešće pozivaju na već postojeće primjere nastalih šteta, navodeći i primjere povezane s radom policije. Na primjer, jedna interna istraga provedena u Velikoj Britaniji vezano uz pritužbe povezane sa silovanjima, pokazala je da je menadžment policije u određeno vremenskom razdoblju tretirao prometna kaznena djela (*eng. car crime*) kao posao većeg prioriteta u odnosu na seksualne delikte, jer su bili pod pritiskom ostvarivanja ciljeva rješavanja upravo tih slučajeva (Sanders i dr., 2010, 42).

3.4. Zatvori

Promjene nisu zaobišle ni zatvorski sustav. U svrhu ušteda, povećanja učinkovitosti i inovacija, donekle po američkom modelu, od 1992. godine i na europskom području tj. u Ujedinjenom Kraljevstvu započinje se s privatizacijom zatvora. U svijetu zapravo već postoje kompanije koje vode zatvore na više kontinenata (Selby, 2005), tj. pojedine kompanije vode zatvore u Americi, Australiji, Novom Zelandu i Južnoj Africi, s jasno prisutnom tendencijom

širenja u Europu. Privatizaciji zatvora donekle se priznaje da donosi manje troškove zatvaranja, međutim postoje i snažne kritike s obzirom na način ušteda (Selby, 2005):

- bazične plaće zatvorskih službenika u privatnim zatvorima su za trećinu niže, tjedna satnica je puno veća, godišnji odmori su manji, kao i mirovine; navedeno ima za posljedicu veliku fluktuaciju kadrova (dvostrukе brojke u odnosu na javni sektor), mlado i neiskusno osoblje, s malo prijašnjeg znanja o zatvorskom sustavu;
- zanemaruje se osiguravanje smislenih i svrhovitih aktivnosti za zatvorenike usmjerjenih na njihovu reintegraciju u zajednicu,
- interes je ovih kompanija što veća zatvorska populacija.

Sve se više ističe da zatvori u okviru državnog sektora mogu biti jednak ili više isplativi u odnosu na privatnu sferu, a da je glavni učinak privatizacije samo brža gradnja novih zatvora (Selby, 2005). Nadalje, čini se da privatne kompanije zaobilaze „osjetljive“ skupine kod kojih su prava zaštićenja i traži se veći angažman (ulaganje), kao što su na primjer osuđene maloljetne djevojke. Glavno pitanje postaje samo koliko je tržiste atraktivno i mogućnost zarade, dok država i parlamenti imaju sve manju kontrolu nad radom privatnih zatvora, a detalji ugovora sve su manje transparentni (s obzirom na komercijalnu povjerljivost).

3.5. Primjena specifičnih modela i tehnika

Osamdesetih i devedesetih godina prošlog stoljeća posebno u Ujedinjenom Kraljevstvu dolazi do velikih promjena u okviru javnih/državnih službi (Improvement Skills Consulting, 2008). Jačaju načela upravljanja cjelovitom kvalitetom (*eng. Total Quality Management - TQM*), bazirajući se na tri osnovna načela: (1) identificirati i zadovoljiti zahtjeve kupca/primatelja usluge, (2) reducirati troškove na način da se posao od prve napravi učinkovito, (3) uključiti osoblje na svim razinama u poboljšanje učinka. Unatoč opravdanim raspravama vezano uz definiciju „kupca“ i ograničenja primjene TQM u javnom sektoru, TQM je ipak pokazao određeni uspjeh u organizacijama kaznenopravnog sustava (Stojković i dr., Klofas, 2012, 463). Novi zamah upravljanju kvalitetom donijelo je i osnivanje Europske zaklade za upravljanje kvalitetom 1988. godine (*eng. The European Foundation for Quality Management - EFQM*), sa svrhom promoviranja kvalitete kao ključnog procesa za kontinuirana poboljšanja, stimuliranja i podrške menadžmentu u primjeni inovativnih načela TQM prikladnih za europsko okruženje i poboljšanja konkurentnosti u europskom privatnom i javnom sektoru (Watson, 2002). Za učinkovit menadžment fundamentalnim se smatra vođenje (*eng. leadership*) što je ujedno i prvi od devet kriterija EFQM modela i ključni pospješivač ostvarivanja rezultata (McPhillips i sur., 2012).

Mnogi zaposlenici u javnim i državnim službama ne vjeruju da njihov posao može biti analiziran i poboljšan kroz EFQM model i u mogućnosti poboljšanja ishoda provedbe u okviru sheme: dobavljač - ulaz -

proces - izlaz - kupac - povratna informacija. Vrlo su kritični prema pokušajima preuzimanja različitih modela poboljšavanja poslovnih procesa iz privatnog sektora (kao što su: eng. Business Process Improvement (BPI), Business Process Reengineering (BPR), Process Management, Six Sigma, Lean, ISO 9001), iako su se u okviru organizacija kaznenopravnog sustava, recimo BPI projekti (bazirani na timskom pristupu i usmjereni na postupno poboljšanje već postojećeg procesa) dokazali korisnima (Improvement Skills Consulting, 2008).

Analiza odnosa troška i koristi (*eng. cost-benefit analysis - CBA*) i analiza troška i učinkovitosti (*eng. cost-effectiveness analysis - CEA*) sve se više koriste u okviru organizacija kaznenopravnog sustava, s obzirom na jačanje zahtjeva javnosti za većom odgovornošću državnih organizacija i sve veću dostupnost novih podataka i analitičkih tehnika koje omogućuju identificiranje troškova kriminala. Na primjer, ističe se kako nije dovoljno znati koliko стоји određeni tretmanski program i koliko ga je počinitelja kaznenih djela uspješno završilo, a bez znanja o stvarnim koristima koji proizlaze ili ne proizlaze iz završetka tog programa (Cohen, 2000). Postoje dokazi da analiza odnosa troška i koristi može biti učinkovito primijenjena u okviru osmišljavanja kaznene politike, na način da se povećaju finansijske uštede i poveća sigurnost zajednice. Na primjer, Washington State Institute for Public Policy (WSIPP) je evaluirao učinke zakona donesenog 2003. godine koji je omogućio povećanje primjene ranijeg otpusta, za zatvorenike koji su to svojim ponašanjem zasluzili. Utvrđili su da je primjenom ovog zakona skraćena duljina boravka u zatvoru za 63 dana, čime su smanjeni troškovi zatvora, a za 3.5 % je smanjena i stopa recidivizma. U posljednje vrijeme poseban se naglasak stavlja na prevenciju kriminala, u okviru čega se očekuje i participacija organizacija kaznenopravnog sustava. Analiza odnosa troška i koristi je alat koji dokazano omogućava usporedbu prednosti i nedostataka (kontraproduktivnosti) poduzimanja određenih preventivnih programa ili politika u okviru ekonomski perspektive i donošenje odluka u smislu modificiranja, proširivanja ili ukidanja projekta (Dossetor, 2011). Međutim, problem je što se provodi vrlo malo ovakvih istraživanja, uslijed manjka adekvatnog financiranja te se učinkovitost pojedinih zakona, promjena ili programa zapravo vrednuje temeljem subjektivnih interpretacija različitih strateških podataka (Rosenberg i Mark, 2011).

4. PRIMJERI PROBACIJSKIH SLUŽBI

5.1. Hrvatska probacijska služba

U kontekstu svih ovih promjena, zanimljivim se čini ukratko prikazati projekt osnivanja hrvatske probacijske službe, koja je odmah u fazi planiranja bila zamišljena kao „servis“ različitih „kupaca“ - sudaca, državnih odvjetnika, zatvorskog sustava, počinitelja kaznenih djela, žrtava kaznenih djela, građana odnosno zajednice. Naglasak je stavljen na učinkovitost u ostvarivanju strateških ciljeva, puno se

značaja pridavalo budućoj kvaliteti ponuđenih usluga i osiguravanju kvalitete, kao i „marketinškom“ pristupu u okviru kojeg su se usluge probacijske službe trebale doživjeti učinkovitim, isplativima i korisnima za zajednicu.

Proces ustrojavanja probacijske službe u Hrvatskoj započeo je u okviru procesa pristupanja Europskoj uniji, i pokazao se vrlo zahtjevnim za menadžere čiji je to zadatak, s obzirom na mnoge izazove (Kovč Vukadin i dr., 2009, Kovč Vukadin i dr., 2011, Kovč i dr., 2012). Kao glavne argumente za osnivanje probacijske službe navodilo se prenapučenost i velike troškove zatvorskog sustava. Početna veća ulaganja trebala su biti isplaćena kroz smanjenje broja zatvorenika, ali i šire uštede (zadržavanje posla osuđenika, rad za opće dobro na slobodi itd.). Naime, usporedba podataka o troškovima zatvaranja u odnosu na alternativne sankcije u drugim zemljama govorila je u prilog radu s počiniteljima kaznenih djela u zajednici. Procijenjeno je da bi hrvatska probacijska služba, radom s počiniteljima kaznenih djela u zajednici, mogla utjecati na smanjenje broja osoba u zatvorskom sustavu i do 1000 godišnje, što bi donijelo uštedu sredstava državnog proračuna od 106 milijuna kuna godišnje.

U okviru Twinning light projekta EU, 2007. godine donesena je Strategija ustrojavanja probacijske službe 2008.-2012., a od 2008. godine razvojni tim, uz podršku engleskih eksperata u okviru bilateralnog SPF projekta „Tranzicijska podrška razvoju probacijske službe u Hrvatskoj“, počinje sa stvaranjem preduvjeta za izgradnju profesionalne probacijske službe. Razvoj nove organizacije potom je obilježen nizom reformi Ministarstva pravosuđa, koje su stalno donosile nove organizacijske i komunikacijske promjene i izazove. Tako je 2009. godine osnovana samostalna Uprava za probaciju, koja potom već u ožujku 2010. godine postaje Sektor u okviru Uprave za probaciju i podršku žrtvama i svjedocima, da bi od ožujka 2013. godine Sektor za probaciju postao ustrojstveni dio Uprave za kazneno pravo i probaciju. Razvoj nove službe obilježio je i cijeli niz izmjena zakona, uz donošenje novog Zakona o kaznenom postupku (Narodne novine, br. 152/08, 76/09, 80/11, 121/11, 91/12, 143/12) i novog Kaznenog zakona (Narodne novine, br. 125/11, 144/12). Nakon Zakona o probaciji (Narodne novine, br. 153/09) koji je stupio na snagu 1. siječnja 2010. godine, kompletan novi Zakon o probaciji (zbog usklajivanja s novim Kaznenim zakonom) stupio je na snagu već 1. siječnja 2013. godine (Narodne novine, br. 143/12). Navedeno zahtjeva stalne prilagodbe poslovnih procesa (i osmišljavanje novih), kao i izmjene u postojećem probacijskom informacijskom sustavu. Prema novom Zakonu, probacijska služba više nije nadležna za neke ranije poslove, ali postaje nadležna za obavljanje novih poslova. Sveukupno gledajući, primjenom novog Zakona očekuje se povećanje obima posla u okviru probacije, koji daleko premašuje broj službenika kojima probacijska služba raspolaže.

Akcijskim planom za unaprjeđenje zatvorskog sustava od 2009. do 2014. godine bilo je planirano zapošljavanje 70 probacijskih službenika 2010. godine te potom svake sljedeće godine (2011., 2012. i 2013.) zapošljavanje još 80 probacijskih službenika.

Međutim, Akcijskim planom razvoja probacije u Republici Hrvatskoj 2010.-2014., predviđeno je zapošljavanje samo 40 novih službenika tijekom 2011. godine, čime je „dinamika zapošljavanja smanjena za preko 80%“, u svrhu „smanjivanja potrebnih sredstava“ za razvoj službe. Prvi javni natječaj za prijam probacijskih službenika objavljen je u kolovozu 2010. godine, međutim nisu popunjena sva radna mjesta te je natječaj za 11 radnih mjesta ponovljen u listopadu 2011. godine. Inicijalno je bilo zamišljeno da probacijski službenici po statusu budu izjednačeni sa zatvorskim službenicima, uključujući i dodatak na plaću, međutim naknadno se od navedenog odustalo, što donekle otežava zapošljavanje. U Strategičkom planu Ministarstva pravosuđa 2013.-2015. navodi se da u Sektoru za probaciju radi 68 službenika (Središnji ured i probacijski uredi), te da je u tijeku završna faza natječaja za prijam kojim će se popuniti još 6 radnih mjesta (svibanj 2012). Vezano uz eventualno daljnje zapošljavanje, navodi se: „Ovisno o finansijskim mogućnostima, a prema potrebama dodatnog jačanja kapaciteta probacijskih službi pristupiti će se dalnjem zapošljavanju probacijskih službenika“.

Akcijskim planom razvoja probacije u Republici Hrvatskoj 2010.-2014. bilo je predviđeno otvaranje svih 12 probacijskih poslova 2010. godine, međutim zbog finansijskih poteškoća oko pronalaženja prostora i adaptacija to nije realizirano - dvanaesti probacijski ured u Dubrovniku otvoren je tek početkom 2013. godine. Ipak, unatoč poteškoćama broj predmeta probacijske službe kontinuirano raste (Kovčo Vukadin i sur., 2012) - na dan 15. travnja 2013. godine probacijska služba je izvršavala 3062 predmeta (rad za opće dobro na slobodi, zaštitni nadzor uz uvjetnu osudu, nadzor uvjetno otpuštenih zatvorenika itd.).

Što se zatvorskog sustava tiče, na čiju se prekapacitiranost i željelo utjecati osnivanjem profesionalne probacijske organizacije, od 2010. godine u Hrvatskoj se očito događa pad zatvorske populacije. Na dan 31. prosinca 2011. godine u zatvorskom sustavu bile su 5084 osobe, dakle 81 osoba manje u odnosu na isti dan 2010. godine, što zapravo predstavlja pad zatvorske populacije od 1,6 %. Na dan 31. prosinca 2012. godine u zatvorskom sustavu bilo je 4741 osoba, što u odnosu na 31. prosinca 2010. godine kada se u zatvorskom sustavu nalazilo 5165 osoba predstavlja pad od 8,2% tj. 424 osoba manje. Zasad nisu provedena istraživanja koja bi ukazala koje su aktivnosti i u kojoj mjeri doprinijele padu zatvorske populacije (koja je od 2003. konstantno rasla da bi se do 2010. godine gotovo udvostručila) (Ministarstvo pravosuđa, 2013). Mogući utjecaj probacijske službe zasada ostaje na razini prepostavke.

Radi se o organizaciji koja od svojeg osnivanja konstantno nastoji educirati svoje službenike i unaprijediti svoje poslovanje. Od lipnja 2011. godine do ožujka 2013. godine provodio se Projekt „Razvoj probacijskog sustava u Republici Hrvatskoj“ u okviru programa IPA 2008, u okviru kojeg su informatički opremljeni i povezani svi probacijski uredi, razvijen je probacijski informacijski sustav (PIS), educirani su svi probacijski službenici vezano uz obavljanje pro-

bacijskih poslova uz dodatnu edukaciju rukovodećih službenika - voditelja probacijskih ureda i voditelja u Središnjem uredu. S jedne strane, naučeno menadžeri u okviru probacijske službe mogu primijeniti tek ograničeno uslijed velikih finansijskih problema koji otežavaju i usporavaju razvoj organizacije, dok im s druge strane naučeno olakšava snalaženje u ovoj svojevrsnoj kriznoj situaciji bremenitoj stalnim promjenama. Njihov rad donekle otežava i činjenica da se u okviru domaće stručne javnosti sve više spominju velika sredstva koja su uložena u razvoj ove organizacije, a koja navodno nisu u dovoljnoj mjeri opravdana. Pri tome se ignorira ili zaboravlja da bi ova organizacija, da su uložena planirana i dostatna sredstva, vrlo brzo postala i isplativija donoseći i uštede, prvenstveno vezano uz skup i prenapučen zatvorski sustav (aktualno je taj učinak limitiran uslijed nedovoljnih kapaciteta probacijske službe). Također, važno je ponovo napomenuti da se radi o subjektivnim procjenama, a da nedostaju analize kojima bi se zapravo utvrdilo činjenično stanje. Međutim, s obzirom na u drugim zemljama već prisutno otvaranje tržišta i za poslove u okviru kaznenopravnog sustava, odgovorno plansko ponašanje i konkurentnost s vremenom bi mogli postati imperativ preživljavanja za mnoge organizacije i u našoj državi pa tako i za probaciju.

4.2. Probacijske službe u svijetu

Probacijske službe su tradicionalno u SAD-u bile u nadležnosti država/vlada i nekada je bilo teško zamisliva privatizacija probacijskih poslova. Privatizacija probacijskih službi u SAD-u je počela 70-ih godina prošlog stoljeća (Schloss i Alarid, 2007). Prva država koja je 1975. godine započela s privatizacijom probacije bila je Florida, dok su danas u najmanje deset država privatne agencije primarno odgovorne za superviziju počinitelja lakših kaznenih djela koji predstavljaju nizak rizik u okviru sudske određene probacije. Navedenom su poglavito doprinijeli manjak državnih sredstava uslijed rastuće probacijske populacije i prevelik broj predmeta po jednom probacijskom službeniku. Uz prednosti, kao što je na primjer rasterećenje države, u okviru ovakvog načina rada zamijećen je niz problema, naročito etičkih:

1.) plaćanje naknade (eng. *probation fees*) od strane počinitelja kaznenog djela - iako nemogućnost da plati naknadu ne znači automatski da počinitelj ne može biti uključen u probaciju, postoje dokazi da se nezaposleni i sporadično zaposleni počinitelji češće isključuju iz probacijskih programa nego oni stalno zaposleni tijekom supervizije. Nadalje, iako se probacija najčešće ne opoziva samo zbog neplaćanja naknade, uočeno je da počinitelji kada kasne nekoliko mjeseci s plaćanjem prestaju redovito dolaziti kod probacijskog službenika, što potom u kombinaciji s neplaćanjem predstavlja razlog za upućivanje u zatvor. Čini se da privatne agencije prije izrade izvješća o kršenju, uzimaju u obzir finansijski status počinitelja;

2.) mnoge privatne organizacije koje provode superviziju počinitelja kaznenog djela u zajednici imaju i vlastite programe koje provode temeljem

ugovora s državom (npr. kontrola ljutnje, različite edukacije) - ovakva situacija privatnim agencijama otvara mogućnost da od klijenta zahtijevaju korištenje njihovih dodatnih/pomoćnih usluga kao obvezni sadržaj supervizije (te su usluge organizaciji dodatno plaćene, ali se postavlja pitanje jesu li počinitelju uopće potrebne);

3.) u svim državama nije jasno propisan minimum edukacija i treninga za probacijske djelatnike koji u privatnim organizacijama rade s počiniteljima kaznenih djela;

4.) radi uštede novaca, a bez propisanih standarda (koji nisu propisani u svim državama), privatne organizacije mogu ugrozavati sigurnost zajednice povećanjem broja predmeta po djelatniku, a što može dovesti do minimaliziranja kontakata s počiniteljem, propuštanja/zanemarivanja kršenja uvjeta ostanka na slobodi.

Predviđa se mogućnost da će uslijed stalnih ograničavanja budžeta, u budućnosti privatne organizacije dobiti mogućnost rada i s počiniteljima teških kaznenih djela, a što bi moglo izazvati poteškoće i rizike (nedovoljna educiranost djelatnika, teži slučajevi i više papirologije donose povećani stres i opasnost sagorijevanja na poslu).

Dok u mnogim europskim zemljama probacijske poslove obavljaju državne institucije, u Austriji na primjer ove poslove isključivo obavlja temeljem ugovornog odnosa privatna organizacija - Neustart. Oko 90% financira se iz sredstava Ministarstva pravosuđa, a ostatak financiraju druga ministarstva, zajednice ili druge zemlje. Poslovanje organizacije kontinuirano se revidira, u smislu postojećih standarda, postignuća, resursa, troškova, u svrhu optimizacije izvršenja budžeta i garancije u povećanja učinkovitosti i uspješnosti, a ministarstva imaju i mogućnost inspekcijskog nadzora. Organizacija sama za sebe ističe da se radi o poslovanju sumjerenom na ostvarivanje vrijednosti (eng. *value-driven*), a ne o poslovanju usmjerenom na profit (eng. *profit-driven*) (Neustart, 2013). Ovaj se primjer u Europi često koristi u zastupanju privatnog sektora kod obavljanja probacijskih poslova.

Velika Britanija aktualno pokušava otici korak daleje te sredstva iz proračuna koristiti po načelu plaćanja prema rezultatima/učinku (eng. *payment by results*), što znači da bi privatne kompanije i dobrotvorna tijela trebala biti plaćena prema rezultatima u smanjenju recidivizma, a ne prema broju i vrsti poduzimanih aktivnosti. Naime, javna probacijska služba nastavila bi raditi samo s visokorizičnim počiniteljima kaznenih djela kao što su ozbiljna nasilna kaznena djela i seksualni delikti, dok bi se za sredstva za rad s „lakšim“ počiniteljima kaznenih djela mogli natjecati svi ponuđači sukladno određenim kriterijima i standardima. Na ovaj način područje obavljanja probacijskih poslova postaje „tržiste“, koje podrazumijeva učinkovitost i konkurentnost. Prije svega je potrebno kreirati raznoliko i održivo tržiste, tako da će vlada inicijalno investirati oko pola milijuna funti kako bi potencijalnim pružateljima usluga pomogla da se pripreme za natjecanje u svrhu sklapanja ugovora. Pilot projekti koji se provode ili su u pripremi trebali bi ukazati na eventualne rizike, a cilj su dugoročne uštede tj. dugoročno

održive redukcije troškova. Postoje i pozivi da se svi probacijski poslovi stave na tržište, što bi doprinijelo atraktivnosti tržišta, kreiranju inovacija, ostvarivanju načela vrijednost za novac (eng. *value for money*) i što bi facilitiralo plaćanje po rezultatu/učinku (Ministry of Justice, 2013). Ovakvom se planu (očekuje se da će ova reforma biti implementirana do 2015. godine) u okviru javnih debata upućuje dosta podrške, ali i niz kritika:

- da će se ugroziti javna sigurnost jer se radi o nedovoljno testiranom pristupu,

- da su procjenom srednjeg i niskog rizika obuhvaćeni i slučajevi koji uključuju potrebu zaštite djece, nasilje prema drugoj osobi ili obiteljsko nasilje, ovisnike pa i članove bandi i recidiviste u provalama,

- da će posao preuzeti velike zaštitarske firme a ne manje organizacije koje bi doprinijele konkurenčnosti, te da će ljudi u okviru probacije biti promatrani samo u vidu njihove isplativosti tj. profitabilnosti.

Osim ovih, ističe se niz zabrinutosti povezanih uz ovaj plan (Ministry of Justice, 2013):

- 1.) razina rizika je promjenjiva, što znači da bi počinitelj kaznenog djela „šetao“ iz privatnog u državni sektor i obrnuto,

- 2.) problem fragmentiranja sustava probacije,

- 3.) pitanje hoće li novi pružatelji usluga biti u stanju zadovoljiti standarde koji aktualno postoje u probacijskoj službi, s obzirom na složenost posla i visoku razinu znanja potrebnih za njegovo obavljanje,

- 4.) opasnost da privatne organizacije neće biti pripremljene ponuditi potrebnu razinu edukacije i profesionalnog razvoja, a što može rezultirati manje profesionalnom uslugom,

- 5.) rizik da se ne propisu znanja i vještine koje mora imati osoblje koje obavlja probacijske poslove

- 6.) organizacije uključene u plaćanje prema rezultatima više neće dijeliti znanja i iskustva najbolje prakse jer to postaju komercijalno osjetljive informacije

- 7.) pitanje prioriteta - je li to napraviti najbolji posao s počiniteljem i za zajednicu, ili dobiti najjefтинiju uslugu,

- 8.) plaćanje prema rezultatima bi moglo voditi prema konfliktu interesa - ostvariti preduvjete za plaćanje na štetu počinitelja i/ili zaštite zajednice.

S obzirom na aktualne trendove, Scott (2012) ističe kako su glavne mane javnih/državnih probacijskih organizacija njihov tradicionalni način razmišljanja i nedostatak fleksibilnosti, prilagodljivosti i dinamike potrebne za poboljšanja, konkurentnost, inovacije, kreativnost. Smatra da državne probacijske organizacije trebaju razvijati poslovnu slobodu, jačati poduzetničko vodstvo koje će poticati diversifikaciju, inovaciju i rizik, maksimizirati socijalnu vrijednost u okviru komercijalnih postavki, u svoj rad ugraditi komercijalne vještine i poslovne sposobnosti, naglasak staviti na reforme i izvrsnost, popraviti konkurentnost i usvojiti načelo vrijednosti za novac.

4. ZAKLJUČAK

Temeljem svega navedenog možemo zaključiti kako su pred javnim/državnim službama pa tako i pred organizacijama kaznenopravnog sustava nemovne promjene. Upravljanje promjenama, porast učinkovitosti i odgovornosti za zaštitu građana od kriminala, zadaci su svih zaduženih za obavljanje ovih poslova a naročito menadžera.

Autorica se pridružuje stavu da su modeli iz privatnog sektora djelomice primjenjivi i u organizacijama kaznenopravnog sustava, ali u realno potrebnom vremenu za njihovo uvođenje i uz stvaranje potrebnih preduvjeta. Uvođenje poduzetničkih načela treba biti oprezno i promišljeno, na način da se uvaže specifične svrhe i zadaci pojedinih kaznenopravnih organizacija, uz poseban naglasak na poštivanje ljudskih prava što je u okviru ovih organizacija, s obzirom na društvenu odgovornost koju imaju, izuzetno značajno. U tom smislu, važno je istaknuti otvorena pitanja i potrebu analiza i domaćeg znanstveno-istraživačkog rada vezano uz ovo područje kao i značaj financiranja ovih istraživanja, u smjeru razrješavanja nedoumica mogu li ovakve promjene zaista doprinijeti učinkovitosti ovih organizacija bez ugrožavanja njihovih bazičnih svrsi ili ne, ima li negativnih učinaka i kako ih riješiti ili ubuduće preventirati i u konačnici, kako bi se steklo odnosno učvrstilo povjerenje u mogućnost i koristi ovih promjena.

LITERATURA

1. Bencsik, A., Nagy, Z. (2007): Practice-Related Problems and Solutions on the Field of Improving Worker Satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, Vol 5/3 (58-68)
2. Burell, W., Gelb, A. (2007): You Get What You Measure: Compstat for Community Corrections. *Public Safety Policy Brief*, No 1. Pew Center on the States, Washington
3. Cohen, M. (2000): Measuring the Costs and Benefits of Crime and Justice. In Duffee, D. (eds). *Measurement and Analysis Crime and Justice, Criminal Justice 2000*, Vol.4. The National Institute of Justice, United States Department of Justice
4. Curristine, T., Lonti, Z., Joumand, I. (2007): Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting*, Vol 7/1 <http://www.oecd.org/gov/budgeting/43412680.pdf> (21. 5. 2013.)
5. Dossetor, K. (2011): Cost-benefit analysis and its application to crime prevention and criminal justice research. Australian Institute of Criminology
6. Hanson, R., Ostrom, B., Kleiman, M. (2010): The Pursuit of High Performance. *International Journal for Court Administration*, Vol 3/1 (2-12)
7. Improvement Skills Consulting Ltd (2008): Process Improvement in the Public Sector. An in depth Whitepaper
8. Jeffries, S. (2002): Transforming the criminal courts: politics, managerialism, consumerism, therapeutic ju- risprudence and change. Technical Report Criminology Research Council Founded Research Report. Australian Institute of Criminology
9. Kickert, W. J. M. (2008): The Study of Public Management in Europe and the United States. A Comparative Analysis of National Distinctiveness. *der moderne staat - dms, Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, Vol 1/1 (221-234)
10. Koch-Nielsen, I. (2002): Quality Assurance in Social Public Services - and their possible application in services for homeless people. Paper presented at the seminar: Housing and Social Inclusion, Bruxelles, 16-17 January 2002
11. Kovč Vukadin, I., Rajić, S., Balenović, M. (2009): Uspostava probacijskog sustava - novi izazov za Hrvatsku?, *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, Vol 16/2 (711-751)
12. Kovč Vukadin, I., Rajić, S., Maloić, S. (2011): Izazovi u izgradnji probacijskog sustava u Republici Hrvatskoj. *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, Vol 18/2 (717-735)
13. Kovč Vukadin, I., Maloić, S., Rajić S. (2012): Policija i probacija - novi partneri u zaštiti zajednice?, *Policija i sigurnost*, Vol 21/4 (800 - 820)
14. Kulaš, A. (2011): Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama. *Ekonomski vjesnik*, 1, (197-210)
15. Maloić, S., Rajić, S. (2012): Potreba i značaj razvoja suradnje probacijskog sustava i sustava socijalne skrbi u RH. *Ljetopis socijalnog rada*, Vol 19/1 (29-52)
16. Mann, B. (2009): Past And Future For Management Of Courts. *International Journal for Court Administration*, Vol 2/1 (22-29)
17. McPhillips, S, Underdown, A, Blumsom, M, O'Keefe, C, Senior, P (2012): I Wanted to Make It Work: knowledge and experience of probation policy and practice changes 1998-2010. Sheffield Hallam University: Hallam Centre for Community Justice
18. Ministry of Justice (2013). Punishment and Reform: Effective Probation Services. Summary of consultation responses. www.justice.gov.uk (22. 5. 2013.)
19. Ministarstvo pravosuđa RH (2013): Izvješća o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda za 2011. i 2012. godinu. <http://www.sabor.hr/Default.aspx?art=54823>. (5. 7. 2013.)
20. Nakić-Alfirević, T. (2011): Računalom podržano unaprijeđenje poslovnih procesa pravosudnog sustava. Magistarski rad. Fakultet elektronike i računarstva, Sveučilište u Zagrebu
21. Neustart (2013). www.neustart.at (23.5.2013)
22. Oldfield, M. (1994): Talking Quality, Meaning McDonalds, the Market and the Probation Service. *Probation Journal*, Vol 41/4 (186-192)
23. Orlović, A., Pušljević, A. (2010): Operativni menadžment ljudskih potencijala (SWOT analiza pozicije first-line menadžera u kriminalističkoj policiji). *Policija i sigurnost*, Vol 19/1 (67-90)
24. Perko-Šeparović, I. (2002): Novi javni menadžment - britanski model. *Politička misao*, Vol 39/4 (31-43)

25. Prosecutor General of Sweden (2002): An inspiring example: Performance and results within the Swedish Public Prosecution Service. http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccpe_profiles/swedenPerf_en.pdf (21. 5. 2013.)
26. Rman, M. (2005): Javna uprava i organizacijska kultura. *Anali Hrvatskog politološkog društva*, Vol 1/1 (253-265)
27. Rosenberg, J., Mark, S. (2011): Balanced justice: Cost-Benefit Analysis and Criminal Justice Policy. *Policy Brief No. 11*. New York University School of Law
28. Sanders, A., Young, R., Burton,M. (2010). *Criminal Justice*. Oxford University Press
29. Schloss, C. S., Alarid, L. F. (2007): Standards in the Privatization on Probation Services: A Statutory Analysis. *Criminal Justice Review*, Vol 32/3 (233-245)
30. Scott, J. (2012): Future models of Probation. Keynote Speech to Probation Chief's Association Conference, Bristol, 8 March
31. Selby, P. (2005): *Private Punishment: Who Profits?* Prison Reform Trust. London
32. Steelman, D. (2010): Time Standards as A Court Management Tool: The Experience in American State and Local Trial Courts. *International Journal For Court Administration*, Vol 2/2 (1-11)
33. Stewart, J., Walsh, K. (1992): Change in the Management of Public Services. *Public Administration*, Vol 70 Winter (499-518)
34. Stojkovic, S., Kalinich, D., Klofas, J. (2012): *Criminal Justice Organizations: Administration and Management*. Cengage Publishers
35. Watson, P. (2002): Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model. FIG XXII International Congress. Washington, D.C. USA, April 19-26 2002

NOVI TRENDJOVI U PODRUČJU RAZVOJA PSIHOLOŠKOG UGOVORA

Datum prijave: 17.10.2013.

UDK 331.105.44

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Pregledni rad

Doc. dr. Nevena Krasulja

Fakultet za poslovne studije i pravo

Potpuna adresa: Staro sajmište 29, Beograd, Srbija

Telefon: +381-11-3131-246 Fax: +381-11-3131-246 E-mail: nevena.krasulja@fppsp.edu.rs

M.Sc. Ivana Radojević, doc. dr. Milica Vasiljević Blagojević

Fakultet za menadžment

Univerzitet Metropolitan

Potpuna adresa: Tadeuša Košćuška 63, Beograd, Srbija

Telefon: +381-11-2030-885 Fax: +381-11-2030-628 E-mail: ivana.radojevic@metropolitan.edu.rs

Mr. Dragan Janjušić

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije

Potpuna adresa: Mitropolita Stratimirovića 110, Sremski Karlovci, Srbija

Telefon: +381-21-2700-022 Fax: +381-21-2700-022 E-mail: dragan.janusic@yahoo.com

SAŽETAK - Pitanje razlike između starog i novog psihološkog ugovora postaje sve aktualnije, obzirom da gašenje starog, tako da organizaciju i njene zaposlene stavlja pred mnogobrojne nove izazove. Okruženje se rapidno mijenja, a organizacije imaju za cilj da mu se što brže prilagode. Sa druge strane, to mijenja i uvjete koje one mogu ponuditi svojim zaposlenima. Stalni posao, uz koji automatski idu i beneficije, postaju kategorije koje više nisu karakteristika ovog vijeka. Kako bi se što bolje prilagodile okruženju, organizacije su prinudene da izvrše brojne promjene što dalje dovodi i do promjena u okviru novog psihološkog ugovora. Danas zaposleni ne mogu računati na stalnost posla; organizacije im to više ne mogu niti ponuditi, a još manje garantirati. Međutim, i karakteristike suvremenih zaposlenika su drastično drugačije u odnosu na karakteristike onih koji su radili i ili navikli na rad u tradicionalnim organizacijama. Danas su trendovi potpuno drugačiji - zaposleni sve više rade od kuće, zahtijevaju radna mesta koja će im pružiti mogućnost da budu kreativni, ne žive da bi radili već se vode „work-life“ balans principom, zahtijevaju viši stupanj autonomije, mogućnost da na radnom mestu koriste sve vidove suvremene tehnologije i slično. Sve spomenuto mijenja stav organizacije prema zaposlenima; njihov glavni zadatak je da kreiraju radna mesta na kojima će zaposleni željeti ostati i dati svoj maksimum, čime će automatski doći i do porasta produktivnosti, smanjene apstinencije sa posla, višeg nivoa satisfakcije istim i dr.

Ključne riječi: psihološki ugovor, zaposleni, organizacija, okruženje, zadovoljstvo poslom.

ABSTRACT - The question of difference between old and new psychological contract is becoming increasingly more relevant, considering the shutdown of the old, so it places organization and its employees before many new challenges. The environment is rapidly changing and organizations aim to adapt to changes as quickly as possible. On the other hand it changes the conditions that organizations can offer to their employees. Permanent job with benefits are becoming categories that are not characteristic of this age any more. In order to better adapt to the environment organizations are forced to make numerous changes which further leads to changes within the new psychological contract. Today, employees can not rely on the continuity of work and organizations can no longer offer it to them, much less guarantee it. However, the characteristics of modern employees are drastically different in relation to the characteristics of those who have worked and / or used to work in traditional organizations. Today, the trends are completely different - employees are increasingly working from home, demand jobs that will provide them with the opportunity to be creative, they do not live to work, but instead live by "work-life" balance principle, employees require a higher degree of autonomy, the possibility to use all forms of modern technology, etc. All that was mentioned is changing the attitude of organizations towards the employees, their main task is to create workplaces where employees will want to stay and give their maximum, which will automatically lead to the increase in productivity, reduced abstinence from work, a higher level of satisfaction, etc..

Key words: psychological contract, employees, organization, environment, work satisfaction

1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju organizacije moraju pokazati visok stupanj konkurentnosti kako bi sebi osigurale dugoročan opstanak. Pitanja efektivnosti ("bavimo li se pravim stvarima") i efikasnosti

("obavljam li stvari ispravno"?) dobivaju krucijalan značaj.

Izvjesno je da su organizacije u prošlosti bile u velikoj meri drugačije od suvremenih. U "starim" organizacijama menadžeri su zaposlenima samo napomenuli što treba biti obavljeno. Naravno, danas je situacija potpuno drugačija - zaposleni žele da budu

uključeni u vođenje kompanije i njihovo mišljenje se usvaja pri donošenju menadžerskih odluka.

Također, veoma je važno spomenuti da se u 21. stoljeću odjel za ljudske resurse više ne smatra samo centrom troškova. Situacija je sada mnogo drugačija - menadžeri u odjeljenjima ljudskih resursa imaju isti zadatak kao i svi ostali menadžeri u organizaciji, da rade na povećanju profita organizacije - oni vode računa o produktivnosti rada zaposlenih u organizaciji.

Pitanje kojim se treba baviti svakodnevno jest na koji način učiniti da zaposleni rade što efikasnije. Sasyim je sigurno da će neefikasno osoblje unazaditi ili čak bukvalno "ubiti" organizaciju. Naravno, problem je što se na performanse zaposlenih ne može direktno uticati. Stoga menadžeri imaju za cilj da vrše indirektni utjecaj na njihovu efektivnost i efikasnost. Određenim vidom ponašanja zaposlene treba potaći da rade prave stvari, na pravi način.

Novi uvjeti u okruženju mijenjaju odnos između zaposlenih i organizacije. Njihova emotivna veza, kako se često opisuje termin psihološkog ugovora, iz jedne perspektive poprima karakteristike veće nezavisnosti, dok sa druge strane očekivanja oba aktera rastu, permanentno se mijenjajući.

Kao što će biti spomenuto, organizacije više ne mogu ponuditi zaposlenima ono što su mogle u „stara“ vremena. Razlozi za to su mnogobrojni, počevši od primjene programa downsizing-a, kreiranja plitkih struktura, virtualnih mreža i dr. Zaposleni u ovakvom ambijentu imaju mogućnost da rade po projektu, da biraju organizacije koje će im ponuditi najbolje uvjete rada, da rade od kuće, putem networkinga, u okviru fleksibilnog radnog vremena i slično.

Stoga će u daljem tekstu biti izložene karakteristike kako starog tako i novog psihološkog ugovora, kao i načini na koje će zaposleni i organizacije izbalansirati svoje novonastale odnose.

2. DEFINICIJA I FUNKCIJA PSIHOLOŠKOG UGOVORA

Veza između zaposlenih i organizacije temelji se na širokom spektru različitih odnosa od kojih su neki striktno pravni dok su neki, sa druge strane, isključivo psihološke prirode (Spindler, 1994:327). Mnogi aspekti spomenutih odnosa oblikovani su pravnim normama zemlje u kojoj organizacija posluje, kao i samim ugovorom između poslodavca i zaposlenog (uključujući detaljne dogovore vezane za plaću, radne sate, različite oblike beneficia i dr.).

Termin psihološki ugovor odnosi se na koncept koji osigurava bolje razumijevanje "skrivenih" aspekata u odnosu između poslodavca i zaposlenih (Argyris, 1960; Schein, 1980; Rousseau, 1989). U literaturi se mogu naći različite definicije psihološkog ugovora. Tako se isti može definirati kao emocionalna veza između poslodavca i zaposlenog (DeMeuse i Tornow, 1990:205). Zatim psihološki ugovor se može definirati i kao spremnost individue da doprinese organizaciji, ali u mjeri u kojoj očekuje da će mu ista uzvratiti (Newell i Dopson, 1996:5). Suštinski, zajedničko za svaku definiciju psihološkog ugovora jest da "poentira" da se isti odnosi na vjerovanja, očekiva-

vanja, ali i obaveze zaposlenih koje proizlaze iz onoga što se podrazumijeva poštenim i korektnim ugovorom s poslodavcem. Psihološki ugovor se u velikoj mjeri razlikuje od drugih tipova ugovora, prvenstveno što uključuje dvije strane, zaposlenog i poslodavca, koje mogu imati, i vrlo često imaju, potpuno različite interese i očekivanja (Rousseau, 1990; Sims, 1990, 1991, 1992).

Primarna funkcija psihološkog ugovora je da izgradi i održi vezu između poslodavca i zaposlenog. On treba povezati obje strane pa samim tim regulira i usmjerava njihovo ponašanje u cilju ostvarenja obostranih interesa (Robinson i dr., 1994). Psihološki ugovor je sličan higijenskim faktorima u organizaciji; dobar ugovor ne jamči uspjeh, ali je sigurno da loš ugovor vodi manjku motivacije, uvećanoj apstinenčiji s posla pa samim tim i bržem napuštanju radnog mjesta. Također, poslodavcu pomaže u predviđanju što može očekivati od svojih zaposlenih pa se shodno tome mogu jasno odrediti nagrade i beneficije koje zaposleni mogu dobiti ukoliko u svoj rad ulože adekvatan trud i vrijeme (Sparrow i Hiltrop, 1997).

Psihološki ugovor značajno doprinosi kreiranju atmosfere predvidljivosti koja je kritična kada je u pitanju problematika motivacije. Zaposleni će biti motivirani da ulože napor ukoliko znaju da će za to biti adekvatno nagrađeni (Vroom, 1964). Predvidljivost koju pruža psihološki ugovor, također je od ključnog značaja kada se radi o kontroli stresa na radnom mjestu, kao i razvijanju visoke razine povjerenja između zaposlenog i poslodavca. Po mišljenju autora Morrisona, predvidljivost, kredibilitet, lojalnost i povjerenje su ključni za izgradnju harmoničnih odnosa između zaposlenih i organizacije.

3. RAZVOJ PSIHOLOŠKOG UGOVORA - STARI VS NOVI PSIHOLOŠKI UGOVOR

Kreiranje i razvoj psihološkog ugovora počinje u ranoj fazi pregovora između kandidata i poslodavca, a isti se tijekom vremena na različite načine može redefinirati. Potencijalni zaposleni i organizacija ulaze u "odnos" sa širokim setom očekivanja vezanih za financijske, socijalne, emocionalne faktore. Svi oni dalje utječu na razvoj psihološkog ugovora. Zapravo, tijekom rada u organizaciji zaposleni stalno skupljaju i procesuiraju informacije koje dobivaju s različitih strana, od svojih kolega, supervizora, trenera. Također, oni stalno prate poštije li se zaista formalni ugovor koji su pri samom zaposlenju sklopili s poslodavcem. Potom, iz ovog čitavog procesa kreiraju svoje osobne interpretacije prava i obaveza koje imaju prema organizaciji.

Cinjenica je da u literaturi iz područja ljudskih resursa ne postoji dovoljno preciznih i jasnih slaganja vezanih za sam sadržaj psihološkog ugovora (Hiltrop, 1996:37). Generalno, za njega se smatra da treba biti dobrovoljan, neformalan i dinamičan. Tijekom vremena, određeni elementi se dodaju ili izbacuju, shodno promjeni odnosa i očekivanja između zaposlenih i poslodavaca (Robinson i dr., 1994; Herriot i Pemberton, 1995). Ipak, po mišljenju mno-

gih autora, tradicionalni psihološki ugovor treba posjedovati sljedeće komponente: 1. Od zaposlenih se očekuje da vrijedno rade, da budu lojalni organizaciji i da se za istu žrtvuju, 2. Zauzvrat organizacija će im osigurati visoku plaću, mogućnost treninga, napredovanja, kao i maksimalnu sigurnost na radnom mjestu (Rousseau 1989; Makin i dr., 1996).

Autor Spindler sugerira da se stari, tradicionalni psihološki ugovor temeljio na odnosu koji je zaposlenima davao sigurnost, a organizaciji zaposlene koji su požrtvovani i lako se daju pokoriti. Međutim, stari psihološki ugovor odavno je zamijenjen novim koji se u velikoj mjeri razlikuje od svog prethodnika. Po mišljenju mnogih autora, veza između zaposlenog i organizacije se umnogome promijenila i oslabila (DeMeuse i Tornow, 1990:209). Neki autori čak smatraju da se stari psihološki ugovor, temeljio na premissama koje su se s vremenom pokazale kao potpuno nefunkcionalne.

Autor Sims ističe da je tradicionalni psihološki ugovor bio najzastupljeniji u organizacijama koje su posjedovale karakteristike stabilnosti, predvidljivosti i rasta. Takvim organizacijama bila je potrebna i stalna radna snaga, a lojalnost zaposlenih gradila se i poticala garantiranim dugoročnim zaposlenjem, uz stalne mogućnosti treninga.

Međutim, u suvremenim uvjetima situacija je potpuno drugačija. Današnje organizacije rijetko nude bezgranične mogućnosti usavršavanja, a čak ni najbolje radne performanse višu nisu garancija stalnosti posla.

Iako mnoge stavke novog psihološkog ugovora još nisu precizno ustanovaljene, iz prakse se može vidjeti očigledno da je došlo do jednog sasvim novog trenca. Organizacije danas imaju mnogo veću odgovornost; one trebaju kreirati uvjete i mogućnosti u kojima će zaposleni brinuti sami o sebi (Ehrlich, 1994:495).

TABLICA 1: STARI VS NOVI PSIHOLOŠKI UGOVOR - PREGLED

Stari ugovor	Novi ugovor
Organizacija je "roditelj", a zaposleni je "dijete"	Organizacija i zaposleni ulaze u odnos iz koga treba proisteći obostrana korist
Identitet zaposlenog prostiće iz same organizacije	Zaposleni imaju svoj identitet mimo organizacije
Oni koji ostaju u organizaciji su "dobri" i lojalni, onima koji napuštaju organizaciju pripisuju se negativne konotacije	Smatra se da je potpuno prirodno i "zdravo" da se ljudi kreću iz organizacije u organizaciju
Zaposleni koji obavljaju ono što im se kaže imaju za jamčen posao do mirovine	Dugogodišnji rad u istoj organizaciji je rijedak; zaposleni stupa u multiple odnose s više organizacija
Rast zaposlenih kroz promociju	Rast zaposlenih kroz dostignuća

Izvor: Kissler (1994:442), Distinction between old and new characteristics of psychological contracts

Dakle, ključne riječi kojima bi se mogao opisati stari psihološki ugovor jest stabilnost, predvidljivost, tradicija, stalnost i uzajamno poštovanje. S druge strane, novi ugovor ima potpuno drugačije karakteristike - on je kratkoročan, fleksibilan i temelji se na dostignućima i rezultatima (Hiltrop, 1996:39).

Poznati koncept "organizacionskog čovjeka" (Whyte, 1956), koji je bio dominantan šezdesetih godina prošlog stoljeća više ne postoji. Vrijeme kada se zaposleni u potpunosti posvećivao organizaciji, a ona se s druge strane brinula o njegovom stalnom napredovanju odavno je prošlo. Danas su uvjeti potpuno drugačiji - organizacija zaposlenom ne može koliko dugo će imati posao, kada će i hoće li uopće biti promoviran, hoće li njegovo radno mjesto uopće postojati do vremena kada treba da se umirovi, kao ni koliko novca će biti spremna da odvoji za njegovo umirovljenje (Rogers, 1995).

U vrijeme dinamičnih promjena kako u okruženju pa samim tim i u organizacijama, mnoge stavke psihološkog ugovora morale su biti drastično promijenjene kako bi više odgovarale novonastalim uvjetima (Tichy, 1983). U teško predvidivom okruženju, organizacije su bile sve manje voljne, a imale su i vrlo malo mogućnosti da zaposlenima ispune mnoga obećanja koja su se ranije podrazumijevala.

Istraživanja su pokazala da je veliki broj zaposlenih ovu situaciju doživjelo kao neki vid "kršenja" ugovora i da čak i danas, mnogo godina pošto se promjena dogodila, vjeruju da poslodavci vrlo često izbjegavaju ispuniti neke njegove aspekte (Robinson i Rousseau, 1994). U literaturi se može naći veliki broj osnovanih tvrdnji da promjene u psihološkom ugovoru zaposlenima nisu donijele puno dobrog. (Turnley i Feldman, 1998).

Sada poslodavac zahtijeva puno angažiranja, ekspertize i inovativnosti, ali za užrat više ne jamči stalnost zaposlenja niti puno prostora za unapređenja i promocije (Hiltrop, 1996:43). Također, konkurenčnost okruženja primorava organizacije da od svojih zaposlenih očekuju (i traže) visok stupanj inicijative i fleksibilnosti (Schor, 1992). Po mišljenju mnogih autora, uslijed novonastalih promjena, kod zaposlenih se čak javio i određeni stupanj uvrijeđenosti (Rousseau i Greller, 1994b). Ovakva reakcija je i očekivana s obzirom da se sada od njih traži da na sebe preuzmu dio rizika koji je ranije snosila isključivo sama organizacija.

Stoga se očekuje da će promjene u sistemu nagradivanja uspostaviti novu ravnotežu u odnosu između organizacije i zaposlenih - oni koji su spremni riskirati trebaju biti adekvatno nagrađeni (Rousseau i Greller, 1994b). Također treba uzeti u obzir i da na "scenu" stupaju nove generacije zaposlenih koje imaju potpuno drugačije vrijednosti, očekivanja i stremljenja. Međutim, i pored spomenutih različitosti, organizacije bi ipak trebalo da podržavaju neke bazične stavke ugovora, kao što su npr. sigurnost na poslu, dobri radni uvjeti i sl. Ono što se sigurno može potvrditi jest da je do promjena psihološkog ugovora došlo uslijed promjena kako u okruženju pa tako i u samoj organizaciji.

3. UVJETI NOVOG PSIHOLOŠKOG UGOVORA

Sve neizvjesnosti koje sa sobom nosi novi psihološki ugovor više nisu novina za zaposlene. Kao što je već spomenuto, tradicionalna pretpostavka da sigurnost posla i stalne nagrade slijede po automatizmu ukoliko je zaposlen lojalan i posvećen, više nije validna.

Organizacije i dalje očekuju da njihovi zaposleni daju svoj maksimum, međutim, beneficije koje dobivaju za svoj doprinos više nisu ni slične tradicionalnim. Npr. stres na poslu, duži radni dan i sl., vrlo često nisu garancija napredovanja, dobivanja mogućnosti treninga ili daljeg razvoja uopće. Stoga, kako bi smanjile razinu apstinencije s posla, povišenu stopu fluktuacije, a "pod svojim krovom" imale zadovoljne zaposlene, organizacije su primorane da sve vidove doprinosa zaposlenih nagrade na adekvatan način. Zapravo, to je jedini način za održavanje ravnopravnosti i statusa quo između spomenute dve strane.

Vrlo često organizacije trpe optužbe da svoje zaposlene tretiraju kao "emotivno anoreksične" (Kidd, 1998). Najviše negativnih "zasluga" u ovom slučaju pripisuje se odjelu za ljudske resurse pod čijim okriljem se psihološki ugovor i kreira. Zapravo, negativne implikacije psihološkog ugovora mogu biti vrlo skupe za organizaciju, dok s druge strane, sami iskazi zaposlenih zašto su uopće napustili organizaciju postaju sve nejasniji pa samim tim organizacija ima vrlo malo prostora da vrši adekvatne, pravovremene korektivne mjere.

Stoga, HR menadžeri se trebaju fokusirati na razvijanje povjerenja kod zaposlenih, kao i na niveliranje svih situacijskih faktora koje u fazi organizacijskih promjena zaposlenima mogu stvoriti osjećaj gubitka lojalnosti i kreiranje osjećaja pesimizma i nemoci.

Izvjesno je da moderno doba sa sobom donosi i novi poredak; zaposleni će s organizacijama sklapati kratkoročne ugovore, a znanje će stalno morati širiti i uvećavati kako bi povećali vlastiti kapacitet pri traženju potencijalnog novog posla (Kets de Vries i Balazs, 1997). S druge strane, povećane potrebe organizacije za fleksibilnom radnom snagom nameću potrebu za dodatnim treninzima koji su često veoma skupi. Stoga se postavlja realno pitanje koliko se organizaciji isplati "pustiti" zaposlenog u čiji trening (ili edukaciju) je već uložila određena sredstva. Također, tu je i pitanje koliko zaposleni uopće mogu biti visoko produktivni i/ili lojalni organizaciji koja će im ponuditi malo više od minimum beneficija.

Očigledno je da organizacije mijenjati određene postulante kada je u pitanju psihološki ugovor sa zaposlenima. Ono što je sasvim sigurno je da u suvremenim uvjetima organizacije imaju obavezu da svojim zaposlenima pruže mogućnost za kontinuiranim učenjem. Danas zaposleni sami vode računa o svojim karijerama, a organizacije imaju zadatak da im u tome maksimalno pomognu. Posao se više ne obavlja samo zato što "tako mora", sve više zaposlenih radi zato što mu posao donosi osjećaj osobnog zadovoljstva. Vrlo važni inputi koji utječu na zadovoljstvo poslom više nisu samo plaća i sigurnost po-

sla. Danas ih mijenjaju nagrade, priznanja, dostignuća, dobri odnosi s kolegama, autonomnost na radnom mjestu.

Vrlo često se događa da zaposleni ostaju u istoj organizaciji samo zato što nemaju alternativne izvore. Stoga, imperativ za svaku modernu organizaciju je da ima zaposlene koji za nju rade zato što to žele, a ne zato što pred sobom nemaju drugi izbor (Spindler, 1994:330).

3. VEZA IZMEĐU NOVOG PSIHOLOŠKOG UGOVORA I STUPNJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA RADNOM MJESTU

Činjenica je da je 21. stoljeće puno izazova i da se kako izvan, tako i u samoj organizaciji menadžeri svakodnevno susreću s poteškoćama koje ne mogu direktno kontrolirati. Prema izvještajima iz različitih industrija, većina menadžera se izjasnila da im najviše problema zadaju ishodi vezani za produktivnost, zadovoljstvo poslom, apstinenciju s posla i prelazak radnika s jednog na drugi posao.

Dakle, sve što menadžeri iznose kao problem tiče se ljudskog faktora; u pitanju nije tehnologija ni zgrade niti financije, već ljudi. I zaista, danas se na zaposlene više ne može direktno utjecati. Oni samo mogu poduzeti različite indirektne mјere i akcije kako bi ponašanje zaposlenih učinili adekvatnim za organizaciju. Drugim riječima - ne postoji način da se zaposleni natjeraju da dođu na posao ako to ne žele. Međutim, oni neće imati potrebu da apstiniraju s posla ako su na radnom mjestu zadovoljni i ukljiko vole posao koji obavljaju.

Očigledno je da je na menadžerima da radno mjesto učine pozeljnim. Kako bi to pitanje što bolje riješili, na raspolaganju im стојi veliki broj taktika od kojih su se kao najvažnije pokazale sljedeće: 1. Uvećavanje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih, 2. Osposobljavanje i osamostaljivanje zaposlenih u radu, 3. Motiviranje zaposlenih da se ponašaju na spomenuti način (Combs i dr., 2006).

Također, vrlo je važno uzeti u obzir i tzv. fleksibilno radno vrijeme za koje se pretpostavlja da neće biti zloupotrebljeno sve dok zaposleni vole svoj posao i organizaciju. Organizacije 21. stoljeću moraju uzeti u obzir da zaposleni, posebno oni koji su visoko obrazovani, više neće birati da ostaju na radnim mjestima gdje im je način obavljanja zadatka isplaniran na "tejlrovski" način. Njima je potrebna sloboda djelovanja, funkcioniranje po sistemu programa participacije, pripadnost nezavisnim timovima u kojima će informacije teći u svim pravcima. Zaposlenima je izuzetno važna i interna socijalna struktura, koja će u ovom slučaju dati još veću slobodu protoku informacija i potaći opću dobru, pozitivnu atmosferu za rad.

Proučavajući različite industrije mnogi autori došli su do zaključka da zaposleni danas vole kolaborativne i kooperativne odnose, u vidu struktura nezavisnog tima profesionalaca koji dijele znanje i informacije. Ovaj vid funkcioniranja se pokazao kao jedno od efikasnijih rješenja (Thompson i Heron, 2005).

Autori Becker i Gerhart (1996) izvršili su studiju u poznatoj robnoj kući Sears i došli do zaključka da osamostaljivanje radnika daje odlične rezultate. Po

njihovim riječima "zaposleni su zaista imali priliku da vide vezu između svojih performansi i dostizanja organizacijskih (strateških) ciljeva, što je na njih djelovalo kao snažan motivator".

Također, dalja istraživanja pokazuju da se i samo fizičko okruženje za rad rapidno promijenilo pa su shodno tome organizacije prisiljene da prihvate i podrže nove radne uvjete (Thompson i Heron, 2005). Danas se veliki broj poslova može obavljati od kuće, što s druge strane omogućava optimizaciju samog kancelarijskog prostora. Zaposleni imaju uvjete da koriste sve prednosti suvremenih tehnologija, što (posebno onim obrazovanijim) daje alternativu veće mobilnosti pa samim tim i osjećaja slobode. Virtualne organizacije postale su realnost 21. stoljeća, a zaposleni se u njima osjećaju zadovoljno i motivirano s obzirom da imaju gotovo potpunu slobodu odbira načina na koji će obaviti svoj zadatak.

Zaposleni sve više cijene organizacije u kojima se drži do ravnoteže između posla i privatnog života (tzv. work-life balance). U organizacijama koje su usvojile ovaj princip drži se do fleksibilnosti; oni će sami odlučivati koje poslove mogu obaviti od kuće, a koje ne. S druge strane, i za same organizacije rad od kuće ima višestruke koristi: 1. Obzirom da motivira zaposlene, dobro djeluje i na produktivnost i profit organizacije, 2. Povećava broj stručnjaka koji potencijalno mogu raditi za organizaciju, 3. Zaposlenima smanjuje broj sati provedenih u putu do posla, 4. Smanjuje troškove smještaja, 5. Poboljšava kvalitetu života zaposlenih, 5. Smanjuje apstinenciju s posla, 6. Organizacija stječe reputaciju dobrog poslodavca.

Ono što zaposlene posebno motivira je mogućnost sklapanja potpuno individualnih ugovora s poslodavcem, kao i sve vrste programa osobnog razvoja koje im organizacija može ponuditi.

Tvrđnja da se razvijeni svijet pomicje od proizvodnje k ekonomiji znanja više nije nepoznanica. Razvoj weba zaposlenima daje priliku da stalno budu umreženi, da međusobno surađuju i unapređuju svoje znanje. Čak i oni koji potječu iz različitih organizacija imaju mogućnost da nesmetano, online komuniciraju, formiraju blogove, sudjeluju na društvenim mrežama gdje će razmjenjivati svoja znanja i iskustva. Samim tim i zaposleni će tražiti da im organizacija u kojoj rade pruži mogućnost da znanje dijele i stječu na sve raspoložive nove načine. Stoga je potpuno logično da organizacije sve više investiraju u menadžment znanja. Također, sve češće moderne kompanije organiziraju online ili virtualne treninge, kako bi svojim zaposlenima oduzele što manje vremena i omogućile se da se fokusiraju na ono što najviše odgovara njihovoј ekspertizi. Dakle, nije teško zaključiti da nove uvjete u okruženju pratiti i novi trend u vidu sve viših očekivanja od strane zaposlenih.

Praksa ukazuje da organizacije ulažu puno pažnje i truda kako bi zaposlenima pomogle da usklade svoje poslovne i privatne aspiracije i način života uopće. Zaposleni žele raditi u organizacijama koje su humane i u kojima imaju visok stupanj autonomije. Također, zaposleni se prije odlučuju na fleksibilno radno vrijeme i na rad u manjim organizacijama pa shodno svim navedenim promjenama mnoge organi-

zacije započinju proces redizajniranja svoje organizacijske kulture, strukture, stila vođenja i dr.

Jedna od ključnih aktivnosti menadžmenta, a sve u cilju podizanja produktivnosti i motivacije, je potraga za talentima i ulaganje napora da se isti što bolje uklope u organizaciju (Syedain, 2007). Moderne organizacije su postale svjesne da će često veliku korist imati ukoliko talentima dozvole da sami dizajniraju svoj posao, što će dalje voditi njihovom sve inovativnjem i poduzetnjem ponašanju.

Prema istraživanjima kompanije za koje je najbolje raditi imaju plitke strukture pa samim tim i vrlo malo hijerarhijskih nivoa. Ovakva situacija navodi zaposlene da se više angažiraju. Također, organizacije u kojima su zaposleni imali kontrolu nad poslom, i radnim danom uopće, svrstane su u poželjne za zapošljavanje.

4. INFOSTUD ISTRAŽIVANJE - NAJBOLJI POSLODAVCI U SRBIJI I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Promatrajući rezultate istraživanja koje je obuhvaćalo 60 poduzeća u Srbiji koje su se u organizaciji InfoSTUDa borile za prestižno mjesto Najboljeg poslodavca u 2012. godini, može se zaključiti da su zaposleni uglavnom zadovoljni jer zbirna aritmetička sredina iznosi 3,15 (na skali od 1 do 4). Relativno visoki rezultati u pogledu zadovoljstva zaposlenih su i očekivani u tipu istraživanja kakvo je "Najbolji poslodavac" jer se uglavnom kao sudionici prijavljuju kompanije koje vode računa o zadovoljstvu svojih zaposlenih.

U posljednjem krugu istraživanja najviše vrijednosti su dobivene u pogledu lojalnosti zaposlenih (3,52) i zadovoljstva kvalitetom međuljudskih odnosa (3,28). Zatim, zaposleni su zadovoljni osiguranim uvjetima rada (3,17) i načinom na koji je posao organiziran (3,14). Nakon toga slijedi zadovoljstvo vlastitim radnim mjestom (3,10) i razvojnim mogućnostima (3,00). Na kraju, zaposleni su najmanje zadovoljni s obzirom na način na koji se vodi korporativna komunikacija (2,87).

U pogledu radnih uvjeta većina zaposlenih, koji su obuhvaćeni istraživanjem, vjeruje da su im osigurani dobri radni uvjeti. Međutim, zaposleni bi radne uvjete ocijenili još većom ocjenom kada bi raspored zaposlenih po uredima/prostorijama bio primjerjeniji i kada bi mogućnosti korištenja kliznog radnog vremena bile zastupljene ("Raspored zaposlenih po uredima/prostorijama nije primjerjen" (2,92) i "Mogu modificirati svoje radno vrijeme kako bih obavio/la privatne poslove" (2,57)).

Zbirno promatrano zaposleni više vjeruju da se profesionalno usavršavaju kroz iskustvo koje stječu radeći za kompaniju nego kroz formalno osigurane obuke ("Omogućene su mi neophodne edukacije i treninzi" (2,88)). Također, zaposleni su nešto manje zadovoljni karijernim usmjeravanjem koje dobivaju od strane poduzeća ("Na poslu postoji osoba koja ohrabruje i potiče moj razvoj na način koji omogućava da moj doprinos bude što veći (2,99) i "U proteklih godinu dana razgovarao/la sam sa nekim o mom napredovanju" (2,64)). Zatim, i projektni rad je nešto manje zastupljen ("Uključen/a sam u rješavanje bitnih problema kroz rad na projektima"

(2,56)) u određenoj mjeri umanjujući karijernu pokretljivost zaposlenih i mogućnost stjecanja novih znanja i vještina na taj način.

Promatrajući zaposlene svih kompanija učesnica uočljivo je da su najmanje zadovoljni u pogledu korporativne komunikacije. Najveći izvor nezadovoljstva je nemogućnost da utječu na odluke koje se donose, a potom i nedovoljna informiranost o poslovanju poduzeća ("Na poslu se, prilikom donošenja odluka, moje mišljenje uzima u obzir" (2,97), "U procesu odlučivanja kompanije razmatraju se mišljenja i sugestije zaposlenih" (2,85), "Nisam upoznat s radom drugih sektora" (2,66)., "Imam utjecaja na odluke koje se donose" (2,36), "Upoznat sam sa problemima kompanije" (2,58), "Informiran sam o finansijskom stanju kompanije"(2,35)). Također, zaposleni u manjoj mjeri dobivaju povratnu informaciju o kvaliteti njihovog rada ("Kada zaslužim dobijem pohvalu ili priznanje za dobro obavljen posao" (2,91)).

Nalazi do kojih smo došli, analizom dostupne literature i podataka koje smo iznijeli iz istraživanja govore da je poželjno, čak i nužno ozbiljno graditi organizacijsku kulturu u pravcu koji će podupirati demokratski stil rukovođenja koji podrazumijeva dvosmjernu komunikaciju sa zaposlenima i njihovo veće uključivanje u proces odlučivanja.

Također, poželjno bi bilo uspostavljanje još bolje ravnoteže između posla i privatnog života zaposlenih. S jedne strane kroz još bolju organizaciju posla, a s druge uvođenjem fleksibilnih oblika rada s obzirom na radno vrijeme i mjesto rada. Profesionalni razvoj zaposlenih je moguće još više ubrzati organiziranjem češćih karijernih razgovora sa zaposlenima i kroz veću karijernu pokretljivost putem rotacija, lateralnih pomicanja i rada na projektima.

Kao što se može vidjeti, istraživanjem su obuhvaćene najbolje kompanije u Srbiji od 2012. godine. Međutim, još uvijek se ne može reći da je situacija na istom tržištu potpuno definirana i jasna kada je u pitanju problematika psihološkog ugovora. Veliki broj kompanija u Srbiji pod pritiskom okruženja mijenja svoje strukture pa samim tim i ono što zaposlenima može ponudi. To implicitno ukazuje da dolazi i do promjene u okviru psihološkog ugovora. Ali ono što se može navesti kao loša strana ove situacije je to da srpske organizacije zbog svojih oskudnih finansija i loše tehničke opremljenosti još uvijek zaposlenima ne mogu ponuditi prethodno spomenutu fleksibilnost i širinu izbora kada je u pitanju način rada. Dakle, s jedne strane postoji tranzicija od starog ka novom ugovoru, dok s druge strane ne postoje alternative koje bi zaposlenima omogućile da se osjećaju zadovoljno i sigurno (nemogućnost mijenjanja posla uslijed visoke stope nezaposlenosti, loši materijalni uvjeti, neuvažavanje principa work-life balance, veoma rijetke mogućnosti za rad od kuće i dr.).

4. ZAKLJUČAK

Novi uvjeti na tržištu mijenjaju imperativne organizacije. One danas, više nego ikada ranije, trebaju brinuti o pitanjima produktivnosti koja su u direktnoj vezi sa zadovoljstvom zaposlenih. Iako stalni po-

sao i beneficije koje idu uz isti, više nisu ono što im kompanije mogu ponuditi, na raspolaganju se nalazi čitav spektar drugih opcija.

Organizacije trebaju iskazati iskrenu brigu o svojim zaposlenima i stvoriti najoptimalnije psihološke uvjete rada u kojima će zaposleni osjećati da mu posao „ne pada teško“. Također, tu je i pitanje komunikacije koja mora biti dvosmjerna s obzirom da današnji zaposleni na većini razvijenih tržišta smatraju da je potpuno normalno da ih menadžment uvažava u situacijama donošenja odluka. I ne samo to, oni žele da se njihove sugestije po svim pitanjima razmotre i uvaže.

Još jedan trend koji pokazuje stupanj rasta je da će se suvremeni posao birati po kriteriju zanimljivosti i kreativnosti, naravno, uz nezaobilazni prateći finansijski motiv (koji se nekada čak nalazi i na drugom mjestu). Sukladno tome, organizacije će morati puno napora uložiti u kreiranje radnih mjeseta koje karakterizira autonomija, inovativnost, fleksibilnost, mogućnost korištenja suvremene tehnologije. Pitanje koje treba posebno analizirati jesu i motivacijski programi. Sve više zaposlenih odlučuje se da umjesto povećanja plaće odabere primjeren trening, doškolovanje, posjet specijalističkoj edukaciji i sl., odnosno svemu što će podići njegovu razinu znanja i tako ga osposobiti da bude konkurentan na već visoko konkurentnom tržištu radne snage.

Stvaranjem dobrih uvjeta za rad, organizacija će „stati na put“ još jednom aktualnom problemu koji se tiče odljeva mozgova (tzv. brain drain). Mnoge kompanije danas osjećaju velike gubitke pošto o ovom pitanju nisu vodile dovoljno računa. Sa spomenutim pitanjem u uskoj vezi je i stalna borba za talentima, odnosno pokušaju da se zaposleni koji posjeduju visoku razinu stručnosti i inovativnosti задrže pod krovom organizacije.

Na relaciji zaposleni - organizacija i dalje će postojati stalni odnos balansiranja, kao i eksplicitnog i implicitnog „cjenjkanja“ i pregovaranja. Međutim, definitivno je da će uspjeh u stvaranju dobre organizacijske klime i ostalih, već spomenutih faktora, rezultirati većim zadovoljstvom poslom pa i samim tim višom razinom zalaganja i postizanjem više razine performansi. U ovim uvjetima zaposleni će mnogo rjeđe napušтati organizaciju u potrazi za novim poslovima.

LITERATURA

< Red razmaka >

1. Argyris, C., P. (1960): *Understanding Organisational Behaviour*. Homewood, IL: Dorsey Press.
2. Becker, B., E. and Gerhart, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, Vol4/39 (779-801)
3. Combs, J., Liu Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006): "How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance", *Personnel Psychology*, Vol3/59 (501-528)
4. DeMeuse, K. and Tornow, W. (1990): The tie that binds - has become very, very frayed, *Human Resource Planning*, Vol13 (203-213)

5. Ehrlich, C., J. (1994): Creating an employer-employee relationship for the future, *Human Resource Management*, Vol3/33 (491-501)
6. Herriot, P. and Pemberton, C. (1995): A new deal for middle managers. *People Management*, Vol1/12, 32-35
7. Hiltrop, J., M. (1996): Managing the changing psychological contract, *Employee Relations*, Vol1/18 (36-50)
8. Kets de Vries, M., F., R. and Balazs, K. (1997): The downside of downsizing, *Human Relations*, Vol1/50 (11-50)
9. Kidd, J., M. (1998): Emotion: An absent presence in career theory, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol52 (275-288)
10. Kissler, G., D. (1994): The new employment contract, *Human Resource Management*, Vol3/33 (335-351)
11. Makin, P., M., Cooper, C. and Cox, C. (1996): *Organisations and the Psychological Contract*. Leicester: BPS.
12. Morrison, D., E. (1994): Psychological contracts and change, *Human Resource Management*, Vol3/33 (353-371)
13. Newell, H., and Dopson, S. (1996): Muddle in the middle: organisational restructuring and middle management careers, *Personnel Review*, Vol 4/25 (4-20).
14. Robinson, S., L., Kraatz, S., M. and Rousseau, M., D. (1994): Changing obligations and the pscyhological contract: a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, Vol37 (137-151)
15. Robinson, S., L. And Rousseau, D., M. (1994): Violating the pscyhological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organisational Behaviour*, Vol15 (245-259)
16. Rogers, R., W. (1995): The psychological contract of trust: Part 1, *Executive Development*, Vol 1/8 (15-19)
17. Rousseau, D., M. (1989): Psychological and implied contracts in organisations, *Employer Responsibilities and Rights Journal*, Vol2 (121-139)
18. Rousseau, D., M. (1990): New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organisational Behaviour*, Vol11 (389-400)
19. Rousseau, D., M., and Greller, M., M. (1994b). Human resource practices: Administrative contract makers, *Human Resource Management*, Vol3/33 (385-401)
20. Schein, E., H. (1980): *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
21. Schor, J. (1992): *The Overworked American*. New York: Basic Books.
22. Sims, R., R. (1990): *An Experiential Learning Aproach to Employee Training Systems*. Westport: Greenwood/Quorum Press.
23. Sims, R., R. (1991): The institutionalisation of organisational ethics, *Journal of Business Ethics*, Vol7/10 (493-506)
24. Sims, R., R. (1992): Developing the learning climate in public sector training, *Public Personnel Management*, Vol3/21 (335-346)
25. Sims, R., R. (1994): Human resource management's role in clarifying the new psychological contract, *Human Resource Management*, Vol3/33 (373-382)
26. Sparrow, P., R. and Hiltrop, J., M. (1997): Redefining the field of European human resource management: A battle between national mindsets and forces of business transition, *Human Resource Management*, Vol2/36 (201-219)
27. Spindler, G., S. (1994): Psychological contracts in the workplace - a lawyer's view, *Human Resource Management*, Vol 3/33 (326-334).
28. Syedain, H. (2007): A talent for numbers. *People Management*. Vol 12/13 (36-38)
29. Thompson, M. and Heron, P. (2005): The Difference a Manager Can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment, *International Journal of Human Resource Management* Vol3/16 (383-404)
30. Tichy, N., M. (1983). *Managing Strategic Change*. New York: Wiley.
31. Turnley, W., H. and Feldman, D., C. (1998): Psychological contract violations during corporate restructuring, *Human Resource Management*, Vol1/37 (71-83)
32. Vroom, V., H. (1964): *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
33. Whyte, W. (1956): *The Organisation Man*. New York: Simon & Schuster.

VEZA IZMEĐU OBUKE ZAPOSLENIKA I MOTIVACIJE ZA RAD

Datum prijave: 11.10.2013.

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

UDK 658.3:37-057.16
Pregledni rad

doc. dr. sc. Danica Bakotić, Vanda Bogdanović, mag. oec.

Ekonomski fakultet

Sveučilište u Splitu

Cvite Fiskovića 5, Split, Hrvatska

Telefon: 021 430 660 Fax: 021 430 701 E-mail: danicab@efst.hr

SAŽETAK - Ovaj rad se bavi vezom između obuke zaposlenika i njihove motivacije za rad, pri čemu se obuka analizirala kao konstrukt četiri ključna faktora obuke, a to su: stjecanje novih znanja, shvaćanje radnih zadataka, samopouzdanje i monotonija. Empirijsko istraživanje provedeno je u jednom velikom hrvatskom proizvodnom poduzeću u rujnu 2013. godine, na uzorku od 31 zaposlenika koji su počeli istu obuku. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoći programskih paketa Microsoft Excel i SPSS for Windows 13.0. Rezultati istraživanja pokazuju značajnu povezanost ključnih faktora obuke i motivacije za rad. Naime, utvrđena je statistički značajna pozitivna korelacija između stjecanja novih znanja kao rezultata obuke i motivacije; između boljeg shvaćanja radnih zadataka kao rezultata obuke i motivacije; te između samopouzdanja kao rezultata obuke i motivacije za rad. Nadalje, rezultati istraživanja pokazuju i jednu negativnu vezu koja se odnosi na povezanost monotonije na radnom mjestu i motivacije za rad, što znači da rastom monotonije na radnom mjestu motivacija za rad opada. Dakle, iz ovih rezultata uočava se uska povezanost ključnih faktora obuke i motivacije za rad, te se time dokazuje neraskidiva veza između obuke i motivacije za rad.

Ključne riječi: obuka, zaposlenici, motivacija za rad.

ABSTRACT - This paper examines the relationship between training and work motivation. Training is analyzed as a construct of four key training factors, namely: new knowledge acquisition, tasks understanding, self-confidence and work monotony. Empirical research was conducted in a large Croatian production company in September 2013 on a sample of 31 employees who attended the same training. The research instrument was a questionnaire. The collected data were analyzed using Microsoft Excel and SPSS for Windows 13.0 software packages. The research results showed a statistically significant correlation between the key factors of training and work motivation. Specifically, the research results demonstrated: a statistically significant positive correlation between acquisition of new knowledge as result of training and motivation; a statistically significant positive correlation between better tasks understanding as result of training and motivation; and a statistically significant positive correlation between self-esteem as a result of training and work motivation. Furthermore, research results showed one negative statistically significant correlation between work monotony and work motivation which means that the increase of monotony at the workplace leads to decrease in work motivation. Thus, from these results we can see a close correlation between the key factors of training and work motivation which proves there is an unbreakable link between training and work motivation.

Keywords: training, employees, work motivation.

1. UVOD

Obuka je planirana aktivnost osposobljavanja zaposlenika za uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti. Usmjerena je na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju. Međutim, obuka se često i mnogo šire određuje kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva (Hodgetts i Kuratko, 1991). Iz same definicije obuke moguće je uočiti njenu logičnu povezanost s motivacijom za rad. Naime, obučeni zaposlenici, dakle zaposlenici koji imaju znanja i vještine potrebne za uspješno objavljenje svog posla zadovoljavaju osnovnu pretpostavku motivacije. Ovaj rad se bavi vezom između obuke i motivacije za rad pri čemu se obuka analizirala kao konstrukt četi-

ri varijable, i to stjecanje novih znanja, shvaćanje radnih zadataka, samopouzdanje i monotonija. S tim u svezi postavljene su i 4 istraživačke hipoteze ovoga rada:

1. **hipoteza:** Stjecanje novih znanja kao rezultat obuke povećava razinu motivacije za rad.
2. **hipoteza:** Obučeni zaposlenici bolje shvaćaju radne zadatke što dovodi do većeg stupnja motivacije.
3. **hipoteza:** Povećanje samopouzdanja kao rezultata obuke dovodi do veće motiviranosti zaposlenika.
4. **hipoteza:** Smanjenje monotonije na radnom mjestu povezano je s povećanjem motivacije.

2. TEORIJSKE ODREDNICE OBUKE I MOTIVACIJE ZA RAD

2.1. Pojam i važnost obuke zaposlenika

Obuku je moguće definirati s aspekta pojedinca i s aspekata poduzeća. S aspekta pojedinca, obuka se definira kao svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike (Petz, 1992); ili kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva (Hodggets i Kuratko, 1991). S aspekta poduzeća, obuka se definira kao planirani trud poduzeća koji će pomoći zaposleniku u stjecanju znanja, vještina i stavova (Stewart i Brown, 2009); ili kao organizacijske aktivnosti i programi usmjereni na podizanje i razvoj znanja i vještina zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Suvremena poduzeća uslijed niza svakodневnih promjena u unutarnjoj i vanjskoj okolini sve više resursa ulažu u obuku i stalno usavršavanje zaposlenih. Obuka i stalno usavršavanje jedan je od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurenčke prednosti. Obuka čini i temeljnu pretpostavku ulaska poduzeća u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurenčnjima za naklonost i povjerenje potrošača (Bahtijarević-Šiber, 1999). Stoga, obuka postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa.

Osnovni cilj obuke je razvijanje radnih navigacija i uspješnih metoda rada, motivacije i interesa za učenjem te pozitivnog stava zaposlenika prema radu. Obuku prolaze novozaposleni i postojeći zaposlenici. Obuka novozaposlenih uključuje upoznavanje s poduzećem i temeljnim vrijednostima poduzeća, tek potom upoznavanje s radnim mjestom i osposobljavanje za samostalno izvršenje poslova i radnih zadataka. Postojeći zaposlenici prolaze obuku onda kada to zahtijevaju promjene u tehnologiji ili kada se radi o uvođenju novih proizvoda.

Najvažnije karakteristike obuke prema Tomekoviću (1965) su krivulja učenja, platoi u napredovanju, motivacija u obučavanju, individualne razlike u obučavanju i uloga vježbanja u obučavanju. Zaposlenici u početku brzo napreduju u svladavanju obuke, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga dolazi do daljnog napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije malo mijenja. Vrijeme u kojem se ove pojave odvijaju ovisi o složenosti posla (Bubble, 2006). Da bi rezultati obuke bili dobri, neophodno je obučavati zaposlenike dok se znanja ne usvoje, a potom nastaviti s ponavljanjem obuke kako se naučeno ne bi zaboravilo.

Da bi obuka rezultirala motiviranošću, važno je obučiti managere da uz obučavanje u potrebnim vještinama, oni sami budu prenositelji motiviranošti. Time se stvara kultura motivacije unutar podu-

zeća u kojoj se pojedinci osjećaju vrijednim, manageri imaju više sposobljenih ljudi i čitavo poduzeće postaje konkurentnije i spremnije na promjene (Musselwhite, 2011).

2.2. Motivacija za rad

Pojam motivacije podrazumijeva vrlo složenu i dinamičku koncepciju temeljenu na raznolikim ljudskim potrebama, željama, vrijednostima i preferencijama koje su različite kod različitih ljudi te se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije. Motivacija je složen teorijski koncept i uključuje sustav individualnih sila i odnosa kao i vanjskih faktora koji utječe na ponašanje pojedinca.

Motivacija se odnosi na razlog ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određen način, postiže, ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. U literaturi je moguće pronaći brojne definicije motivacije. Tako Beck (2003) motivaciju definira kao teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Bubble (2006) motivaciju definira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Lindner (1998) smatra da je motivacija psihološki proces koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinaca. Uz to ističe da je motivacija unutarnja sila koja pokreće pojedince da ostvare osobne i organizacijske ciljeve. Mullins (1999) iznosi da je motivacija u osnovi, usmjereno i ustrajnost pojedinca u određenom djelovanju. Motivacija se bavi pitanjem zašto ljudi izabiru određeni pravac djelovanja, radije nego neki drugi, i zašto ustraju u izabranom pravcu djelovanja, često i tijekom dužeg vremenskog perioda i usprkos poteškoćama i problemima. Robinss (1995) pak navodi da bismo motivaciju mogli definirati kao svojevrsno vanjsko ponašanje odnosno kao spremnost da se nešto učini i da je uvjetovana pogodnošću te radnje da zadovolji određenu potrebu pojedinca, dok Bahtijarević-Šiber (1999) motivaciju objašnjava kao zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.

Uz motivaciju se veže pojam motiva koji se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti (Vujić, 2004). Pojedinci se potaknuti određenim motivom ponašaju na određen način. Motivi se zasnivaju na potrebama, svjesnim ili podsvjesnim i na temelju toga se za motivaciju može reći da je rezultat poriva, želja i potreba koje određuju ponašanje ljudi.

Motivacija se kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz

ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost (Bahtijarević- Šiber, 1999).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Empirijsko istraživanje ovoga rada provedeno je u jednom velikom hrvatskom proizvodnom poduzeću u rujnu 2013. godine, i to na zaposlenicima koji su pohađali istu obuku. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik koji je obuhvaćao pitanja o općim karakteristikama zaposlenika, kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja te radni staž, zatim pitanja koja su se odnosila na obuku i koja su se grupirala u 4 grupe pitanja i to pitanja o stjecanju novih znanja, shvaćanju radnih zadataka, samopouzdanju i monotoniji. Sama motivacija se ispitivala putem 5 pitanja. U anketnom upitniku za ispitivanje obuke i motivacije korištena su pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta te je korištena Likertova skala sudova s pet stupnjeva intenziteta, pri čemu je 1 značilo „potpuno se ne slažem“, a 5 „potpuno se slažem“. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću programskih paketa Microsoft Excel i SPSS for Windows 13.0.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Opće karakteristike uzorka

U tablici 1 prikazana je distribucija ispitanika s obzirom na spol.

TABLICA 1. DISTRIBUCIJA ISPITANIKA PREMA SPOLU

Spol	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Muški	12	38,7	38,7
Ženski	19	61,3	100,0
Total	31	100,0	

Iz tablice 1, uočava se da su većina ispitanika žene, njih 61%, dok je muškaraca 38,7%.

Distribucija ispitanika prema starosti prikazana je tablicom 2.

TABLICA 2. DISTRIBUCIJA ISPITANIKA PREMA STAROSTI

Starost	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
do 30	9	29,0	29,0
30 - 40	9	29,0	58,1
40 - 50	12	38,7	96,8
više od 50	1	3,2	100,0
Total	31	100,0	

Iz tablice 2 se uočava da je najveći broj ispitanika starosne dobi od 40 do 50 godina, njih 38,7%. Također je vidljivo da je jednak udio ispitanika starosne dobi do 30 godina, njih 19%, kao i ispitanika koji pripadaju starosnoj dobi od 30 do 40 godina. U slučaju ispitanika starosne dobi iznad 50 godina postoji samo 1 ispitnik tj. 3,2%.

U tablici 3 prikazana je distribucija ispitanika s obzirom na stupanj stručne spreme.

TABLICA 3. DISTRIBUCIJA ISPITANIKA S OBZIROM NA STUPANJ STRUČNE SPREME

Stručna spremna	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
SSS	2	6,5	6,5
VSS	7	22,6	29,0
VSS	22	71,0	100,0
Total	31	100,0	

S obzirom na stupanj stručne spreme, više od polovine anketiranih zaposlenika posjeduje akademski stupanj obrazovanja, njih 71%. 7 ispitanika ima višu stručnu spremu, njih 22,6%, dok 2 ispitanika posjeduju srednju stručnu spremu, njih 6,5%.

U tablici 4 prikazana je distribucija ispitanika prema radnom stažu u poduzeću.

TABLICA 4. DISTRIBUCIJA ISPITANIKA PREMA RADNOM STAŽU U PODUZEĆU

Radni staž	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
do 2 godine	8	25,8	25,8
od 2 do 5	5	16,1	41,9
od 5 godina	18	58,1	100,0
Total	31	100,0	

S obzirom na radni staž najveći je udio anketiranih zaposlenika koji su zaposleni 5 i više godina, njih 58,1%. Nadalje, 25,8% ispitanika bilježi radni staž u poduzeću do 2 godine, dok je 16,1% ispitanika u poduzeću zaposleno od 2 do 5 godina.

4.2. Analiza veze između obuke i motivacije za rad

Analiza veze između obuke i motivacije provest će se na temelju testiranja istraživačkih hipoteza ovoga rada. U tablici 5 dani su rezultati testiranja 1. hipoteze koja glasi: Stjecanje novih znanja kao rezultat obuke povećava razinu motivacije za rad.

TABLICA 5. KORELACIJA IZMEĐU STJECANJA NOVIH ZNANJA I MOTIVACIJE ZA RAD

		STJECANJE NOVIH ZNANJA	MOTIVACIJA
STJECANJE NOVIH ZNANJA	Correlat. Coef.	1,000	,769**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	31	31
MOTIVACIJA	Correlat. Coef.	,769**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	31	31

Rezultati istraživanja prikazani u tablici 5 pokazuju kako između stjecanja novih znanja i motivacije za rad postoji pozitivna veza jakog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 1% ($rs= 0,769$; $sig.=.000$). Drugim riječima, što se više stječe nova znanja to je i motivacija za rad veća. Dakle, iz navedenog se može zaključiti da je 1. hipoteza prihvaćena.

Rezultati testiranja 2. hipoteze koja pretpostavlja da obučeni zaposlenici bolje shvaćaju radne zadatke što dovodi do većeg stupnja motivacije, dani su u tablici 6.

TABLICA 6. KORELACIJA IZMEĐU SHVAĆANJA RADNIH ZADATAKA I MOTIVACIJE ZA RAD

		SHVAĆANJE RADNIH ZADATAKA	MOTIVACIJA
SHVAĆANJE RADNIH ZADATAKA	Correlat. Coef.	1,000	,434**
	Sig. (2-tailed)	.	,015
	N	31	31
MOTIVACIJA	Correlat. Coef.	,434**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,015	.
	N	31	31

Utvrđeno je postojanje umjerene statistički značajne korelacije između shvaćanja radnih zadataka i motivacije za rad. Statistička značajnost je na nivou signifikantnosti od 5%. ($rs= 0,434$; $sig.=.015$). Drugim riječima, što se bolje shvaćaju radni zadaci to je i motivacija za rad veća, stoga je i 2. istraživačka hipoteza ovoga rada potvrđena.

U tablici 7 dani su rezultati testiranja 3. hipoteze koja glasi: Povećanje samopouzdanja kao rezultata obuke dovodi do veće motiviranosti zaposlenika.

TABLICA 7. KORELACIJA IZMEĐU SAMOPOUZDANJA I MOTIVACIJE ZA RAD

		SAMOPOUZDANJE	MOTIVACIJA
SAMOPOUZDANJE	Correlat. Coef.	1,000	,445**
	Sig. (2-tailed)	.	,012
	N	31	31
MOTIVACIJA	Correlat. Coef.	,445*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,012	.
	N	31	31

Iz tablice 7 uočava se postojanje pozitivne korelacije umjerenog intenziteta između samopouzdanja i motivacije za rad ($rs= 0,445$; $sig.=.012$). Rezultati istraživanja su statistički značajni na nivou signifikantnosti od 5%. Stoga, se može zaključiti; što je veće samopouzdanje to je veća i motivacija za rad, čime je i 3. hipoteza ovoga rada potvrđena.

Rezultati testiranja 4. hipoteze dani su u tablici 8.

TABLICA 8. KORELACIJA IZMEĐU MONOTONIJE NA POSLU I MOTIVACIJE ZA RAD

		MONOTONIJA	MOTIVACIJA
MONOTONIJA	Correlat. Coef.	1,000	-,543**
	Sig. (2-tailed)	.	,002
	N	31	31
MOTIVACIJA	Correlat. Coef.	-,543**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,002	.
	N	31	31

U tablici 8 se može uočiti postojanje jake negativne veze koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 1%. ($rs= -,543$; $sig.=.002$). Ovi rezultati potvrđuju i 4. hipotezu ovoga rada. Dakle, smanjuje monotonije na radnom mjestu povezano je s povećanjem motivacije.

5. ZAKLJUČAK

Rezultati ovog istraživanja pokazuju značajnu povezanost obuke zaposlenika i njihove motivacije za rad. Naime, ovim radom utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između stjecanja novih znanja kao rezultata obuke i motivacije, između boljeg shvaćanja radnih zadataka kao rezultata obuke i motivacije, te između samopouzdanja kao re-

zultata obuke i motivacije za rad. Nadalje, u ovom istraživanju utvrđena je i jedna negativna veza koja se odnosi na povezanost monotonije na radnom mjestu i motivacije za rad, što znači da rastom monotonije na radnom mjestu motivacija za rad opada. Dakle, iz ovih rezultata uočava se uska povezanost ključnih faktora obuke i motivacije za rad, te se time dokazuje neraskidiva veza između obuke i motivacije za rad. Međutim, bez obzira na to, za unaprjeđenje motivacije za rad potrebno je raditi na kontinuiranom općem povećanju kvalitete radnog života koja će stvoriti preduvjete za što veću radnu motivaciju.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing.
2. Beck, R. (2003): Motivacija, teorija i načela, Jastrebarsko, Naklada Slap.
3. Bubble, M. (2006): *Management*, Split, Ekonomski fakultet.
4. Hodgetts, R., M., Kuratko, D. F. (1991): *Management*, San Diego, Harcourt Brace Jovanovich.
5. Lindner, J. R. (1998): Understanding Employee Motivation, Journal of Extension, Vol 36 / 3.
6. Mullins, L. J. (1999): *Management and Organisational Behaviour*, 5th edition, Prentice Hall.
7. Musselwhite, C.: Creating a Culture of Motivation, 2011. preuzeto sa: <http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2011/09/Creating-a-Culture-of-Motivation> (14.06.2013.)
8. Petz, B., ur. (1992): *Psihologiski rječnik*, Zagreb, Prosvjeta.
9. Robbins, S. P. (1995): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb, Mate.
10. Stewart, G. L., Brown, K. G. (2009): *Human Resource Management; linking Strategy to Practise*, New York, John Wiley&Sons, Inc.
11. Tomeković, T. (1965): Psihologija rada, Beograd, Načućna knjiga.
12. Vujić, V. (2004): Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hoteljski menadžment.

DISCOURSE-ORIENTED APPROACH TO BUSINESS ENGLISH: LINKING LANGUAGE IN USE AND BUSINESS CONTEXT

Datum prijave: 23.9.2013.

UDK 811.111:65

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Stručni rad

Martina Podboj, mag. philol. angl.
Tel: 091/572-9316 E-mail: m.v.podboj@gmail.com

ABSTRACT - *There is no doubt that English, being used as a first language for some, but also either as a lingua franca or as an international business language for millions of speakers, has taken the dominant position in the globalised world. As an international means of communication being taught all over the world, Business English represents certain challenges for its users; linguistic, but also cultural. Alongside the linguistic turn in the second half of the twentieth century, emerged Business Discourse Studies, a subfield of applied linguistics and discourse analysis, which tries to explain the link between language in use and business context. This paper will try to analyse the aspects of such a functionalist approach to ESP (English for Special Purposes), based on findings by acknowledged researchers in the field, like Catherine Nickerson and Francesca Bardiela - Chiappini, who regard language not as isolated object of study, but want to establish how written and spoken language reflect the social and organisational context in which they are used. This is especially meaningful for Business English, since it is the number one foreign language taught for business purposes within the European, and more specific, Croatian context.*

Key words: Business English, English as a lingua franca, English for special purposes, discourse analysis

1. INTRODUCTION

In the second half of the 20th century, discourse theory was widely drawn upon by humanities and social sciences. This also resulted in a 'linguistic turn', giving language a more central role in social phenomena and leaving behind the view of language as an isolated and idealised system void of its social aspect, as it had been studied in linguistics. Instead, actual spoken and written discourse started being investigated, as well as its pragmatic and social component. Around the same time with the linguistic turn, English began its rise as world's dominant lingua franca, leading to its status of the dominant language in international business today. The two processes converged resulting in a large number of Business English research and even Business Discourse Studies, a functionalist approach that wants to establish how written and spoken instances of business language reflect the social and organisational context in which they are being used. Being such a widely taught and used language, English inevitably causes problems and challenges for its non-native users and learners, because the real life and real language use can be another world compared to textbooks, which is precisely why a functionalist linguistic approach should be adopted in studying English from this perspective.

In this paper, I will briefly describe the role of English as a global language and a lingua franca in the world, and more specifically, Europe. I will also list linguistic and discourse-oriented approaches which deal with English from that perspective and explain their advantages. In the end, I will outline possible implications of that research applicable in the Croatian context.

2. ENGLISH AS A LINGUA FRANCA AND A GLOBAL LANGUAGE

In the 80s American linguist Raj Kachru, the founder of study of World Englishes, presented a model of the expanding influence of English as three concentric circles, which represent different ways in which the language was being acquired and used at the time. The inner circle represented Anglo-Saxon countries where English was used across all domains, although sometimes coexisting with other languages (e.g. with French in Canada). The outer circle represented those countries which were once colonised by Britain, where English was adopted in some domains (e.g. administration, education, and law). The last, expanding circle represented the remaining countries of the world, where English is widely being taught and used for business and education, even though there is no linguistic or historical ties to English-speaking countries (Nickerson 2010: 506). This model is still used today as a helpful visual representation of the complexity of the global status of English, even though more and more countries do not fit it neatly due to the complexity of scientific, technical, communicational and economic globalisation that followed its first description.

However, it is widely believed that English today has more non-native than native speakers, and it is often used in a context where it functions 'as a direct mediator between participants in a discourse who would otherwise have to rely on translation of a third party' (Seidelhofer 2010: 357), or in other words as a lingua franca. In linguistics, the term *lingua franca* is closely related to a *pidgin*, i.e. a language which has no native speakers but is rather used for communication between speakers of different languages. Thus, English as a Lingua Franca

(ELF) refers exclusively to the use of English between its non-native speakers. Due to its growing importance in international business communication, recently a term Business English Lingua Franca (BELF) has emerged, which defines English being used for business purposes between speakers whose mother tongue is other than English. *Global language*, on the other hand, implies much more than just a means of communication between foreigners who do not understand each other. According to David Crystal (2003), there are several factors that make a certain language achieve a genuinely global status. Besides being spoken by a large number of native speakers in more than one country, it needs to be taken up by other countries and develop a special role that is recognised around the world. Due to the increasing growth of its first-language, second-language, and foreign-language speakers, it is inevitable that a global language will eventually come to be used by more people than any other language. This is also true for business communication because recent data has shown that 99% of European organisations use English as a working language (Rogerson-Revell 2007: 106). Without doubt, all criteria for establishing a global language are applicable to English so we can say that it has indeed become the global language of today.

Of course, this massive monolingual international communication has its serious flaws. Crystal (2003) mentions the three biggest dangers of a global language: *linguistic power* (possible automatic position of power for those who don't have to learn it as an official or foreign language, i.e. its native speakers), *linguistic complacency* (loss of motivation for adults to learn other languages), and *linguistic death* (possible disappearance or even death of minority languages). Of course, these negative aspects of globalisation must be taken into account, a task being bravely undertaken by critical linguistic approaches, namely critical discourse analysis (Fairclough 2006)¹.

2.1. English in the European context

Even though there have been several lingua francas within Europe, namely Greek, Latin, German, and French, it is established beyond dispute that, English has firmly developed into the biggest business lingua franca within Europe today. According to the Kachruvian model explained earlier, continental Europe belongs to the expanding circle, but due to the global developments on the continent, this model is increasingly difficult to apply to the European context. Europe is usually considered to be one geo-political entity, but, as Seidelhofer argues, it is obvious that linguaculturally

it is an extremely diverse area in which English plays a distinctive and unique role (Seidelhofer: 2010: 355). Rogerson-Revell emphasises that 'the mobility of Europe's boundaries and people within them, together with growing opportunities for cross-border trade adds to the complexity of language use across Europe and doubtless encourages the development of an international language' (2007: 105). There is, of course, another side of the medal, a discrepancy between EU's multilingual promotion and the actual practice of its citizens and institutions which is rarely explicitly stated. As Seidelhofer puts it, 'even though the EU eagerly presents itself as a multilingual area, the supremacy of English is being established step by step in European politics and various European and international organizations in Europe' (*ibid.*, 358).

3. DISCOURSE-ORIENTED APPROACH TO BUSINESS ENGLISH

Since its beginnings in the early 20th century and for the next fifty years, linguistics has generally been oriented towards a formalistic analysis, and usually prescription rather than description of language. This culminated with Noam Chomsky's generative grammar, a highly rigid and abstract linguistic approach, which to date has numerous devoted followers. However, alongside this presumably dominant linguistic approach, there have always been a number of functionalist linguists who regard language as something that should be described considering its real usage, and not viewing it as an idealised system. This worked to the advantage of the emergence of text and discourse analysis, which focus on the social dimension of language. To put it simply, this means that linguists, reacting to the unnatural and rigid formalistic approach to language, have started to build their linguistic descriptions around the pragmatic aspect of language, describing and analysing real language in use, and even its further influence in creating social and individual identities, and more recently ideologies, as in the case of critical linguistics and critical discourse analysis. Since using English, either as a lingua franca, or as a global language for business communication involves speakers and users from different countries, different cultures and different language backgrounds, it is inevitable that it has a deep social impact on those who use it, creating new and changing old identities, distributing power relations etc. It is thus natural, but unfortunately forgotten in textbooks and classrooms that users/learners will inevitably encounter difficulties other than linguistic while learning and finally using English. Even when non-native English users acquire solid grammatical and syntactic competences, they might inadvertently avoid pragmatic aspects of the language, which can often result in miscommunication and in even

¹ For further details also see Fairclough's 'Language and Power' (1989) and 'Critical Discourse Analysis' (1995)

complete misunderstanding. The difference between Business English textbooks and real life can be vast sometimes, which is precisely why there is a need for a usage-based, i.e. discourse-oriented approach to Business English. Since Business Discourse Research puts an absolute imperative on working with authentic data, despite the difficulties associated with gaining access to business organisations and the confidentiality of the data (Bargiela-Chiappini et al. 2007), it represents itself as the best approach. Consequently, authentic examples of Business English provide invaluable insights into how people actually communicate in business organisation (*ibid.*, 12). Furthermore, all those findings can and should be used to enrich the process of teaching/learning Business English.

4. ENGLISH FOR SPECIAL PURPOSES AND BUSINESS ENGLISH RESEARCH

As already mentioned, it is now clear that in the last two decades English has established itself as dominant language in business and business communication. It is used every day not just in meetings, negotiations, correspondence, but also as the official language of numerous organisations and companies. In Routledge's Handbook of World Englishes (2010) there is a special chapter dedicated to Business English(es), which shows that the presence and the importance of this variety of English is being widely acknowledged in linguistic research today.² Of course, Business English does not have the same status and characteristics in the inner circle of the Kachruvian model (e.g. in the United Kingdom, United States etc.) where it is the official language and a mother tongue, and in the remaining two circles, i.e. in India or Poland, which shows further complexity of the field. Consequently, as part of World Englishes studies, another term emerged, that of English for International Business (EIB)³, which is used to refer to the use of English as a common language in business contexts where both mother-tongue and lingua franca English speakers could be present (Rogerson-Revell 2007: 105).

Among the many fields Discourse Analysis has been dealing in the past couple of decades, Business English (BE) is a relatively new area of study. Still,

² ELF research is also rapidly growing, as we can see from the list of recent publication listed by Seidelhofer (2010: 365), which shows how far-reaching this process is.

³ Obviously, all terms and subdivisions of world Englishes related to international business communication (ELF, BE, BELF, EIB) quite often overlap so there is no need to painstakingly make rigid divisions here. For further details, check Rogerson-Revell's study on Business English (2007), where she lists and explains half a dozen more terms related to English used in international business.

discourse theory researchers find it increasingly intriguing and worth analysing. As Crafword Camicottoli states, 'there is a growing practical need for studying BE, because in today's globalised world the job competition is ever keener, there is also a growing demand for academic credentials in business studies' (2007: 1). There is a tradition in the Kachruvian inner circle countries (with the exception of the USA) for English for Special Purposes research (ESP), a subfield of applied linguistics interested in how language is used in a specific social context, such as an academic setting, in the doctor's surgery or in a business organisation (Bargiela-Chiappini et al. 2007). While ESP research is motivated by pedagogical concerns, Business Discourse Studies are more interested in understanding how people communicate strategically in an organizational context. This type of research emerged within the subfield of applied linguistics and generally uses discourse analysis, conversation analysis, and genre analysis of various data such as business meetings, correspondence, application letters etc. Notable researches include F. Bargiela-Chiappini, C. Nickerson, S. Harris, M. Clyne, V. K. Bhatia, J. Holmes and others.⁴ But there is also another approach worth mentioning, namely critical discourse analysis, which analyses business discourse, among other types of discourse, to reveal relations of power, hegemony, and discrimination (Fairclough 2006, Fairclough and Chouliaraki 2001).

According to Seidelhofer, 'a significant number of multinational, but also national companies have adopted English as their company language, no matter whether they have subsidiaries in English-speaking countries or not' (2010: 358), which is why this kind of research is more and more necessary. Educational context is also of great importance because English is the most widely taught foreign language in the world, and it is emerging as the chief foreign language to be encountered in schools, often displacing another language in the process (Crystal 2003: 5), which is definitely an ignored negative consequence of a phenomenon that sometimes seems as a very practical and easy way of connecting people from all parts of the world. Croatia is not an exception here, with a notable decline of German and French being taught in schools, and used in business communication.

5. FUTURE OF ENGLISH AS THE LANGUAGE OF BUSINESS AND THE CROATIAN CONTEXT

Many question the future of English as a global language, chiefly because of the advancement of countries such as China, Japan, and Russia. Linguistic history shows us that lingua francas and international business languages change hand in hand with political and economic changes. There

⁴ See Nickerson (2010) for a more detailed list.

are several possibilities according to Crystal (2003). Other languages might replace English due to political and economical factors, as well as antagonism towards it. Because of the need to express community identity, English might cease to exist as a global language, fragmenting into mutually unintelligible varieties. In any case, those enormous changes surely would take more time. So for the time being, we can be certain that English as a lingua franca and Business English will keep their significant role in international business communication. This means we must pay attention to these processes because language in general is a very dynamic phenomenon and in case of important business and international communication it should not be neglected. Business English research and Business Discourse Analysis can be very useful from various perspectives; for professionals who teach it to newcomers, as well as for those who are new to the context of business language.

Of course, as a new member of the EU, Croatia will have to adapt to the slightly schizophrenic language policy mentioned earlier, which will clearly represent a challenge, considering the very debatable language policy of its own. Since BE, ELF, BELF and ESP studies, and even Discourse Analysis are quite unknown concepts in Croatian linguistics,

there is a growing need for their application in the process of Business English learning, since Croatia is, at least formally, becoming a significant partner in the political and economical sphere of the continent, which is undoubtedly always expressed and discussed in English.

REFERENCES

1. Bargiela-Chiappini, F., Nickerson, C., Planken, B. (2007). *Business Discourse*, Palgrave Macmillan
2. Crawford-Camiciottoli, B. (2007). *The Language of Business Study Lectures*, John Benjamins V.B.
3. Crystal, D. (2003): *English as a global language*, Cambridge University Press
4. Fairclough, N. (2006): *Discourse and Social Change*, Polity Press & Blackwell Publishing Ltd.
5. Fairclough, N., Chouliaraki, L. (2001): *Discourse in late modernity*, Edinburgh University Press
6. Nickerson, C. (2010): *The Englishes of business*, The Routledge Handbook of World Englishes, edited by A. Kirkpatrick, 509-519, Routledge
7. Rogerson-Revell, P. (2007): *Using English for International Business: A European case study*, English for Specific Purposes 26, 103-120
8. Seidelhofer, B. (2010): *Lingua franca English*, The Routledge Handbook of World Englishes, edited by A. Kirkpatrick, 355-371, Routledge

EKOLOŠKO OBILJEŽAVANJE KAO KRITERIJ ZA REGISTRACIJU I ZAŠTITU ROBNE MARKE

Datum prijave: 19.10.2013.

UDK 347.77:504

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Stručni rad

dr.sc. Marina Simin,

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije
Mitropolita Stratimirovića 110, Sremski Karlovci, Republika Srbija

Telefon: +38121882892, E-mail: msimin@mpk.edu.rs;

mr.sc. Dragan Janjušić,

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije
Mitropolita Stratimirovića 110, Sremski Karlovci, Republika Srbija
Telefon: +38121882892, E-mail: janjusic@mpk.edu.rs

Zrinka Blažević, univ.spec.oec.

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica
Telefon: 033-492-276 E-mail: zrinka.blazevic@vsmti.hr

SAŽETAK - Kreiranju i razvoju uspješnih robnih marki prethode pripreme u vidu uvođenja i primjene kriterijeva za registraciju i zaštitu robnih marki. Jedan od kriterijeva je kvaliteta proizvoda, kao alternativni način za očuvanje postojećih i osvajanje novih tržišta i pribavljanje bolje pozicije u odnosu na konkurenčiju. U razvijenim zemljama uvelike je poštovana pretpostavka da je kvaliteta najbolja investicija za jačanje konkurenčke prednosti na domaćem i međunarodnom tržištu. Mjerilo uspjeha marketing strategije svakog poduzeća je ponovna kupovina iste robne marke proizvoda i stvaranje lojalnosti potrošača.

Ovo pitanje Evropska unija je aktualizirala i internacionalizirala uvođenjem standarda serije ISO 9000, ISO 14000 i HACCP. Sve je više zahtjeva za kupovinu zdravstveno sigurnih proizvoda, najčešće s označom "eko", "bio", "prirodan", "zdrav". Ovo područje pokriva serija standarda ISO 14000.

Standardom ISO 14021:2002 utvrđuju se zahtjevi za samodeklarirane tvrdnje o zaštiti životne sredine, imajući u vidu stavove, simbole i grafičke označbe koji se odnose na proizvode. Samodeklarirane označbe ne smiju biti nejasne i neprecizne kako ne bi izazvale zabunu u prometu. Ne smiju se primjenjivati označbe: "sigurno po životnu sredinu", "nije štetno za zemlju", "nije štetno za ozon", "ne zagađuje", "priatelj prirode" i dr. Opći cilj ekološkog obilježavanja je da putem primjene potvrđenih i točnih informacija, koje ne obmanjuju o ekološkim aspektima proizvoda i usluga, potiču ponudu i potražnju onih proizvoda koji su povoljniji za životnu sredinu, stimulirajući na taj način potencijal za stalno poboljšavanje životne sredine pod utjecajem tržišta.

Ključne riječi: robna marka, ekološko obilježavanje, tržišno pozicioniranje, zaštita životne sredine, konkurenčka prednost.

ABSTRACT - Preparations in the form of introduction and application of the criterion for registration and protection of trademarks come before creation and development of successful trademarks. One of the criteria is the product quality as the alternative way for the preservation and conquering new markets and acquiring a better position in relation to the competition. In developed countries highly respected premise is that the quality is the best investment in strengthening competitive advantage both in domestic and international markets. A measure of marketing strategy of every enterprise is repeated buying of the same trade mark and creation of the consumers' loyalty.

The European Community has actualized and internationalized this issue by introducing standards of the series ISO 9000, ISO 14000 and HACCP. There are more and more requirements regarding purchasing of safe products, most often with the label "eco", "bio", "natural", "healthy" this area is covered by the standard series ISO 14000.

By the standard ISO 14021:2002 requirements regarding self-proclaimed statements about environmental protection have been determined taking into consideration attitudes, symbols and graphical labels related to these products. Self-proclaimed labels must be clear and precise and not to lead to confusion in trading. Labels such as "environmentally safe", "not harmful for the soil", "not harmful for ozone", "not polluting", "nature friendly" and the like must not be used. General goal of ecological labeling is to foster, by application of affirmative and correct information, the offer and demand of those products which are more favorable for the environment and in that way stimulate the potential for constant improvement of the environment under the influence of market.

Key words: ecological labeling, environmental protection, trademark, competitive advantage, market positioning.

1. UVOD

Kreiranju i razvoju uspješnih robnih marki prethode pripreme u vidu uvođenja i primjene kriterija za registraciju i zaštitu robnih marki. Jedan od kriterija je kvaliteta proizvoda, kao alternativni način za očuvanje postojećih i osvajanje novih tržišta i pribavljanje bolje pozicije u odnosu na konkurenčiju. U razvijenim zemljama uvelike je poštovana činjenica da je kvaliteta najbolja investicija za jačanje konkurenčne prednosti na domaćem i međunarodnom tržištu. Mjerilo uspjeha marketing strategije svakog poduzeća je ponovna kupovina iste robne marke proizvoda i stvaranje lojalnosti potrošača.

Sustav kvaliteta nije statican već mora biti podložan stalnim promjenama, usavršavanjima i unapređenjima jer je konkurenčna prednost „pokretna meta“. Da bi se mogli zadovoljiti rastući zahtjevi potrošača neophodno je permanentno povećavati nivo kvaliteta. Na mogućnost ostvarenja konkurenčne prednosti utječu brojne aktivnosti koje se obavljaju u procesu kreiranja, proizvodnje, prodaje, isporuke i održavanja proizvoda i usluge. Razumijevanje očekivanja kupaca predstavlja osnovu za poboljšanje kvaliteta. Postojanje standarda kvaliteta i marketinško ponašanje proizvođača i trgovine najbolja je zaštita potrošača od nesavjesnih trgovaca i nesposobnih proizvođača.

Ovo pitanje Europska unija je aktualizirala i internacionalizirala uvođenjem standarda serije ISO 9000 koji se odnose na standardizaciju procesa poslovanja i ISO 14000 ekološki standardi. Sve je više zahtjeva za kupovinu zdravstveno sigurnih proizvoda, najčešće s ozakom "eko", "bio", "prirodan", "zdrav". Ovo područje pokriva serija standarda ISO 14000. Opći principi označavanja i deklariranja u vezi sa životnom sredinom utvrđeni su u standardu ISO 14020.

2. EKO-OZNAKE KAO INSTRUMENT JAČANJA ROBNE MARKE

Suvremeno tržište karakterizira sve veća sloboda izbora i probirljivost potrošača, kao i pritisak konkurenčije i heterogenost ponude, stoga je pozicioniranje jedan od centralnih problema u marketingu. Bliska povezanost robne marke i eko-oznake ogleda se u tome što sinergijski pomažu da se učvrsti i ojača privrženost (lojalnost) potrošača. Poduzeća sve više koriste komercijalni magnetizam eko-oznake, kao moćno sredstvo tržišnog pozicioniranja.

Eko-oznaka je jedan od važnih instrumenata za povećanje komercijalne vrijednosti određenog proizvoda kao i jačanje vrijednosti njegove robne marke na globalnom tržištu. Oznake i deklaracije o zaštiti životne sredine pružaju informaciju o proizvodu sa stanovišta ekološkog aspekta, tako što će eko-oznaka utjecati na pozitivnu odluku potrošača. Primjena eko-oznaka direktno utječe na bolje pozicioniranje proizvoda na tržištu, posebno u međunarodnoj

razmjeni, kao i na smanjenje mogućih štetnih djelovanja proizvoda na životnu sredinu.

Prva eko-oznaka za industrijske proizvode pod nazivom „Plavi andeo“ uvedena je u Njemačkoj još davnje 1977. godine, nakon čega su svoje eko-oznake uvele i ostale europske države. Najbolji primjer opsega proizvoda koji mogu biti obuhvaćeni tipom I pokazuje njemački Plavi andeo, koji danas pokriva preko 710 kompanija i oko 3.800 proizvoda, među kojima su: boje, parketi, tapete, auto gume, građevinski uređaji, namještaj, mobilni telefoni, autopravonice bez otpadnih voda i dr.

Prvi pravni propis kojim se regulira područje europske eko-zone donesen je 1992. godine Uredba 880/92/EEC, a potom je dopunjena novim 1989/2000/EC, tako da se spomenuta eko-oznaka u obliku cvijeta tzv. Flower logo dodjeljuje proizvodima i uslugama. Flower logo može biti dodijeljen samo onom proizvodima i uslugama koji imaju neznatan utjecaj na životnu sredinu tijekom čitavog svog vremena trajanja, odnosno obavljanja.

Interes za dobivanje eko-oznaka je u stalnom porastu. U 2006. godini Flower logo se primjenjivao na nekoliko stotina proizvoda, od kojih se 36 odnosi na smještajne kapacitete i hotelijersko-turistički sektor. U razdoblju do 2005. godine, prodaja proizvoda koji nose eko-oznaku porasla je za 200%, prije svega u Italiji, Španjolskoj, Francuskoj i Nizozemskoj.

Slika 1.: Eko-oznaka Europske unije



Izvor: Energetski institut Hrvoje Požar
http://www.eihp.hr/hrvatski/e_oznake7.htm

S gledišta proizvođača, proizvodnja i distribucija proizvoda s eko-oznakom podrazumijeva da se stimulira proizvodnja kojom se najviše štede prirodni resursi, koriste prirodni materijali i oni koji se mogu reciklirati, isključuje ili minimalizira upotreba potencijalnih štetnih materijala. Većina proizvođača, eko-oznaku na svojim proizvodima koristi u komercijalne svrhe, kako bi privukli i one potrošače koji su opredijeljeni za zaštitu životne sredine. Također, plasman ovih proizvoda osigurava veći profit za poduzeće, kako kroz smanjenje troškova (smanjene potrebe za energijom i materijalima, smanjeni troškovi za odlaganje otpada i manje ulaganje u otklanjanje posljedica po životnu sredinu) tako i kroz povećanje prometa i tržišnu ekspanziju.

Sa stanovišta potrošača, eko-označavanje je način kojim se javnosti pruža mogućnost izbora i potpuna informacija o najkvalitetnijim proizvodima i uslugama na tržištu. Poduzeća danas ne stvaraju vrijednost svojim proizvodima već svojim robnim markama, one ne prodaju proizvod već percepciju o njemu. Potrošači se sve više opredjeljuju za neki proizvod zato što njegova robna marka zastupa od-

ređeni način života ili skup ideja. Tako npr., na eko-oznaci prehrambenih proizvoda često se može pročitati da su proizvedeni bez upotrebe pesticida i umjetnih gnojiva ili na eko-oznaci deterdženta da ne sadrži fosfate. Eko-oznaka proizvoda poput „organic food“ pridaje novu svrhu nekom iskustvu, pruža nam osjećaj da se hranimo i živimo zdravo. Primjena eko-oznaka otvara prostor za bolje pozicioniranje na tržištu jer se značajno povećava komercijalna vrijednost proizvoda, a također, se postiže čvršća veza s potrošačem. Dakle, eko-oznake se koriste kao instrument povećanja komercijalne vrijednosti samog proizvoda kao i jačanja njegove robne marke na tržištu.

3. EKOLOŠKO OBILJEŽAVANJE TIPO I

Ako uzmemu u obzir da svako djelovanje i svaka aktivnost, koja potječe od proizvoda neminovno i trajno mijenja stanje u našem okruženju, u prirodi i da izmjenjena priroda može ugroziti i sam život čovjeka, postavlja se pitanje kako i dalje proizvoditi i trgovati, ali s minimumom štetnih posljedica po zdravlje samih proizvođača, prodavača kao i krajnjih korisnika.

Odgovor na ovo pitanje daje standard ISO 14024 u kojem se kao predmet i područje primjene navodi: „Ovim međunarodnim standardom utvrđuju se principi i procedure razvoja programa ekološkog obilježavanja tipa I, uključujući izbor kriterija za proizvode, karakteristike funkcija proizvoda, ocjenjivanje i prikazivanje usuglašenosti. Ovim međunarodnim standardom se također utvrđuju procedure certifikacije za dobivanje oznaka.“

Cilj programa ekološkog obilježavanja tipa I je da se doprinese smanjivanju štetnih utjecaja na životnu sredinu, koji potiče od proizvoda, identifikacijom proizvoda za koje se tvrdi da su povoljniji za životnu sredinu. Tip I oznaka se daje samo proizvodima koji su u svojoj kategoriji svrstani u rasponu od 15 - 20% ekološki najprihvatljivijih. Ovaj tip oznaka ukazuje da je proizvod s ekološkog gledišta prihvatljiviji od proizvoda iste kategorije, a svrha je poticanje kupovine proizvoda koji su ekološki prihvatljiviji. Termin „eko-oznaka“ označava sistem po kojem su informacije koje se odnose na utjecaj samog sadržaja konkretnog proizvoda i s njim povezanog proizvodnog procesa na životnu sredinu, direktno uključene i jasno prezentirane na samoj eko oznaci.

Primjena programa obilježavanja tipa I je dobrovoljna, a pod certifikacijom podrazumijeva se procedura kojom treća strana (tijelo za ekološko obilježavanje) daje pismenu garanciju da su proizvod, proces ili usluga usuglašeni s utvrđenim zahtjevima. Takozvana treća strana (tijelo za ekološko obilježavanje) dodjeljuje licencu kojom se autorizira upotreba oznaka o zaštiti životne sredine proizvoda, koja je ujedno i potvrda opće povoljnosti proizvoda za životnu sredinu u okviru određene kategorije proizvoda.

Tijelo za ekološko obilježavanje dodjeljuje licencu za korištenje znaka ako su zadovoljeni sljedeći uvjeti:

- Ako je zahtjev u suglasnosti s općim pravilima programa.
- Ako je proizvod usuglašen s kriterijima o zaštiti životne sredine za proizvod i funkcionalnim karakteristikama proizvoda koji se mogu primijeniti na njegovu kategoriju.

Izdavanje licence ne obavezuje nositelja licence da koristi znak. Tijelo za ekološko obilježavanje mora voditi javni registar proizvoda kojima je dodijeljen znak. Također, ovo tijelo mora osigurati zakonsku zaštitu znaka (na primjer, certificirana oznaka-logotip), u skladu s domaćim i međunarodnim propisima, da bi se spriječilo njegovo neovlašteno korištenje i očuvalo povjerenje javnosti u program.

Eko-znak Srbije je nacionalna oznaka za proizvode i usluge koji imaju manji negativan utjecaj na životnu sredinu od postojećih na tržištu. Eko-znak mogu dobiti proizvodi koji su proizvedeni na teritoriju Srbije ako ispunjavaju propisane kriterije koje propisuje Pravilnik o bližim uvjetima i postupku za dobivanje prava na korištenje eko-znaka. Ovaj Pravilnik je propisalo Ministarstvo životne sredine i on se ne odnosi na prehrambene proizvode, pića, poljoprivredne proizvode, farmaceutske proizvode i medicinsku opremu.

Slika 2.: Eko-znak Republike Srbije



Izvor: Ministarstvo energetike, razvoja i zaštite životne sredine Republike Srbije
<http://www.merz.gov.rs/lat/dokumenti/sta-je-eko-znak-republike-srbije>

Pravo na korištenje eko-znaka dodjeljuje se na rok od tri godine. On se može koristiti u reklamne i komercijalne svrhe isticanjem na proizvodu, ambalaži i dokumentaciju vezanoj za proizvod.

4. EKOLOŠKO OBILJEŽAVANJE TIPO II

Standardom ISO 14021 utvrđuju se zahtjevi za samodeklarirane tvrdnje o zaštiti životne sredine, imajući u vidu i stavove, simbole i grafičke oznake koji se odnose na proizvode.

Na zahtjeve iz standarda ISO 14021 moraju se primjeniti principi iz ISO 14020, što znači da samodeklarirane tvrdnje ne smiju biti nejasne i neprecizne kako ne bi izazvale zabunu u prometu. Ne smiju se primjenjivati: „sigurno po životnu sredinu“, „podobno po životnu sredinu“, „nije štetno za zemlju“, „nije štetno za ozon“, „ne zagađuje“, „priatelj prirode“ i dr.

Tvrđnje mogu biti iskazane i simbolima, a oni moraju biti jednostavni, lako prepoznatljivi, ne smiju biti

nerazumljivi. Kao simboli mogu se koristiti i objekti iz prirode, samo u slučaju kada postoji direktna veza između objekta i koristi od tvrdnje. U praksi se koristi samo „Mobiusova petlja“ , simbol u obliku tri savijene strelice, koje formiraju trokut.

Navedeni standardi iz serije JUS ISO 14000 odnose se na oznake i deklaracije o zaštiti životne sredine. Prednosti primjene ovih standarda dolaze do izražaja ne samo u području porasta značaja zaštite životne sredine već imaju i svoje ekonomsko opravdanje, kroz bolje pozicioniranje proizvoda na tržištu, posebno u međunarodnoj razmjeni. S obzirom da je primjena standarda dobrovoljna, a imajući u vidu sve moguće pozitivne efekte njihove primjene, poduzeća imaju interes da se što prije opredijele za potpuno uvođenje oznaka i deklaracija o zaštiti životne sredine za sve proizvode.

Deklariranje je slovna oznaka, robni znak, zaštitni znak, grafička oznaka ili simbol koji se odnosi na namirnice, a nalazi se na ambalaži, etiketi, dokumentu, alkici, privjesku ili omotu namirnice. Podaci na deklaraciji ne mogu biti takvi da potrošača doveđe u zabludu u pogledu porijekla sastava, sirovine namirnice, neto količine, roka upotrebe, načina izrade ili proizvodnje.

5. ZAKLJUČAK

Pojedina poduzeća su na vrijeme shvatila važnost tržišnog pozicioniranja, uspješnom diferencijacijom proizvoda u odnosu na konkureniju putem: postojane i kontrolirane kvalitete proizvoda, uvođenjem eko-oznaka, kreiranjem i registracijom robnih marki, dizajnom ambalaže, postprodajnim garancijama i dr. Upravo ova necjenovna konkurentnost otvara prostor za bolje pozicioniranje na tržištu jer značajno povećava komercijalnu vrijednost određenog proizvoda, a također se postiže čvršća veza s potrošačem.

Osiguranje kvaliteta proizvoda i usluga koji se odnosi na ekološke komponente poduzeća pokriva ISO 14000 koja postavlja cilj da proizvodi i usluge moraju biti u službi zaštite čovjeka i njegove okoline. Sve je više zahtjeva za kupovinom zdravstveno-sigurnih proizvoda, najčešće sa oznakom „eko“, „bio“, „prirodan“, „zdrav“.

Cilj ekološkog osiguranja je da potiče ponudu i potražnju onih proizvoda koji su povoljniji za životnu sredinu, da doprinosi stalnom poboljšanju životne sredine pod utjecajem tržišta i tako utječe na bolje pozicioniranje proizvoda na tržištu.

Poduzeća koja primjenjuju ekološko obilježavanje postižu značajne prednosti kod ušteda, jer ne moraju naknadno prilagođavati svoje proizvode namijenjene izvozu na strana tržišta. Ona uživaju i povećanu mogućnost za kooperaciju s drugim poduzećima, kao i veće koristi od povećanog izbora dobavljača.

LITERATURA

1. Eco-Labelling Regulation 880/92/EEC, OJ L99/1 of April 1992, amanded by Council Regulation 1980/2000/EC, OJ L237 of 21 September 2000.
2. EU Voluntary Environmental Protection Instruments, MEMO 06/6, Brussels,2006.
3. Idris K.(2001): Intellectual property - Powerful Mean for Economic Growth, WIPO - World Intellectual Property Organization, Geneva
4. Janjušić D. (2011), Menadžment kvaliteta, Cekom Books, Novi Sad
5. JUS ISO 14020:2001-Labels and declarations about the environmental protection - Ecological labeling of the type I, Principles and procedures, Federal Institute for standardization Belgrade, 2001.
6. Simin M. (2005): Politika razvoja i zaštite robnih marki poljoprivredno prehrambenih proizvoda u Srbiji i Crnoj Gori, magisterska teza, FPN, Beograd
7. Stiftung Verbaucherinstitut, Umweltbezogene werbung-Irrefuehrung oder Orientierung fuer den Verbraucher, Eigenverlag, Berlin,1995.
8. Stes.S,Casey-Lafkowic,S.(2000):The Aarhus Convention: An implementation guide, art.5, UN New York and Geneva
9. Regulation on Detailed Conditions and procedures for obtaining the right to use an eco-label, Official Gazette RS, no.3/2009

ISTRAŽIVANJE SOCIJALNE DIMENZIJE UPRAVLJANJA RAZVOJEM ZAŠTIĆENIH PODRUČJA NA PRIMJERU JAVNE USTANOVE „NACIONALNI PARK PLITVIČKA JEZERA“

Datum prijave: 6.10.2013.

UDK 338:502.4

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Stručni rad

mr.sc. Branislav Šutić, prof, mr.sc. Vlatka Ružić, dipl.oec.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću
Bana Ivana Karlovića 16, 53000 Gospić, Hrvatska
e-mail: vlatka.ruzic@gmail.com

SAŽETAK - U upravljanju zaštićenim područjem prisutni su različiti utjecaji; politički utjecaj koji se odražava primarno kroz proces donošenja zakonskih okvira upravljanja; ekonomski kojim se prati uspješnost upravljanja pojedinim zaštićenim područjem te ekološki kojim se nadzire ispunjavanje temeljnih funkcija zaštićenog područja. Utjecaj koji je u istraživanjima često zanemaren, ali izrazito vidljiv u upravljanju zaštićenim područjem je socijalni. S namjerom da se utvrdi do sada neistražena razina socijalnog utjecaja u upravljanju zaštićenim područjem, u travnju 2012. je napravljena dubinska analiza socijalnih aspekata na koje utječe upravljanje najstarijim nacionalnim parkom u Republici Hrvatskoj - Plitvičkim jezerima, te su izvedeni zaključci prikazani u ovom radu; u analizu su uključene sve relevantne eksterne i interne varijable, kako bi se utvrdilo da je utjecaj upravljanja zaštićenim područjem na socijalne varijable znatan te da posredno utječe i na sve ostale upravljačke varijable zaštićenog područja.

Ključne riječi: socijalna dimenzija, upravljanje, zaštićeno područje, Nacionalni park Plitvička jezera

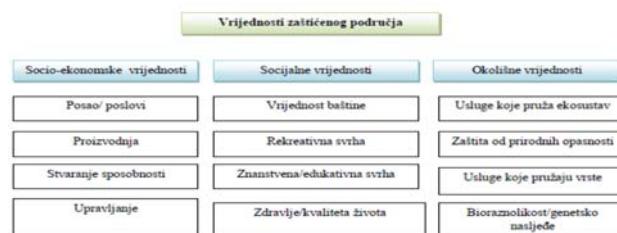
SUMMARY - In protected area management numerous influences are present; political impact presents itself through defining legal framework, economic influence looks after succesfull management of protected areas, and ecological examines that basic functions of protected area are fulfilled. Impact that is mostly neglected in all researches but is at the same time vital in protected area management is social impact. With the intent to determine the level of protected area management on social impact, in april 2012. a deep analyses of social impacts was made in the oldest national park in Croatia- Plitvice lakes - and the results are presented in this work; the analysis included all relevant external and internal variables, in order to determine if the impact on social variables of protected area management are relevant and that it has great impact on all other managing variables of protected area.

Key words: social dimension, management, protected area, Plitvice lakes national park

1.UVOD

Upravljanje zaštićenim područjem karakterizira prisutnost različitih utjecaja, koji su primarno političke, ekonomske i ekološke prirode; provedena analiza u ovome radu napravljena je upravo uzimajući u obzir socijalne utjecaje, koji su kao temeljno određenje države definirani i čl.1. Ustava Republike Hrvatske (NN 56/90), posebno ako je poznato da vrijednosti zaštićenog područja nisu isključivo okolišne, već socio-ekonomske i socijalne (EEA Report, 2012) odnosno da se iste mogu kategorizirati kako je prikazano na shemi:

SHEMA 1: UKUPNE VRIJEDNOSTI ZAŠTIĆENOG PODRUČJA



Izvor: European Environmental Agency Report, No 5/2012

Promatrano područje - Nacionalni park Plitvička jezera - zaštićeno je područje koje se prostire na ukupno 294 km²¹, od čega se 92% površine odnosi na prostor Ličko-senjske županije dok se preostali dio odnosi na Karlovačku županiju; unutar navedenih dviju županija nalaze se ukupno četiri općine: Općina Plitvička jezera, Općina Rakovica, Općina Vrhovine, Općina Saborsko te ukupno 23 naselja. Prema popisu iz 2011. godine, navedeno područje ima oko 8.700 stanovnika (DZS; 2012).

Zbog geografske posebnosti lokacije na kojima su smještena Plitvička jezera, relativno slabe prometne povezanosti (do unatrag nekoliko godina) te činjenice da je to nekada bio izoliran, siromašan i nerazvijen kraj, nakon završetka rata bio je problem pronaći djelatnike; znatan dio današnjih zaposlenika čine upravo stanovnici okolnih općina sa nižom stručnom spremom koji su zapošljavani kako bi se sprječilo raseljavanje područja. Iz navedenog razloga od rata do unatrag nekoliko godina zapošljavanje djelatnika na poslove za koje je potrebna viša i visoka stručna sprema provodilo se javnim natječajem dok su za sezonske i ostale poslove unajmljivani stanovnici

¹ Prema proširenju granica iz 1997. godine

lokalnih općina, uglavnom članovi uže i šire obitelji stalno zaposlenih u Ustanovi. Trend zapošljavanja lokalnog stanovništva počeo je značajnije opadati sukladno pokretanju procesa pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, odnosno potpunom primjenom zakona sukladno kojima su pojedine skupine kandidata ostvarivale pravo prednosti (branitelji, djeca branitelja, nacionalne manjine) neovisno iz kojeg dijela

TABLICA 1: POPIS STANOVNOSTVA OPĆINA KOJE GRANIČE S NP PLITVIČKA JEZERA

Godina	Županija	Općina	Općina	Općina	Općina	Ukupno	
2001.	Ličko-senjska jezera	Plitvička	Saborsko	Vrhovine	Rakovica		
2011.		53.677	4.668	860	905	2.623	9.056
		51.022	4.358	645	1.408	2.401	8.812

Izvor: autori prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS)

2. PODRUČJE ANALIZE

Javna Ustanova „Nacionalni park Plitvička jezera“ upravlja Nacionalnim parkom; osnovna djelatnost Ustanove je zaštita, održavanje i promicanje Nacionalnog parka u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguravanje neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara, te nadzor provođenja uvjeta i mjera zaštite prirode na području kojim upravlja u skladu sa zakonskim odredbama. Osim primarne, Ustanova obavlja i djelatnosti koje se odnose na prihvat, informiranje, vođenje i prijevoz posjetitelja vlastitim prijevoznim sredstvima, ugostiteljsko-turističku djelatnost te trgovinu na malo suvenirima, prehrambenim i neprehrambenim proizvodima (Izvadak iz sudskog registra, 2012). Djelatnost Ustanove obavlja se u četiri hotela, dva autokampa, tri restorana, malim parkovnim objektima te devet trgovina i suvenirnica kojima Ustanova upravlja i čijim prihodima raspolaže. NP Plitvička jezera jedino je zaštićeno područje koje bilježi više od milijun posjetitelja godišnje (više od 50% u odnosu na kumulativ svih ostalih nacionalnih parkova), kao rezultat tržišno orijentirane poslovne strategije kojoj značajno doprinosi status UNESCO-ov lokaliteta; sa prosječnim godišnjim prometom od 210 milijuna kuna odnosno dobiti u iznosu od cca 30 milijuna kuna, NP Plitvička jezera osigurava si finansijsku autonomiju u smislu razvoja, investicija i ulaganja u zaštitu područja. Uz sve navedeno NP Plitvička jezera u ekonomskom smislu predstavlja najvećeg poslodavca u Ličko-senjskoj županiji i najvećeg poslodavca među ostalim zaštićenim područjima te jednog od većih poslodavaca u Republici Hrvatskoj; razmjer veličine

4.1. TREND ZAPOŠLJAVANJA U PARKU

Utvrđeni trendovi pokazuju da su stanovnici područja koja okružuju Nacionalni park oduvijek

ustanove kao poslodavca prikazan je u sljedećoj tablici: **TABLICA 2: PRVIH PET PODUZETNIKA U LIČKO-SENJSKOJ ŽUPANII PREMA BROJU ZAPOSLENIH U 2010.**

RANG	NAZIV	SJEDISTE	BROJ ZAPOSLENIH
1	JUNACIONALNPPLITVIČKAJEZERA	PLITVIČKA JEZERA	767
2	LIKACESTEd.o.o.	GOSPIĆ	200
3	Ugostiteljski obrt MACOLA	PLITVIČKA JEZERA	170
4	METALNA OPREMA d.o.o.	SENJ	87
5	LIV MIŠKULN d.o.o.	GOSPIĆ	78

Izvor: Finansni središnji ured; Zagreb, lipanj 2011.

Isti trend u smislu broja zaposlenih zadržan je i u 2011. i 2012. godini; uzimajući u obzir povećan interes za posjetom Nacionalnom parku Plitvička jezera, za očekivati je da će i u nadolazećem razdoblju Nacionalni park zadržati poziciju najvećeg poslodavca u regiji. Hrvatske dolazili, čime se povećala konkurentnost zbog čega je jedan dio lokalnih (posebno sezonskih) radnika ostao bez posla. Ipak, neovisno o novonastalim okolnostima, analiza je pokazala da postoje određeni socijalni trendovi za koje se očekuje da će biti prisutni i u sljedećem razdoblju.

3. METODOLOGIJA PROVEDENE ANALIZE

Analiza je provedena u travnju 2012. godine; korištene su metode univerzalne i kauzalne indukcije, metoda deskripcije te statistička metoda sukladno dostupnim statističkim podacima iz Ustanove, Ureda Turističkih zajednica okolnih općina te osobnih spoznaja autora. Važno je naglasiti da do sada nikada nisu provođene slične analize na području niti su postojeći statistički podaci obrađivani na način da se iz istih može izvesti zaključak o prisutnim socijalnim trendovima.

4. REZULTATI ANALIZE

U proučavanju utjecaja upravljanja Nacionalnim parkom na socijalne varijable uočeni su sljedeći trendovi:

- Trend zapošljavanja glavninom lokalnih stanovnika navedenih općina u Nacionalnom parku;
- Trend samozapošljavanja stanovnika navedenih područja putem ponude privatnog smještaja;
- Trend prema kojem je struktura kadrova zaposlenih u Parku izravno ovisna o lokaciji na kojoj je Park smješten

gravitirali prema zapošljavanju u istom i bili primaran izbor prilikom zapošljavanja primarno iz ekonomskih razloga; u 1960. godini Park je zapošljavao 328 radnika; deset godina kasnije broj zaposlenih se

udvostručuje (546) dok pravu ekspanziju zapošljavanja doživljava u 80-im (1.056) odnosno krajem 80-ih godina (1.876 radnika) neposredno prije početka Domovinskog rata (Vidaković, 1989). Danas (2013.) Park zapošljava oko 700 zaposlenih radnika na neodređeno vrijeme čiji se broj povećava na 1.000 tijekom sezone. Pritom je važno naglasiti da su kroz povijest zapošljavanja u Parku prednost imali stanovnici općina koje graniče s Parkom ili čine sastavni dio istog. Socijalni aspekt utjecaja Parka na okolno područje primarno je vidljiv kroz element zapošljavanja u smislu da gotovo 95% zaposlenih u Parku ima prebivalište unutar četiri navedene općine; sekundarni efekt turističkog razvoja na socijalni aspekt vidljiv je kroz samozapošljavanje - znatan dio kako zaposlenih u Parku kojima to predstavlja dodatan izvor prihoda tako i dio lokalnog stanovništva koje boravi na prostoru unutar i na granicama Parka ostvaruje znatne prihode od ponude privatnog smještaja.

4.2. TREND SAMOZAPOŠLJAVANJA

Tijekom godina lokalno je stanovništvo iz skromnih uvjeta u razdoblju od 2000. do danas putem prihoda od turizma počelo ostvarivati relativno visoka primanja, primarno putem ponude smještaja (iznajmljivanja smještajnih jedinica) budući da Nacionalni park raspolaže isključivo hotelskim smještajem odnosno ponudom hotelskog smještaja i camping prostora. Lokalno je stanovništvo prepoznalo potrebu proširenja ponude privatnim smještajem koji pokriva cjenovnu kategoriju turista koji nisu konzumenti hotelskih usluga, što se pokazalo korisnim osobito u vrijeme vrhunca turističke sezone kada kapaciteti Nacionalnog parka postaju nedostatni za prihvat ukupnog broja posjetitelja koji žele boraviti na prostoru Parka. Dugoročno, privatni iznajmljivači postaju značajna dopuna smještajnoj

stanovništva unatoč relativno visokom potencijalu proizvodnje eko-proizvoda odnosno razvoja ruralnog turizma koji bi u tom kontekstu bio kompatibilan i s potrebama same Ustanove. Većina vlasnika soba za iznajmljivanje ujedno su i zaposleni u Nacionalnom parku čime im to postaje dodatni izvor prihoda uz onaj osnovni, te se većina članova obitelji istih bave iznajmljivanjem soba. Nacionalni park raspolaže sa ukupno 800 ležajeva iz čega se može zaključiti da to nije niti približno dovoljno za pokrivanje potražnje tako da privatni smještaj ne čini konkurenčiju Nacionalnom parku već kvalitetnu dopunu istog. Koncentrični krug razvoja privatnog smještaja oko granica Nacionalnog parka najkvalitetnije je razvijen od naselja Jezerce, Mukinja, Rastovača te Rakovica dok je dio oko Vrhovina nedovoljno razvijen unatoč činjenici da je prolaz kroz Otočac i Vrhovine najbliži put za posjetitelje koji dolaze iz smjera Italije, Slovenije odnosno Istre i Kvarnera. Razlog djelomično leži u činjenici da je taj kraj slabo naseljen ili je naseljen isključivo stanovništvom poodmakle dobi iako je na tom području najaktivnija prodaja domaćih

ponudi Parka budući da sezona ne traje šest već deset i više mjeseci, što osigurava donekle siguran izvor prihoda. Sa druge strane, konkurenčija među samim iznajmljivačima postaje sve naglašenija što je vidljivo iz porasta broja registriranih iznajmljivača privatnog smještaja u dvije općine smještene unutar granica Nacionalnog parka koje ostvaruju najveći broj noćenja u privatnom smještaju u razdoblju od 1998. do 2010. godine:

TABLICA 3: PREGLED REGISTRIRANIH IZNAMLJIVAČA, LEŽAJEVA I NOĆENJA U OPĆINI RAKOVICA OD 1998. DO 2010.

Godina	Broj registriranih iznajmljivača	Broj registriranih ležajera	Ostvaren broj noćenja
1998.	3	23	112
1999.	9	70	348
2000.	28	185	2057
2001.	50	318	3858
2002.	67	413	7568
2003.	85	498	10.683
2004.	101	620	12.244
2005.	102	691	16.605
2006.	119	746	20.653
2007.	113	753	22.492
2008.	110	754	25.062
2009.	113	758	26.263
2010.	115	790	27.711

Izvor: autori prema statistici TZ Općine Rakovica

Primjetno je da je prihod od iznajmljivanja smještaja odnosno ponude polupansiona i pansiona isključivi izvor prihoda lokalnog

proizvoda (sir, rakija, med) na štandovima uz prometnicu. Pregled povećanja broja privatnih iznajmljivača u općini Plitvička jezera je kako slijedi:

TABLICA 4: PREGLED REGISTRIRANIH IZNAJMLJIVAČA, LEŽAJEVA I NOĆENJA U OPĆINI PLITVIČKA JEZERA OD 1998. DO 2010. GODINE

GODINA	Broj iznajmljivača	Broj ležajeva	Ostvaren broj noćenja
1998.	59	310	3077
1999.	70	370	1476
2000.	106	540	7475
2001.	135	695	9749
2002.	157	841	15366
2003.	182	1000	23224
2004.	186	1085	28618
2005.	187	1183	36121
2006.	210	1272	41735
2007.	210	1265	47318
2008.	210	1265	50547
2009.	216	1300	49394
2010.	202	1292	48558

Izvor: autori prema statistici TZ Općine Plitvička jezera

Stanje i položaj privatnih iznajmljivača unutar i uz granicu Nacionalnog parka prikazani su po naseljima - u krugu se nalazi broj iznajmljivača po naseljima dok se naziv naselja nalazi u blizini kruga. Tako su u naselju Jezerce koje je svega dva kilometra udaljeno od ulaza u Park smještena čak 44 iznajmljivača; drugo po brojnosti iznajmljivača je naselje Rastovača koje je svega par stotina metara udaljeno od glavnog ulaza u Park, Ulaza I. i koje je upravo zbog pješačke udaljenosti od ulaza najtraženije od strane gostiju. Konkurenčija između privatnih iznajmljivača i Ustanove nije prisutna budući da se smještajni objekti Parka pune uglavnom gostima koji dolaze

4.3. TREND KADROVSKIE STRUKTURE ZAPOSLENIH U PARKU

Još jedan značajan utjecaj na socijalni aspekt vidljiv je kroz analizu strukture kadrova. Kada se analizira struktura kadrova vidljivo je da je ista direktno ovisna o samoj lokaciji Nacionalnog parka koji je iako relativno blizu gradskih središta, ipak do neke mjeru izoliran slijedom prirodnih karakteristika iz čega proizlazi da se glavnina zaposlenih djelatnika iz primarno ekonomskih razloga (manji trošak u smislu osiguranja smještaja, naknade putnih troškova, naknade za udaljenost i sl.) zaposljava iz naselja koja se nalaze unutar ili graniče s Parkom. Kvalifikacijska struktura zaposlenika Ustanove pokazuje dominaciju osoba sa završenom srednjom stručnom spremom (čak i na pozicijama koje zahtijevaju višu ili visoku stručnu spremu) odnosno zaposlenika s niskom kvalifikacijom tj. prekvalifikacijom što je uvjetovano prirodnom posla koji se obavlja, uzimajući u obzir da najveći dio zaposlenih odnosi na zaposlene u uslužnoj djelatnosti - konobare, kuhare, pomoćno osoblje, informatore, recepcionare, sobarice - dok je osoba sa VSS relativno malo u odnosu na ukupnu masu zaposlenih i u odnosu na potrebe za istom sukladno aktu o sistematizaciji, iako je broj istih promatrano u razdoblju od 10 godina u relativnom (iako nedovoljnem) porastu.

organizirano, odnosno da je struktura gostiju takva da omjer organiziranih gostiju u odnosu na individualne iznosi 70:30. Također, lokacija na kojoj su smješteni hoteli kojima upravlja Ustanova zaštićena je u odnosu na sve druge lokacije jer se nalazi u neposrednoj zoni zaštite - odnosno ekskluzivna je - što je također bitan motiv za odluku dijela individualnih gostiju. U razdoblju od travnja do listopada, međutim, i hotelski i privatni smještajni kapaciteti jednako su dobro popunjeni, a procjene pokazuju da u navedenom razdoblju čak i nedostaje dio smještajnih kapaciteta u odnosu na potražnju.

SHEMA 2: GRANICE NACIONALNOG PARKA I LOKACIJA PRIVATNIH IZNAJMLJIVAČA



Izvor: A.Bionda, NP Plitvička jezera (prema naputku autorice)

TABLICA 5. ODNOS ZAPOSLENIKA S VISOKOM STRUČNOM SPREMOM I OSTALIH ZAPOSLENIKA

	2000	2005	2010
VSS	12	20	35
Ukupno	509	634	876
%	2%	3%	4%

Izvor: Odjel pravnih, kadrovskih i općih poslova, JU NP PJ, 2012.

Iz tablice je vidljivo da se postotak visoko obrazovanih (samo VSS) u zadnjih deset godina kretao oko 3% dok je znatnije povećanje broja visoko obrazovanih zabilježeno tek 2010. godine. Razlog tome leži u dvije činjenice - lokalno stanovništvo rijetko generira kadrove koji dosegnu viši stupanj obrazovanja odnosno većina ih se odmah nakon završetka srednje škole (većinom uslužna usmjerenja - konobar, kuhanac) zaposle u struci; drugi razlog je slab interes visoko obrazovanih da se duže zadrže na području Nacionalnog parka budući da isti ne osigurava dovoljan broj sadržaja za mlade ljudе odnosno mlade obitelji te je iz navedenog razloga fluktuacija visoko obrazovnog kadra izrazito velika te se isti relativno kratko (do 6 do 10-ak godina) zadržavaju u Parku. Kada se radi o višim stupnjevima obrazovanja, u promatranom razdoblju u Ustanovi je bio zaposlen jedan doktor znanosti, 2006. godine Ustanova je dobila i jednog magistra znanosti dok je 2008. dobila još dva magistra znanosti. Godine 2006. doktor znanosti napušta Ustanovu, a jedna osoba

magistrira, a jedna doktorira dok se jedna s titulom doktora znanosti zapošljava te Ustanova trenutno (2013.) zapošljava dva doktora znanosti i tri magistra znanosti, što iznosi 0,5% od ukupnog broja zaposlenih u 2013. godini.

TABLICA 6: ODNOS ZAPOSLENIKA SA SREDNJOM STRUČNOM SPREMOM I UKUPNIH ZAPOSLENIKA OD 2000. DO 2010.

	2000	2005	2010
SSS i niže*	438	535	748
Ukupan broj zaposlenih	509	634	876
%	86%	84%	85%

Izvor: Odjel pravnih, kadrovskih i općih poslova JU NP PJ, 2012.

/*NKV,PKV,NSS,KV,SSS

U navedenom, najveći udio odnosi se na osobe sa SSS koji se u apsolutnom iznosu kreću od 299 (2000.g.) do 748 (2010.g.); kao drugi najbrojniji ističu se zaposlenici s NKV koji u promatranom razdoblju nije prešao apsolutni iznos od 166 zaposlenih (u 2009.i 2010.) dok se ostalo odnosi na zaposlenike sa PKV-om, NSS-om i KV-om. U ukupnom broju zaposlenih u posljednjih 10 godina udio zaposlenih sa srednjom i nižom stručnom spremom varira između 84 - 86% u odnosu na ukupan broj zaposlenih. Još jedan sa socijalnog aspekta zanimljiv podatak je i broj sezonski zaposlenih radnika koji imaju prebivalište u području Parka koji godinama zbog ekonomskih razloga bivaju angažirani na određeno vremensko razdoblje i koji smatraju da bi nakon određenog broja godina trebali dobiti status stalnih radnika (zbog dugi niz godina izrazito prisutnog osjećaja „društvenog“ koji proizlazi iz činjenice da je gotovo sva smještajna i ugostiteljska struktura izgrađena zajedničkim naporima radnika u socijalizmu, čiji potomci čine glavninu trenutno zaposlenih, ali i onih koji su u statusu višegodišnjih sezona); isti ne pokazuju razumijevanje prema radnoj snazi koja dolazi izvan granica nacionalnog parka i koja je jednako konkurentna na radna mjesta i poslove koje isti obavljaju budući da je Nacionalni park državna ustanova u kojoj svi državljanji Republike Hrvatske imaju jednako pravo konkurirati na ponuđena radna mjesta.

5.ZAKLJUČAK

Provedena analiza pokazala je da u Nacionalnom parku Plitvička jezera postoji izrazito naglašen socijalni aspekt koji je rezultat društvenih uređenja u kojima se Ustanovom upravljalo kroz povijest i u kojima je socijalna dimenzija bila izrazito prisutna; socijalni aspekt se manifestira kroz nekoliko trendova koji su uvjetovani i povjesnim razvojem, geoprometnim položajem i intencijom da se zaustavi depopulacija kraja koja je u konačnici rezultirala postojećom kadrovskom politikom.

Može se zaključiti da lokalno stanovništvo ima relevantan utjecaj na razvoj zaštićenog područja u smislu smanjenja troškova sa aspekta zaštićenog područja kao poslodavca te osiguranja identiteta područja kao dodane vrijednosti za turista; zaštićeno područje ima također relevantan utjecaj na povećanje standarda lokalnog stanovništva te se može očekivati da će se trend zapošljavanja većinom lokalnih stanovnika kao i trend samozapošljavanja koji će pratiti trendove porasta broja posjetitelja nastaviti i u budućnosti. Također, budući da je nacionalni park smješten u području koje dio godine postaje teže dostupan i koji je znatno udaljen od urbanih centara, može se očekivati da će struktura zaposlenika i dalje značajno ovisiti o lokaciji na kojoj je Park smješten. Ono što predstoji je ispitati jesu li i u kojem omjeru utvrđeni trendovi karakteristični za sva zaštićena područja u Republici Hrvatskoj.

LITERATURA

1. European Environmental Agency (2012): European Environmental Agency Report No 5/2012.
2. FINA (2011.): Statistika gospodarskih aktivnosti, lipanj 2011.
3. JU Nacionalni park Plitvička jezera (2012), statistički podaci Odjela pravnih, kadrovskih i općih poslova
4. Trgovački sud u Karlovcu (2012): Izvadak iz sudskog registra JU Nacionalni park Plitvička jezera.
5. TZ Općine Rakovica,(2012): interni statistički podaci
6. TZ Općine Plitvička jezera (2012) interni statistički podaci
7. Ustav Republike Hrvatske, NN 56/90
8. Vidaković, P.(1989): Nacionalni parkovi i turizam, Zagreb, Zavod za zaštitu prirode i Institut za turizam.
9. www.dzs.hr/popisstanovnistva2011 (05.10.2013)

MENADŽER PROIZVODA I ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA NA TRŽIŠTU

Datum prijave: 31.7.2013.

UDK 658:007

Stručni rad

Doc. dr. sc. Stanislav Nakić
 Uzarići 202, Široki Brijeg, BiH
 Tel. ++387 63 368 380; Fax: ++387 39 701 703
 E-mail: agent@tel.net.ba

SAŽETAK - Ovaj rad se temelji na kritici klasično shvaćenog koncepta menadžera proizvoda u marketinškoj organizaciji. Umjesto njega razmatra se i predlaže model u kojem se menadžer proizvoda promatra kroz faze životnog ciklusa proizvoda na tržištu. Svaka faza (uvodenje, rast, zrelost, povlačenje) ima svoje specifičnosti, pravila i zahtjeve i za svaku od njih je potreban novi tip menadžera proizvoda. Pri tom se misli na karakter ličnosti menadžera, specifična znanja i iskustva koja ima u toj fazi upravljanja proizvodom. Teško je prihvatići da jedan te isti menadžer proizvoda može s istom pretpostavljenom uspješnošću voditi isti proizvod kroz sve njegove faze. Umjesto toga u ovom radu se sugerira i predlaže s ciljem poboljšanja učinkovitosti organizacije da svakom fazom životnog ciklusa proizvoda na tržištu upravlja odgovarajući (u biti novi) menadžer proizvoda. Prema Zueberbuechlerovom pristupu i profilima menadžera, definira se: pionir za fazu uvođenja, maher za fazu rasta, strateg za fazu zrelosti i trener za fazu povlačenja proizvoda s tržišta. Ovaj model upravljanja na odgovarajući način ukazuje na svu složenost modela organizacije u marketingu, jer stavlja naglasak na upravljanje proizvodom kroz njegov životni ciklus na tržištu i negira simplificirajući karakter klasičnih modela.

Ključne riječi: menadžer proizvoda; životni ciklus proizvoda; organizacija

ABSTRACT - This work is based on criticism against classically understood concept of product manager in a marketing organization. Model in which product manager is being observed through phases of product life cycle on the market is suggested instead.

Each phase (initiation, growth, maturity, withdrawal) has its specific qualities, rules and demands and for each of them a new type of product manager is required. In this matter manager's character and specific knowledge and experiences he possesses at this stage of product management are meant.

It is hard to accept that one and the same product manager is able to lead one product through all its phases with the same presumed level of success. Instead of it, in this work it is suggested, with the goal of organization's efficacy improvement, that each phase of product life cycle on the market should be managed by adequate (in fact new) product manager.

According to Zueberbuechler's approach and manager profiles, pioneer for the phase of introduction, operator for the phase of growth, strategist for the phase of maturity and coach for the phase of withdrawal from the market are being defined. In a certain way, this model of management points to all the complexity of organization model in marketing because it stresses product management through its life cycle on the market and negates the simplifying character of classic models.

Keywords: product manager; product life cycle; organization

1. UVOD

Vođenje organizacije je oduvijek bila aktualna tema u menadžmentu. Mnogi su radovi napisani i objavljeni u tome području. Mintzberg i Waters su definirali osam profila vođe: tribunalni, egzistencijalni, konformistički, egocentrični i sociometrijski (Mintzberg, 1985:257-273). Adizes menadžere prikazuje kroz ovlaštenje, moć i utjecaj (API) (Adizes, 1988). Brekić daje pregled tipologije menadžera i naglašava MBO model vođenja (Brekić, 1994:22-29). Zanimljivo je da je vođenje organizacije najčešće tematski obrađivano na korporativnoj razini. Malo je radova koji su ovaj segment menadžmenta, pa time i marketing menadžmenta razmatrali na funkcionalnoj razini. Ovaj rad je pokušaj da se vođenje kao funkcija menadžmenta obradi sa stajališta funkcije marketinga i to na primjeru upravljanja proizvodom (menadžmentu proizvoda).

Za razliku od jedinstvenih kriterija za uspješnost menadžera pa i menadžera proizvoda, u novije vrijeme se sve više javljaju radovi koji ukazuju na neminovnost diferenciranog pristupa ovom stajalištu. Jedan broj autora kao na primjer Zueberbuechler, zahtjeve za uspješnost menadžera dovodi u vezu sa životnim ciklusom poduzeća (Zueberbuechler, 1880). Ovakva razmišljanja nastoje za svaku razvojnu fazu poduzeća odrediti i predložiti zaseban tip i profil menadžera koji bi s odgovarajućim osobinama mogao najdjelotvornije upravljati fazom u kojoj se to poduzeće nalazi.

Promatraljući odnose dviju varijabli: rizika i procesa poslovnog odlučivanja s intenzitetima, Zueberbuechler je identificirao, a potom i definirao četiri osnovna tipa menadžera

1. 11.). četiri osnovna tipa menadžera (slika 1.).

Slika 1.: Tipologija marketing menadžera

PROCES ODLUČIVANJA	Brz	I. faza Uvođenje PIONIR	II. faza Rast MAHER
	Spor	III. faza Zrelost STRATEG	IV. faza Opadanje TRENER
		Visok	Nizak
	RIZIK		
RIZIK			

Izvor: (prilagođeno prema: Zueberbuechler M.: „Wer sind die erfolgreichen Unternehmern“, Management Zeitschrift, Nr. 4/1990.)

U fazi osnivanja poduzeća koju karakterizira potreba ulaska u visoki rizik, ali i brzo donošenje različitih odluka, najdjelotvorniji je tip menadžera nazvan pionir. Osim osnovnih zahtjeva koji ga karakteriziraju, tj. da brzo donosi odluke i da je spreman ulaziti u veliki rizik, ovaj tip menadžera mora biti nositelj brojnih ideja i inovativnih procesa, ali isto tako i sposoban da sa svojim idejama i vizijama oduševljava svoje suradnike i uvjeri ih da u njima participiraju.

Kada poduzeće iz osnivanja dođe u fazu njegova polaganog rasta, umjesto pionira, na scenu stupa menadžer tipa maher. Ovaj tip, slično pioniru, donosi odluke brzo, ali se sada zbog ulaska poduzeća u fazu rasta smanjuje potreba za visokim rizikom. Uz nizak rizik i brzo odlučivanje i maheri moraju imati visok stupanj inicijative, komunikativnosti, pronicljivosti, te sposobnosti predviđanja i usmjeravanja razvojnih tijekova. Oni moraju imati izražene organizatorske sposobnosti (aktivnu usmjerenost, autorativnost, smisao za suradnju itd.), ali pri tome moraju prednjacići i osobnim primjerom biti ispred drugih. Za razliku od pionira, oni nemaju puno smisla za kreaciju novog i u osluškivanju većih, strateški važnih promjena. Stoga na onom stupnju kada poduzeće počne ulaziti iz faze rasta u fazu zrelosti treba na scenu stupiti menadžer tipa strateg.

Smisao, dakle, cijelokupnog koncepta menadžmenta po ovim postavkama je u dovođenju u uzajamnu ovisnost faze razvoja u kojoj se odnosno poduzeće nalazi s jedne i karakteristika, tj. osobina menadžera s druge strane koje su potrebne da bi se što uspješnije odvijao razvoj tog poduzeća.

Strateg inače ne smije biti brz u odlučivanju, već maštovit, pronicljiv, strpljiv, sistematičan i kreativan mislilac. A s druge strane, zbog stanja

poduzeća, on mora slično kao i pionir, ulaziti često u zone visokog rizika pri donošenju svojih odluka. Da bi uspio spojiti sporost donošenja odluka i usvajanje visokog rizika, strateg mora pored navedenih osobina imati razvijen pogled i orijentaciju u budućnost.

U fazi opadanja životnog ciklusa poduzeća, najprimjereni tip menadžera je trener. Njega odlikuje sporost odlučivanja, ali i nizak nivo rizika u donošenju odluka. Osim komunikativnosti, mora posjedovati odlučnost, te elemente visoke motivacije i smisao za koordinaciju odluka i akcija. Nadalje, mora posjedovati izraženu emocionalnu dimenziju svoje ličnosti s naglašenim karizmatskim osobinama. U pravilu to su izraženi realisti.

2. KONCEPT ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA NA TRŽIŠTU I UPRAVLJANJE PROIZVODOM

Vjerojatno i ne postoji udžbenik marketinga koji u manjem ili većem opsegu ne obrađuje koncept životnog ciklusa proizvoda na tržištu (Product life cycle -PLC).¹ Rijetko je, međutim, koja oblast tako dugo determinirana u marketinškim krugovima, a da je još uvijek sa statusom otvorenog, nedovoljno definiranog pa time i nedovoljno poznatog i istraženog područja. U tome su dominantna dva krupna pitanja. Prvo - teoretska uopćenost i neusuglašenost u vezi osnovnih elemenata tog ciklusa kao što su: broj faza ciklusa, njihov nastup, međusobna uvjetovanost, trajanje, čimbenici uvjetovanja, faze itd. Drugo pitanje je svršishodnost i praktična upotrebljivost te koncepcije i vezano uz to pitanje implikacije spoznaja u marketingu, posebno marketing strategijama (Kotler, 1988:361-393).

Koncept životnog ciklusa proizvoda bi mogao realno imati još jednu svoju veliku vrijednost. To je njegova implikacija na upravljanje marketingom i marketing organizacijom.

Koncept životnog ciklusa poduzeća kako ga je predočio Zueberbuechler nije u suštini ništa drugo do zbroj životnih ciklusa proizvoda ili usluga njegova tržišnog programa. Jedan od aspekata neadekvatnog i nepotpunog korištenja PLC koncepta u marketinški usmjerjenim poduzećima nalazi se, između ostalog, i u sustavu menadžmenta i marketing menadžmenta. Zbog podcijjenjenosti značenja i vrijednost PLC koncepta i njegova suočenja na teoretska uobičajavanja i margine realnosti, jedan te isti marketing menadžer upravlja proizvodom, grupom proizvoda pa i cijelim programom od trenutka uvođenja pa sve do njegova povlačenja s tržišta.

¹ Koncepcija o životnom ciklusu poduzeća ima dosta zagovornika. Vidjeti npr. Arthur D. Little: *A Management System for 1980's*, CA, San Francisco, 1990.

Pojedine faze životnog ciklusa proizvoda imaju u marketingu manje - više definirano mjesto i značenje, svoju strategijsku vrijednost i dimenziju. Zaboravlja se pri tome da je za svaku fazu i njezino uspješno odvijanje neminovno pored spoznaja o njoj samoj imati na čelu organizacije marketinga osobu koja će sa svojim ukupnim karakteristikama biti u korelaciji sa zahtjevima te PLC faze.

U fazi uvođenja proizvoda na tržište zahtjevi su brojni. Potrebno je publicirati vijesti o pojavi tog proizvoda na tržištu; pripremiti prikaze o vrijednosti proizvoda i usmjeriti ih putem promocije u odgovarajuće medije; upoznati potrošače s proizvodom; uvjeriti ih u odlike tog proizvoda; navesti ih da probaju taj proizvod; uspostaviti suradnju s maloprodajnom mrežom i uopće s distribucijom proizvoda i učiniti još puno toga da bi proizvod, još uvijek s velikim rizikom, opstao na tržištu.

To su specifični zadaci pred marketing organizacijom i ne može biti irelevantno hoće li tom fazom upravljati bilo tko od četiri tipa marketing menadžera. Za razliku od preostala tri, pionir prema svim nabrojanim značajkama ima daleko više komparativnih prednosti i daje određenu garanciju da se taj proizvod može, promatrano s aspekta upravljanja, održati na tržištu i dovesti do faze kada prodaja tog proizvoda započinje bilježiti značajniji rast. Sa svojim općim karakteristikama: upornošću, odlučnošću, inovativnošću, inicijativom, te oduševljavanjem idejama jedino ovaj tip menadžera može lakše preuzimati i ulaziti u rizik i donositi odluke u kratkom roku što se nerijetko i traži u ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda na tržištu.

Sa svojim osobinama maher dolazi do punog izražaja u fazi rasta gdje reagira odlučno, ali sa smanjenim stupnjem u percipiranju i prihvaćanju rizika. Uz ostale elemente svoje ličnosti koje smo izložili, on može sa prepostavljenom uspješnošću odgovoriti na brojne zahtjeve koji sačinjavaju fazu rasta: organizirati susrete prodajnog osoblja; akcentirati poticajnu propagandu na veću upotrebu proizvoda; organizirati nagradne igre i natjecanja za potrošače; otkrivati nove tržišne segmente; proširivati mrežu distribucije; organizirati savjetovanja potencijalnih kupaca; raditi na prodiranju na nova prodajna mjesta; poticati na veću upotrebu proizvoda i na veću frekvenciju kupnje, kao i čitav niz drugih i specifičnih zahtjeva koje smo tek pokušali općenito nabrojiti u priloženom tabelarnom pregledu.

Ukoliko bi ovom fazom upravljaо pionir unoseći svoj, makar i skriveni individualizam, nijansiranu bezobzirnost, i koji je u vječnom traganju za nečim novim, a uz to i netolerantan, vjerojatno bi i samim tim omeo tijekove pridobivanja i značajnijeg osvajanja novih segmenata kupaca i distribucijske mreže.

To je još jedna potvrda da ga s prestankom faze uvođenja nužno treba zamijeniti s novim tipom

menadžera koji će sa svojim ukupnim osobinama biti primjereni ovoj fazi - tipom mahera.

Faza zrelosti proizvoda znak je za marketing organizaciju da mora preispitati, a potom i revidirati svoju strategiju. To znači da treba nastojati više nego ikada ranije zadržati postojeće kupce što duže, preobražavati kolebljive nekorisnike u korisnike proizvoda, otkrivati nove tržišne segmente i privlačiti kupce od konkurenциje. U tome smjeru potrebno je otkriti nova područja upotrebe proizvoda, poboljšati funkcionalne osobine proizvoda, pakiranje i dizajn; sniziti cijenu proizvodu, utjecati na potrošnju izvan sezone ukoliko je proizvod sezonskog karaktera itd. Da bi se sve to postiglo pred marketing organizacijom je obveza izrade djelotvornog promotivnog programa koji bi u minimalnim naznakama trebao sadržavati: podsjećajuću propagandu na upotrebu proizvoda, program razvijanja pomoći prodajnog osoblja kupcima u otklanjanju sumnji koje se polako počinju javljati u proizvod zbog javljanja novih konkurenckih proizvoda na tržištu; premiranje potrošača; dijeljenje darova novim potrošačima; informativnu propagandu o novim ili poboljšanim karakteristikama postojećeg proizvoda i cijeli niz različitih drugih aktivnosti.

Maheru nedostaje osobina vizionara, misaonog kreativca, te uopće nemirnog tragača za nečim novim i nepoznatim. Nedostaje mu snaga i spremnost da donese jednu takvu odluku koja u себи nosi visoki rizik. Takve osobine koje bi mogle zadovoljiti zahtjevima ove faze životnog ciklusa proizvoda posjeduju pionir i strateg. Pionir ima skoro sve nabrojane osobine, no njemu nedostaje višu razinu kreativnog razmišljanja pa time nema niti veću sposobnost da sagleda buduće tržište proizvoda i trasira odgovarajuću orientaciju primjernu ovoj fazi. Iako je pun novih ideja i zamisli koje su bitne u ovoj fazi, on zbog izraženog individualizma i egocentrizma nije baš sklon timskom radu koji je ovdje i te kako potreban. Osim toga poduzeće je već do sada uložilo puno sredstava i napora u proizvod te ne bi smjelo dopustiti u fazi kada se iz proizvoda izvlači ili nastoji izvući maksimalna dobit, da na čelu te marketing organizacije bude osoba koja u себi ima pomalo netolerantnu dozu avanturističke strasti.

Strateg je osoba koja posjeduje sve osobine pionira koje su poželjne za ovu fazu, ali ima i one osobine koje pionir nema, a bez kojih bi uspješnost faze zrelosti s ovog aspekta bila diskutabilna. Zbog relativno dužeg trajanja zrelosti od bilo koje druge faze, barem u teoretskim postavkama, ali i zahtjevnih osobina, stratega u pravilu ima znatno manje na tržištu rada nego što je to slučaj s ostalim tipovima marketing menadžera.

I konačno, proizvod dolazi u svoju posljednju fazu kada njegova prodaja korak po korak otpočinje

putanju svog zalaska. Marketing organizacija kao sustav i tu mora djelovati odlučno i pravovremeno u skladu s procjenama pozicije proizvoda na tržištu. Ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda najprimjereniiji je po svojim osobinama tip menadžera kojeg označavamo kao trenera. Kao što mu i sam naziv kazuje, on na neki način trenira izdržljivost proizvoda na tržištu do njegova povlačenja. Za razliku od svih iznijetih tipova marketing menadžera, ovaj tip posjeduje jednu vrlo zanimljivu karakteristiku koja je na određen način vrijedna, a to je emocionalnost.

On mora poduzimati niz različitih aktivnosti kao što su: promocija usmjerena na podsjećanje potrošača na upotrebu proizvoda; pružanje sugestija za dodatne proizvode i rezervne dijelove; organizacija prodajnog osoblja da pomogne kupcima u otklanjanju sumnji i primjedbi na proizvod; donošenje odluke o odbacivanju segmenata manje značajnih kupaca; predlaganje ulaganja na tržišta s još uvijek stabilnom potražnjom; organizacija promotivnih aktivnosti vezano uz povlačenje proizvoda s tržišta i konačno - povlačenje proizvoda s tržišta.

TABLICA 1: Povezanost karakteristika menadžera proizvoda i životnog ciklusa proizvoda na tržištu

Faza ciklusa i tip menadžera	Karakteristike ličnosti menadžera	Zahtjevi PLC faze	Menadžerski zahtjevi
Faza uvođenja PIONIR	Sposobnost oduševljavanja idejama Vizionarstvo Upornost Odlučnost Sposobnost ulaska u rizik Inovativnost Inicijativa Sposobnost uočavanja tijekova	Publiciranje vijesti o pojavi novog proizvoda na tržištu Priprema prikaza o vrijednosti proizvoda za promociju Dijeljenje besplatnih uzoraka potrošačima Upoznavanje potrošača s proizvodom Uvjerenje potrošača u odlike proizvoda Navođenje potrošača da probaju proizvod Poticanje maloprodajne mreže da prihvati proizvod	Jesi li zapažen? Izgrađuj odnose s javnošću! Uči! Budi odlučan! Budi uporan! Budi kritičan! Izražavaj optimizam!
Faza rasta MAHER	Inicijativa Realizator Sposobnost usmjerenja Analitičar Odlučnost Svrshodan Radinost Komunikativan Pronicljiv	Organiziranje susreta prodajnog osoblja s kupcima Poticajna propaganda na veću upotrebu proizvoda Organizacija nagradnih igara za potrošače Uvođenje novih karakteristika proizvoda Poboljšanja kvalitete Otkrivanje novih tržišnih segmenata Širenje mreže distribucije Poticanje interesa za proizvodom Poticanje trgovine za držanje većih zaliha proizvoda Organizacija savjetovanja potencijalnih kupaca Prodiranje na nova prodajna mjesta Poticanje kupaca na veće korištenje proizvoda Poticanje na češću kupovinu Propaganda uvjerenja Razvijanje selektivne potražnje	Budi kompromisani! Ne opuštaj se! Pazi na vrijeme! Jesu li potrebne promjene? Budi fleksibilan! Prihvati suradnike! Provjeravaj! Kontroliraj tijekove!
Faza zrelosti STRATEG	Kreativni mislilac Sistematicar Sposobnost rizika Maštovit Pogled u budućnost Orientacija na budućnost Komunikativnost Pronicljivost Odlučnost	Zadržati postojeće kupce Nastojati da se preobrazne korisnici u korisnike proizvoda Otkrivanje novih tržnih segmenata Privlačenje kupaca od konkurenčije Privlačenje nestabilnih kupaca Podsjećajuća propaganda Razvijanje pomoći prodajnog osoblja u otklanjanju sumnji kupaca u proizvod Premiranje potrošača Dijeljenje poklona novim kupcima Otkrivanje novih područja upotrebe proizvoda Poboljšanja funkcionalnih osobina proizvoda Poboljšanja pakiranja	Ne zastarijevaj! Što rade drugi? Budi kritičan! Budi samokritičan! Uoči pogreške! Budi optimist! Ne oklijevaj!

		Poboljšanja karakteristika proizvoda Preispitivanje cijena Modifikacija cijena Poboljšanje distribucije Poticanje na potrošnju izvan sezone Ometanje akcija konkurenčije Informativna propaganda o novim i poboljšanim osobinama proizvoda	
Faza opadanja TRENER	Igrač temama Komunikativan Integrator Odlučan Emocionalan Motivator Koordinator Realist	Propaganda podsjećanja potrošača na češću upotrebu proizvoda Davanje sugestija za dodatne proizvode Pomoći kupcima od strane prodajnog osoblja u otklanjanju sumnji i primjedbi u proizvod Usporavanje osipanja kupaca Odbacivanje segmenata manje značajnih kupaca Povećanje ulaganja na tržišta sa stabilnijom potražnjom za proizvodom Promotivne aktivnosti vezane uz napuštanje određenog segmenta ili tržišta Povlačenje s tržišta	Budi kritičan! Shvati pogreške! Priznaj realnost! Budi odlučan! Ne budi nestrpljiv!

Izvor: Istražio autor u 2013. godini

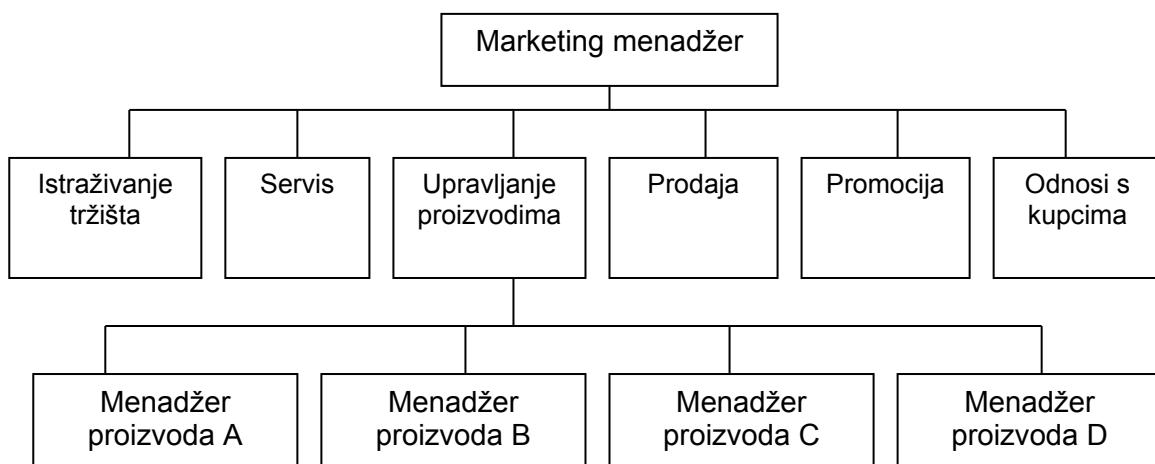
3. IMPLIKACIJE NA UPRAVLJANJE PROIZVODOM

Jedan od mogućih modela marketing organizacije je i model organizacije po proizvodima ili koncept direktora (menadžera) proizvoda (Product Manager). U teoriji marketinga ovaj koncept je naišao na neskrivena odobravanja vjerojatno i zbog naglaska koji stavlja na proizvod koji ima primarno mjesto među elementima marketinga. Praksa marketinga, za razliku od teorije, nije tako široko prihvatile ovaj model. Tamo gdje je i uveden - ili je brzo napušten ili, pak, modificiran. Poduzeća s većim brojem proizvoda ili linija proizvoda nastoje iznalaziti odgovarajuća rješenja kojima će naglasak na čitavoj

marketing organizaciji biti stavljen na proizvod. Menadžer proizvoda predstavlja u ovom modelu koordinatora svih marketinških aktivnosti od planiranja, uvođenja, razvoja, pozicioniranja, promoviranja, određivanja cijene ili distribucije proizvoda na tržištu (slika 2). Tu se već nazire i osnovna poteškoća iz koje izviru svakodnevne manjkavosti marketing organizacije po ovom modelu.

Veoma je teško koordinirati veliki broj različitih i brojnih, u biti složenih marketing aktivnosti koje se i vremenski dugo odvijaju, ali koje zahtijevaju i velika znanja iz različitih područja marketinga. Budući da ta znanja menadžeri proizvoda nemaju u cjelini, nastaju otpori i teškoće u koordiniranju tih aktivnosti.

Slika 2.: Pojednostavljeni koncept menadžer proizvoda



Izvor: Istražio i izradio autor u 2013. godini

Kotler je naveo glavne prednosti i manjkavosti ovog modela marketing organizacije:²

Prednosti su:

- direktor proizvoda usklađuje marketing miks za određeni proizvod
- direktor proizvoda je u stanju brže reagirati na probleme koji se javljaju na tržištu
- marke manje važnosti su manje zapostavljene, jer imaju svog zagovornika
- omogućuje usavršavanje mlađih direktora u različitim područjima poduzeća.

Manjkavosti su:

- Upravljanje proizvodom stvara dosta sukoba i frustracija. Direktori proizvoda najčešće nemaju dovoljno ovlaštenja, te su prisiljeni na uvjeravanje da bi postigli dodatnu razinu suradnje s drugim marketing odjeljenjima (za promociju, istraživanje tržišta i sl.) koja ih tretiraju kao rukovoditelje nižeg ranga.
- Sustav upravljanja organizacijom na bazi proizvoda se pokazao vrlo skup, jer svakim proizvodom upravlja po jedna osoba, dok se i dalje povećava broj specijalista za pojedina područja (promocija, istraživanje tržišta, prodaja...).
- Pokazalo se u praksi da se direktori proizvoda kratko zadržavaju na svojim poslovima (mijenjaju proizvod, marke,

poduzeće), što rezultira s kratkoročnim marketing planiranjem i narušava dugoročnu strategiju poduzeća.

Nemamo namjeru upuštati se u brojne varijacije koncepta menadžer proizvoda u kojima je parcijalno otklanjan dio iznijetih primjedbi na ovaj model upravljanja organizacijom. (Buble i sr., 2005:199). Namjera nam je da prema ovdje iznijetim razmišljanjima o povezanosti faza životnog ciklusa proizvoda na tržištu i tipologiji ličnosti menadžera proizvoda ukažemo na model jedne takve moguće marketing organizacije, te na njezine prednosti i nedostatke (Stevens, 2001:119).

Marketing organizacija je sastavljena od niza službi, kao što su: istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, promocija, marketing planiranje, operativa prodaje, distribucija itd. U razini ovih službi nalazi se i menadžer cjelokupnog proizvodnog programa koji u svom djelokrugu ima četiri menadžera: menadžera za uvođenje grupe proizvoda (nove proizvode) tipa pionir; menadžera grupe proizvoda u fazi rasta tipa maher; menadžera grupe proizvoda u fazi zrelosti tipa stratega i menadžera grupe proizvoda koji su u fazi povlačenja s tržišta tipa trener.

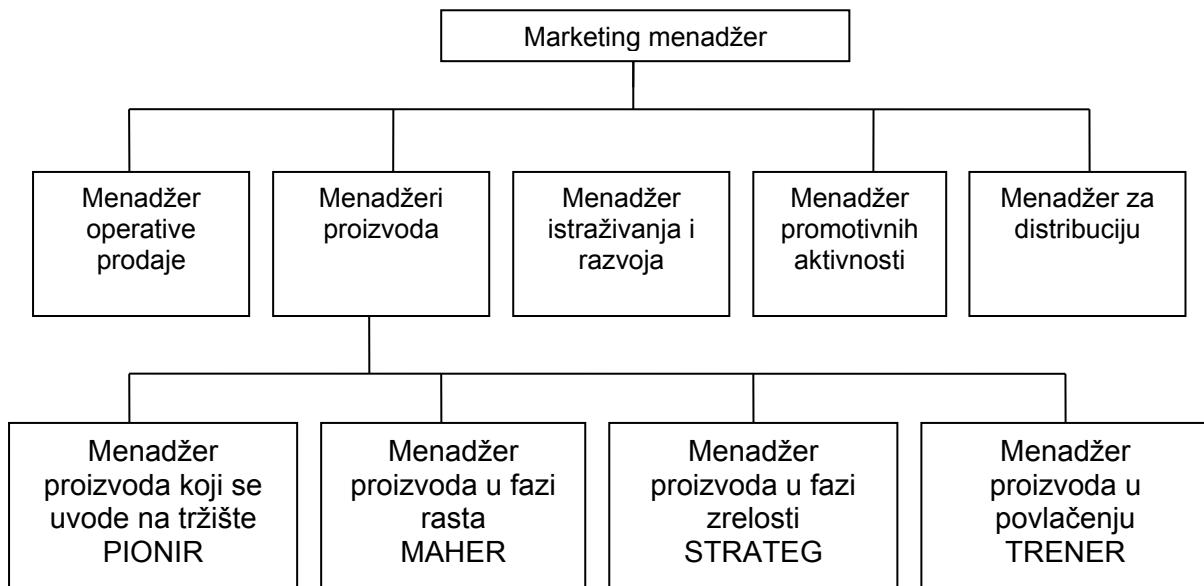
Ovaj smo model marketing organizacije predstavili na slici 3.

² Vidjeti: Novak M., Sikavica P.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999. ili Buble M.: **Management**, Ekonomski fakultet, Split 2000. ili npr. Weihrich H., Koontz H.: **Management**, Mate, Zagreb, 1993.

U odnosu na klasični model menadžera proizvoda, ovaj model ima sljedeće prednosti:

- a) Za razliku od klasičnih, do sada prezentiranih modela koji PLC koncepciju na izvještaj način marginalizira i podcjenjuje, u ovom modelu ona dobiva svoju punu vrijednost i značenje. Čak i ona poduzeća koja PLC koncept smatraju pukim teoretskim uobičajanjem kretanja prodaje i pozicija na tržištu, moraju uvoditi i povlačiti svoje proizvode na tržiste i sa tržišta. I te dvije faze proizvoda: početna i završna, te međufaze imaju svoje specifičnosti i traže odgovarajuću marketinšku aktivnost pa time i adekvatnu organizaciju.
- b) Klasični modeli su u biti staticki modeli, jer upravljanje marketingom promatraju staticki u odnosu na svu dinamiku promjena
- c) koje proizvod ima na tržištu. Za razliku od njega, model koji predlažemo spaja osnovne crte ličnosti koje čine odgovarajući tip menadžera (pionir, maher, strateg, trener) sa zahtjevima pojedine PLC faze. Time se postiže veća djelotvornost i uspješnost upravljanja proizvodom, te bolje ostvarivanje kratkoročnih i strateških marketing ciljeva.
- d) Razvoj marketing menadžera u ovom modelu upravljanja marketing organizacijom poštuje tipologiju menadžera prema njihovim crtama ličnosti i sklonostima i zahtjeve PLC faza i na taj način omogućuje uspješniji razvoj karijere menadžera. Menadžeri se po ovom modelu približavaju.

Slika 3.: Koncept menadžer proizvoda usklađen s karakteristikama menadžera i krivuljom životnog ciklusa proizvoda na tržištu



Izvor: Istražio i izradio autor u 2013. godini

- e) konceptu upravljanja projektima (project management).
- f) Strategijska pozicija proizvoda na tržištu se poboljšava u svakoj njegovoj fazi. Tako na primjer pri uvođenju na tržiste se smanjuje rizik od neuspjeha. Ovaj model upravljanja na neki način ukazuje i na svu složenost odlučivanja u marketingu, jer stavlja

- g) naglasak na upravljanje proizvodom i negira simplificirajući karakter klasičnih modela.
- h) Specifična znanja i stečena iskustva menadžera proizvoda koje ima samo u toj, određenoj fazi životnog ciklusa proizvoda na tržištu daju mu epitet svojevrsnog «gurua» u upravljanju proizvodom. To su značajne prednosti u odnosu na menadžera proizvoda koji upravlja svim fazama životnog ciklusa proizvoda.
- i) Model daje veću mogućnost u specijalizaciji kadrovske potencijala u upravljanju proizvodom.

I ovaj model, kao uostalom i svi modeli, nije imun od slabosti, nedostataka i ograničenja (Shiller, 1990:24). Istimemo:

- a) Nije tako lako identificirati u praksi kada počinju i kada završavaju pojedine PLC faze. Samim tim nastaju brojne teškoće od kojih istimemo: kada jedan menadžer treba prepustiti upravljanje proizvodom drugom menadžeru - menadžeru iduće faze? Tu se javljaju realne opasnosti da se preklapaju ovlaštenja ili, pak, da nastanu prazni hodovi u kontinuitetu upravljanja proizvodom što bi moglo imati velike posljedice. One se mogu očitovati u smanjenju prodaje ili, na primjer, u odnosima s kupcima.
- b) Menadžer proizvoda u nekoj od faza ima veliko iskustvo i izgrađen stil koji proizlazi i iz karakteristika njegove ličnosti, specifičnih znanja i iskustva koje posjeduje. On, međutim, treba znati što se ranije zbivalo s tim proizvodom na tržištu, u prethodnim fazama. Drugim riječima treba znati povijest tog proizvoda. Taj problem održanja kontinuiteta u upravljanju proizvodom na tržištu kroz sve njegove faze je u stvari i osnovni nedostatak ovog modela.
- c) Koordinacija aktivnosti menadžera proizvoda od strane glavne uprave i marketing menadžera se ovim konceptom povećava i otežava.
- d) Jedno od bitnih pitanja koje se ovdje nameće je i: Kako održati isti odnosno ujednačen odnos prema tržištu i kupcima kroz sve faze životnog ciklusa proizvoda? Kako će se osjećati kupac kada mu prestane komunikacija s jednim menadžerom proizvoda (npr. u fazi rasta) i počne s drugim menadžerom tog proizvoda (npr. u fazi zrelosti tog proizvoda)?
- e) Menadžeri proizvoda mogu međusobno razviti nepoželjno natjecanje i uopće ponašanje kao na primjer u raspodjeli i alokaciji prodajnih napora, sredstava za promotivne aktivnosti (promotivnog budžeta) itd. Svaki od njih realno može prenaglašavati svoje potrebe i svoje područje djelovanja.

Dio iznijetih manjkavosti bi se vjerojatno mogao ublažiti s konceptom upravljanja proizvodom po projektno-matričnom modelu. Njegova obrada je posebna tema koja izlazi iz okvira ovog rada.

4. ZAKLJUČAK

Organizacija je uvijek zavisna varijabla na koju utječe velik broj različitih čimbenika. Tako je i s organizacijom marketing funkcije poduzeća. U ovom radu pokušaj je da se marketing organizacija promatra i dovede u vezu sa životnim ciklusom proizvoda na tržištu. Ako je taj ciklus doista stvaran i ako on predstavlja jedan od temeljnih postulata na kojima je sazidana teorija i praksa marketinga, onda je sasvim realno marketing organizaciju promatrati i sa tog aspekta.

Proizvod ili usluga koja prolazi nekoliko faza od uvođenja do povlačenja s tržišta, a pri tome svaka od tih faza ima svoje sadržaje, zahtjeve, specifičnosti i pri tome traži specifična znanja, samim tim ima odraza i na organizaciju marketinga. Teško je prihvati praksu da jedan te isti menadžer proizvoda (Product manager) može s istom prepostavljenom uspješnošću voditi isti proizvod kroz sve njegove faze. Umjesto toga u ovom radu se sugerira i predlaže s ciljem poboljšanja učinkovitosti organizacije da svakom fazom životnog ciklusa proizvoda na tržištu upravlja odgovarajući (u biti novi) menadžer proizvoda. U fazi uvođenja proizvoda na tržište to je pionir, fazi rasta maher, zrelosti strateg i opadanja odnosno povlačenja proizvoda s tržišta trener. Svaki od ovih profila menadžera ima karakteristike svoje ličnosti, ali i specifična znanja i iskustva koja na izvjestan način koreliraju s karakteristikama odnosne faze životnog ciklusa proizvoda na tržištu. Klasični modeli organizacije marketinga su u biti statički modeli, jer upravljanje marketingom promatraju statički u odnosu na svu dinamiku promjena koje proizvod ima na tržištu. Za razliku od njega, model koji predlažemo spaja osnovne crte ličnosti, znanja i iskustva koji čine odgovarajući tip menadžera (pionir, maher, strateg, trener) i koji je usklađen sa zahtjevima pojedine faze. Menadžeri se po ovom modelu približavaju konceptu upravljanja projektima (project management). Ovaj model upravljanja na neki način ukazuje i na svu složenost odlučivanja u marketingu, jer stavlja naglasak na upravljanje proizvodom i negira simplificirajući karakter klasičnih modela. Ni ovaj model nije savršen i apsolutno primjenjiv u svim organizacijama. Bilo bi dobro i poželjno u jednom empirijskom pristupu aplicirati i verificirati predloženi model kako bi se realno moglo sagledati sve njegove pozitivne učinke, ali i manjkavosti i ograničenja. Za to bi, naravno, trebalo jedno duže vremensko razdoblje, s obzirom na to da i vrijeme od uvođenja pa do povlačenja proizvoda s tržišta obično traje najčešće dugo.

LITERATURA

1. Adizes, I. (1988): *Corporate Lifecycles: How and Why Corporates Grow and Die and What to Do About It*, Prentice-Hall, New York.
2. Brekić, J. (1994): *Inovativni menadžment*, Alinea, Zagreb,
3. Bubble, M. (2000): *Management*, Ekonomski fakultet, Split.
4. Bubble, M. i sur. (2005): *Strateški menadžment, Sinergija*, Zagreb.
5. Cumming, G.T., Worley, G.C. (1977): *Organization Development & Change*, 6th Edition, Southwest Colege Publishing, Cincinnati, Ohio.
6. Dibb, S., Simkin, L., Pride, M.W., Ferrell, O.C. (1995): *Marketing*, Mate, Zagreb.
7. Kotler, Ph (1988): *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb.
8. Levitt, Th. (1975): *Exploit the Product Life Cycle*, HBR, Nov. - Dec.,.
9. Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985): *Of Strategies Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, Vol. 6.,
10. Novak, M., Sikavica, P. (1999): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.
11. Pesseasier, E. (1977): *Product Management*, Business Horizons, Santa Barbara.
12. Schiller, Z., Therrien, L. (1990): *Nestles Crunch in the US*, Business Week, 24. December.
13. Spitz, E. (1972): *Product Planning*, McMillan Publishing Company, New York.
14. Stevens, M. (2001): *Vrhunski menadžment*, Naklada Zadro, Zagreb.
15. Weihrich, H., Koontz, H. (1993): *Management*, Mate, Zagreb.
16. Zueberbuechler, M. (1980): *Wer sind die erfolgreichen Unternehmern*, Management Zeitschrift, No 4.

MOGUĆNOSTI PRIMJENE HIBRIDNOG MODELA ELEKTRONIČKOG OBRAZOVANJA U DRŽAVNOJ UPRAVI NA PRIMJERU HZMO

Datum prijave: 20.10.2013.

UDK 37.018:369.5

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Stručni rad

Edmond Krusha, struč. spec. ing. techn. inf.

Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Područna služba u Zagrebu
Tvrtkova 5, Zagreb, Hrvatska
Telefon: 01-4595-466 E-mail: e.krusha@gmail.com

dr.sc. Ksenija Klasić, profesor visoke škole

K & K posredovanje u osiguranju d.o.o.
3. Bjenički ogrank 18, Zagreb, Republika Hrvatska
Telefon: 01-2347-303 Fax: 01-2347-307 E-mail: uprava@k-k.hr

SAŽETAK: Cjeloživotno učenje nije trend, nego nužnost. Za neke je djelatnosti obveza praćenja razvoja predmetnog područja i unaprjeđivanja znanja stručnjaka propisana zakonskom regulativom i posebnim pravilnicima. S druge strane, razvoj informatičke tehnologije zahtijeva od svih sudionika u poslovnom procesu stalno učenje i savladavanje novih vještina. Poslodavcima je edukacija djelatnika značajan trošak, koji ponekad nisu u mogućnosti (ili ne žele) platiti. Problem je posebno izražen u državnoj i javnoj upravi, jer se njihovo poslovanje neprekidno tehnološki unaprjeđuje i potrebno je educirati velik broj zaposlenika. U ovom radu razmatra se mogućnost primjene jednog od modela elektroničkog obrazovanja - hibridnog (mješovitog) modela učenja u javnoj i državnoj upravi, te se analizira njegova isplativost na primjeru edukacije u Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje (HZMO).

ABSTRACT: Lifelong learning is not a trend, but a necessity. For some activities, the obligation to monitor the development of the field and to improve the knowledge of experts in the field is prescribed in legislation and special rules. However, the development of information technology requires that all participants in the business process are also involved in the process of continuous learning and mastering new skills. For the employers, the education presents a significant cost which sometimes they are unable (or unwilling) to cover. This problem is particularly evident in the state and public administration, as their operations are continuously technologically improved, and it is necessary to continuously educate a large number of employees. This paper assesses the possibility of implementing hybrid (mixed) model of e-learning in the state and public administration services. Furthermore, the effectiveness of the model is analyzed through its implementation in educational process at the Croatian Pension Insurance Institute.

Ključne riječi: cjeloživotno učenje, elektroničko obrazovanje, hibridni model, javna uprava, HZMO

Key words: lifelong learning, e-learning, hybrid model, public service, HZMO

1. UVOD

Elektroničko obrazovanje je sve popularniji način obrazovanja i učenja, a predstavlja obrazovanje i obuku pomoću elektroničkog medija, odnosno Internet mreže ili lokalne mreže tvrtke (Intranet) (Klasić i Klasić, 2009).

Klasična nastava koja se odvija u učionici (frontalna nastava licem u lice) unaprijeđena je uvođenjem informatičko-komunikacijskih tehnologija u elektroničko učenje, koje se može podijeliti u tri osnovne razine, ovisno o načinu i intenzitetu njene primjene (Bates, 2004):

- Nastava uz pomoć ICT, pri čemu se klasična nastava potpomaže tehnologijama (predavanja u obliku prezentacija, koje se prikazuju putem računala i projektor, a materijali dostavljaju polaznicima putem internetskih stranica ili magnetskih medija)
- Mješovita (hibridna) nastava, kod koje se nastava djelomično održava u učionici, a dijelom online. Uz nastavne sadržaje polaznicima moraju biti dostupni za

korištenje dodatni informatički alati za pristup nastavnim materijalima kao i za komunikaciju s predavačem

- Online nastava, kod koje se obrazovni proces u potpunosti odvija u virtualnom okruženju.

Nastava potpomognuta tehnologijama pripada u kategoriju sinkronog elektroničkog učenja, koje imitira rad u učionici, satovi se održavaju u realnom vremenu tijekom kojih su polaznici i predavač u neposrednom kontaktu.

Kod sinkronog učenja instruktor i polaznici mogu se povezati putem audio i video veze (e. chat-room, videokonferencije) pa stoga u tu kategoriju mogu spadati i hibridna i online nastava.

Asinkrono elektroničko učenje podrazumijeva unaprijed pripremljene materijale za obuku, kojima polaznik pristupa u vrijeme koje njemu odgovara, gradivo savladava brzinom koja njemu odgovara, a s instruktorem i drugim sudionicima u procesu učenja komunicira putem Interneta. Prema organizacijskom obliku, asinkrono e-učenje spada u samoobrazovanje

(na daljinu) i u pravilu se odnosi na online nastavu, a djelomično i na hibridni model.

Dakle, radi se o distribuiranom poučavanju i učenju koje podrazumijeva primjenu različitih računalnih i komunikacijskih tehnologija. Ono zahtijeva širi raspon znanja od one koju ima predavač (nastavnik, instruktor) u tradicionalnoj nastavi zbog potrebe poznavanja i pedagoških načela i najboljih tehnoloških rješenja.

Prednost elektroničkog učenja u odnosu na klasičnu nastavu je široka dostupnost, koja omogućava istovremeno sudjelovanje velikog broja dislociranih korisnika. E-učionica je otvorena 24 sata dnevno, pa korisnici sami biraju kada će i kako pristupiti elektroničkom učenju, budući imaju stalni pristup materijalima i nastavi koju polaze. Elektroničkim učenjem omogućava se posebno dinamična interakcija između instruktora i polaznika, kao i polaznika međusobno. Pokretanjem rasprave o određenoj tematiki ili sudjelovanjem u raspravi, svaki pojedinac doprinosi kvaliteti nastave.

Ova mogućnost posebno je izražena tijekom dodatnog obrazovanja u sklopu cjeloživotnog učenja, jer polaznici na temelju svojih prijašnjih iskustava i saznanja mogu utjecati i na obrazovni sadržaj odnosno na njegovu modifikaciju (Bauerova, 2006).

No, isto tako, pokazali su se i određeni nedostaci u primjeni elektroničkog učenja. Prvenstveno, elektroničko učenje zahtijeva od polaznika određena znanja i vještine, te samodisciplinu¹. Kako bi se korisnik uopće uključio u elektroničko učenje, potrebna je određena informatička pismenost i oprema, što često iziskuje i dodatne troškove².

Bez interneta nema ni elektroničkog učenja. Internet je iz temelja promijenio način razmišljanja i života ljudi. Postao je sastavni dio svakodnevnog života i jedno od najraširenijih sredstava komunikacije među ljudima koje svakim danom proširuje svoje mogućnosti.

Krajem lipnja 2012. godine statistički podaci pokazuju da cca 34% ukupnog svjetskog stanovništva koristi internet (www.internetworldstats.com).

Pri tome je udio korisnika interneta različit u odnosu na broj stanovnika u pojedinoj regiji. U Sjevernoj Americi je u 2012. godini čak 78,6% stanovnika koristilo internet, u Europi 63,2%, Oceanija i Australija 67,6% dok u Africi tek 15,6% (tablica 1).

¹ Važno je napomenuti kako omogućavanjem samostalnijeg određivanja načina i vremena učenja, e-učenje svojim polaznicima donosi i veću odgovornost. Oni se sami moraju motivirati i individualno procjenjivati potrebu za učenjem, što može dovesti do upitnih rezultata i objektivno slabijeg napretka u procesu učenja, za razliku od konvencionalnog načina učenja, gdje predavač kao i tempo predavanja, uz potrebu usvajanja novih znanja i vještina, predstavljaju osnovni motivacijski faktor i neku vrstu kontrolnog mehanizma u procesu učenja.

² Potrebno je naglasiti kako niti najkvalitetnija oprema, na kojoj se izvodi e-nastava, nije potpuno pouzdana, a ponekad se javlja i potreba za tehničkom podrškom drugih osoba.

TABLICA 1: KORIŠTENJE INTERNETA I STATISTIKA STANOVNIŠTVA NA DAN 30.06.2012

Regije Svijeta	Broj stanovnika	Internet korisnici	Udio broja korisnika po regijama
Afrika	1.073.380.925	167.335.676	15,6%
Azija	3.922.066.987	1.076.681.059	27,5%
Europa	820.918.446	518.512.109	63,2%
Bliski istok	223.608.203	90.000.455	40,2%
Sjeverna Amerika	348.280.154	273.785.413	78,6%
Latinska Amerika/ Karibi	583.688.638	254.915.745	42,9%
Oceanija/ Australija	35.903.569	24.287.919	67,6%
Svijet ukupno	7.007.846.922	2.405.518.376	34,3%

Izvor: www.internetworldstats.com (12.05.2013)

Pri izboru modela obrazovanja u državnoj i javnoj upravi ključnu ulogu ima informatička pismenost ciljnih grupa polaznika.

Za procjenu informatičke pismenosti u Republici Hrvatskoj korišteni su podaci istraživanja GfK Centra za istraživanje tržišta (GFK, 2013) prema kojima više od dvije trećine građana Hrvatske koristi internet (podaci su iz prosinca 2011. godine). Uz dostignuti stupanj općeg standarda tu je svakako vrlo bitna i razina obrazovanja, opća informatička pismenost, ali i određena razina poznavanja stranog odnosno engleskog jezika³.

Pregled po dobi korisnika interneta u Hrvatskoj ukazuje na raskorak, koji se može pokazati važnim za zaposlenike državnih i javnih službi. Najmlađi korisnici (od 15 do 24 godine) iskazuju da ih čak 96% koristi internet, da bi dobna skupina od 25 do 34 godine pala na 87%, zatim od 35 do 44 godine na 84%, dalje od 45 do 54 godine na 70%, od 55 do 64 godine na samo 37%, i konačno stariji od 65 godina Internet koriste manje od 9%.

U ovom radu razmatra se mogućnost uvođenja hibridnog modela elektroničkog obrazovanja u državnoj upravi na primjeru Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje. Prema podacima dostupnim na web stranicama Zavoda (www.mirovinsko.hr) krajem 2012. godine najviše zaposlenika bilo je u dobi od 51-61 godina (čak 35,26%), a starijih od 60 godina još 7,94%, što pokazuje da to može biti važan ograničavajući čimbenik pri uvođenju učenja na daljinu.

Zanimljivo je da, prema dostupnim istraživanjima, ispitanici navode da internet koriste za informiranje o dnevnim događajima, za komunikaciju putem društvenih mreža, za

³ Prema podacima

<http://www.internetworldstats.com/stats.htm> udio korisnika Interneta u odnosu na broj stanovnika u Republici Hrvatskoj iznosi čak 70,7%, što je pokazuje izuzetno razvijenu informatičku pismenost stanovništva.

elektroničku poštu, pretraživanje, plaćanje računa itd. Prema navedenom istraživanju svrha korištenja Interneta radi obrazovanja iznosi svega 20%. Što su polaznici mlađi, to će biti veća njihova spremnost za elektroničko obrazovanje.

2. MODEL ORGANIZACIJE SUSTAVA HIBRIDNOG ELEKTRONIČKOG UČENJA U DRŽAVNOJ UPRAVI (PRIMJER HZMO)

Današnja poduzeća, kao i državne i javne institucije posluju u iznimno nesigurnoj sredini, podložnoj naglim, neočekivanim i nepredvidivim promjenama okoline. Tržišta postaju sve složenija i zahtjevnija, a tehnologije se iz dana u dan razvijaju, mijenjaju i usavršavaju, ubrzavaju se razvojni ciklusi i istraživački procesi, konkurenca u svim djelatnostima stalno jača.

Troškovi poslovanja neprekidno se povećavaju, a ulaganja u nove tehnologije trebala bi ih smanjiti. Jedan od načina je i smanjiti troškove obrazovanja ne malog broja zaposlenika u državnim i javnim institucijama, koje provode organiziranu edukaciju u skladu sa svojim potrebama, uglavnom na tradicionalan način u razrednoj nastavi pa je stoga broj polaznika najčešće ograničen, satnica natrpana, a zahtjeva se i dodatni rad i vježbanje. Mogućnosti koje nudi primjena informatičke tehnologije pri tome nisu dovoljno iskorištene.

Mogućnosti unaprjeđenja pokazane su na primjeru Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje (HZMO). Vizija je Zavoda da kao moderna, javna ustanova na najvišoj europskoj razini, poštujući najviše standarde ažurnosti i kvalitete te koristeći suvremenu tehnologiju i informatizaciju, pruža osiguranicima cjelovite i kvalitetne usluge u optimalnim rokovima, uz smanjenje ukupnih troškova poslovanja

(<http://www.mirovinsko.hr/default.asp?ID=230>).

Prema podacima dostupnim na web stranici HZMO, u stručnoj službi Zavoda je na dan 31. prosinca 2012. bilo ukupno 3009 zaposlenika; od toga 2985 zaposlenih na neodređeno vrijeme i 24 na određeno vrijeme. Od ukupnog broja zaposlenih, 8 je vježbenika. Ukupno 2334 zaposlenika ili 77,57% bilo je u područnim službama, uredima i ispostavama, a 675 ili 22,43% u Središnjoj službi.

Kvalifikacijska struktura zaposlenih u stručnoj službi Zavoda (stanje 31. prosinca 2012.): 988 ili 32,83% zaposlenih ima visoku stručnu spremu (uključujući dr.sc., mr.sc. i specijalizacije), 390 ili 12,96% ima višu stručnu spremu, 1521 ili 50,55% ima srednju stručnu spremu (uključujući KV i KV), a 110 ili 3,66% ima nižu stručnu spremu (i PKV i NKV).

Životna dob zaposlenih u stručnoj službi Zavoda (stanje 31. prosinca 2012.): do 30 godina života ima ukupno 156 zaposlenika ili 5,18%, između 31 i 40 godina života ima ukupno 667 ili 22,17%, između 41 i 50 godina života ima 886 zaposlenika ili 29,45%, između 51 i 60 godina života 1061 zaposlenika ili

35,26%, a iznad 60 godina života 239 zaposlenika ili 7,94% (<http://www.mirovinsko.hr/default.asp?ID=230>). Iz ciljeva koje HZMO želi ostvariti, može se zaključiti da svaki od njih opravdava ulaganje u edukaciju zaposlenika, jer ih je u današnje vrijeme gotovo nemoguće ostvariti bez ulaganja u informatičku tehnologiju i njenu primjenu. To su (<http://www.mirovinsko.hr/default.asp?ID=230>):

- „podizanje razine kvalitete usluga korisnicima povećanjem ažurnosti i učinkovitosti u svim segmentima poslovanja
- otvaranje i približavanje Zavoda osiguranicima, korisnicima i ukupnoj javnosti osiguranjem prava pristupa relevantnim informacijama i podacima
- postizanje optimalne ažurnosti, potpunosti i točnosti podataka u evidencijama Zavoda
- smanjenje ukupnih troškova poslovanja
- unapređenje ukupnog poslovanja kroz implementaciju suvremenih informatičkih rješenja i redizajniranje poslovnih procesa
- upravljanje i razvoj ljudskih potencijala
- osiguranje pravilnog, svrhovitog, učinkovitog i ekonomičnog raspolažanja proračunskim i drugim sredstvima.“

S obzirom na kvalifikacijsku strukturu i životnu dob zaposlenika, kvalitetna organizacija edukacije u sklopu organiziranog cjeloživotnog učenja je nužna, jer ni najmodernija tehnologija niti najkvalitetniji programi ne mogu zamijeniti educirane radnike. Na temelju navedenog, može se zaključiti da je, zbog različite dobne strukture i različite razine kvalifikacije polaznika (s time najčešće i informacijske pismenosti), za organizaciju edukacije u HZMO-u najprimjereniji model hibridnog elektroničkog učenja. Kombiniranjem klasične nastave s online nastavom omogućava se praćenje nastave i od kuće (što je u skladu s navikama hrvatske populacije koja koristi internet), iako se treba koristiti i pristup s radnog mjesta. Poželjno je polaznicima omogućiti izbor oblika nastave, jer će stariji polaznici, manje vješti u korištenju interneta, vjerojatnije izabrati klasičan način rada. Naravno, nužen je takvog izbora primjeren je samo u slučaju kada takav oblik nastave ne zahtjeva dodatne troškove.

Također, uvođenjem hibridnog modela elektroničkog učenja omogućava se manja opterećenost pojedinog predavača komuniciranjem s velikim brojem polaznika, jer dio online nastave može voditi više raznih predavača. Online nastava omogućava kvalitetniju obradu praktičnih primjera kroz različite oblike video prezentacija i simulacija, a što bi u klasičnom obliku nastave bilo teško prezentirati.

Potencijalni problem ovoga načina učenja je "otpor" dijela zaposlenika prema uvođenju i korištenju novih tehnologija. Posebni cilj ovog obrazovanja je pokazati, uvjeriti zaposlenike da prelazak na nove tehnologije omogućuje njima samima brže i

efikasnije obavljanje njihovih zadaća, te obučiti sve zaposlenike da, kada dođe do prelaska na nove tehnologije, mogu bez većih problema i poteškoća obavljati nove zadatke. Zaposlenici HZMO-a moraju sami shvatiti kako im nove tehnologije pomažu i da im ni u kojem slučaju ne odmažu u obavljanju njihovih poslova.

U ovom istraživanju, a na temelju podataka o informacijskoj pismenost i korištenju Interneta u Hrvatskoj, pretpostavljeno je da svi zaposlenici imaju temeljna informatička znanja. U nekim slučajevima to se pokazalo pogrešnim, što se rješava pravilnim izborom ciljnih skupina.

Dakle, prvi korak u uvođenju hibridnog modela elektroničkog učenja je izbor ciljne skupine. Početnici, često pripravnici, u poslovima koji se obavljaju u HZMO moraju prvo steći temeljna znanja iz struke (bez obzira na njihovu prethodnu školsku kvalifikaciju) i praksa je pokazala je da za tu svrhu podobnija klasična nastava. Za osobe koje trebaju proširiti i dopuniti stečena znanja, prihvatljivija je online nastava uz mogućnost komunikacije s mentorom i uz povremene sastanke na kojima se razjašnjavaju nejasnoće.

Oblikovanje infrastrukture uključuje ne samo informatičku tehnologiju, nego i učionice opremljene računalima i drugom opremom, urede sa stalnim pristupom Internetu kao i knjižnicu koja ne bi trebala biti isključivo virtualna. Polaznicima mora biti omogućen izbor između klasičnog i elektroničkog učenja, u skladu s mogućnošću organizacije edukacije u HZMO.

Zavod ima osigurane prostorije za održavanje tečaja, i na raspolaganju zaposlenicima je sva tehnička infrastruktura i ICT osoblje, tako da oblikovanje infrastrukture ne zahtijeva dodatne troškove.

Za potrebe uvođenja elektroničkog obrazovanja nužno je izabrati odgovarajuću platformu. S obzirom na veliki broj danas prisutnih alata za e-obrazovanje na tržištu, koji se mogu kupiti, licencirati i besplatno instalirati, treba spomenuti Moodle kao fleksibilan i brz open source alat, te Claroline kao drugi besplatni alat koji bi Zavod mogao koristiti. Ova dva alata su, po preporuci Referalnog centra Carneta u uskoj konkurenciji za najbolji besplatni alat. Navedeni alati podržavaju lokalizaciju i instalaciju za hrvatski jezik, kao i upute za instalaciju⁴, a ICT osoblje Zavoda educirano je za njihovu primjenu.

Oblikovanje nastavnog plana i programa usko je vezano uz ciljnu skupinu kojoj je program namijenjen. Programom moraju biti određeni sadržaji i dokumenti namijenjeni posebno za klasično učenje, a posebno za elektroničko. Oblikovanje tečaja složen je posao za koji HZMO ima odgovarajuće obrazovan kadar, te stoga nema niti

dodatnih troškova. Najveći dio posla koji je potrebno obaviti, odnosi se na prilagodbu postojećih materijala obrazovanju na daljinu. Također je potrebno educirati korisnike za rad s izabranom platformom za E - učenje.

Na kraju svakog tečaja potrebno je prikupiti povratne informacije do polaznika o njihovom zadovoljstvu naučenim i kvaliteti tečaja, kako bi se unaprijedila organizacija edukacije.

3. ANALIZA ISPLATIVOSTI MODELA HIBRIDNOG UČENJA U HZMO

Analiza isplativosti hibridnog modela učenja u HZMO-u izrađena je na temelju konkretnih podataka o uvođenju elektroničkog sustava za upravljanje dokumentima (ESUD) u sve organizacijske sastavnice Zavoda. Projekt je pokrenut krajem svibnja 2009., godine kao pilot projekt u Područnoj službi u Splitu i Središnjoj službi u Zagrebu (u Odjelu provedbe međunarodnih ugovora). Projekt uvođenja je još uvijek u tijeku, planira se obuhvatiti cca 1.000 zaposlenika Zavoda i edukacija se obavlja klasičnim načinom. Do sada edukacijom obuhvaćeno cca 39% ukupno planiranog broj zaposlenika, odnosno 423 polaznika. Prema planu preostalo još cca 600 radnika, koje bi trebalo educirati, a svi se nalaze izvan Zagreba⁵.

TABLICA 2: DISTRIBUCIJA PLANIRANOG BROJA RADNIKA ZA EDUKACIJU U HZMO

Područna služba	Broj korisnika
Osijek	87
Pula	57
Karlovac	30
Šibenik	27
Zadar	45
Virovitica	16
Sisak	44
Koprivnica	28
Gospic	24
Dubrovnik	29
Bjelovar	29
Rijeci	85
Požega	21
Vukovar	33
Slavonski Brod	43
Ukupno	598

⁴ Više o alatima za elektroničko obrazovanje može se pročitati na <http://www.carnet.hr/referalni/obrazovni/oca/linkovi.html>.

⁵ Zavod ima jedinstvenu stručnu službu koja danas poslove obavlja u Središnjoj službi sa sjedištem u Zagrebu, u 5 područnih službi, 15 područnih ureda i u 91 ispostavi sa sjedištima u gradovima i općinama Republike Hrvatske.

Edukacija klasičnim načinom znači da je samo jednoj područnoj službi (primjerice Varaždin) bilo potrebno tri tjedna za osnovnu obuku zaposlenika sa novom aplikacijom. Sva tri tjedna bili su uz članove projektnog tima (zaposlenike HZMO-a) angažirani i projektanti aplikacije, koji nisu zaposlenici HZMO-a koje je trebalo stoga dodatno plaćati.

Članovi projektnog tima putovali su svakodnevno u Varaždin i natrag u Zagreb, što je iziskivalo dodatne troškove, poput putnih troškova i dnevница. Naravno, budući da članovi projektnog tima za to vrijeme nisu bili na svojim radnim mjestima, svakodnevni posao se nije obavljao.

Svaki projektni tim zaposlenika HZMO činila su dva do tri člana, a njihov zadatak bio je educirati 55 novih korisnika. Tečaj je trajao za svaku grupu zaposlenika 4 do 5 radnih dana, jer je točan raspored predavanja i vježbi ovisio o polaznicima tečaja i njihovom predznanju i brzini usvajanja naučenog. Obuka je trajala dok svi zaposlenici nisu usvojili minimalna znanja potrebna za samostalan rad.

Troškovi ovakvog načina edukacije su izuzetno visoki. Obuka traje dok i najlošiji polaznik ne nauči raditi sa novom aplikacijom, uz prepostavku da dobro poznaju svoju tehnologiju rada. Edukacija u učionici primjerena je grupama do 10 zaposlenika, jer u područnim uredima nema dovoljno učionica opremljenih računalima isključivo za učenje. Rad sa zaposlenicima na njihovim radnim mjestima zapravo je pojedinačni rad, čija je cijena najviša.

S obzirom na to da se obuka treba provoditi na svim lokacijama na kojima Zavod posluje, projektni tim ili putuje svakodnevno do mjesta obuke ili boravi u mjestu obuke. Izuzetak je Središnja i područna služba u Zagrebu, jer se za tu lokaciju ne generiraju troškovi putovanja i smještaja projektnog tima. Stoga je za primjer izračuna navedena edukacija u Područnoj službi u Varaždinu (cca 55 zaposlenika) i Područnoj službi u Splitu (cca 80 zaposlenika), uz prepostavku da su u posao bila uključena 3 projektanta u trajanju od 5 radnih dana na lokaciji.

Kod hibridnog modela učenja edukacija je planirana u trajaju od 1 dana za klasičan način rada (upoznavanje s platformom, osnovne upute za rad s aplikacijom) i 4 dana za rad s aplikacijom i vježbu, uz pomoć članova projektnog tima po potrebi, koji se nalaze na udaljenoj lokaciji.

Osim fiksnih troškova koja uključuju tehničku koordinaciju, plaću člana projektnog tima - predavača, opremu, itd. i koje HZMO mora plaćati, na cijenu edukacije utječu varijabilni troškovi koji obuhvaćaju troškove putovanja članova projektnog tima, izdatke za prijevoz, izdatke za smještaj, dnevnice, prekovremeni rad za nadoknadu dana provedenih na putovanju, itd.

Kod ovog modela elektroničkog učenja zaposlenici koriste postojeće hardverske i mrežne resurse, nemaju troškova putovanja, dnevnicu i troškova smještaja. Također, nema gubitka radnog vremena zaposlenika, nema izostajanja s posla, zaposlenici sami određuju vrijeme učenja. Izuzetak

su članovi projektnog tima, no obavljanje edukacije dio je njihovih redovnih zadataka za koji primaju plaću. Dodatna korist ovakvog načina rada je i kraće ukupno trajanje projekta, koji za veliki broj zaposlenika izuzetno dugo traje.

Izračun na primjeru HZMO pokazuje isplativost takvog načina obrazovanja.

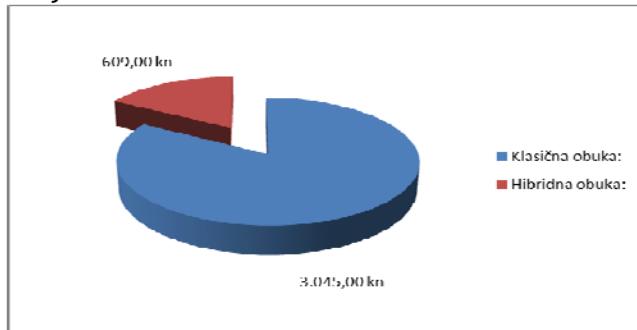
3.1. Izračun troškova za edukaciju - svakodnevno putovanje

Ovaj model edukacije primjenjuje se u HZMO za lokacije koje su udaljene od Zagreba do 100 km. Izračun je izrađen na temelju konkretnih podataka o cijenama prijevoza odnosno povratnih karata za autobusni prijevoz, te propisanom načinu obračuna dnevница (tablica 3.). Plaće zaposlenika nisu uračunate jer pripadaju u fiksni trošak.

TABLICA 3: TROŠAK PROJEKTNOG TIMA ZA 5 DANA KLASIČNE EDUKACIJE -SVAKODNEVNO PUTOVANJE

Troškovi	Cijena (kn)	Dan/Član	Ukupno (kn)
Prijevoz - povratna karta	128,00	5	640,00
Dnevница	75,00	5	375,00
Članovi tima		3	
Sveukupno:			3.045,00

Kod hibridnog učenja broj dana na putu se smanjuje i trošak za jedan dan puta za 3 člana projektnog tima iznosi svega 609,00 kn. To znači da je trošak edukacije na klasičan način 5 puta skuplji od hibridnog modela edukacije za istu ciljnu skupinu, ne računajući i druge koristi. Primjerice, članovi projektnog tima djelomično obavljaju i svoje redovne poslove preostala četiri radna dana, iako su dio radnog vremena na raspolaganju polaznicima obuke pa se smanjuju zaostaci u poslu kao i dodatni prekovremeni rad. Također, tim može istovremeno biti na raspolaganju za pomoć zaposlenicima iz više grupe i s više lokacija, tako da se ukupno trajanje projekta može smanjiti. Zoran prikaz odnosa varijabilnih troškova u ovom slučaju dan je na slici 1.

Sl. 1. Odnos varijabilnih troškova edukacije kod lokacija udaljenih do 100 km*3.2. Izračun troškova za edukaciju - boravak u mjestu edukacije*

Ovaj model edukacije primjenjuje se u HZMO za lokacije koje su udaljene od Zagreba preko 100 km. Izračun je izrađen na temelju konkretnih podataka o cijenama prijevoza odnosno povratnih karata za autobusni prijevoz, propisanom načinu obračuna dnevница, te izbora smještaja u mjestu boravka. Na primjeru edukacije u Područnoj službi Split može se uočiti da kod klasičnog načina rada smještaj u mjestu edukacije, pa makar i po najnižoj cijeni, značajno povećava trošak obuke (tablica 4.).

TABLICA 4: TROŠAK PROJEKTNOG TIMA ZA 5 DANA KLASIČNE EDUKACIJE S BORAVKOM U MJESTU EDUKACIJE

Troškovi	Cijena (kn)	Dan/Član	Ukupno (kn)
Prijevoz - povratna karta	267,00	-	267,00
Dnevница	150,00	5	750,00
Članovi tima		3	
Smještaj (minimalna cijena)	480,00	5	2.400,00
Sveukupno:			10.254,00

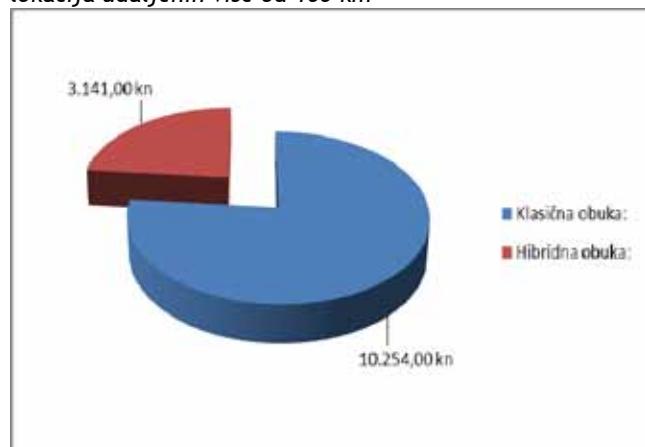
U ovakvim slučajevima se ušteda pri prelasku na hibridni model učenja također pokazuje značajnom iako je zbog udaljenosti potrebno planirati jedno noćenje i dvije dnevnice za svakog člana projektnog tima, kako bi se moglo obaviti uvodni dio obuke klasičnim načinom (tablica 5.).

TABLICA 5: TROŠAK PROJEKTNOG TIMA ZA 5 DANA HIBRIDNOG MODELA EDUKACIJE S BORAVKOM U MJESTU EDUKACIJE

Troškovi	Cijena (kn)	Dan/Član	Ukupno (kn)
Prijevoz - povratna karta	267,00	-	267,00
Dnevница	150,00	2	300,00

Članovi tima	3		
Smještaj (minimum cijena)	480,00	1	480,00
Sveukupno:			3.141,00

U ovom slučaju je trošak edukacije na klasičan način cca tri puta skuplji od hibridnog modela edukacije za istu ciljnu skupinu. Prikaz odnosa varijabilnih troškova u ovom slučaju dan je na slici 2.

Sl. 2. Odnos varijabilnih troškova edukacije kod lokacija udaljenih više od 100 km

U doba recesije i u vrijeme potrebe za smanjivanjem troškova poslovanja ovakve uštede ne mogu se smatrati zanemarivim.

Što je veći broj lokacija na koje je potrebno putovati, što su te lokacije više udaljene od Zagreba te što je veći broj polaznika koje je potrebno educirati, ušteda se povećava. Uz pretpostavku da je potrebno (prema planu edukacije u HZMO) provesti edukaciju još 598 zaposlenika, od kojih je 131 na bližim lokacijama (4 lokacija), a 467 na udaljenim (11 lokacija), ukupni planirani trošak trebao bi se smanjiti najmanje za 70%, kao i vrijeme potrebno za edukaciju (planiranih 22 radna tjedna mogu se sažeti na 15 tjedana). Ako se uključi više projektnih timova od po 3 člana, trajanje projekta može biti i kraće.

Za provjeru navedenih pretpostavki izrađena je analiza troškova projektnog tima za edukaciju planiranog broja zaposlenika na preostalim lokacijama Zavoda u sklopu projekta ESUD. Pri analizi su korištene cijene javnog (autobusnog prijevoza) (<http://www.akz.hr/vr/voznired.aspx>) i cijene smještaja članova projektnog tima u jednokrevetnim sobama u hotelima s tri zvjezdice, za studeni 2013. Za četiri lokacije (Karlovac, Sisak,

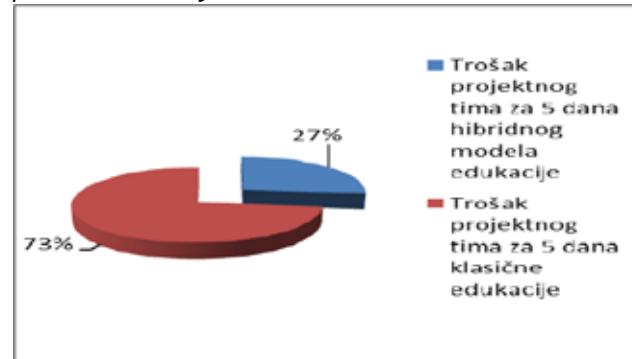
Koprivnica i Bjelovar) planiran je model svakodnevnog putovanja, a za ostalih 11 model s uključenim boravkom na lokaciji, a sukladno tome primjenjuje se i obračun troškova dnevница. Također, pretpostavljeno je da će na svakoj lokaciji biti organizirana samo je dan grupa polaznika (što u praksi najčešće nije slučaj). U tablici 6. prikazani su planirani varijabilni troškovi projektnog tima za edukaciju planiranog broja zaposlenika na preostalim lokacijama za projekt ESUD.

TABLICA 6: PLANIRANI VARIJABILNI TROŠKOVI PROJEKTNOG TIMA ZA PREOSTALE LOKACIJE

Lokacija	Cijena prijevoza (kn)	Smještaj (kn)	Ukupno za hibridni model (kn)	Ukupno za klasični model (kn)
Osijek	186,00	358,00	994,00	2.794,00
Pula	210,00	505,00	1.165,00	2.965,00
Šibenik	230,00	421,00	1.101,00	2.901,00
Zadar	185,00	381,00	1.016,00	2.816,00
Gospic	193,00	152,00	795,00	2.595,00
Dubrovnik	335,00	305,00	1.090,00	2.890,00
Rijeka	215,00	434,00	1.099,00	2.899,00
Požega-Kutjevo	190,00	358,00	998,00	2.798,00
Vukovar	254,00	343,00	1.047,00	2.847,00
Sl. Brod	169,00	449,00	1.068,00	2.868,00
Virovitica	160,00	244,00	854,00	2.654,00
Karlovac	57,00	0,00	396,00	1.182,00
Sisak	62,00	0,00	411,00	1.187,00
Koprivnica	114,00	0,00	567,00	1.239,00
Bjelovar	95,00	0,00	510,00	1.220,00
Sveukupno		13.111	35.855	

Planirani varijabilni troškovi za jednu grupu polaznika na svakoj lokaciji, za sve lokacije iznose 13.111,00 kn kod hibridnog modela električnog učenja, dok za klasičnu edukaciju iznose 35.855,00 kn. Slika 3 zorno prikazuje ove razlike.

Sl. 3. Odnos varijabilnih troškova edukacije u sklopu projekta ESUD za planirani broj zaposlenika na preostalim lokacijama



Iako su navedeni podaci za izračun aproksimativni jer ovise i o čimbenicima na koje Zavod ne može utjecati (primjerice, visina propisane dnevnice, cijena prijevoza ili smještaja), razlika u visini troškova opravdava uvođenje novog modela edukacije u poslovanje HZMO. S obzirom na veličinu promatrane institucije i kvalifikacijsku i dobnu strukturu zaposlenika, te nužnost uvođenja njihova organiziranog cjeloživotnog učenja, smatramo da je rezultat istraživanja i šire primjenjiv, odnosno da model hibridnog električnog obrazovanje isplativo početi primjenjivati u svim državnim i javnim institucijama.

4. ZAKLJUČAK

Kod implementacije električnog obrazovanja trošak investicije i angažman ljudi na početku je veći, ali finansijski, dugoročno gledano, hibridni (mješoviti) model električnog učenja predstavlja jeftiniji način obavljanja edukacije koja je nužna za svakodnevno odvijanje poslova u organizaciji. Za velike javne institucije obrazovanje na daljinu je dobar izbor. Omjer korištenja klasičnog i online učenja treba prilagoditi potrebama zaposlenika i sadržaju obuke, kao i veličini aplikacija koju zaposlenici trebaju savladati i usvojiti potrebna znanja kako bi mogli bez pogreške izvršavati svoje radne zadatke.

Uvođenjem hibridnog modela učenja smanjuju se troškovi obuke. Kvalitetnije se mogu koristiti ljudski i hardverski resursi, smanjuju se troškovi putovanja, dnevница i troškova smještaja, a zaposlenici koriste postojeće hardverske i mrežne resurse. Isplativost primjene novog modela učenja pokazana je na primjeru izračuna troškova edukacije u sklopu projekta ESUD u Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje, te se može zaključiti da je model hibridnog učenja na daljinu podoban i isplativ i za druge državne i javne institucije.

LITERATURA

1. Bates, T. (2004): Upravljanje tehnološkim promjenama: Strategija za voditelje visokih učilišta, CARNet, ISBN 953-6003-02-3, Zagreb
2. Bauerova,D. (2006): Where (Who, What) are the Drivers for the New Model of Learning, 28. International Conference on Information Technology Interfaces, ISBN 953-7138-05-04, Cavtat
3. GFK (2013): Informatička pismenost u Hrvatskoj: Internet danas koristi oko dvije trećine građana starijih od 15 godina!, Orange Newsletter No. 27, www.gfk.hr (08.10.2013)
4. Klasić i K. Klasić (2009): Mogućnosti primjene hibridnog modela elektroničkog obrazovanja u osiguranju, Zbornik rada konferencije o metodama i alatima za razvoj poslovnih i informatičkih sustava CASE 21, ISSN 1334-448X, str. 193-198, Opatija
5. <http://www.carnet.hr/referalni/obrazovni/mkod.html> (05.05.2013.)
6. <http://www.mirovinsko.hr/default.asp?ID=230> (05.05.2013.)
7. <http://www.akz.hr> (12.05.2013.)
8. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (12.05.2013.)

RAČUNOVODSTVENA ETIKA I NJEZINA VAŽNOST U RAČUNOVODSTVENOJ PROFESIJI

Datum prijave: 12.10.2013.

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

UDK 657:17

Stručni rad

Mladena Bedeković, dipl.oec.

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica, Hrvatska
Telefon:033/721-099, E-mail: mladena.bedeckovic@vsmti.hr

SAŽETAK: Profesionalni računovođe su svakodnevno pod utjecajem izazova koje pruža računovodstvena profesija. Financijsko izvještavanje mora biti temeljeno na prezentiranju ispravnih, kvalitetnih i istinitih informacija prikupljenih i obrađenih u skladu s računovodstvenom profesijom i Kodeksom etike profesionalnih računovođa. Praktično iskustvo i edukacija profesionalnih računovođa također predstavlja važan segment razvoja računovodstvene i revizijske profesije. Izazovi i odgovornosti s kojima se suočavaju računovođe kada prezentiraju financijske izvještaje određuju kvalitetu istih s obzirom da postoji izbor između etičnih i neetičnih odluka. Svako donošenje etički ispravne odluke prolazi kroz više faza svijesti svakog pojedinca. Donošenje ispravne odluke nije nimalo jednostavno jer pojedina odluka u jednoj situaciji može biti moralna, a u drugoj situaciji etički potpuno neprihvatljiva, stoga računovodstvena etika treba biti usmjerena dugoročnom jačanju svijesti profesionalnih računovođa ka moralnim vrijednostima, a ne kratkoročnom jačanju osobnog zadovoljstva i ugleda.

Ključne riječi: računovodstvena etika, računovodstvena profesija, financijski izvještaji

ABSTRACT: Professional accountants are daily affected by the challenges offered by the accounting profession . Financial reporting must be based on proper presentation , quality and accurate information collected and processed in accordance with the accounting profession and the Code of ethics for professional accountants . Practical experience and training of professional accountants also represents an important segment of the development of accounting and auditing profession. Challenges and responsibilities faced by accountants when presenting financial statements determine the quality of the same given that there is a choice between ethical and unethical decisions. Every decision the correct ethical decision goes through several stages of consciousness of each individual. Making the right decision is not simply because individual decisions in one situation may be moral , ethical, and in another situation completely unacceptable , thus accounting ethics should be directed to raising awareness of the long-term professional accountants to moral values, rather than short-term strengthening of personal satisfaction and reputation.

Keywords: accounting ethics, accounting profession , the financial statements

1.UVOD

U suvremenim uvjetima poslovanja odnos između etike i poslovanja postaje predmet istraživanja brojnih stručnjaka. Računovodstvena profesija je na sebe preuzeila veliku odgovornost da preko profesionalnih računovođa plasira financijske informacije u javnost. Profesionalni računovođe su osobe zaposlene u poduzećima ili institucijama koje pružaju usluge iz područja računovodstvene profesije te kao takvi moraju voditi računa o povjerljivosti informacija jer donose odluke koje imaju utjecaja na institucije, poduzeća pa čak i pojedince. Mnogobrojne situacije mogu poljuljati principe profesionalne etike računovođa i na taj način ugroziti kvalitetno financijsko izvještavanje. Kako bi se to izbjeglo nužno je kontinuirano usavršavanje profesionalnih računovođa jer se od njih zahtjeva prikazivanje financijskih informacija u skladu s računovodstvenim standardima i načelima, kao i provođenje svih oblika internih kontrola da bi računovodstveno i financijsko izvještavanje bilo u skladu s važećim zakonima. Prateći principe računovodstvene etike, računovođe moraju na

kvalitetan, razumljiv i ispravan način prezentirati financijske izvještaje kako bi bili sigurni da će njihov ugled i dalje ostati neokaljan bez obzira na okolnosti iz užeg ili šireg okruženja.

2.RAČUNOVODSTVENA PROFESIJA I ETIČKI KODEKS RAČUNOVODSTVENOG ETIKE

Početkom industrijske revolucije započeo je i razvoj računovodstvene profesije. Daljnji razvoj je uvjetovao tehnološki napredak i informatizacija te sve veći zahtjevi globalnog tržišta. Zanimljivost računovodstvene profesije ogleda se u činjenici da je podložna kontinuiranom usavršavanju iz specijaliziranih područja te je prisutna kako u privatnom tako i u javnom sektoru (Dražić-Lutilsky i sur., 2010). Računovodstvenu profesiju čini različitom od ostalim profesijama činjenica prihvatanja odgovornosti i njezinog djelovanja u javnom interesu.

Prema Dražić-Lutilsky i sur. (2010) možemo izdvojiti četiri područja djelovanja računovodstvene profesije, i to:

1. privatno računovodstvo - odnosi se na banke i privatna poduzeća
2. javno računovodstvo - ovlašteni revizori u revizorskim tvrtkama
3. računovodstvo neprofitnih organizacija (bolnice, udruženja) i državno računovodstvo (državne službe, lokalna uprava i samouprava) te
4. obrazovanje - sveučilišta i znanstveni instituti

U računovodstvenoj profesiji etički problemi uključuju dvije poteškoće koje su međusobno povezane. Jedna se odnosi na pitanje kakva je narav računovodstvenog podatka u smislu je li to privatno ili javno dobro, a druga poteškoća proizlazi iz asimetrično raspodijeljenih računovodstvenih podataka između onih koji imaju koristi od poslovanja tvrtke (Krkač i sur., 2011). Svaki računovođa koji svoj posao shvaća ozbiljno dužan je djelovati u skladu s važećim zakonima, propisima i u skladu s računovodstvenom profesijom.

Cilj računovodstvene profesije ispunjen je ako su zadovoljena sljedeća četiri zahtjeva, i to: pravovaljanost informacija, profesionalizam, kvaliteta pruženih usluga i povjerenje (Dražić-Lutitsky i sur., 2010). Računovođe na rukovodećim mjestima svojim primjerom moraju pokazati važnost poštivanja etičnog poslovanja.

Poslovna etika odnosi se na svojevrsnu odgovornost u društvenom i poslovnom smislu te predstavlja primjenu principa etike na ponašanje u svakodnevnom poslovanju (Dujanić, 2003). Iz tog poimanja definicije etike možemo izvesti pojma računovodstvene etike kao jedan njezin uži dio.

Računovodstvenu etiku definiramo kao skup opće prihvaćenih moralnih normi temeljenih na etičkim vrijednostima potrebnih prilikom sastavljanja i prezentiranja financijskih informacija vezanih za pojedinu instituciju ili poduzeće. Kao takva etika obuhvaća situacije koje nisu pod okriljem propisa i zakona te nameće osjećaj veće odgovornosti prilikom izbora dobrog ili lošega. Područje računovodstvene etike obuhvaća načine na koji se podaci prikupljaju i istražuju, njihovu analitičku raščlambu, pripremanje financijskih izvještaja i njihovu konačnu distribuciju korisnicima (Krkač i sur., 2011). Svako od navedenih područja podjednako je zahtjevno te je nužno raspolagati velikom količinom znanja, kontinuirano se usavršavati jer su sva ta područja podložna promjenama zakonodavstva.

Osnovni principi etike profesionalnih računovođa su objektivnost, integritet, profesionalna osposobljenost, povjerljivost i profesionalno ponašanje (Malinić, 2011).

Međunarodna federacija računovođa (International Federation of Accountants - IFAC) osnovana je 1977. godine te danas predstavlja oko 2,5 milijuna računovođa iz raznih područja poslovanja iz 129 država diljem svijeta.)¹ Da bi se

osigurale pouzdane i transparentne informacije i da bi se zaštitio javni interes, Međunarodna federacija računovođa propisuje potrebna znanja, profesionalne vrijednosti, stavove i etiku računovodstvene profesije na međunarodnoj razini. Krajem dvadesetog stoljeća Međunarodna federacija računovođa je u okviru svog djelovanja putem Odbora za međunarodne standarde etike za računovođe² razvila Kodeks etike za profesionalne računovođe (Code of ethics for professional accountants). Podloga za razvoj ovog Kodeksa je bio Kodeks Američkog instituta ovlaštenih javnih računovođa- AICPA³. Članica IFAC-a je i Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

Svrha Kodeksa etike za profesionalne računovođe je da bude svojevrstan okvir profesionalnog ponašanja računovođa s ciljem zaštite i jačanja profesionalne discipline. Kodeks omogućava smanjivanje razlika u pravnoj regulativi, kulturi i jezicima te omogućava shvaćanje važnosti profesionalnih vrijednosti za donošenje prosudbi u najboljem interesu profesije. Kodeks etike za profesionalne računovođe uključuje potrebna znanja, odgovornost za pružanje informacija široj javnosti, potrebne standarde za ulazak, zadržavanje i izlazak iz profesije te ne i manje važno potrebu za javnim potvrđivanjem rada računovodstvene profesije.

Hrvatska gospodarska komora donijela je u prosincu 2011.godine Odluku o objavljivanju Kodeksa etike za profesionalne računovođe⁴. Možda je najbolji način poštivanja Kodeksa konstantno informiranje i usavršavanje s naglaskom na etično ponašanje kako bi računovođe bili kompetentni za savjetovanje i osiguravanje efikasnog financijskog menadžmenta. Nedostatak bilo kojeg etičkog kodeksa proizlazi iz činjenice da unutar jedne organizacije ne pokriva sve etične, ali i neetične oblike ponašanja (Ćorić i Jelavić, 2009). Da bi računovođe mogli obavljati svoj posao kako nalaže računovodstvena profesija moraju se osloniti na savjete i pomoći osoba sa većom razinom stručnosti, konzultirati se sa mjerodavnim tijelima, nadređenima i neovisnim stručnjacima.

Računovodstvena etika postaje dio svakodnevnog poslovanja stoga ukoliko se želi biti uspješan u svom poslu etičnost se ne bi trebala odvajati od profitabilnosti, već bi uspostavom etičkih kodeksa i društveno odgovornog ponašanja, etičkim stavovima i uvjerenjima trebalo težiti zajedničkom cilju razvoja i rasta (Aleksić, 2007).

3.DONOŠENJE ETIČNO ISPRAVNE ODLUKE

2013, New York, International Ethics Standard Board for Accountants (www.ifac.org)

² engl. International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)

³ engl. American Institute of Certified Public Accountants (Ovo udruženje provodi certificiranje računovođa i revizora u ovlaštene javne računovođe te njihovo kontinuirano stručno usavršavanje)

⁴ Narodne novine br.1/2012

¹ Handbook of Code of Ethics for Professional Accountants,

Donošenje etično ispravne odluke prolazi kroz više faza svijesti pojedinca. Odlučiti kako ispravno postupiti kada nastupi nemoralna situacija nije nimalo jednostavno. Ponekad jedna odluka u određenoj situaciji može se činiti moralno ispravna dok u drugoj može biti nekorektna.

Aleksić (2007) ističe četiri moguća pristupa za donošenje etične odluke:

1. na temelju procjene odabire se ona odluka koja će za najveći broj sudionika u poslovnom procesu donijeti najmanje loš ishod
2. najmoralnija je ona odluka koja pojedincu donosi najviše koristi te je kao takva i najprihvatljivija
3. donošenjem odluke ne smiju se narušiti prava drugih osoba u procesu
4. odluka koja je i najprihvatljivija treba se temeljiti na principima pravednosti, nepristrandosti i jednakosti.

Postoji razlika između pogrešno donesene, ali etički odmjere odluke i svjesno donesene odluke sa svrhom da se iskrive stvarni finansijski pokazatelji. I jedna i druga utječe u većini slučajeva na poslovni rezultat, ali glavna razlika leži u činjenici da u prvom slučaju nakon ponovne procjene situacije nastoji se ispraviti doneseni sud u korist ponovnog moralnog preispitivanja odluke. U drugom slučaju izbjegava se ponovno preispitivanje donesene odluke ili se nastoji u potpunosti zataškati razlog donošenja odluke.

Posljedice nekvalitetnog finansijskog izvještavanja mogu biti ozbiljne jer ne utječu samo na vlasnike poduzeća zbog gubitka očekivanih prinosa od dividendi i kapitalnih dobitaka već i na zaposlene zbog mogućeg smanjenja plaće, na tržiste kapitala jer se javlja nepovjerenje, na državu jer se vrši utaja poreza, na kreditore zbog gubitka prinosa od kamata i uloženog kapitala, na nacionalnu ekonomiju jer se smanjuju investicije i bruto društveni proizvod, raste nezaposlenost pa i na samu računovodstvenu profesiju jer se narušava kredibilitet (Malinić, 2011).

4. NEETIČNO PONAŠANJE U RAČUNOVODSTVENOJ PROFESIJI

Računovodstvenim podacima kojima se manipulira pojedinci unutar poduzeća dovode se u zabludu na način na koji oni ne žele biti obmanuti. Tu se radi o povjerenju, sukobu interesa, povjerljivosti podataka te zviždanju⁵ (Krkač i sur., 2011). Okolnosti koje mogu stvoriti prijetnje za profesionalne računovođe prilikom odlučivanja uključuju između ostalog neprimjerenu upotrebu

⁵ Zviždanje predstavlja postupak pojedinaca usmjeren ka javnom upozoravanju na nezakonite ili neetične aktivnosti u poslovanju bez obzira na posljedice s kojima se mogu suočiti zbog takvih postupaka

imovine dane na korištenje koja je u vlasništvu poduzeća ili institucije, postojanje finansijskog interesa kod poslodavca, prihvatanje vrijednih darova, prijetnje otkazom ili bilo koji drugi vanjski pritisak od strane poslovnih partnera poslodavca. Prema Kodeksu etike za profesionalne računovođe mјere zaštite mogu ukloniti ili barem ublažiti prijetnje na prihvatljivu razinu. Neke od tih mјera su jake interne kontrole, primjereni disciplinski postupci, politike praćenja kvalitete rada, sustavi nadzora računovođa, pravodobno informiranje ostalih zaposlenika o načinu rada i politikama poslovanja, zapošljavanje kompetentnog osoblja, naglašavanje važnosti etičkog ponašanja svih zaposlenika , a ne samo računovođa.

Postupci koje računovođe mogu obavljati i na taj način utjecati na poslovni rezultat i profitabilnost, a da ne narušavaju načela etičnosti i zakonom dozvoljene granice su izbjegavanje ili ubrzavanje otpisa potraživanja, izbor vijeka trajanja i metode otpisa imovine, metode vrednovanja zaliha, dugoročna rezerviranja, procijene vrijednosti dugotrajne imovine.

U skladu s načelom opreznosti valja voditi računa da se u uvjetima neizvjesnosti poslovanja gubici ne podcjenjuju, a dobici ne precjenjuju (Žager i sur., 2008). Ponekad kako bi se ispunili zahtjevi nadređenih prelazi se preko neispravnih i sumnjivih računovodstvenih operacija poput poreznih prijevara, namještanja poslovнog rezultata, neispravnih obračuna. Jedan od razloga takvog ponašanja može se temeljiti u činjenici za dokazivanjem samog računovođe ili se takve radnje čine zbog straha od degradiranja ili otpuštanja. Kada je riječ o takvom neetičnom ponašanju rukovoditelji moraju provesti odgovarajuće disciplinske mјere koje trebaju biti primjer drugima.

Zbog strateških razloga finansijski računovođe često manipuliraju finansijskim rezultatima i pogrešno ih interpretiraju te zbog toga bivaju sankcionirani od svojih strukovnih udruženja (Krkač i sur., 2011). Stoga se Kodeksom etike za profesionalne računovođe obrađuje taj segment računovodstvene profesije te se ističe važnost neovisnosti revizorskog tima prilikom obavljanja postupka revizije i izražavanja svog profesionalnog mišljenja. Nitko od sudionika u postupku revizije ne bi smio imati izravni ili neizravni finansijski interes kako ne bi nastala prijetnja vođena osobnim interesom.

Važno je istaknuti i izdvojiti da revizija kao ključno područje javnog računovodstva priskrbuje profit na temelju poreznog savjetovanja i na temelju pružanja ostalih savjetodavnih usluga svojim klijentima te na taj način djeluju u korist svoga klijenta, a ne općeg dobra. S obzirom na tu činjenicu iako računovođe koje država licencira kao revizore imaju svoju obvezu prema klijentu, državne institucije smatraju da ipak imaju dužnost prema općem dobru i po tome obvezu prijavljivanja svih oblika prijevara (Krkač i sur., 2011).

Glavni pokretač neetičnog ponašanja najčešće leži u nastojanjima ka većoj ambicioznosti što za posljedicu ima povećanje u većini slučajeva osobne koristi ili zbog pritiska nadređenih da se ostvare pozitivni finansijski rezultati u što kraćem vremenskom razdoblju.

Kao primjer neetičnog ponašanja iz prakse može poslužiti slučaj kada su tri javne svjetske računovodstvene tvrtke⁶ optužene za malverzacije s putnim troškovima. Naime, iako su s putničkim agencijama imali sklopljene ugovore u kojima su bili navedeni rabati od 40% i drugi popusti, svojim klijentima su naplaćivali pune iznose prijevoznih karata, rent-a cara i hotelskog smještaja (Ćorić i Jelavić, 2009). Takvi i slični skandali posljednjih godina poljuljali su povjerenje u računovodstvenu profesiju te su pridonijeli jačanju važnosti finansijskog izvještavanja i njezinoj kvaliteti. Pojam neetičnosti najčešće je predmet razmatranja prilikom finansijskog izvještavanja koje obuhvaća neprovođenje vremenskih razgraničenja prihoda, netočno prikazivanje poslovnog rezultata sa svrhom da se plati manji porez na dobit ukoliko se radi o obvezniku poreza na dobit ili prilikom izbjegavanja pojedinih knjiženja koja utječu na finansijski rezultat. U takvim i sličnim situacijama ono etično u računovođi treba prevagnuti i izaci na vidjelo.

Puno puta smo svjedočili činjenici da doneseni zakoni nisu uvijek i etični kao i činjenici da se ponekad etično ponašanje protivi zakonu (Dujanić, 2003). Ažurna dokumentacija daje uvid u stvarno finansijsko poslovanje te pruža dokaze za donošenje prosudbe profesionalnih računovođa, stoga pronaći granicu etično ispravne odluke nije nimalo lako.

Gledajući globalno pad povjerenja u finansijsko izvještavanje generalno povećava rizik ulaganja za investitore, finansijski tokovi se usporavaju, a to naposljetku utječe i na smanjenje efikasnosti tržišta kapitala (Malinić, 2011).

5. ZAKLJUČAK

Prilikom sastavljanja finansijskih izvještaja, računovođe svojim stavom utječu na uspješnost poslovanja i pružanje cjelokupne slike o finansijskom položaju poduzeća ili institucije.

Zakonske podloge su dobra osnova za ponašanje u okvirima zakonom dopuštenih granica, ali ne i dovoljne. Pri donošenju odluka profesionalni računovođe trebaju se pridržavati zakonskih, etičkih i profesionalnih normi ponašanja. Praktično iskustvo, dodatna usavršavanja i specijalizacija u odgovarajućim područjima omogućavaju računovođama da pridonose boljem razumijevanju i shvaćanju potencijalnih problema pa i njihovom rješavanju. Računovodstvena etika stoga treba biti shvaćena kao proces dugoročnog usmjeravanja ka temeljnim vrijednostima i sposobnostima pojedinaca, a ne kratkoročno jačanje ugleda, povjerenja i osobnog zadovoljstva jer u tome leži snaga računovođa u računovodstvenoj profesiji.

6. LITERATURA

- Aleksić, A.(2007): Poslovna etika - element uspješnog poslovanja, Zagreb, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god.5.,(419-429)
- Ćorić, M., Jelavić, I. (2009): Etika u poslovanju, Zagreb, Obnovljeni život, 64,3,(393-404)
- Dražić - Lutilsky, I.,Gulin, D., Mamić-Sačer,I., Tadijančević,S.,Tušek,B.,Vašiček,V.,Žager, K., Žager,L. (2010): Računovodstvo, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika
- Dujanić, M.(2003): Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Rijeka, Zbornik radova-Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci, god 21. Sv.1,(53-63)
- Handbook of Code of Ethics for Professional Accountants (2013), New York, International Ethics Standard Bord for Accountants (www.ifac.org, 29.09.2013)
- Krkač, K., Volarević, H., Josipović, M. (2011): Načela poslovne etike i korporacijske društvene odgovornosti u području računovodstva, revizije, financija i bankarstva, Zagreb, Obnovljeni život, 66, 2, (187-199)
- Malinić, D. (2011): Etička dimenzija kvaliteta finansijskog izveštavanja, Beograd, Ekonomika preduzeća, (243-261)
- Odluka o objavljivanju Kodeksa etike za profesionalne računovođe, NN 1/2012
- Žager, K., Mamić Sačer,I., Sever,S., Žager, L. (2008): Analiza finansijskih izvještaja, Zagreb,Masme

⁶ Price Waterhouse Coopers, KPMG i Ernest & Young

RAČUNOVODSTVENI ASPEKT AUTORSKIH I SRODNIH PRAVA

Datum prijave: 20.9.2013.

UDK 657:347.78

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Stručni rad

Milan Stanić, univ.spec.oec.,dr.sc.Berislav Bolfek, Diana Čorluka

Veleučilište u Slavonskom Brodu

Dr. Mile Budaka 1, Slavonski Brod, Hrvatska

E-mail: milan.Stanic@vusb.hr

SAŽETAK - U radu je detaljno obrađen Zakon o autorskim i srodnim pravima, njegova primjena u praksi sa primjerima knjiženja, predočeno na primjeru poslovanja izdavačke kuće Dancing bear d.o.o. Zagreb. Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima kao temeljni pravni institut koji štiti intelektualno vlasništvo u Republici Hrvatskoj, njegovo razumijevanje i ispravna primjena u praksi, osnova su adekvatne zaštite svih sudionika, korisnika, autora djela i nositelja imovinskih koristi. Predmet proučavanja ovoga rada je analiza zaštite autora glazbenih djela u pravnom smislu, dohodaka autora i prihoda vlasnika autorskih imovinskih prava koji po toj osnovi nastaju u poreznom smislu, te kroz primjere obračuna dohotka od autorskih djela glazbenika i obračuna prihoda korisnika autorskih imovinskih prava pokazati tijek poslovnih promjena, njihov bilančni položaj i utjecaj na finansijski rezultat poslovanja trgovackog društva. Zadatak ovog rada je sistematizirati sve relevantne činjenice, rezultate i posljedice primjene Zakona, te na jednom mjestu detaljno prikazati tijek poslovnih promjena na primjeru izdavačke kuće kao nositelja isključivog prava korištenja autorskog djela glazbenika.

Ključne riječi:autorsko pravo, srodnna prava, glazba, autor, izdavačka kuća

SUMMARY - In this paper is an in detail elaboration of the Law on Copyright and Related Rights, its application in practice with examples of posting, presented on the business example of the publishing house Dancing bear d.o.o. Zagreb. Law on Copyright and Related Rights is a fundamental legal institution that protects intellectual property in Croatia, its understanding and proper application in practice, are the basis for the adequate protection of all participants, beneficiaries, the author and the right holders. The goal for this paper is to show the flow of business changes, balance sheet positions and impact on the company financial results by analyzing the protection of music works authors rights in legal sense, by analyzing income of authors and copyright beneficiaries that resulted in tax terms and through examples of calculations of authors and beneficiaries incomes. The aim of this paper is to systematize all relevant facts, results and consequences of the application of the Law, and one place shown in detail the flow of business changes on the example of publishing house as the exclusive rights holder for use of authors musical work.

Key words: copyright, related rights, music, author, publishing house

1.UVOD

Radom se želi prikazati korištenje i raspolaganje pravima u glazbenoj industriji temeljen na primjeru iz prakse društva Dancing Bear d.o.o. iz Zagreba. Za početak je prikazana povijest intelektualnog vlasništva te pokušaji njegove zaštite, pojmovi i oblici. Treće poglavje se odnosi na konkretno autorsko pravo i srodnna prava te daje detaljan uvid u suvremenu potrebu zaštite takvih prava i koji značaj takva prava imaju u praksi, kako poslovnoj, tako i računovodstvenoj. Četvrto poglavje pruža informacije o izdavačkoj kući Dancing Bear d.o.o. iz Zagreba. Petو poglavje definira postupak izvješćivanja prema nadležnim institucijama.

2. INTELEKTUALNO VLASNIŠTVO KROZ POVIJEST

Tijekom povijesti sve civilizacije prepoznavale su nužnost zaštite materijalnog vlasništva građana. U tu svrhu manje ili više pravedno ili uspješno, donošeni su zakoni i mjere kojima je građanima

osiguravana zaštita materijalnih dobara od otuđenja ili zlouporebe trećih osoba, osiguravano im je ekskluzivno pravo na eksploraciju i sustav obeštećenja u slučaju štete te sankcije osobama koje bi povrijedile nečije materijalno pravo.

Razvojem društva, gospodarstva, tehnologije i prava, pojavila se potreba i za zaštitom nematerijalnih prava građana. Pri tom se misli na zaštitu produkta ljudskog uma tj. intelektualnog vlasništva mehanizmima pravnog sustava. To se odnosi na povredu ekskluzivnog prava vlasnika na raspolaganje, njegovu uporabu i stjecanje koristi. Prvi zabilježeni patent kao vrlo čest oblik industrijskog vlasništva pa shodno tome i intelektualnog vlasništva, je patent odobren Johnu od Uthynama, flamanskom staklaru, kojem je kralj Henry VI. davne 1449. odobrio monopol na izradu predmeta od obojenog stakla.

Današnji pravni sustav zaštite intelektualnog vlasništva u Republici Hrvatskoj i ostatku svijeta temelji se na multilateralnim međunarodnim ugovorima koji datiraju još iz 19. stoljeća i koji su

se s razvojem tehnologije prilagođavali razvoju i u skladu s njom mijenjali. Tako je 1967. osnovan WIPO, World intellectual property organization, specijalna organizacija pod okriljem Ujedinjenih naroda. Korijeni WIPO-a nalaze se u Pariškoj konvenciji iz 1884. kojom je regulirana zaštita industrijskog vlasništva, i Bernskoj konvenciji iz 1886. koja regulira zaštitu literarnih i umjetničkih djela. Danas WIPO broji 185 država članica i ima više od 1200 zaposlenih u 116 država.

2.1. Intelektualno vlasništvo, pojam i oblici

„Sam pojam intelektualnog vlasništva označava posebna, specifična, prava koja imaju autori, izumitelji i ostali nositelji intelektualnog vlasništva. Intelektualno vlasništvo, znači, nije neko konkretno, materijalno vlasništvo nad nekim predmetom, već pravo odnosno skup ovlaštenja koje pravni poredak zemlje priznaje nositelju intelektualnog vlasništva.“ (Katulić, 2006:19)

„Konvencijom o ustanovljenju Svjetske organizacije za intelektualno vlasništvo (WIPO) iz 1967. definirano je intelektualno vlasništvo kao skup prava koja se odnose na:

- 1) književna, umjetnička i znanstvena djela (autorsko pravo);
 - 2) izvedbe umjetnika izvođača (pravo umjetnika izvođača), na fonogram (pravo proizvođača fonograma) i na emitiranje radiodifuzije (pravo organizacija za radiodifuziju). To su prava koja najčešće nazivamo autorskom pravu srodnna prava.
 - 3) znanstvena otkrića;
 - 4) sva druga prava koja pripadaju intelektualnoj djelatnosti iz djelokruga industrije, znanosti, književnosti i umjetnosti.“ (Heneberg, 2001:2-3)
- U zakonodavstvu Republike Hrvatske pravo intelektualnog vlasništva obuhvaća dvije suštinske cjeline:
- 1) autorsko pravo i autorskom pravu srodnna prava i
 - 2) pravo industrijskog vlasništva.

3. AUTORSKA I AUTORSKOM PRAVU SRODNA PRAVA

U dalnjem tekstu biti će prikazana definicija autorskog prava, copyright, definicija autorskom pravu srodnih prava, Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima u Republici Hrvatskoj te postupak zaštite i ostvarivanje autorskog prava glazbenog djela.

3.1. Definicija autorskog prava

Naziv autorsko pravo dolazi od latinske riječi auctor što znači tvorac, stvaratelj, kreator, začetnik. „Autorsko pravo znači pravo tvorca intelektualne tvorevine. Kao takav taj naziv ima najšire značenje, te obuhvaća pravo autora tvorevine s područja književnoga, glazbenog i drugog umjetničkog stvaralaštva i tvorevina s područja tehničkog stvaralaštva.“ (Šuman, 1935: 1)

„Isti naziv upotrebljava se ponekad u širem značenju tako da obuhvaća pravo autora s područja književnoga, glazbenog i drugog umjetničkog stvaralaštva i autorsko pravu srodnna ili susjedna prava.“ (Heneberg, 2001:1)

„Međutim, naziv autorsko pravo (franc. droit d'auteur, u njem. Urheberrecht, tal. diritto di autore) najčešće se upotrebljava u užem značenju tako da obuhvaća samo pravo u pogledu intelektualnih tvorevina s područja što se označava kao književno, znanstveno i umjetničko područje, ili kraće, pravo autora književnih, znanstvenih i umjetničkih djela. Utoliko je taj naziv nepotpun, pa se u nekim zakonima posebice ističe da se zakon odnosi na autorsko pravo u pogledu književnih, znanstvenih i umjetničkih dijela.“ (Heneberg, 2001:1)

„To je pravo najveća privatnopravna vlast apsolutnog djelevanja koja daje neposrednu vlast u pogledu intelektualne tvorevine - autorskog djela.“ (Katulić, 2006:23)

Autorsko pravo po svojoj naravi pripada fizičkoj osobi koja stvara neko autorsko djelo tj. originalnu intelektualnu tvorevinu iz književnoga, znanstvenog i umjetničkog područja koja ima individualni karakter, bez obzira na način i oblik izražavanja, vrstu, vrijednost ili namjenu. Za razliku od primjerice patenata, za stjecanje prava na autorsko djelo nije potrebno obaviti nikakav formalni postupak registracije.

Kako tumači čl. 13. st. 2. Zakona (NN 144/12), „autorskim pravom štite se osobne i duhovne veze autora s njegovim autorskim djelom (moralna prava autora), imovinski interesi autora u pogledu njegovoga autorskog djela (imovinska prava autora) i ostali interesi autora u pogledu njegovoga autorskog djela (druga prava autora).“

Zakon dopušta autoru djela isključivo raspolažanje djelom, raspolažanje koristima od njega, dopušta mu i svakog drugog isključiti od toga, a to se osobito odnosi na:

- 1) pravo reproduciranja (umnožavanja),
- 2) pravo distribucije (stavljanja u promet),
- 3) pravo priopćavanja autorskog djela javnosti,
- 4) pravo prerade.

3.2. Copyright

U širokoj međunarodnoj upotrebi je i engleska kovanica kojom se ističe da je neko autorsko djelo zaštićeno autorskim pravom - „copyright“. Pomoću oznake „copyright“ uz navedeno ime autora i godinu prvog izdanja autorskog djela, lako prepoznamo da je neko objavljeno djelo zaštićeno.

3.3. Definicija autorskom pravu srodnih prava

Srodnna prava odnose se na pojam prava poznatih u francuskoj i engleskoj terminologiji pod nazivom susjedna prava (droits voisins, negibouring rihts) ili nazvanih u njemačkoj terminologiji srodnna prava (verwandte Schutzrechte), a tako i u novijoj engleskoj (related rights) pa i u hrvatskoj ili u

talijanskom zakonodavstvu koneksna prava (diritti connessi).

U Republici Hrvatskoj Zakonom o autorskom pravu i srodnim pravima, uz gore definirana autorska prava, uređuju se i štite u slučaju povrede, i autorskom pravu srodnna prava.

Prema čl. 1. Zakona, srodnna prava obuhvaćaju:

- 1) prava umjetnika izvođača na njihovim izvedbama,
- 2) prava proizvođača fonograma na njihovim fonogramima,
- 3) prava filmskih producenata (proizvođača videograma) na njihovim videogramima,
- 4) prava organizacija za radiodifuziju na njihovim emitiranjima,
- 5) prava nakladnika na njihovim izdanjima,
- 6) prava proizvođača baza podataka na njihovim bazama podataka.

3.3.1. Prava umjetnika izvođača

„To su prava izvođača tj. osoba koje na umjetnički način prikazuju, recitiraju, deklamiraju, pjevaju, sviraju, plešu ili na drugi način izvode autorska djela. Pri tome se misli i na dramska, dramsko-glazbena, koreografska, pantomimska i kinematografska djela namijenjena prikazivanju, tj postupku priopćavanja kojim djelo postaje zamjetljivo za vid i za sluh, a glazbena djela izvedbi, tj. postupku priopćavanja kojim djelo postaje zamjetljivo za sluh.“ (Heneberg, 2001:242)

Djela ponekad izvode sami autori, no najčešće ih izvode druge osobe - umjetnici izvođači.

3.3.2. Pravo proizvođača fonograma

Razvoj tehnologije omogućio je i bilježenje izvođenja autorskih djela. U tom smislu pokazalo se nužnim uz izvođačka prava priznati i posebna prava proizvođačima snimke u smislu snimanja, umnožavanja i stavljanja u promet primjeraka zabilježenih autorskih djela. Na taj način je priznato pravo proizvođača fonograma.

„Ono se odnosi na umnožavanje i stavljanje u promet primjeraka fonograma te ponegdje i korištenje fonograma koji su stavljeni u prodaju (tzv. komercijalni fonogrami) za priopćavanje javnosti snimljenih zvukova (sekundarno korištenje).“ (Heneberg, 2001:261)

3.3.3. Pravo organizacija za radiodifuziju

Razvoj tehnologije u smislu prijenosa zvukova i slike s ciljem da ih javnost prima, potaknula je uz prava autora čija se djela prenose i umjetnika izvođača, i priznavanje prava organizacija za radiodifuziju tj. prijenos. „Predmet zaštite prava organizacije za radiofuziju je radiodifuzijsko emitiranje. U Rimskoj konvenciji postoji i definicija pojma radiodifuzijskog emitiranje prema kojoj je to bežično odašiljanje zvukova ili slike i zvukova da ih prima javnost. Takvom definicijom obuhvaćena je radiofonija i televizija.“ (Katulić, 2006:268)

3.4. Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima u Republici Hrvatskoj

Godine 2003. Hrvatski sabor donio je Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima kojim se uređuju autorska i srodnna prava, uređuje se zaštita autorskog prava i srodnih prava u slučaju njihove povrede, te područje primjene Zakona.

Uvođenje decidiranog pravnog akta koji uređuje sva interesna područja vezana za autorska prava, uvelo je reda u međusobne odnose autora djela, osoba koji raspolažu autorskim pravom temeljem preuzetih prava na iskorištavanje, naplatu prava, naslijedivanje no prouzročilo je i brojne kontroverze.

3.5. Postupak zaštite i ostvarivanje autorskog prava glazbenog jela

U ovome dijelu rada su pojašnjeni pojmovi Državnog zavoda za intelektualno vlasništvo, individualnog ostvarivanja autorskih prava, kolektivnog ostvarivanja autorskih prava, postupka zastupanja autora glazbenih djela, prikupljanja podataka o ostvarenim pravima, raspodjele prikupljenih naknada za autorska djela, autorskopravnog ugovora, ugovora o izdavanju glazbenog djela te ugovora o zvučnom snimanju.

3.5.1. Državni zavod za intelektualno vlasništvo (DZIV)

Krovna institucija među tijelima državne uprave za problematiku zaštite intelektualnog vlasništva u Republici Hrvatskoj je Državni zavod za intelektualno vlasništvo, osnovan 1991. godine. Zavod sudjeluje aktivno u predlaganju zakona, usko surađuje sa zakonodavnom vlasti, sudjeluje u edukaciji javnosti u smislu zaštite intelektualnog vlasništva. No najvažnija djelatnost Zavoda je organiziranje baze podataka i njeno pretraživanje (primjerice o prijavljenim patentima). Uz sve to, usko surađuje i sa Svjetskom organizacijom za intelektualno vlasništvo (WIPO).

3.5.2. Individualno ostvarivanje autorskih prava

Autor može autorska prava ostvariti osobno ili putem zastupnika. Ukoliko sam stavlja svoje djelo u promet tada je riječ o individualnom ostvarivanju prava. Autor može svoja prava ugovorom prepustiti nekoj drugoj pravnoj ili fizičkoj osobi.

3.5.3. Kolektivno ostvarivanje autorskih prava

Kako je za sam postupak zaštite prava nužan određeni stupanj stručnosti, zakonodavac je predviđao da djelatnost zaštite autorskih prava mogu obavljati udruge autora i drugih nositelja autorskog prava (npr. HDS ZAMP ili udruge nakladnika). Autore mogu zastupati i druge pravne osobne specijalizirane za ostvarivanje autorskih prava. Ovlaštenja za rad odobrava im i dodjeljuje Državni zavod za intelektualno vlasništvo, po ispunjenju

zadanih uvjeta. U tom slučaju govorimo o kolektivnom ostvarivanju autorskih prava.

„Na potrebu za efikasnijom zaštitom prava nositelji prava odgovorili su udrživanjem u strukovne udruge preko kojih bi efikasnije kontrolirali naplatu svojih potraživanja prema konzumentima zaštićenih sadržaja.“ (Katulić, 2006:60) Tako postoje:

- 1) Hrvatska udruga za zaštitu prava umjetnika izvođača (HUZIP),
- 2) Hrvatska diskografska udruga (HDU)
- 3) Hrvatska udruga skladatelja (HDS - ZAMP)

3.5.4. Postupak zastupanja autora glazbenih djela

Kada se autor odluči na kolektivno ostvarivanje autorskog prava, umjesto njega ugovore sklapa udruga autora. „Prema takvom ugovoru udruga autora daje autorizaciju za korištenje svih djela autora i drugih nositelja autorskog prava (cijeli repertoar) koje zastupa, ubire autorske naknade za sve koje zastupa, raspodjeljuje ubrane autorske naknade između njih prema određenim pravilima raspodjele, obavlja kontrolu korištenja djela, a prema potrebi obavlja i druge poslove ostvarivanja autorskog prava.“ (Heneberg, 2001:237-238)

Kolektivno ostvarivanje autorskog prava poteklo je još iz 19. st. upravo radi potrebe za zaštitom prava javne izvedbe glazbenih djela, i to na zahtjev autora čija su se glazbena djela javno izvodila u francuskim kavanama. Danas se u glazbenoj industriji takva prava nazivaju „malim pravima“.

3.5.5. Prikupljanje podataka o ostvarenim pravima

Korisnik glazbenih autorskih djela dužan je autorskoj udrizi dostaviti popis djela koja je koristio radi neke javne izvedbe (radio ili televizijske emisije, koncerta i sl.). Obaveza dostavljanja popisa određena je čl. 166. st. 2. Zakona uz predviđene sankcije za nepoštivanje te odredbe. Temeljem tako dostavljenih popisa obavlja se raspodjela prikupljenih autorskih naknada.

3.5.6. Raspodjela prikupljenih naknada za autorska djela

Da bi ispravno raspodijelila naknadu, udruga mora raspolagati točnim podatcima o strukturi svakog glazbenog djela - o autorima i ostalim eventualnim nositeljima autorskog prava (autor teksta, glazbe, aranžer, prevoditelj i sl.), kao i o njihovim udjelima u javnoj izvedbi. Potrebne podatke udruga dobiva prijavama svakog pojedinog djela, potkrijepljeno ugovorima, ovlastima i sl.

Temeljem pravilnika o reparticiji, a radi pravilne i pravedne raspodjele autorske naknade, udruga mora raspolagati i podatcima o trajanju djela, o njegovoj vrsti (je li npr. djelo ozbiljne glazbe), o vrsti sastava koji djelo izvodi (npr. orkestar ili pojedinač).

„U određivanju visine autorske naknade dolaze u obzir sljedeći obračunski postupci:

- 1) Da se autorska naknada, naplaćena za izvedbu djela na određenom programu (npr. koncerta),

podijeli na djela prema njihovu trajanju (tzv. raspodjela prema programu, reparticija „par programme“).

2) Da se autorske naknade određene vrste naplate (npr. od radija, od televizije) u određenom razdoblju (npr. od godine dana ili kraćem) zbroje, da se taj zbroj autorskih naknada podijeli zbrojem bodova svih djela koja su u tom razdoblju korištena u toj vrsti naplate i tako dobije novčana vrijednost boda, te da se zatim broj bodova pojedinog djela pomnoži brojem koji predstavlja vrijednost pojedinog boda.“ (Heneberg, 2001:239)

3.5.7 Autorskopravni ugovori

Autorska imovinska prava su prenosiva prava. U praksi se često događa da autor svoja autorska prava odluči prenijeti na drugu pravnu osobu. U tom slučaju govorimo o autorskopravnom ugovoru (engl. assignment of copyright, licensing agreement).

„Autorskopravni ugovori jesu ugovori kojima autor ili drugi nositelj autorskog prava prenosi svoje pravo iskorištanja autorskog djela ili neka od tih prava u određenom trajanju na drugu osobu.“ (Heneberg, 2001:164)

Više je vrsta autorskopravnih ugovora:

- 1) Nakladnički ugovor
- 2) Ugovor o izdavanju glazbenog djela
- 3) Ugovor o prikazivanju
- 4) Ugovor o izvedbi
- 5) Ugovor o zvučnom snimanju (mehaničkoj reprodukciji)
- 6) Ugovor o kinematografskom djelu

Kako je fokus ovog rada na djelima autora glazbe, pobliže će pojasniti autorskopravne ugovore koji se u praksi, a napose u glazbenoj industriji, na primjeru izdavačke kuće Dancing bear d.o.o. najčešće i koriste. To su ugovor o izdavanju glazbenog djela (fonografski ugovor) i ugovor o mehaničkoj reprodukciji.

3.5.8 Ugovor o izdavanju glazbenog djela (fonografski ugovor)

„Ugovor o izdavanju glazbenog djela (engl. publishing agreement - musical work) jest posebna vrsta nakladničkog ugovora kojim autor glazbenog djela (skladatelj, kompozitor) prenosi pravo umnožavanja i stavljanja u promet (pravo izdavanja) djela na nakladnika koji se obvezuje da djelo izda na svoj trošak i kojim se osim toga uređuju i drugi odnosi između skladatelja i nakladnika u pogledu načina iskorištanja takvog djela.“ (Heneberg, 2001:300) Iz gore navedene definicije proizlazi da temeljem fonografskog ugovora nakladnik na sebe preuzima obvezu izdavanja, umnožavanja i stavljanja u promet proizvoda.

Kako su troškovi izdavanja prilično veliki, najčešće ih je u praksi nemoguće pokriti samom prodajom umnoženih primjeraka. Kako bi namirio inicijalne troškove izdavanja, nakladnik, u ovom slučaju izdavačka kuća, najčešće u fonografski ugovor uglavljuje i odredbe koje se odnose na prijenos

prava javne izvedbe, radiodifuziju, mehaničku reprodukciju i sl.

Autorsku naknadu autor ostvaruje temeljem:

- 1) ustupanja prava izdavanja (može se ugovoriti obračun i isplata temeljem prodanih primjera ili paušalno),
- 2) javne izvedbe,
- 3) emitiranja putem radiodifuzije (tzv. malim pravima),
- 4) prava mehaničke reprodukcije djela.

Udio kojeg dobiva autor djela tj. nositelj imovinskog prava određen je Pravilnikom o reparticiji autorske udruge.

Udruga ZAPRAF (Udruga za zaštitu, prikupljanje i raspodjelu naknada fonografskih prava) prikuplja od korisnika sredstva, prosljeđuje ih nositelju imovinskih koristi (izdavačkoj kući) koji ih dalje raspoređuje autorima djela sukladno važećim ugovorima. ZAPRAF štiti sva prava svih domaćih diskografa - proizvođača fonograma na temelju njihovih dobivenih punomoći na temelju samog Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima, ali i svih stranih diskografa na temelju ekskluzivnih ugovora o zastupanju.

4. POSLOVNI PROCESI I RAČUNOVODSTVENE POLITIKE U IZDAVAČKOJ KUĆI DANCING BEAR D.O.O.

Izdavačka kuća Dancing bear d.o.o. osnovana je 1990. godine. U 22 godine poslovanja afirmirala se kao jedna od najvećih izdavačkih kuća u Republici Hrvatskoj, sa zavidnim katalogom domaćih izdanja i licencom jedne od najvećih svjetskih izdavačkih kuća - Warner Music.

Pravo na naknadu se ostvaruje činom korištenja djela izdanog u komercijalne svrhe u svrhu javnog priopćavanja. Naknadu od korisnika u ime diskografa koji su potpisali punomoć prikuplja ZAPRAF, Udruga za zaštitu, prikupljanje i raspodjelu naknada fonogramskih prava. U Republici Hrvatskoj moguće je jedino ovakvo kolektivno ostvarivanje prava. Dancing bear d.o.o. sa autorima sklapa ugovor o izdavanju glazbenog djela, tzv. fonografski ugovor. Svaki autor i svaki ugovor s autorom je specifičan i uvjeti se zasebno dogovaraju. Nemoguće je ugovorima i autorima pristupiti paušalno.

Podatke o javnom priopćavanju dostavljaju korisnici direktno udruzi. Nakon obrade dobivenih podataka, ZAPRAF pismeno izvješćuje diskografe o visini ostvarene naknade za prethodno razdoblje, što je temelj za ispostavljanje računa. Isplata naknade vrši se po primitku računa od strane diskografa. Kako se radi o dugotrajnom procesu obrade prikupljenih podataka, ZAPRAF diskografe ne izvješćuje o realiziranom prihodu temeljem naknade za korištenja snimke prije isteka datuma bilance. Kako bi se zadovoljilo načelo nužnosti sučeljavanja prihoda s rashodima poslovne godine, u računovodstvu diskografske kuće vrši se procjena realiziranog prihoda po toj osnovi na dan 31.12., kao i izračun troškova temeljem budućih isplata autorima ili vlasnicima snimke kojeg se zastupa na

teritoriju Republike Hrvatske. Fakturiranje i naplata ostvarene naknade realizirat će se tijekom idućeg razdoblja za što je nužno provesti adekvatna knjiženja. U nastavku se daju pojašnjaja pojedinih načina ugovaranja, obračuna i naknade sa primjerima knjiženja obračunanih prihoda i troškova na dan 31.12. uz knjiženja po primitku obračuna i izdavanju računa ZAPRAF-u.

TABLICA 1: PRIMJER KNJIŽENJA NAKNADE KADA JE DISKOGRAF UJEDNO I VLASNIK „MASTERA“

Tek. br.	Opis	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
1.	Obračunani prihod bud. razdoblja	1910	150.000,00	
	Prihodi od prodaje prava	7857		150.000,00
2.	Izlazni račun, kupac ZAPRAF	1200	200.00,00	
	Obvezne za PDV	2400		40.000,00
	Obračunani prihod, konačni obr.	1910		150.000,00
	Prihod od prodaje prava, konačni obr.	7857		10.000,00

Izvor: Dancing bear d.o.o. (arhiva)

U prethodnom primjeru knjiženja autor izdavaču ugovorom ustupa pravo vlasništva nad snimkom. Izdavačka kuća ima vlasništvo nad snimkom i u cijelosti zadržava ostvarenu naknadu za korištenje snimaka. U sljedećem primjeru (Tablica 2) autor ustupa diskografu pravo na iskorištavanje snimke pri tom zadržavši vlasništvo nad masterom. Diskograf će primljena sredstva na ime naknade za korištenje snimke raspodijeliti između sebe i autora prema ugovorenom ključu. Autor je registrirao samostalnu djelatnost i u sustavu je PDV-a.

TABLICA 2. PRIMJER KNJIŽENJA NAKNADE KADA JE AUTOR ZADRŽAO VLASNIŠTVO NAD „MASTEROM“

Tek. br.	Opis	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
1.	Obračunani prihod bud. razdoblja	1910	150.000,00	
	Prihodi od prodaje prava	7857		150.000,00
2.	Obračunani troškovi autorskih	2912		15.000,00

	prava			
	Autorski honorari samostalnih umjetnika	4161	15.000,00	
3.	Izlazni račun, kupac ZAPRAF	1200	200.000,00	
	Obveze za PDV	2400		40.000,00
	Obračunani prihod, konačni obračun	1910		150.000,00
	Prihod od prodaje prava, konačni obračun	7857		10.000,00
4.	Ulazni račun, samostalni umjetnik	2200		25.000,00
	Pretporez po ulaznim računima	1400	5.000,00	
	Obračunani troš. autorskih prava, konačno	2912	15.000,00	
	Autorski honorari samostalnih umjetnika	4161	5.000,00	

Izvor: Dancing bear d.o.o. (arhiva)

Prethodna dva primjera odnose se na „domaća“ izdanja, tj. izdanja koja su dio kataloga Dancing beara i za koje s autorima postoje sklopljeni ugovori o snimanju glazbenog djela. Kako je Dancing bear ovlašten za distribuciju i zastupanje Warner Music kataloga, tako je ovlašten i za prikupljanje naknade za korištenje snimaka (javno priopćavanje) temeljem ekskluzivnog ugovora o zastupanju potписанog između Warner Music i Dancing beara. Shodno ugovoru, primljena naknada raspoređuje se između vlasnika fonograma (WM-a) i Dancing bear-a, pri čemu vlasniku biva proslijeđena glavnina realizirane naknade, a zastupniku manji dio.

TABLICA 3: PRIMJER KNJIŽENJA NAKNADA TEMELJEM EKSKLUZIVNOG UGOVORA O ZASTUPANJU

Tek. br.	Opis	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
1.	Obračunani prihod bud. razdoblja	1910	200.000,00	
	Prihodi od prodaje prava	7857		200.000,00

2.	Obračunani troškovi autorskih prava	2912		190.000,00
	Nakn. za korištenje prava intel. vlasništva	4168	190.000,00	
3.	Izlazni račun, kupac ZAPRAF	1200	287.500,00	
	Obveze za PDV	2400		57.500,00
	Obračunani prihod, konačni obračun	1910		200.000,00
	Prihod od prodaje prava, konačni obračun	7857		30.000,00
4.	Ulazni račun, dob. Warner music	2210		218.500,00
	Obračunani troš. autorskih prava, konačno	2912	190.000,00	
	Nakn. za korištenje prava intel. vlasništva	4168	28.500,00	

Izvor: Dancing bear d.o.o. (arhiva)

5. OBVEZA IZVJEŠĆIVANJA NADLEŽNIH INSTITUCIJA O ISPLAĆENIM AUTORSKIM HONORARIMA

Svi isplatitelji autorskih honorara obvezni su o isplatama poreza na dohodak u ime autora o tome izvijestiti Poreznu upravu najkasnije do 15-tog u mjesecu za honorare isplaćene u prethodnom mjesecu. Izvješće se podnosi Poreznoj upravi na obrascu IDD.

Po isteku poreznog razdoblja, najkasnije do 31. siječnja sljedeće godine isplatitelji su dužni Poreznoj upravi podnijeti izvješće o svim isplaćenim primitcima u godini. Izvješće se podnosi na propisanom obrascu ID-1 - Izvješće o isplaćenom primitku, dohotku, uplaćenom doprinosu, porezu po odbitku i prirezu u ____ godini.

Isplatitelji autorskih honorara dužni su svim autorima kojima su u godini isplaćivali, obračunavali i uplaćivali autorske honorare i pripadajući porez i prirez na dohodak, najkasnije do 28. veljače tekuće godine za prethodnu godinu, dostaviti Potvrdu o isplaćenom primitku, dohotku, uplaćenom doprinosu, porezu na dohodak i prirezu.

6. ZAKLJUČAK

U radu su analizirane odredbe Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima, njegova primjena u praksi na primjeru izdavačke kuće *Dancing bear d.o.o.*. Ujedno se pristupilo detaljnoj analizi računovodstvenih evidentiranja svih poslovnih promjena u društvu.

Iz svih prikazanih informacija može se zaključiti da je područje rada računovođe u trgovackom društvu koje se bavi diskografijom i nakladništvom izuzetno široko područje koje zahtjeva konstantnu stručnu izobrazbu, praćenje propisa i individualni pristup svakom autoru i svakom potpisanim ugovoru. Nažalost, osim pravne literature jako je malo dostupne i aktualne literature iz područja primjene propisa u računovodstvenoj praksi tako da su računovođe prepušteni donošenju računovodstvenih politika društva isključivo na temelju vlastite empirije i vještina, uz neprestanu usku suradnju s upravom društva, autorima i kolegama iz struke.

LITERATURA

1. Heneberg, I. (2001), *Autorsko pravo*, Zagreb, Informator
2. Katulić, T. (2006), *Uvod u zaštitu intelektualnog vlasništva u Republici Hrvatskoj*, Zagreb, Carnet
3. Šuman, J. (1935), *Komentar Zakona o zaštiti autorskog prava i međunarodnih propisa*, Zagreb, G. Kon
4. *Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima*, NN 144/12

STRATEŠKO UPRAVLJANJE KORPORACIJAMA TEMELJEM EKONOMSKE DODANE VRIJEDNOSTI

Datum prijave: 19.10.2013.

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

UDK 658.1

Stručni rad

V. Vinšalek Stipić univ.spec.oec.
 Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu
 Kralja Petra Krešimira IV 30, Knin, Hrvatska
 Telefon: 022/664-450, E-mail: valentinavinsalek@net.hr

SAŽETAK - Prilikom mjerjenja i ocjenjivanja poslovanja korporacija najpouzdanije je uzimati podatke dobivene iz temeljnih finansijskih izvještaja jer tako dobivamo uvid u sve poslovne tijekove koji su važni za korporaciju. Osnovnom vodiljom poslovanja smatra se stvaranje vrijednosti za dioničare koja se odražava kroz porast tržišne cijene dionica ili kroz isplatu dividendi. Zbog toga se javlja nova metoda za mjerjenje profitabilnosti i stvaranje vrijednosti koje nisu isključivo oslonjene na računovodstvene kategorije već u obzir uzimaju i procjenu uspješnosti poslovanja na temelju tržišta kapitala. Tako se i razvija kao vodeća mjera uspješnosti poslovanja korporacija, Ekonomski dodana vrijednost (Economic Value Added - EVA[®]) temeljena na procjeni stvaranja dodane vrijednosti za dioničare.

Svakako je potrebno naglasiti da niti jedan od pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća ne pokazuje stvaranje dodane ekonomski vrijednosti za svoje vlasnike kao što to pokazuje EVA koja za razliku od ostalih pokazatelja uzima u obzir trošak uloženog kapitala. EVA se implementira u poduzeća uglavnom da se poveća poznavanje organizacije poduzeća i razumijevanje finansijskih procesa kako bi se poboljšalo donošenje odluka koje će povećati vrijednost poduzeća prvenstveno zbog toga što je EVA lako razumljiva jer sva poduzeća imaju gotove podatke za analizu.

Ključne riječi: Uspješnost poslovanja, model uspješnosti poslovanja, Ekonomski dodana vrijednost

SUMMARY - The measurement and evaluation of business corporations to take the most reliable data from the financial statements because we gain insight into all business flows that are important to the corporation. The main aim business is considered to be the creation of shareholder value which is reflected by an increase in the market price of the shares or the payment of dividends. Thererore, it is a new method for measuring the profitability and value creation are not solely rely on the accounting categories to take into account the assessment of business performance based on the capital markets. So be developed as a leading measure of business performance corporation Economic Value Added - EVA[®] based on an assessment of the creation of added value for shareholders.

We have to emphasize that none of the indicators of corporate performance does not show the creation of economic value for its owners as it shows EVA that unlike other indicator takes into account the cost of the capital invested. EVA is implemented in companies mainly to increase the knowledge of the company and understanding of the process in order to improve decision-making that will increase the value of the company primarily because EVA is easy to understand because all companies have data ready for analysis.

Keywords: Business performance, performance indicator, Economic Value Added

1. UVOD

Razvojem tržišta i ekonomskih kretanja razvile su se i nove metode za mjerjenje uspješnosti poslovanja korporacije. Tako se i javila kao vodeća mjera uspješnosti poslovanja Ekonomski dodana vrijednost - EVA[®], pomoću koje uspješni menadžeri donose strateške poslovne odluke (Dražić - Lutolsky i Perčević, 2006).

Glavna prednost EVA - e u odnosu na slične pokazatelje je jednostavnost, odnosno opće je poznato da u nju ulaze samo jednostavni, ali istodobno i djelotvorni modeli. Prilikom izračunavanja pozitivna EVA ukazuje na povećanje vrijednosti za dioničare, dok negativna ukazuje na njeno uništavanje. Ova mjera uspješnosti poslovanja menadžmentu ukazuje na relevantne veličine za povećanje vrijednosti za dioničare. To nisu samo ostvarenii prihodi, troškovi materijala, rada, opći troškovi poslovanja i sl., već i uloženi kapital, stopa

poreza, kamate na strani kapital, ali i odnos financiranja. Ostvarivanje pozitivne EVA - e bitno utječe na tržišnu vrijednost poduzeća i menadžmentu je u interesu da poduzeće ostvaruje ekonomsku dodanu vrijednost.

Stalni porast EVA - e će rezultirati povećanjem tržišne vrijednosti poduzeća. Ovaj pristup se pokazao valjan i učinkovit za mnoge vrste organizacija. To je zato jer se razina EVA - e odražava u cijenama dionica. Kontinuirano poboljšanje EVA - e donosi kontinuirano povećanje bogatstva dioničara.

2. DEFINICIJA EVA - e

Konzultantska kuća Stern Stewart & Co. registrirala je EVA - u kao vlastito autorsko pravo, te je 1991. godine objavila njenu konceptciju obračuna. Stewart definira EVA - u kao operativnu dobit

umanjenu za ukupne troškove kapitala potrebnog za ostvarenje te dobiti. U praksi je identificirano 164 korekcije (prilagodbe) koje su neophodne za točan izračun EVA - e, dok su neke od njih goodwill, amortizacija, NOPAT, kapital, trošak kapitala, zalihe itd. Međutim, taj iznos će vjerojatno biti različit od zemlje do zemlje. Unatoč svemu razlika između računovodstva i EVA - e je obično tako mala da nikakva usklajivanja nisu potrebna. Znači da se EVA u Hrvatskoj zbog primjene HSFI - a i MSFI - a može primijeniti u svim poduzećima bez ikakve posebne prilagodbe kapitala.

Pozitivna EVA ukazuje na povećanje vrijednosti za dioničare, dok negativna ukazuje na njeno uništavanje. Ova mjera uspješnosti poslovanja menadžmentu ukazuje na relevantne veličine za povećanje vrijednosti za dioničare. To nisu samo ostvareni prihodi, troškovi materijala, rada, opći troškovi poslovanja i sl., već i uloženi kapital, stopa poreza, kamate na strani kapital, ali i odnos financiranja (Janković, 2008).

3. MODELI IZRAČUNA EVA POKAZATELJA

EVA se računa tako da se od operativne dobiti poslije oporezivanja odbiju troškovi ukupno uloženog kapitala (vlastitog i tuđeg). Odnosno, predstavlja dobit (ostatak neto dobiti) koja se ostvari kada se od operativne dobiti poslije oporezivanja, od neto dobiti, odbiju troškovi kapitala korištenog pri njegovom stvaranju (Peixoto, 2002:4). EVA se računa kako slijedi:

$$EVAt = NOPATt - (WACCT * ICt-1)$$

Gdje je:

NOPAT - Net Operating Profit After Tax (Neto dobit nakon poreza)

WACC - Weighted Average Cost of Capital (Ponderirani prosječni trošak kapitala)

IC - Invested Capital

Neto operativna dobit nakon oporezivanja (NOPAT) je mjera nakon plaćanja poreza operativnog profita i isto tako je zarada prije kamata i poreza pomnoženo sa (1- corporate tax rate). NOPAT se također može izračunati dodavanjem na prihode raspoložive dividende za dioničare i druge interesne skupine nakon poreza.

Glavna prednost EVA - e u odnosu na slične pokazatelje je jednostavnost, odnosno opće je poznato da u nju ulaze samo jednostavni ali istodobno i djelotvorni modeli. Detaljniji i jednostavniji prikaz koncepta EVA prikazan je kako slijedi:

Prikaz izračuna EVA - e

Poslovni prihodi (Sales, Revenues)

- Poslovni rashodi (Operating expenses)

Operativna dobit prije oporezivanja (Operating profit)

- Porez na dobit (Taxes)

Operativna dobit nakon oporezivanja (NOPAT)

- Ponderirani prosječni trošak kapitala (WACC) X
Uloženi kapital

Ekonomski dodana vrijednost (EVA)

Izračunavanje NOPAT - a ne bi trebao biti problem jer se radi o korištenju računovodstvenih kategorija koje se vrlo lako mogu dobiti iz računa dobiti i gubitka. Međutim, puno veći problem predstavlja izračunavanje WACC - a za pojedino poduzeće jer je to kategorija koja uključuje određen broj pretpostavki, odnosno ne može se potpuno utvrditi kao ranije navedene računovodstvene stavke. WACC predstavlja ponderirani trošak uloženog kapitala koji uključuje vlastiti kapital uložen od srane vlasnika i dugoročne kredite od strane kreditora koji je ponderiran prema udjelu pojedinog od njih u pasivi poduzeća. Radi se o trošku imovine poduzeća koja se računa na način da se od ukupne imovine oduzmu tekuće obvezne.

3.1. EVA/S

Temeljni kriteriji investitora pri odluci gdje alocirati svoj kapital je ostvarivanje zadovoljavajućeg povrata. Uvezši u obzir pretpostavku da potencijalni ulagači kapitala pri odluci u koje poduzeće investirati imaju vrlo širok izbor mogućnosti i vrlo često pitanje koje se postavlja je pitanje mjere adekvatnog povrata, odnosno što čini jednu investiciju bolju od druge. Razne kritike upućene dosadašnjim pokazateljima koji se temelje na podacima dobivenim iz računovodstvenih izvještaja, temeljene su na objašnjenjima da oni ne mijere novčani tok koji stvara poduzeće, te nisu korigirani u odnosu na rizik. Stavljanjem u odnos EVA - e i prodaje (EVA/S), dolazi se do pokazatelja koliko je dodane vrijednosti stvoreno po jedinici prodanog proizvoda.

3.2. EVA/UP

Financijski analitičari su kroz godine uložili dosta napora u pronalaženju što bolje mjere, odnosno pokazatelja koji bi ulagačima predložio koja poduzeća i u kojoj mjeri stvaraju dodanu vrijednost za svoje dioničare i vlasnike. Jedan od takvih pokazatelja je Marža ekonomski dodane vrijednosti koja se dobije stavljanjem u odnos EVA - e i poslovnih prihoda (EVA/UP), jer je EVA sama za sebe, kao apsolutni iznos, vrlo teška za usporedbu sa ostalim poduzećima i industrijama.

4. STRATEGIJE EVA - e

Financijskom analizom potrebno je pronaći najbolje poduzeće na tržištu. Upotrebo tradicionalne analize za investiranje tzv. strategije rasta (growth strategy) analitičari imaju velik izbor poduzeća koji imaju velik razvoj proizvodnje i perspektivu za zarade (Grant, 2003:257).

Upotreboom tzv. strategije vrijednosti (value strategy) za analizu investicija, istraživanje se usredotočuje na cijenu dionica poduzeća prije stopa rasta (Grant, 2003: 261).

Potrebno je razlikovati stvarnu vrijednost poduzeća koja imaju pozitivnu EVA - u i negativnu EVA - u poduzeća koja može biti „vrijednosna zamka“.

4.1. EVA Growth Strategy

U modernoj perspektivi „stil rasta“ u ulaganjima pretpostavlja pozitivna događanja u poduzeću kao rezultat pozitivne EVA - e. Usredotočujući istraživanja na poduzeća koja imaju visok ekonomski profit, to je vjerojatnost da je otkrivena prava vrsta strategije koju ima poduzeće s iskustvima u uobičajenom rastu tržišne dodane vrijednosti (MVA). Neto sadašnja vrijednost (NPV) tih poduzeća je visoka što prati izuzetno visok rast njihove ekonomске dodane vrijednosti (EVA). U ovoj strategiji investitori nastoje izbjegći prekomjerno plaćanje za poduzeća koja imaju nerealan razvoj proizvoda, rasta i očekivanih zarada.

4.2 EVA Value Strategy

Prepostavka za strategiju vrijednosti je da je poduzeću cijena dionica previše i prebrzo pala u odnosu na buduće zarade poduzeća. U praksi je otkriveno da vrijednost portfelja poduzeća ima relativno nisku cijenu, kao rezultat niskog omjera knjigovodstvene vrijednosti i relativno visoke stope dividende iz dobiti. To je prepostavka da će vlasničke vrijednosnice tih vrijednosnica poduzeća biti cijenjene na razinu koja je u skladu sa pravom vrijednošću poduzeća i stvaranja bogatstva. U popularnoj strategiji vrijednosti, aktivni investitori razvrstavaju vlasničke vrijednosnice poduzeća koje mogu izgledati jeftinije na tržištu kad u stvari njihova niska cijena može biti odraz niskog rasta u budućnosti.

5. MODELI ZA VREDNOVANJE NA BAZI EVA - e

Za ispitivanje EVA modela postoje dvije standardne formulacije za vrednovanje poduzeća. U tom kontekstu kažemo da je vrednovanje poduzeća jednako:

1. Uloženi kapital (C) plus akumulirana Neto sadašnja vrijednost (NPV)

2. Sadašnja vrijednost od NOPAT - a plus NPV svih budućih mogućih investicija

NOPAT se može izraziti kao kapitalizacija postojeće imovine poduzeća plus generirana EVA od postojećih sredstava. Iz sljedećeg izraza se može vidjeti zašto je vrijednost poduzeća jednaka uloženom kapitalu (C) plus NPV buduće ekonomski dobiti koja proizlazi iz postojećih sredstava EVA/COC (Grant, 2003:142).

$$\begin{aligned} EV &= NOPAT / COC + G \\ &= (COC \times C + EVA) / COC + G \\ &= C + (EVA / COC + G) \\ &= C + NPV \end{aligned}$$

Kako i prije, vrijednost poduzeća je ustvari jednaka uloženom kapitalu plus akumulirana NPV. Ako je diskontirana ekonomski dobit pozitivna poduzeće stvara dodanu vrijednost za svoje dioničare i vlasnike dok je negativna diskontirana ekonomski dobit na žalost rezultat lošeg poslovanja i uništavanja poduzeća.

5.1. Free Cash Flow Model

Prema financijskoj teoriji vrijednost svakog poduzeća na tržištu može se izraziti kao tok budućih diskontiranih novčanih tokova. U skladu s tim vrijednost poduzeća se može izraziti kako slijedi (Grant, 2003:106):

$$EV = \sum_{t=1}^{\infty} CF_t / (1 + r)^t$$

U izrazu EV označava vrijednost poduzeća, CF_t/novčani tok u razdoblju t i r je diskontna stopa ili trošak kapitala.

Vrijednost poduzeća može biti prikazana kao sadašnja vrijednost očekivanih novčanih tokova generiranih od strane postojeće imovine poduzeća i očekivani budući rast aktiva koji trenutno ne postoji. Free Cash Flow model se može izraziti kao (Grant, 2003:113):

$$EV = \sum_{t=1}^{\infty} FCF_t / (1 + COC)^t$$

Gdje je:

EV - vrijednost poduzeća
FCF_t - slobodni novčani tok u vremenu t
COC - prosječni ponderirani trošak kapitala

Nadalje, poduzeće može procijeniti slobodni novčani tok u vremenu t (FCF_t) kao očekivana neto dobit iz redovnih aktivnosti nakon oporezivanja u vremenu t (NOPAT_t) umanjeno za godišnja neto

ulaganja u vremenu t (INt), kao pokazatelj za rast poduzeća.

$$FCF_t = NOPAT_t - IN_t$$

Neto ulaganja odnose se na bruto kapitalne izdatke u vremenu t umanjene za potrebne troškove održavanja (mjereno po ekonomskoj amortizaciji) za određeno poduzeće. Kao i bruto investicije neto ulaganja uključuju potrebne promjene u radni kapital (promjene u operativnoj imovini umanjeno za povezane promjene u operativnim kratkoročnim obavezama) za podršku rasta prihoda i dobiti.

5.2. Growth Model

Umjesto da se procjeni niz novčanih tokova u određenom vremenskom razdoblju, može se upotrijebiti Growth model (model rasta) kao zgodan način da se pojednostavi diskontni novčani tok iz procesa (Grant, 2003:109). U tom slučaju postoje dva modela novčanih tokova koji se mogu koristiti u praksi:

- konstantni novčani tijek modela rasta
- varijabilni novčani tijek modela rasta

Konstantni novčani tijek modela rasta čini jedan korak ispred CF, odnosno po ovom modelu vrijednost poduzeća može se izraziti kao:

$$EV = CF(1) / (r - g)$$

U ovom izazu je $CF(1)$ je procijenjeni novčani tijek od jedne godine, a g je godišnja konstantna stopa rasta. Ako nije ponuđena konstantna stopa rasta može biti projicirana pomoću povijesnih podataka novčanog toka kao što je od $CF(0)$ prema natrag $CF(-j)$, odnosno:

$$g = [CF(0) / CF(-j)]^{1/j} - 1,0$$

Varijabilni novčani tijek modela rasta je drugi oblik modela diskontiranih novčanih tokova. U varijabilnom modelu rasta postoje višestruke stope rasta koje služe za praćenje uzoraka novčanog toka kroz promatrana razdoblja. U tom slučaju gotovinski tijek raste relativno visoko tijekom promatranog razdoblja dok je ustanovljeno da GCF pada do konstantne stope u promatranom razdoblju. U tom slučaju postoje dva koraka u procjeni vrijednosti poduzeća varijabilnog modela rasta:

Korak 1: Izračunati sadašnju vrijednost projiciranog novčanog toka generiranog tijekom prve faze rasta novčanog toka, gdje se tumači kao horizontalna vrijednost (HV).

Korak 2: Izračunati sadašnju vrijednost novčanog toka zarađenog za vrijeme odnosno, prije zrele faze rasta. To se tumači kao rezultat

trenutne vrijednosti poduzeća projicirane na budućoj vrijednosti.

Za varijabilni rast sadašnja vrijednost novčanog toka za promatrano razdoblje može se izraziti kako slijedi:

$$HV = \sum_{t=1}^T CF(1) \times (1 + g_{NT})^{T-t} / (1 + r)^T$$

U ovom izazu $CF(1)$ je procijenjeni novčani tijek od jedne godine, g_{NT} je stopa rasta u novčanom toku za horizontalni period i r diskontna stopa ili cijena kapitala.

Za samo dva razdoblja novčanog toka tijekom promatranog razdoblja, horizontalna vrijednost se može izraziti kao:

$$HV = CF(1) / (r + 1) + CF(2) / (r + 1)^2$$

$$HV = CF(1) / (r + 1) + CF(1) \times (1 + g_{NT}) / (1 + r)^2$$

U praksi varijabilni rast model može dati odgovore koji se bitno razlikuju od dobivenih rezultata pomoću stalnog modela rasta.

5.3. Economic Profit Model

EVA model razlikuje se od modela slobodnog novčanog toka jer omogućuje izravno mjerjenje dodane vrijednosti za uloženi kapital. Neto sadašnja vrijednost (NPV) poduzeća je jednaka sadašnjoj vrijednosti očekivanog ekonomskog profita generiran od postojeće očekivane buduće imovine. Model EVA se može analizirati putem vrijednosti poduzeća kako je prikazano (Grant, 2003:130):

$$EV = C + NPV$$

Odnosno, vrijednost pothvata (EV) jednaka je kada uloženi kapital (C) uvećamo za neto sadašnju vrijednost (NPV). NPV poduzeća može se izraziti kao diskontirani ekonomski profit:

$$NPV = \text{Sadašnja vrijednost EVA} - e$$

$$= \sum_{t=1}^{\infty} EVAt / (1 + COC)^t$$

U navedenoj formuli EVA je procijenjeni ekonomski profit u razdoblju t , COC je ponderirani prosječni trošak kapitala.

Menadžeri će stvoriti bogatstvo za dioničare i vlasnike ako je diskontni ekonomski profit pozitivan i zbog toga će i NPV biti pozitivna. Donošenjem loših odluka EVA će biti negativna što će rezultirati uništavanjem bogatstva dioničara.

5.4. T - period EVA Model

U T - period EVA modelu investitori daju procjene i broj razdoblja u kojem poduzeće može generirati pozitivan ekonomski profit na njegovu očekivanu buduću imovinu. To se svodi na procjenu broja pozitivnih EVA perioda da bi menadžeri i investitori uočili da poduzeće može relativno vratiti uložena sredstva nakon plaćanja poreza, povrata na uloženi kapital koji premašuje očekivani trošak kapitala (COC). Model T - period ekonomski profit može se izraziti kako slijedi (Grant, 2003:136):

$$Gf = (AEP \times T) / COC \times (1 + COC)$$

Gdje je:

AEP - prosječni ekonomski profit na nove investicije, ili annualized EVA, (EVA svedena na godišnju razinu)

T - procijenjeni broj pozitivnih EVA razdoblja

Zbog jednostavnosti za pretpostaviti je da se:

- ekonomski profit zarađen tijekom godina (u određenom vremenskom periodu) pripisuje postojećim sredstvima
- generirajući ekonomski profit tijekom preostalih perioda zbog buduće imovine nije trenutno na mjestu

Na temelju iznesenoga T - period EVA model sugerira da se velika neto sadašnja vrijednost poduzeća može odrediti prema procjeni broja razdoblja koji mogu generirati pozitivan ekonomski profit tijekom preostalih razdoblja. U praksi se ne smije zaboraviti da su mogućnosti poduzeća za ostvarivanjem pozitivnog ekonomskog profita u preostalom periodu ograničene tehnološkom zastarješću i/ili konkurenjom na tržištu za robe i usluge. Da bi bilo ispravno menadžeri i investitori moraju napraviti realnu procjenu razdoblja za poduzeće koje će ostvarivati pozitivnu ekonomsku dobit u budućnosti.

5.5. Cash Basic EVA (CBE)

Ako je pretpostavka približiti se slobodnom novčanom toku onda bi se i EVA trebala temeljiti na slobodnom novčanom toku poduzeća. Ideja je utvrditi da li vrijednost poduzeća raste ili ne. Imajući u vidu da je moguće da se neto sadašnja vrijednost neće generirati tijekom nekih razdoblja, to ne znači da poduzeće posluje loše, nego se može upotrijebiti pristup EVA obračuna s manjim stupnjem pogrešaka, kako slijedi (Pareja, 2001:22):

$$CBE(t) = FCF(t) - D(t) - WACC \times Ta(t-1)$$

Gdje je:

CBE - ekomska dodana vrijednost na bazi slobodnog novčanog tijeka

FCF - slobodni novčani tijek

D - amortizacija

WACC - ponderirani prosječni trošak kapitala

TA - ukupna imovina

Neophodno je istaknuti da za izračun EVA - e iz novčanog tijeka nisu potrebne nikakve prilagodbe, nakon što se izračuna FCF moguće je izračunati i EVA - u. To vrijedi ne samo za analizu prošlosti nego i za prognozu budućeg poslovanja.

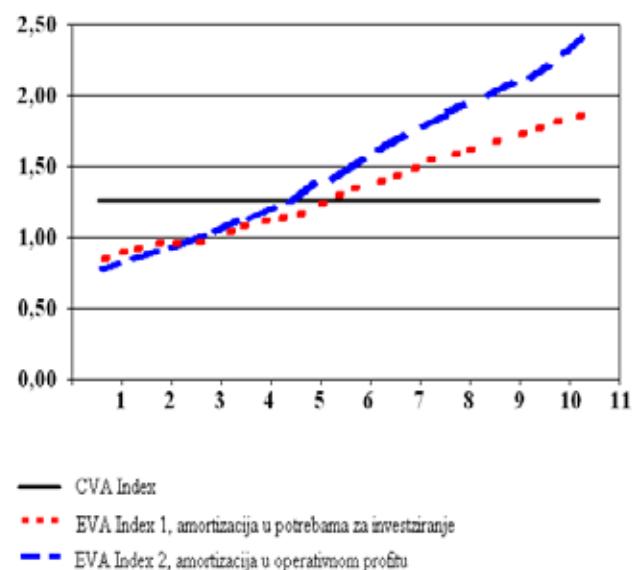
6. UPRAVLJANJE VRIJEDNOŠĆU KORPORACIJA NA BAZI EVA - e

Često se postavlja pitanje „zašto je potrebno izmjeriti vrijednost“. Najjednostavniji odgovor je „jer menadžer mora maksimalizirati vrijednost poduzeća“. Prvenstveno u svrhu stvaranja bogatstva za dioničare i zainteresirane skupine kao što su radnici, vlada, vjerovnici te društvo u cjelini. EVA pristup za poduzetničko vrednovanje pruža menadžerima i investitorima direktnu procjenu bogatstva dodane vrijednosti poduzeća od uloženog kapitala.

6.1. EVA poluge

EVA poluge su od velikog interesa za istraživanje indeksa (Weissenrieder, 1993). Međutim, poduzeća koja koriste EVA koncept ne koriste EVA indekse. To je neispravno jer se pokazalo da indeks u CVA konceptu je koristan u mnogim situacijama i za različite razloge. EVA indeksi prikazani su grafički kako slojedi:

Graf 1: Grafički prikaz EVA indeksa



Izvor: Gothenburg University, Goteborg 1993. godine

Graf 1 prikazuje razvoj dva različita koncepta, odnosno dva EVA indeksa. EVA indeks 1 stavlja amortizaciju u potrebe za financiranjem, dok EVA

indeks 2 stavlja amortizaciju u operativni profit koji je ostvaren. U grafu je CVA indeks prikazan kao ista profitabilnost za cijelo promatrani vremenski period. EVA indeks 1 pokazuje rast profitabilnosti, dok EVA indeks 2 pokazuje strmiji rast. To se događa zbog različitih analiza između EVA - e i CVA, dok je to bolje ako radimo s EVA konceptom kao što to čini većina poduzeća odnosno, stavlja amortizaciju u operativni profit umjesto u potrebe za financiranjem.

Potrebno je naglasiti da iako su EVA indeksi 1 i 2 različiti, da kod izračuna EVA - e nije bitno gdje će se staviti amortizacija. To znači da ako primjenjujemo koncept EVA u apsolutnim brojevima nebitna je razlika između operativnog profita i potreba za financiranjem, odnosno nema koristi računati odnos između EVA indeksa.

6.2. Korekcije EVA - e i kružne reference

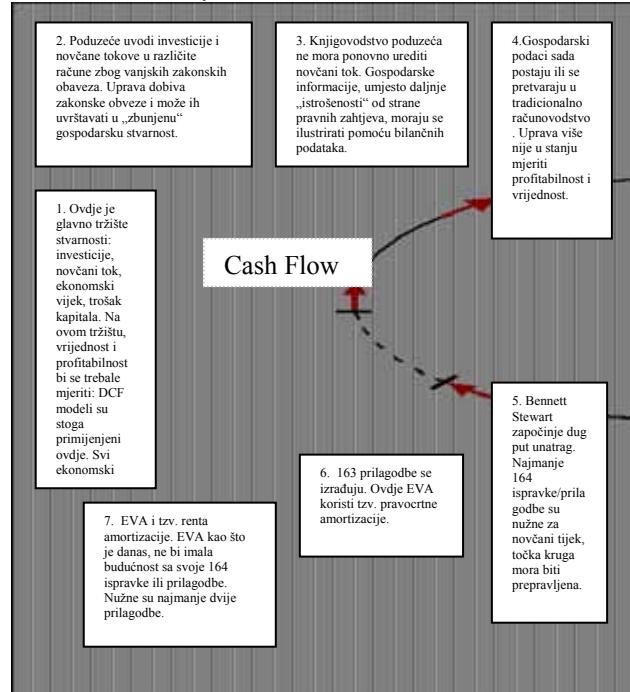
U praksi je identificirano 164 korekcije (prilagodbe) za izračun EVA - e. Međutim, taj iznos će vjerojatno biti različit od zemlje do zemlje.

EVA se implementira u poduzeća uglavnom iz dva razloga (Weissenrieder, 1993):

1. Njezin cilj je da se poveća poznavanje organizacije poduzeća i razumijevanje finansijskih procesa koji će poboljšati donošenje odluka koje će povećati vrijednost poduzeća
2. Ona je lako razumljiva jer sva poduzeća imaju gotove podatke za analizu

Ekonomski okvir koji se koristi danas u poduzeću, odnosno računovodstvu je prikazan na slici 1.

Slika 1: Kružne reference



Izvor: Fredrik Weissenrieder, „Economic Value Added or Cash Value Added“, Gothenburg University, Goteborg, 1993., str. 8.

6.3. EVA & CVA

Cash Value Added (CVA) je neto sadašnja vrijednost koja klasificira investicije u dvije kategorije, strateške i ne strateške investicije. Strateške investicije su one kojima je cilj stvoriti nove vrijednosti za dioničare kao što su širenje, dok su ne strateške investicije one koje su usmjereni na održavanje vrijednosti strateških investicija. Strateška ulaganja, kao što su ulaganja u nove proizvode i nova tržišta, slijedi nekoliko ne strateških ulaganja. Strateške investicije čine osnovni kapital u CVA modelu jer finansijski zahtjevi dioničara moraju biti izvedeni iz ulaganja poduzeća. Osnovni kapital u konceptu CVA se izračunava iz svake strateške investicije tzv. OCFD (Operating Cash Flow Demand). OCFD mora biti pokriven od strane operativnog novčanog toka (OCF), koji je novčani tok prije strateških investicija ali nakon ne strateških investicija u cilju stvaranja vrijednosti strateških ulaganja.

Strateške investicije stvaraju vrijednost ako OCF premašuje OCFO tijekom vremena što je vidljivo u nastavku (Weissenrieder, 1993:5):

Prikaz izračuna CVA

Prodaja

- Troškovi

= Operativni višak

+/- Obrtni kapital

- Ne strateške investicije

- = Operativni novčani tok (OCF)
- Operativni novčani tok za potražnju (OCFD)
- = Novčana dodana vrijednost (CVA)

CVA predstavlja stvaranja vrijednosti za dioničare koja se može izračunati mjesечно, kvartalno ili godišnje koja se također može izraziti kao indeks, što je prikazano kako slijedi:

$$\text{CVA indeks} = \text{OCF} / \text{OCFD}$$

CVA koncept temelji se isključivo na novčanom toku što nije slučaj za EVA koncept. EVA koncept se temelji na dobiti ili gubitku poduzeća, izvještajima iz bilance stanja, odnosno na računovodstvenim podacima a ne na novčanom toku. Dok CVA koncept određuje vrijednost na temelju odnosa između ulaganja i generiranog novčanog toka iz ulaganja.

6.4. EVA & MVA

Razlika između ukupne maksimizirane vrijednosti poduzeća i ukupnog investiranog kapitala naziva se tržišna dodana vrijednost (Market Value Added). Razlikuju se dva načina izračuna MVA (Weissenrieder, 1993:33):

$$\text{MVA} = \text{Vrijednost poduzeća} - \text{Uloženi kapital}$$

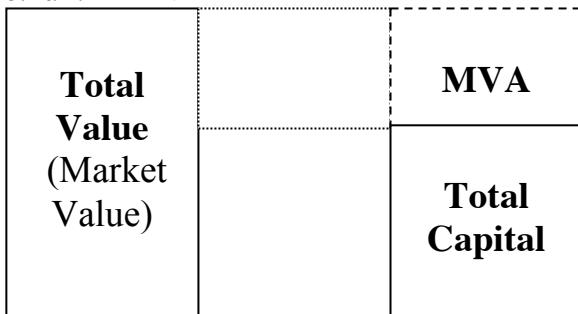
ili

$$\text{MVA} = \text{Tržišna vrijednost poduzeća}$$

- Knjigovodstvena vrijednost poduzeća

Ako je MVA veća od nule poduzeće je stvorilo bogatstvo za svoje dioničare, a ako je MVA negativna poduzeće je uništilo investirani kapital.

Slika 2: Prikaz MVA



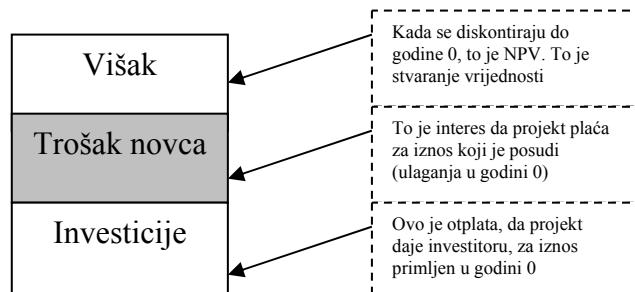
Izvor: Gothenburg University, Goteborg 1993. godine

Postoji snažna veza između prosječne standardizirane vrijednosti EVA - e i MVA. Kada je MVA dobiven od tržišnih podataka prema percepciji budućih vrijednosti generiranih od strane poduzeća, tada se pomoću MVA može izračunati buduća vrijednost EVA - e.

6.5. EVA & NPV

Neto sadašnja vrijednost (Net Present Value) je metoda za financijsko odlučivanje na temelju maksimizirane vrijednosti. Značenje neto sadašnje vrijednosti se može ilustrirati na sljedeći način, kada investitor uloži novac očekuje primitke od te investicije, odnosno iznos je jednak uložena svota plus korist. NPV mjeri vrijednost koja je generirana investicijom nakon oduzimanja uloženog iznosa u periodu 0, odnosno oduzimanje troška kapitala. Glavni cilj menadžera trebao bi maksimizirati NPV jer to znači povećanje vrijednosti poduzeća. NPV je slikovito prikazana na slici 3.

Slika 3: Prikaz Neto sadašnje vrijednosti



Izvor: School of Industrial Engineering Columbia

Kao što je vidljivo iz slike 3 kada se trošak novca povećava, višak se smanjuje, tada NPV također pada.

Postoje tri moguće situacija za dobivenu neto sadašnju vrijednost:

1. Kada je $\text{NPV} > 0$ tada je stvoren pozitivni višak koji je diskontiran u godini 0
2. Kada je $\text{NPV} = 0$ tada je višak 0
3. Kada je vrijednost novca plus višak, to znači da postoji mogućnost da se nadoknadi, tada je $\text{NPV} < 0$

Neto sadašnja vrijednost je razlika između sadašnje vrijednosti od priliva (PVi) i sadašnje vrijednosti od odliva (PVo), odnosno NPV je (Pareja, 2001: 5):

$$\text{NPV} = \text{PV}_i - \text{PV}_o = \sum_j \frac{\text{I}_j}{(1+i)^j} - \frac{\text{O}_j}{(1+i)^j}$$

Gdje je:

I_j - priliv u razdoblju j

O_j - odljev u razdoblju j

i - diskontna stopa

j - period

Iz izraza se podrazumijeva da što je diskontna stopa veća to je NPV niža. U praksi postoji velika veza između EVA - e i cijene dionica, što je sasvim logično jer je upravo NPV mjeri povećanje

vrijednosti poduzeća. Odnosno, kada je NPV pozitivna i EVA pokazuje istu mjerljivost kao i NPV.

6.6. EVA & EP

Mnogi menadžeri i analitičari za mjerjenje uspješnosti poslovanja poduzeća koriste ekonomski profit (EP) za koji kažu da ujedno predstavlja EVA - u. Prije svega je neophodno definirati sam pojam profita koji je vrijednost koja se utvrđuje razlikom prihoda ostvarenih realizacijom i stvarnih troškova ostvarene poslovne aktivnosti. To je novčani iznos koji preostaje vlasniku kapitala nakon što su izvršene sve isplate u vezi sa svim ostalim resursima koje poduzeće koristi. Takvo je određenje pojma obuhvaćeno pojmom poslovni profit za razliku od ekonomskog profita koji se temelji na cijeni kapitala i drugih inputa vlasnika. Postoji neposredna veza između ovih pojmove, jer poslovni profit ovisi o ekonomskom profitu u određenom razdoblju.

U izračunu ekonomске dobiti, oportunitetni troškovi se odbijaju od stvarnih prihoda, što za rezultat može imati znatnu računovodstvenu dobit dok će ekonomska dobit biti mala.

6.7. EVA & NOPAT

Neto operativna dobit nakon oporezivanja (Net Operating Profit After Tax) je jednaka kad se od operativne dobiti (EBIT) oduzmu porezi. Drugi naziv za NOPAT je profit nakon poreza (Profit After Tax) koji se računa na sljedeći način:¹

Prikaz izračuna NOPAT - a

Prodaja	
- Operativni troškovi	

Operativna dobit (EBIT)	
- Porezi	

Neto operativna dobit nakon poreza (NOPAT)	

NOPAT kao pokazatelj je neophodan za izračun EVA - e. Međutim, postoji mogućnost da povećanje NOPAT - a ujedno znači smanjenje novčanog toka što automatski uzrokuje smanjenje vrijednosti poduzeća.

6.8. EVA & CFROI

Korisni vijek trajanja imovine procjenjuje se dijeljenjem bruto investicija s troškovima amortizacije. Novčani tokovi se određuju počevši od bruto novčanih tokova ili neto prihoda uz nekoliko prilagodbi kao što su dodavanje rashoda od kamata.

¹ http://www.12manage.com/methods_nopat.html

Imovinu koja se ne kapitalizira potrebno je izdvojiti iz kapitalnih ulaganja kako bi se ispravno izračunala stopa CFROI - računa se slično internoj stopi povrata (Grant, 2003). CFROI (tijek gotovine na povrat investicija) kao i EVA pokušava ukloniti računovodstvene nepravilnosti, kao što su:

- Neto prihodi
- + Rashodi najma (operativni najam)
- Dobit
- + Trošak kamata

ili

- Knjigovodstvena vrijednost imovine
- + Akumulirana amortizacija
- + Najam operativne imovine
- Odgođena neto porezna imovina

Novčani tok na povrat investicija je model vrednovanja koji prepostavlja da je cijena dionica na tržištu kapitala određena na osnovu novčanog toka, a ne na performansama poduzeća ili ostvarivanju dobiti. Izračun CFROI moguć je na sljedeći način:

$$\text{CFROI} = \text{Novčani tok} - \text{Tržišna dokapitalizacija}$$

ili

$$\text{CFROI} = \text{Bruto novčani tok} - \text{Bruto ulaganja}$$

Za poduzeće je to u osnovi interna stopa rentabilnosti, gdje je ujedno i prepostavka da je potrebno petogodišnje praćenje novčanog toka na povrat investicija kako bi se stvorile realne prepostavke za analizu budućeg poslovanja.

7. RAČUNOVODSTVENE PRILAGODBE ZA IZRAČUN EVA - e

Ostvarivanje pozitivne EVA - e bitno utječe na tržišnu vrijednost poduzeća i menadžmentu je u interesu da poduzeće ostvaruje ekonomsku dodanu vrijednost. Međutim, primjena modela EVA je dvojbena, teška ili nemoguća, jer oportunitetni troškovi vlastitog kapitala još uvijek nisu prepoznatljivi i laki za izračun. S obzirom da se postupak izračunavanja ekonomске dodane vrijednosti temelji na informacijama iz računovodstva i financijskih izvještaja potrebno je provesti postupak usklađivanja i prilagođavanja računovodstvenih informacija za izračun ekonomске dodane vrijednosti. Neki autori pa i Stewart navode više od 160 prilagodbi koje su neophodne za točan izračun EVA - e, dok su neke od njih: goodwill, amortizacija, NOPAT, kapital, trošak kapitala, zalihe itd. (Weissenrieder, 1993). U tom kontekstu Stewart izlaže Bottom - up i Top - down pristup za procjenu operativnog profita poduzeća nakon poreza, uz

ekvivalent imovine i financiranja u pristupu za procjenu uloženog kapitala (Grant, 2003).

7.1 Goodwill

Općenito Goodwill je razlika između vrijednosti nekog poduzeća na tržištu vrijednosnica u određenom vremenu i njezine računovodstveno utvrđene neto imovine (Primjena HSF, 2008:182). To je premija koju kupac treba platiti iznad neto imovine poduzeća zbog njegove reputacije na tržištu, marke, stručnosti menadžmenta i zaposlenih, te općeg Know - how.

Riječ je o "neopipljivoj", dugoročnoj imovini poduzeća koja mu omogućuje da ostvaruje veći profit od normalnog ili klasične stope profita što ga ostvaruju druga poduzeća sličnog tipa. Iako je vrijednost goodwilla izuzetno teško utvrditi pa se obično ne nalazi u bilanci poduzeća, ona se obično utvrđuje u cjeni prodaje poduzeća postupkom poznatim pod imenom kapitalizacija superprofita, kojom se određuje razlika između očekivanog i normalnog profita u određenom razdoblju.

Jedna od potrebnih prilagodbi je povećanje akumulirane amortizacije godwilla, odnosno dodavanje natrag u gotovinski operativni profit što odražava činjenicu da je godwill oblik kapitalne investicije kojoj je potreban zasluženi trošak kapitala kojeg treba vratiti baš kao i svaki kapitalni izdatak za fizičke investicije.

7.2. Amortizacija

Amortizacija je višeoznačan pojam dok u računovodstvu predstavlja postupak postupnog otpisivanja (umanjivanja) vrijednosti imovine poduzeća (uz istovremeno prenošenje te vrijednosti na troškove).

Glede fiksног kapitala s jedne strane i amortizacija je trošak koji ne uzrokuje odljev novca, a s druge strane u podatke o zaradi nisu uključeni kapitalni izdaci u tekućoj godini. Zato, za pomak od dobiti prema novčanom toku potrebno je napraviti dvije prilagodbe:

- eliminirati amortizaciju
- odbiti kapitalne izdatke od dobiti

7.3. NOPAT

U bottom - up pristupu za procjenu NOPAT - a menadžeri ili investitori počinju s neto dobiti od redovnih aktivnosti prije poreza, dok u top - down pristupu počinju od prodaje (Grant, 2003:171).

Kalkulacija NOPAT - a korištenjem finan. izyještaja

A. Bottom - up pristup

Početak:

Operativni profit nakon amortizacije

Dodati:

Rashodi od kamata (operativni najam)
Povećanje LIFO rezervi
Povećanje akumulirane amortizacije goodwilla
Povećanje bad - debt rezervi
Povećanje kapitalizacije istraživanja i razvoja
Povećanje posebnih stavki

Iznosi:

Operativni profit prije poreza

Oduzeti:

Gotovinski operativni porezi

Iznosi:

NOPAT

B. Top - down pristup

Početak:

Prodaja

Oduzeti:

Troškovi prodane robe
Opći, administrativni i troškovi prodaje
Amortizacija

Dodati:

Rashodi od kamata (operativni najam)
Povećati glavnici računima za rezerviranja
Ostali poslovni prihodi

Iznosi:

Operativni profit prije poreza

Oduzeti:

Gotovinski operativni porezi

Iznosi:

NOPAT

7.4 Cash Operating Taxes

Porez na gotovinski operativni profit, za razliku od iskazanih poreza prihoda, moraju se oduzeti od gotovinskog operativnog profita do NOPAT - a. Dolaskom do NOPAT - a u izračunu pretpostavlja se da nema potrebe za dalnjom prilagodbom za izračun EVA - e (Grant, 2003:172).

Koraci koji su uključeni u obračun gotovinskog operativnog poreza prikazani su sljedećom kalkulacijom (Grant, 2003:173):

Kalkulacija gotovinskih operativnih poreza

Početak:

Porezi od prijavljenih prihoda

Oduzeti:

Odgodeni porezni računi
Porez na dohodak

Dodati:

Porezne subvencije na rashod od kamate
Porezne subvencije na trošak kamata od operativnog najma

Iznosi:

Gotovinski operativni porezi

Odnosno, osnova prilagodbe je oduzeti poreze i statutarne rezerve te akumulirane promjene nastale kroz aktualne novčane poreze i kapitalne račune što je za izračun EVA - e lagan porezni učinak na NOPAT

ali prepoznaće vrijednost odgođenih poreza u kapitalu. Dok je u računovodstvu dozvoljeno iskazivanje vremenskih ili privremenih razlika prema određenim uvjetima, nikako nije dozvoljeno povećanje kapitala.

7.5. Kapital

Kapital je ekomska vrijednost koja se ulaže u proizvodnju ili neku drugu ekomsku djelatnost s osnovnom svrhom da se uveća, odnosno da doneše neku dobit. Kapital se može ulagati, bilo u proizvodni, bilo u neproizvodni sektor. Međutim, bitno je upamtiti da je njegova svrha uvijek usmjerena na to da se oplodi, odnosno da doneše veću vrijednost od vlastite tj. uložene vrijednosti. Tijekom poslovanja kapital društva prolazi stalne mijene čiji intenzitet i kvantiteta ovisi o poslovnim događajima u kojima društvo sudjeluje (Zgombić i Dolički, 1996:7).

U procjeni kapitala menadžeri ili investitori počinju s neto kratkoročnim operativnim sredstvima (neto obrtni kapital). EVA računovodstvene prilagodbe koje su potrebne za procjenu kapitala pomoću Asset i Sources of financing pristupa prikazane su u sljedećoj kalkulaciji (Grant, 2003:174):

Kalkulacija kapitala korištenjem finansijskih izvještaja

A. Asset (imovina) pristup

Početak:

Neto kratkoročna sredstva

Dodata:

Neto postrojenje, oprema i imovina

Nematerijalna imovina

Ostala imovina

LIFO rezerve

Akumulirane amortizacije goodwilla

Loša dugoročna rezerviranja

Kapitalizacija istraživanja i razvoja

Kumulativ posebnih škart stvari

Sadašnja vrijednost operativnih najmova

Iznosi:

Kapital

B. Sources of financing (izvori financiranja) pristup

Početak:

Knjigovodstvena vrijednost zajedničkog kapitala

Dodata ekvivalente glavnice:

Povlaštene dionice

Manjinski interesi

Odgođeni porez na dobit

Rezerviranja vlastitog kapitala

Dodata ekvivalente duga:

Kamate kratkoročnog duga

Tekuće dospijeće dugoročnog duga

Dugoročni dug

Kapitalizacija obveza zakupa

Sadašnja vrijednost operativnih najmova
Iznosi:
Kapital

7.5.1. Uloženi kapital

Ekomska vrijednost investicije je diskontirana vrijednost pretpostavljenog tijeka novca. Diskontna stopa uključuje kompenzaciju rizika i očekivane stope inflacije. Rast dobiti ne mora nužno voditi kreiranju ekomske vrijednosti dioničarima: vrijednost dionica će se povećati samo ako poduzeće zaradi stopu povrata novih investicija veću od stope koju investitori mogu očekivati ulaganjem u alternativne, jednakorizične, vrijednosne papire. Ako je sadašnja vrijednost prirasta priljeva novca jednaka sadašnjoj vrijednosti investicija (odljeva novca) vrijednost se ne mijenja. Smanjenje vrijednosti dioničara može nastati unatoč rastu dobiti kad god poduzeće posluje ispod tržišne diskontne stope (Grant, 2003:173).

U procjeni uloženog kapitala menadžeri ili investitori počinju sa neto prodajom. Jedna od koristi za mjerjenje ekomskog profita je da povezuje račun dobiti i gubitka sa bilancom, odnosno potrebno je procijeniti profitabilnost poduzeća u odnosu na uloženi kapital u poslovanju. Za izračun EVA - e potrebno je provesti prilagodbu računa dobiti i gubitka kao i odgovarajuće usklađenje bilance kako bi se došlo do uloženog kapitala i nakon toga daljnje prilagodbe nakon NOPAT - a za izračun EVA - e nisu potrebne, što je prikazano kako slijedi (Grant, 2003:180):

Kalkulacija uloženog kapitala na temelju gotovinskog operativnog profita

Početak:

Neto prodaja

Dodata (oduzeti):

Rashodi od kamata

Povećanje ili smanjenje LIFO zaliha

Povećanje akumulirane amortizacije goodwilla

Povećanje troškova restrukturiranja

Oduzeti:

Troškovi prodane robe

Troškovi prodaje, opći i administrativni troškovi

Amortizacija

Prilagođeni operativni profit

Gotovinski operativni porezi

Iznosi:

NOPAT

7.5.2. Trošak Kapitala

Trošak kapitala (eng. Cost of capital) je stopa profitabilnosti odnosno stopa prinosa koja se mora postići kako bi se zadovoljili očekivani prinosi investitora poduzeća. Računa se na sljedeći način:

Trošak kapitala = Cijene kapitala - Cijena duga

dok je:

$$\begin{array}{l} \text{Glavnica} \\ \text{Cijena kapitala} = \text{-----} + \text{Glavnica} \\ \quad \quad \quad \text{Dug} \\ \\ \text{Dug} \\ \text{Cijena duga} = \text{-----} + \text{Glavnica} \\ \quad \quad \quad \text{Dug} \end{array}$$

U ovoj formuli cijena kapitala predstavlja stopu povrata na uloženi kapital u kompaniji koju zahtijevaju investitori, dok cijena duga predstavlja cijenu posuđivanja (kredita) prilagođenu poreznim koristima uzimanja kredita.

Najveći problem koji nastaje prilikom izračunavanja EVA - e je određivanje troškova kapitala za svaki pojedinačni poslovni subjekt (Narayanan i Vikram, 2007).

Kada se koristi metoda referentnog poduzeća za projekt ili dio poduzeća, unaprijed se pretpostavlja da je poslovni rizik i struktura kapitala slična projektu ili dijelu poduzeća koje se razmatra. Referentna poduzeća su ona poduzeća čijim se dionicama trguje na burzi, a čiji je rizik poslovanja sličan riziku poslovanja poduzeća za koje je potrebno izračunati trosak kapitala.

7.6. Vrednovanje zaliha

Zalihe su jedna od najznačajnijih stavki bilance, bilo da se radi o zalihamu materijala, vlastitih proizvoda ili trgovačke robe. Zalihe se pretvaraju u novac unutar jednog normalnog poslovnog ciklusa pa se smatraju tekućom imovinom. Zalihe se, kao i većina ostale imovine u računovodstvu vrednuju po troškovima nabave. Čim se proizvodi roba zalihe se prodaju, njihov se trosak nabave izostavlja iz bilance i prenosi na troškove prodane robe koji se potom sučeljavaju s prihodima od prodaje u RDG - u. U računovodstvu je izuzetno važno vrednovanje zaliha. Prema računovodstvenim standardima prihvatljivo je nekoliko različitih metoda vrednovanja zaliha. Različite metode mogu rezultirati značajno različitim financijskim pokazateljima pa je i posebno važno da korisnici, a naročito menadžeri i investitori razumiju učinke primjene različitih metoda vrednovanja (Primjena HFSI, 2008).

Povećane zalihe se prikazuju kao sredstvo u bilanci i nisu uključene u troškove za prodano pa se dobit povećava više nego što bi to pokazao novčani tijek.

Za izračun EVA - e potrebno je uskladiti zalihe, odnosno dodati procjenu zaliha prema LIFO metodi kapitalu jer EVA mjeri trenutnu zamjenu troškova s radnim kapitalom i prepoznaće dobitke od držanja zaliha kao profit uključenog u inflacijsku premiju ugrađenog u trosak kapitala (Villiers, 1997).

7.7. Poslovna spajanja i preuzimanja

Svako poduzeće želi rast, ali mnogima nije jasna prava mjera rasta. Mnogi se usredotočuju samo na rast prihoda ili imovine. Ali, kako je cilj svakog menadžmenta maksimiziranje vrijednosti za dioničare, porast vrijednosti dionica je najprikladnija mjera za procjenu učinkovitosti strategije rasta. Strategija rasta će povećati cijenu dionice ako ukupne buduće koristi od provođenja te strategije budu veće od ukupnih budućih troškova (Narayanan i Vikram, 2007:138).

Pri procjeni EVA - e nekog poduzeća potrebno je prilagoditi računovodstveni učinak spajanja i preuzimanja, prvenstveno zbog toga što su podcijenjeni troškovi, odnosno precijenjena je vrijednost od smanjenja troškova. Čak i kod preuzimanja koje doista stvara vrijednost, stjecatelj možda neće imati koristi, ako plati preveliku cijenu za poduzeće koje preuzima, što znači da je potrebno uskladiti i goodwill. Pored toga ne smiju se zanemariti troškovi preuzimanja i plaćanje preuzimanja koji često mogu biti računovodstveno nerealno prikazani, odnosno podcijenjeni (Bičanić i dr., 2006).

8. KOMPENZIRANJE MENADŽERA NA BAZI EVA POKAZATEJA

Neki istraživači su pronašli visoku korelaciju između EVA - e i vrijednosti dionica. To je sasvim logično jer je upravo NPV mjeru povećanja vrijednosti poduzeća koja se prihvata kao alternativa kad je NPV pozitivna i EVA pokazuje ista mjerjenja kao što je NPV. S druge strane, tržišta reagiraju na vijesti i tržišne strategije, te ako je poduzeće najavilo da će implementirati EVA - u onda mnogi ulagači koji vjeruju u EVA - u će isto tako reagirati.

Ako dioničari očekuju 10% povrata na njihova ulaganja, oni će zaraditi novac samo u toj mjeri ako udio u NOPAT - u prelazi 10% temeljnog kapitala. Sve prije toga samo stvara minimum prihvatljive naknade za ulaganja u rizičnom potthvatu (Narayanan i Vikram, 2007:270).

EVA je razvijena da pomogne menadžerima ugraditi dva osnovna financijska načela u donošenju svojih odluka:

1. Primarni financijski cilj svakog poduzeća trebao bi biti povećanje bogatstva svojih dioničara
2. Vrijednost poduzeća ovisi o mjeri u kojoj ulagači očekuju da će se buduća dobit razlikovati od cijene kapitala.

Neki specifični razlozi za uključivanje EVA - e (Narayanan i Vikram, 2007:275-280) su:

- postavljanje ciljeva organizacije
- mjerjenje ciljeva
- utvrđivanje bonusa
- komunikacija s dioničarima i ulagačima
- motivacija menadžera
- budžetiranje kapitala
- poslovno vrednovanje
- analiziranje dionica

Tablica 1: Prosječni ponderirani trošak kapitala - WACC za poduzeće XY koje kotira na Zagrebačkoj burzi

R.br.	Opis	Stopa	Obrazloženje
1.	Bezrična stopa (Rf)	6,34%	Stopa prinosa na dugoročne državne vrijednosne papire
2.	Beta (β)	0,50%	Mjera sistemskog rizika tržišnog portfolija
3.	Premija tržišnog rizika (Rm)	11,00%	Zahtijevana stopa profitabilnosti na tržišni portfolio
4.	Trošak vlastitog kapitala (Cost of equity)	8,67%	= Rf + Beta x (Rm - Rf)
5.	Trošak dugoročnih dugova	6,50%	Procjena prosječnog troška dugoročnih dugova
	Struktura korištenog kapitala		
6.	Udio vlastitog kapitala	69,78%	Udio vlastitog kapitala u korištenom kapitalu
7.	Udio dugoročnih dugova	30,22%	Udio dugova u korištenom kapitalu
8.	Prosječni ponderirani trošak kapitala (WACC) (6x4)+(7x5)	8,01%	= (Udio vlastitog kapitala) x (Trošak vlastitog kapitala) + (Udio dugoročnih dugova) x (Trošak dugoročnih dugova)

Izvor: <http://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=KOKA-R-A>

Stalni porast EVA - e će rezultirati povećanjem tržišne vrijednosti poduzeća. Ovaj pristup se pokazao valjan i učinkovit za mnoge vrste organizacija. To je zato jer se razina EVA - e odražava u cijenama dionica. Kontinuirano poboljšanje EVA - e donosi kontinuirano povećanje bogatstva dioničara.

9. ANALIZIRANJE PODUZEĆE UPOTREBOM EVA - e

Finansijska analiza je općenito potrebna za pronalaženje najboljeg poduzeća na tržištu. Pomoću tradicionalnih metoda za analizu ulaganja, analitičari traže poduzeća koja imaju visok razvoj i rast proizvoda i perspektivu zarade. Usredotočuju istraživanja prvenstveno na zaradu po dionicama. Međutim, iako je EVA razvijena kao mjera uspješnosti stvaranja vrijednosti na razini cjelokupnog poduzeća, njena implementacija je moguća i na nižim razinama. U tu svrhu potrebna je integracija obračuna troškova procesa i dodane ekonomski vrijednosti (Dražić - Lutilsky i Perčević, 2006). Osnovne pretpostavke za takav pristup mjerjenja vrijednosti su:

- novčani tokovi su pouzdaniji od događaja temeljenih na obračunskoj osnovi
- periodični troškovi su ekonomskoj realnosti dugoročne investicije
- poduzeća ne stvaraju vrijednost sve dok se početne, uložene vrijednosti ne počnu generirati i vraćati interesnim skupinama

Osnovna koncepcija izračunavanja ekonomski dodane vrijednosti za dioničare zasniva se na ideji da se realna dobit za dioničare može smatrati samo dio koji prekoračuje povrat koji su oni mogli ostvariti temeljem ulaganja u relativno ne rizične poslove. Najveći problem koji se javlja prilikom izračunavanja EVA - e je određivanje troškova kapitala za svaki pojedinačni poslovni subjekt. Troškovi kapitala uključuju troškove vlastitog i tuđeg kapitala, odnosno troškove dugoročnih kredita i posudbi (Grant, 2003:255).

Za razvoj računovodstva potrebno je određeno usklađivanje koje će ekonomistima pružiti istinitu sliku o realnom računovodstvu što bi trebalo donijeti određene promjene u njihovom načinu razmišljanja. Međutim, unatoč svemu razlika između računovodstva i EVA - e je obično tako mala da nikakva usklađivanja nisu potrebna. Znači da se EVA može primjeniti u mnogim poduzećima bez ikakve posebne prilagodbe kapitala.

10. IZRAČUN EVA - e

Da bi se izračunala EVA osim podataka koji se mogu preuzeti iz finansijskih izvještaja poduzeća potrebno je izračunati prosječni trošak kapitala - WACC čiji je izračun prikazan u tablici 1.

Gdje je:

- bezrična stopa (Rf) bi trebala biti potpuno sigurna, odnosno unaprijed garantirana stopa povrata ili kamata na posuđeno. Za navedenu stopu se najčešće uzimaju državne obveznice.

- mjera sistemskog rizika - Beta (β) određene dionice, odnosno vrijednosnog papira mjeri rizik pojedinačne investicije u odnosu na rizik tržišta kapitala mjereno pomoću tržišnog indeksa.
- premija tržišnog rizika (engl. Market Risk Premium) je premija rizika koja odgovara sistemskom odnosno tržišnom riziku.
- trošak vlastitog kapitala izračunat na način da se bezrizičnoj stopi (R_f) doda premija tržišnog rizika (R_m) i pomnoži s mjerom sistemskog rizika tržišnog portfolija.
- trošak dugoročnog duga (engl. Cost of Debt) ili prosječna stopa na dugoročne kredite je trošak duga koji je unaprijed određen obzirom na tekuće stope po kojima se poduzeće zadužuje.
- struktura korištenog kapitala čine udjeli vlastitog i tuđeg kapitala u ukupno korištenom kapitalu. Struktura korištenog kapitala može znatno utjecati na Prosječni ponderirani trošak kapitala, odnosno njegovu stopu, a naročito u slučaju kada se stopa vlastitog i tuđeg kapitala znatno razlikuju.
- prosječna ponderirana stopa kapitala - WACC se dobije zbrojem umnoška Udjela vlastitog kapitala s Troškom vlastitog kapitala i umnoška Udjela dugoročnih dugova i Troška dugoročnih dugova.

$$\begin{aligned} \text{WACC} &= (0,6978 \times 8,67) + (0,3022 \times 6,50) = \\ &= 6,05 + 1,96 = 8,01\% \end{aligned}$$

Nakon što je izračunat trošak kapitala može se izračunati Ekomska dodana vrijednost - EVA na osnovu finansijskih izvještaja za poduzeće XY, što je prikazano u tablici 2.

Tablica 2: Primjer izračuna Ekomske dodane vrijednosti za poduzeće XY koje kotira na Zagrebačkoj burzi

Stavka	Iznos
Poslovni prihodi	1.293.291
- Poslovni rashodi	1.216.194
Operativna dobit prije oporezivanja	77.097
- Porez na dobit	13.410
Operativna dobit nakon oporezivanja (NOPAT)	63.687
- Ponderirani prosječni trošak kapitala (WACC) x Uloženi kapital	(0,0801 x 684.942)
Ekomska dodana vrijednost (EVA)	8.823
EVA / S	0,007

Izvor: <http://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=KOKA-R-A>

11. ZAKLJUČAK

U novim načinima upravljanja menadžeri i finansijski stručnjaci primjenjuju koncept ekomske dodane vrijednosti koji postaje značajni mjeri pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća, te za mjerjenje stvaranja vrijednosti za dioničare. Iako se javlja velik broj pristupa i kritika u izgledu izračuna i interpretacije ekomske dodane vrijednosti ona se u praksi primjenjuje kao napredna mjeri uspješnosti poslovanja koja u isto vrijeme omogućava donošenje poslovnih odluka uskladištenih s ciljevima vlasnika poduzeća. EVA se sve više primjenjuje kao mjeri za uspoređivanje uspješnosti poduzeća s drugim poduzećima ili s najuspješnijim poduzećima iz istog segmenta poslovanja. Ako se investitori trebaju osloniti na jednoznačno mjerjenje uspješnosti i na osnovu tih podataka prilagoditi svoja investicijska ulaganja, EVA je pouzdan pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća.

Kroz provedeno osobno istraživanje EVA se pokazala uspješna mjeri performanse u odnosu na klasične pokazatelje jer je povezana s tržišnom vrijednošću korporacija, kao i da je EVA mjeri koja dokazuje stvaranje ekomske dodane vrijednosti za svoje vlasnike dok klasični pokazatelji analizirajući poduzeće kao osnovni cilj prepostavljaju ostvarivanje profita.

Poduzeća kojima EVA nije veća od nule se nalaze u ozbiljnim poslovnim i finansijskim problemima, a kao rezultat se javlja problem opstanka na tržištu.

LITERATURA

1. Bičanić, N. i dr. (2006): Vodič za prvu primjenu MSFI i revidiranih MRS, Zagreb, TEB
2. Brealey, R., Stewart, M. C. (1991): Principles of Corporate Finance, McGraw - Hill
3. Dražić - Lutolsky, I., Perčević, H. (2006): Mjerjenje uspješnosti korporacija - EVA, Zagreb, Časopis „Računovodstvo i financije, RRIF, Vol 9/06
4. Grant, J. (2003): Foundations of Economic Value Added, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
5. Hrvatska zajednica računovoda i finansijskih djelatnika (2008): Primjena hrvatskih standarda finansijskog izvještavanja , Zagreb, RiF
6. Janković, S. (2008): Koncept dodane ekomske vrijednosti (EVA) kao mjeri procjene uspješnosti poslovanja, Zagreb, Časopis Računovodstvo i financije, RRIF, Vol 3/08
7. Makelainen, E. (2002): Economic value added as a management tool, Helsinki, Helsinki School of Economics and Business Administration
8. Narayanan, M.P., Nanda Vikram, K. (2007): Financije za strateško odlučivanje, Zagreb, MATE
9. Pareja, V. I. (2001): A critical look at EVA, Bogota, School of Industrial Engineering Columbia
10. Peixoto, S. (2000): Economic Value Added, Potro, Universidade Moderna do Port
11. Peterson, P. P. & Peterson, D. R. (1996): Company Performance and Measures of Value Added, The Research Foundation of The Institute of Chartered Financial Analysts
12. Shaked, I., Michel, A. & Leroy, P. (1997): Creating value through EVA - myth or reality?, Strategy, management and competition, Working paper

13. Villiers de, J., (1997): The Distortions in Economic Value Added (EVA) Caused by Inflation, Philadelphia, Journal of Economics and Business, Temple University
14. Weissenrieder, F. (1993): Economic Value Added or Cash Value Added, Goteborg, Gothenburg University
15. Weissenrieder, F. (1997): Value based management: Economic Value Added or Cash Value Added?, Goteborg, Gothenburg Studies in Financial Economics
16. Zgombić, H., Dolički, T., (1996): Vlastiti kapital trgovačkog društva, Zagreb, Faber&Zgombić Plus
17. <http://www.12manage.com> (02.08.2013.)
18. <http://zse.hr> (05.10.2013.)

TAJNI DOGOVORI U OLIGOPOLU

Datum prijave: 23.9.2013.

UDK 339.1:346.5
Stručni rad

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

Doc. dr. sc. Nataša Rupčić i Ivana Frajman¹

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 - *Tajnim pregovorima konkurenti oligopolističkoga tržišta nastoje ostvariti ekstra profite bez povećanja dodane vrijednosti za svoj proizvod ili uslugu te na taj način riješiti problem donošenja učinkovitih upravljačkih odluka u uvjetima strateške međuovisnosti. Negativne učinke tajnih dogovora moguće je identificirati s aspekta potrošača, funkcioniranja i razvoja tržišta te društvenoga blagostanja. Tajno je dogovaranje prisutno na skoro svim oligoplističkim tržištima i može obuhvatiti proizvodnju, distribuciju ili prodaju proizvoda i usluga. Zakonodavna praksa usmjerena je na borbu protiv takvih oblika poslovnoga ponašanja i uspostavu pravednog tržišnog natjecanja. No, treba napomenuti da se temeljni razlog takvoga postupanja menadžmenta krije u načinu vrjednovanja njihovoga rada u smislu kompenzacijskih paketa. Ocjena njihovoga rada često se temelji samo na finansijskom rezultatu poduzeća, prilikom čega se kompenzacijski paketi temelje na ostvarenim profitima, a dijelom i na ostvarenim prihodima. Stoga bi problem štetnosti tajnih sporazuma, osim učinkovitim zakonodavstvom, trebalo rješavati i na način da vlasnici pri vrjednovanju rada menadžera uzimaju u obzir i potencijale stvaranja vrijednosti poduzeća u budućnosti, odnosno organizacijsku održivost, koja se može temeljiti samo na kontinuiranom procesu učenja, učinkovitoga upravljanja znanjem te uravnoteženoga zadovoljavanja interesa interesno utjecajnih skupina. Na taj način moguće je uravnotežiti dugoročne interese vlasnika, menadžera, ali i društva u cjelini.*

Ključne riječi: oligopol, tajni dogovori, zaštita tržišnoga natjecanja

SAŽETAK - *In oligopoly markets competitors use secret agreements to achieve extra profits without increasing the value added for their market offering. It is also the way of solving the problem of making effective management decisions in the conditions of strategic interdependence. Negative implications of secret agreements can be identified from the aspect of consumers, market and social welfare. Secret agreements are present in almost every oligopoly market and can encompass production, distribution and sales. Judicial practice is aimed at combating such inappropriate business behavior and establishing fair market competition. It should however be noted that the main reason for such a managerial behavior lies in the way their efforts are valued in terms of compensation packages, which are predominantly based on the achieved profits and revenues. Except for developing right judicial practice, the problem of such business malpractice should therefore be solved in the way that the owners, when valuing managerial efforts, take into consideration future corporate value creation potentials, or in other words organizational sustainability, which can only be based on the continuous process of learning, effective knowledge management and balanced satisfying of stakeholder interests. In that way it is possible to balance long term interests of owners, managers and the society in general.*

Keywords: oligopoly, secret agreements, protection of market competition

1. UVOD

Sudionici suvremenih globalnih tržišta, čija se dinamika poslovanja neprestano ubrzava, definirali su profit kao ključni čimbenik uspješnosti. Ostvarene razine profita osnovica su za određivanje kompenzacijskih paketa menadžera. Tržištima koja ostvaruju najveće profite dominiraju multinacionalne kompanije i to u pravilu na svakom pojedinom tržištu tek nekolicina. Na oligoplističkim tržištima mali broj subjekata stoga dijeli, u pravilu, visoke profite. Takva situacija navela je upravljačke strukture da profite pokušaju povećati ne samo jačanjem konkurentnosti temeljene na inovacijama

i znanju, već i dogovorima i suradnjom. No, takvi dogovori narušavaju pravila pravednoga poslovanja i tržišnoga natjecanja te za posljedicu imaju štetne učinke kako za potrošače, tako i za potencijalne konkurenте.

Ostvarivanje dodatnih profita na temelju dogovora između konkurenata, bez stvaranja dodane vrijednosti u proizvodu ili usluzi najgrublji je način iskorištavanja tržišnih prilika oligopolista. Zbog toga je važno stvoriti adekvatne zakonske okvire za reguliranje ovakvoga ponašanja na oligoplističkim tržištima, odnosno konstantno pronalaziti nove načine borbe protiv tajnih dogovora. Ta je borba nužna jer razvitak svakoga tržišta leži u

¹ diplomandica Ekonomskoga fakulteta Sveučilišta u Rijeci.

unaprjeđivanju uvjeta konkurentnoga natjecanja, koje se temelji na poboljšanju kvalitete ponude. Na tržišima gdje se dogovorima između konkurenata varaju potrošači kako bi poduzeća ostvarila ekstra profite, taj je razvitak ugrožen.

Zemlje s razvijenim gospodarstvima prepoznale su važnost borbe protiv tajnih dogovora te razvijaju zakonske okvire za njihovo učinkovito otkrivanje i sankcioniranje. One sa slabije razvijenim kapitalističkim gospodarstvima, kakvo je i ono Republike Hrvatske, još su na početcima takve borbe te zakonskim okvirima nastoje zaštiti prava potrošača i uspostaviti osnovicu za pravedno tržišno natjecanje.

Sukladno navedenom problemu i predmetu istraživanja postavljena je radna hipoteza: objektivnim znanjem o tajnim pregovorima, koji predstavljaju raširenu praksu na oligopolističkim tržišima, moguće je utvrditi štetne posljedice koje se odražavaju na konkureniju, potrošače i gospodarstvo u cijelini te na toj osnovici definirati učinkovite zakonske okvire za njihovo učinkovito otkrivanje i sankcioniranje.

2. TRŽIŠNA STRUKTURA OLIGOPOLA

Oligopol je situacija u kojoj na tržištu djeluje mali broj prodavatelja neke robe ili usluge. Glavni čimbenici koji određuju oligopolsku strukturu su tehnološki i troškovni čimbenici. Poduzeća oligopolističkih struktura su u pravilu iznimno kapitalom intenzivna, odnosno potrebna su velika ulaganja za ulazak u industriju, uz visoke fiksne, često nepovratne troškove. Visoki troškovi kapitala su ujedno značajna prepreka ulasku novih poduzeća na tržište. U takvim industrijama, kao što su rafinerije nafte, proizvodnja automobila, izrada aviona i sl. princip minimalnih prosječnih troškova moguće je postići samo uz uvjet velikoga obujma poslovanja.

Osnovni oblici oligopolističkih tržišta razlikuju se prema određenim značajkama. Prije svega, mogu postojati razlike u proizvodu koji oligopolisti proizvode te tako može postojati čisti ili homogeni oligopol i diferencirani ili heterogeni oligopol (Salvatore, 1994.). Čisti oligopol podrazumijeva da poduzeća proizvode identične, homogene proizvode, dok se na diferenciranom oligopolu proizvodi nešto razlikuju, odnosno heterogeni su. Bitno je naglasiti da je oligopol najrasprostranjениji oblik tržišne strukture u prerađivačkoj industriji. Čisti oligopol najčešće se javlja u proizvodnji čelika, aluminija i cementa. Primjer oligopola s diferenciranim proizvodom su automobiliška, industrija duhana, proizvodnja sapuna i deterdženta te farmaceutska industrija. U Republici Hrvatskoj najizraženije oligopolističke strukture pojavljuju se u opskribi duhanom, motornim gorivima telekomunikacijskim

uslugama, bankarskom sektoru te farmaceutskoj industriji.

Posebna vrsta oligopola je tzv. „tigh-knit oligopoly“. To je oligopol visoke tržišne koncentracije, odnosno struktura tržišta je takva da se mora očekivati da će cijene biti znatno iznad razine tržišnih, a obujam proizvodnje znatno manji od normalnog. Općenito se takva situacija očekuje kada četiri najveća poduzeća koja djeluju na određenom tržištu zajedno drže tržišni udio od 50% ili više te ako osam najvećih tvrtki posjeduju tržišni udio od 70% ili više (Cerovac, 2010.).

Oligopolisti se pri utvrđivanju cijena i obujma proizvodnje mogu ponašati neovisno. Ta neovisnost, međutim, ima određena ograničenja. Naime, između oligopolista postoji odnos određene uzajamne međuvisnosti glede donošenja strateških odluka koje se odnose na cijene i kvalitetu proizvoda ili usluga, odnosno na obujam proizvodnje (Cerovac, Rječnik pojmove prava i politike tržišnoga natjecanja i srodnih područja, 2010.). Menadžeri poduzeća koja posluju na oligopolističkom tržištu svjesni su činjenice da će svaka njihova odluka i promjena tržišnoga ponašanja imati učinak i na druge tržišne sudionike. Zapravo, prije donošenja većine značajnih ekonomskih odluka, kao što su određivanje cijena, definiranje razine proizvodnje, poduzimanje promidžbene kampanje ili investiranje u nove proizvodne kapacitete, menadžer mora pokušati utvrditi koje su moguće reakcije konkurenata te na toj osnovi definirati parametre za optimalnu odluku.

Agencija za zaštitu tržišnoga natjecanja (2012.) razlikuje dva načina strateškoga ponašanja na oligopolističkom tržištu:

1) kooperativno ponašanje kod kojega se kroz različite oblike dogovaranja ostvaruju zajednički profiti koji su na razini monopolističkoga te

2) nekooperativno ponašanje kod kojega menadžeri poduzeća strateške odluke o cijenama i količini proizvodnje donose potpuno neovisno (Bertrandov i Cournotov model ravnoteže bave se tim modelima).

U odnosu na ponašanje menadžera poduzeća razlikuju se i dvije strategije:

1) strategija „milo za drago“ koja predstavlja nekooperativno ponašanje te

2) strategija brzoga odgovora ili strategija „okidač“ kao oblik kooperativnoga ponašanja.

3. MOGUĆNOSTI DOGOVARANJA NA OLIGOPOLISTIČKOM TRŽIŠTU

Kada se govori o oblicima tajnih dogovora prvo je potrebno razjasniti da se pod tajnim dogovorom između konkurenata na oligopolističkom tržištu podrazumijevaju sporazumi, odluke ili bilo kakav

oblik usklađenoga djelovanja koji za cilj ima sprječavanje, narušavanje ili ograničavanje tržišnoga natjecanja (Agencija za zaštitu tržišnoga natjecanja, 2012.). Najvažniji razlozi ulaska u tajne sporazume su ostvarivanje ekstra profita i izbjegavanje neizvjesnosti u oligopolističkoj međuvisnosti.

Sporazumi do kojih dolazi na oligopolističkom tržištu između poduzeća koja posluju na istoj razni proizvodnje ili distribucije, odnosno poduzeća koja međusobno konkuriraju, zovu se horizontalni sporazumi (Cerovac, 2010). Dogovori koje postižu menadžeri mogu imati i pozitivne i negativne učinke po tržišno natjecanje. Negativne učinke na tržišno natjecanje imaju oni dogovori koji su sklopljeni s ciljem da se izravno ili neizravno utvrđuju prodajne cijene, ograničava obujam proizvodnje ili prodaje i dijele tržišta ili kupci. Pozitivne učinke imaju dogovori malih i srednjih poduzeća čiji su ih menadžeri sklopili u cilju smanjivanja troškova te podjele rizika i nematerijalnoga znanja na način koji omogućuje brže inovacije.

Dogovor između menadžera poduzeća koja posluju na istoj razni proizvodnje ili distribucije, odnosno horizontalni sporazum prema Agenciji za zaštitu tržišnoga natjecanja (2012.) može biti:

- formalan, primjerice ugovor, ali i
- prešutni dogovor ili zajedničko postupanje, čija je svrha isključivanje tržišnoga natjecanja između sudionika takvoga sporazuma, s ciljem da povećanjem cijena ostvare dodatni profit. Prešutni dogovori menadžera na oligopolističkom tržištu mogu imati oblik tzv. „svjesnog paralelizma“. Najčešći dogovori odnose se na cijene, podjelu tržišta, kupaca ili lokacija na kojima će se prodavati proizvodi. Također se definiraju rabati, opseg proizvodnje i cjelokupno ponašanje na tržištu, kako bi se podijelili profiti i tržište zatvorilo za nove konkurenate. Takvi su dogovori štetni s dvije strane: izravno za potrošače kojima se ograničava kako kvalitativni, tako i cjenovni izbor. S druge strane, menadžeri takvih poduzeća međusobno se ne natječu pa samim tim nemaju potrebe za inoviranjem i stvaranjem nove vrijednosti.

Postoje dvije glavne vrste sporazuma: karteli i cjenovno predvodništvo. Oba oblika uglavnom podrazumijevaju prešutne (tajne) sporazume jer je otvoreno sporazumno djelovanje danas obično protuzakonito u većini zemalja (Grubišić, 2000.). U suvremenom poslovnom svijetu gotovi svi oblici dogovora koji štete pravednom tržišnom natjecanju su zabranjeni zakonom. Iako svjesni njihovoga postojanja, oni se drže u tajnosti pa i način njihovoga funkciranja predstavlja određenu zagonetku. Zbog toga, možda najbolji uvid u način poslovanja i funkciranja organizacije koja koordinira postupke svojih članova u cilju najboljega

mogućeg zadovoljavanja njihovih interesa može biti OPEC. OPEC je danas oblik legalnoga kartela.

Prema Cerovcu (2010.) razlikuju se dvije osnovne vrste kartela:

1. javni kartel kao oblik kartela u kojem država utvrđuje pravila koja se odnose na cijene, obujam proizvodnje i drugo, a koji su javni te su njihovo postojanje i uvjeti poslovanja poznati javnosti; primjeri su izvozni, depresijski, krizni i međunarodni karteli;

2. privatni ili tajni karteli kao rezultat tajnoga sporazuma menadžera poduzeća na temelju kojega poduzeća ostvaruju određene uzajamne koristi; njihovo postojanje nije poznato javnosti, a vjerojatnost da se za njih sazna je vrlo mala. Najpoznatiji oblici takvih javnih udruživanja su u proizvodnji nafte, kave, šećera.

Uz kartel i cjenovno predvodništvo treba spomenuti i druge oblike tajnih dogovora: cjenovni sustav na temelju polazne točke i Bainovu teoriju određivanja cijene zapreke ulasku (Bain, 1947. i 1956.). Objasnjanje više različitih oblika tajnih dogovora nužno je kako bi se dobila potpuna slika o mogućnostima tajnih pregovora, koje menadžeri imaju u poslovanju. Također, brojnost oblika i razrađeni načini funkciranja ovakvih dogovora govore u prilog sveprisutnosti i raširenosti ovakvoga ponašanja na oligopolističkim tržištima.

Neposredni sporazumi između oligopolista su najočitiji primjer zabranjenoga sporazuma, međutim danas u svijetu trgovinska udruženja, poslovne organizacije i slične ustanove obično provode mnoge takve aktivnosti te na zakonit ili posredan način postižu ciljeve neposrednih tajnih sporazuma. Trgovinska udruženja, primjerice, izdaju različite časopise koji donose informacije o stvarnim i planiranim akcijama članova. Na taj ovlašteni način poduzeća primaju poruku i s tim u skladu djeluju (Fellner, 1949).

Osim neposrednih formalnih dogovora, na oligopolističkim tržištima javlja se i pojam „svjesnoga paralelizma“. U pravilu, menadžeri nastoje da njihova poduzeća djeluju neovisno od drugih konkurenata na tržištu. Međutim, u oligopolu to nije moguće jer se ponašanje menadžera konkurenckih poduzeća mora uzeti u obzir. Uzimanjem u obzir ponašanja konkurenata, menadžeri na oligopolističkim tržištima ujednačavaju, odnosno prilagođavaju svoje cijene sa cijenama konkurencije. Na taj način oni i bez formalnoga dogovora djeluju kao kartel.

Monopsolska rješenja (rješenja kod kojih se maksimiziraju zajednički profitti) na određenom tržištu u pravilu nisu moguća bez tajnoga dogovaranja. Prema Kapuralu (2008.) iznimno se ostvaruju u okolnostima kada:

- 1) menadžeri svakoga poduzeća znaju monopolsku cijenu, tj. imaju točnu obavijest o

tržišnoj potražnji i troškovima svih poduzeća na tržištu;

2) kada menadžer svakoga poduzeće uočava međuvisnost s drugim poduzećima u industriji;

3) kada sva poduzeća imaju identične troškove i identične potražnje za svojim proizvodima.

U praksi sve navedene kriterije je gotovo nemoguće ispuniti bez sudjelovanja u tajnim pregovorima. Zato se kroz povijest razvilo više oblika tajnih dogovora koje oligopolisti koriste kako bi ostvarili različite koristi.

Kartel je po definiciji sporazum između poduzetnika koji su međusobni konkurenti na tržištu (Agencija za zaštitu tržišnoga natjecanja, 2013.). Oni u pravilu nastaju na oligopoličkom tržištu, stoga se takva situacija naziva kooperativni oligopol. Članovi kartela ponašaju se kao udruženje te se najčešće dogovaraju o cijenama, podijeli tržišta ili si dodjeljuju kupce, odnosno lokacije na kojima će prodavati svoje proizvode ili usluge. Osim toga, dogovaraju rabate, definiraju opseg proizvodnje i cjelokupnu djelatnost kojom se bave, svoje ponašanje i uvjete koje će postaviti u postupcima javne nabave, dijele profit, zatvaraju tržište za nove konkurenте ili kombiniraju navedeno. Na taj način izravno štete potrošačima kojima ograničavaju cjenovni i kvalitativni izbor, dok sami, budući da se međusobno ne natječu, ne ulažu u inovacije i ne stvaraju novu vrijednost. Pravo tržišnoga natjecanja smatra ih izvorom najvećih i najdalekosežnijih posljedica na potrošače, tržišno natjecanje i ekonomiju u cjelini, zabranjuje ih i za njihove sudionike predviđa najstrože novčane kazne (Agencija za zaštitu tržišnoga natjecanja, 2013.).

Kako bi se kartel ostvario, nije nužno da se svi proizvođači na određenom tržištu pridruže kartelu. U praksi većina kartela uključuje samo mali broj poduzeća. U slučaju da se dovoljan broj poduzeća pridržava dogovora, kartel može ostvariti svoje ciljeve na tom tržištu. U današnjim uvjetima globalizacije karteli su često internacionalni. Dogovaranje upravljačkih struktura poduzeća o zajedničkim postupcima na tržištu, kao odgovor na sve veće zahtjeve tržišta nikako nije novi oblik suradnje poduzeća. Takvi su dogovori danas u većini zemalja zakonski zabranjeni pa se zbog te činjenice i izvode u tajnosti.

Karteli se, kao i ostali oblici tajnih dogovora, formiraju prvenstveno u svrhu povećanja individualne dobiti za tvrtku. To se postiže pomoću monopolističke strategije smanjenja proizvodnje i povećanja cijena. Menadžer svakoga pojedinog poduzeća može smanjiti proizvodnju u oligopolu, neovisno o drugima. No, kada nema tajnoga dogovora tako bi samo uzrokovao povećanje profita za sva poduzeća na tržištu u industriji koja nisu smanjila svoju proizvodnju. Uz to, kartelom se može prevladati problem „slijepoga putnika“.

Problem „slijepoga putnika“ prema Cerovcu (2010.) nastaje kada menadžer jednoga poduzeća koristi pogodnosti iz aktivnosti drugoga poduzeća poduzetih u cilju promocije nekoga proizvoda, a bez da sudjeluje u troškovima. To je situacija u kojoj menadžer, koji nije donio odluku o ulaganju u promociju nekoga proizvoda, nižom cijenom supstituta privuće kupce poduzeća čiji je menadžer donio odluku o ulaganju u oglašavanje. Tako se menadžer koji nije imao ulaganja nalazi u ulozi „slijepoga putnika“, tzv. *free-ridera* jer besplatno „jaše na valu“ troškova i napora koje je stvorio drugi menadžer.

Iz navedenoga se može izdvojiti nekoliko uloga koje karteli imaju za upravljačke strukture na oligopoličkim tržištima:

1. Mehanizami kojima se prevladavaju problemi «slijepoga» putnika

2. Mehanizami za kažnjavanje varanja

3. Agencije za određivanje razine proizvodnje

4. Agencije za podjelu profita

Osim uloga koje moraju zadovoljavati, postoje i drugi razlozi zbog kojih se menadžeri odlučuju za sudjelovanje u kartelima. Činjenica je da ulazak u kartele predstavlja rizik te je prije svake odluke potrebno uzeti u obzir sve pogodnosti, ali i otežavajuće činjenice. Prema Kapularu (2008.) postoji nekoliko osnovnih uvjeta koje je potrebno zadovoljiti da bi se menadžeri odlučili za sudjelovanje u kartelu:

1. kartel mora biti u stanju postaviti cijene na razinu koja ne dozvoljava konkurenciji ulazak na tržište;

2. Očekivana kazna za formiranje kartela mora biti niska u odnosu na dobit;

3. Troškovi za organiziranje i funkcioniranje kartela moraju biti manji od dobitaka.

Karteli se u suštini formiraju kako bi se ostvarili ekstra profiti do kojih se redovnim poslovanjem ne može doći.

4. PRIMJENA TEORIJE IGARA NA TAJNE DOGOVORE OLIGOPOLISTA

Teorija igara ima široku primjenu u ekonomiji. Ta se metoda koristi i u makroekonomiji i u mikroekonomiji. Na području mikroekonomije posebnu ulogu ima u analizi oligopola. Iz dosadašnjega izlaganja problematike može se vidjeti da menadžeri poduzeća donose različite odluke u cilju maksimiziranja svojih profita. Pri donošenju tih odluka menadžer u oligopoličkoj konkurenciji svjestan je međuvisnosti poslovanja s drugim poduzećima na tržištu, zbog čega mora voditi računa o mogućim reakcijama drugih na njegove odluke i obratno. Čim menadžer poduzeća počne razmišljati o tome kakve će odluke donositi, a

s obzirom na moguće reakcije drugih, u ekonomskoj analizi može se govoriti o strategijskim igrama.

Teorija igara analizira način kako se dva ili više sudionika u igri odlučuju za strategije koje utječu na svakog sudionika. Igra je aktivnost u kojoj sudjeluju dva ili više igrača čiji su interesi različiti. Igrač je sudionik u igri, a budući da su ciljevi sudionika u igri konfliktni, neki igrači ostvaruju pozitivan, a drugi negativan rezultat, ovisno o strategiji koju primjenjuju. Strategija je plan akcija igrača koja ovisi o njihovom znanju i informiranosti o mogućim akcijama njihovoga protivnika. Budući da postoje alternative u definiranju strategija, rezultat igre ovisi o snalažljivosti igrača. Svaki igrač postavlja svoj cilj i bira strategiju svoje igre. Njegov protivnik se ponaša na isti način. Zato konačni ishod igre ovisi istovremeno o strategijama svih sudionika.

Teorija igara predstavlja opći alat koji se menadžerima nudi u procesu odlučivanja u uvjetima velike međuvisnosti. Ona nudi prikidan okvir za odlučivanje kada ishodi odluke ovise o aktivnostima koje poduzimaju drugi. Pod ishodima se misli na finansijski rezultat, dakle profite ili gubitke, a odluke predstavljaju izbor strategije poduzeća. U teoriji igara treba razlikovati:

- simultane igre kada igrač donosi odluke bez znanja o odlukama drugih igrača i
- diskontinuirane igre kada igrač donosi odluku nakon promatranja odluke drugoga igrača.

Također, ovisno o duljini trajanja postoje:

- jednokratne i
- igre koje se ponavljaju

U praksi, poduzeća ne igraju samo jednu nego mnogo igara jer trajno konkuriraju jedan drugome pa tako poslovnu stvarnost najbolje opisuju igre koje se beskonačno ponavljaju (Rupčić, 2010).

Mogućnosti strateškoga ponašanja oligopolista već su navedene, a u ovome će dijelu biti pojašnjeno kooperativno ponašanje. U pravilu, oligopolisti koji se odlučuju za kooperativno ponašanje su otprilike jednake „tržišne snage“. Strategija „brzoga odgovora“ ili strategija „okidač“ jedan je od oblika ponašanja koje mogu izabrati oligopolisti u cilju maksimizacije profita. Dakle, riječ je o obliku kooperativnoga ponašanja u odnosu na druge oligopoliste koji djeluju na tom tržištu. Oligopolist se ponaša kooperativno u odnosu na druge sve dok se i oni tako ponašaju. Međutim, čim drugi oligopolisti prestanu biti kooperativni i on će prestatи. (Cerovac, 2010.)

Može se uzeti primjer duopola, odnosno situacija na oligopolističkom tržištu na kojem dva poduzeća proizvode iste proizvode. Tajnim pregovorom menadžeri odluče kako će odrediti više cijene kako bi ostvarili ekstra profite. Na temelju dosadašnjega iskustva, oba su menadžera uvjereni kako onaj drugi neće varati i zaračunati niže cijene. No, ukoliko bi se to dogodilo varanje jednoga bilo bi

„okidač“ za drugoga, koji bi trajno snizio cijene i na taj način kaznio varanje. S obzirom da niti jedan igrač nema interesa prodavati proizvode po nižim cijenama, interes za varanjem ne postoji.

Može se pretpostaviti da, ako se pridržavaju tajnoga dogovora o postavljanju viših cijena, oba poduzeća zarađuju po 5.000\$ ekstra profita. Ukoliko se jedan od igrača odluči za varanje, kratkoročna korist iznosiće 25.000\$, dok će istovremeno drugi igrač biti u trenutnom gubitku od 5.000\$. U sljedećem razdoblju i drugi će igrač sniziti cijene pa će oba zarađivati 0\$ ekstra profita. Matematički se to može prikazati ovako:

Vrijednost poduzeća (PV) = sadašnja vrijednost svih budućih profita

$$PV = P_0 + \frac{P_1}{(1+i)} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{P_t}{(1+i)^t} = \sum \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

- sadašnji profit
- profit u prvoj sljedećoj godini
- profit u drugoj godini itd.

Ako poduzeće X vara, sadašnja vrijednost njegovih profita iznosi:

$$PV = 25.500\$ + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + \dots + 0$$

Ako se poduzeće pridržava dogovora sve dok posluje zarađivat će 5.000\$

$$PV = 5.000\$ + 5000\$/ (1+i) + 5000\$/ (1+i)^2 + \dots = 5000\$/ (1+i) / i \quad (1)$$

Poduzeće X nema razloga varati ako je:

sadašnja vrijednost profita nakon varanja < sadašnja vrijednost profita ako se pridržava dogovora

$$\text{ili } 25.000 < 5.000(1+i) / i \quad (2)$$

Izrazi (1) i (2) su u jednakosti ako je $i=25\%$

Iz primjera se može zaključiti: ako je kamatna stopa manja od 25%, poduzeće X gubi više ako vara izraženo u sadašnjoj vrijednosti nego ako se pridržava dogovora. Također, jednako vrijedi i za poduzeće B.

U igrama koje se beskonačno ponavljaju, ako su kamatne stope niske, poduzeća se pridržavaju dogovora i postavljaju više cijene, na štetu kupaca. U slučaju da se poduzeće odluči na varanje, kažnjava ga se na način da dugoročno gubi sve dobitke. Strah od rigoroznoga kažnjavanja razlog je održavanja dogovora.

Oligoplalisti mogu odlučivati o strategiji i ako igre traju određeno vrijeme. Ove su igre određene vremenskim periodom pa se s obzirom na njega mogu podijeliti u dvije skupine:

- igre kod kojih igrači ne znaju kada će igre završiti i

- igre u kojima igrači to znaju

U igrama s nepoznatim krajem igrači igraju igru određivanja cijena dok njihovi proizvodi ne zastare. Dakle, postoji neizvjesnost kada će se odigrati posljednja igra. U nemogućnosti predviđanja

točnoga kraja igre dogovaranje o cijenama istovjetno je kao kod igara koje se beskonačno ponavljaju jer poduzeće nema interesa varati ako očekuje da će više zaraditi poštivanjem dogovora, nego varanjem.

U igrima s poznatim krajem tajno dogovaranje ne funkcioniра iz razloga što sve strane znaju kada će doći do kraja igre. U početku se dogovor poštuje, igra se odvija kao kod igara koje se beskonačno ponavljaju. No, zadnja iteracija, uzimajući u obzir vjerojatnost kraja igre, predstavlja igranje kao kod jednokratnih igara. To znači da će dogovori biti prekršeni jer sankcije više neće biti moguće.

Za primjer se može uzeti igra koja se igra dvaput u duopolu. Menadžeri poduzeća X i Y u prvoj će igri zaračunati visoke cijene, a u drugoj niske cijene kako bi maksimizirali profite. Budući da nema mogućnosti za treću igru, poduzeća se međusobno ne mogu kazniti za aktivnosti koje poduzmu u drugoj igri. U drugoj igri poduzeće X zaračunava niske cijene, a poduzeće Y svjesno njegove reakcije se također odlučuje za niske cijene. U protivnom, ako bi poduzeće Y zaračunalo više cijene poduzeće X bi privuklo više kupaca i više zaradilo. Oba poduzeća tako u oba razdoblja zarađuju 0 profita. Može se zaključiti da tajno dogovaranje funkcioniра sve dok poduzeća ne znaju kada će igra prestati.

5. KRŠENJE PRAVILA TRŽIŠNOGA NATJECANJA U POSLOVNOJ PRAKSI

Suvremena zakonodavstva gotovo svih razvijenih zemalja svijeta sve veću pozornost posvećuju sankcioniranju poslovnih subjekata koji narušavaju konkurentno tržišno natjecanje. U praksi postoji mnogo primjera kršenja pravila tržišnoga natjecanja. U toj borbi predvode SAD i Europska unija, iako je sankcioniranje tajnoga dogovaranja praksa i u većini ostalih zemalja svijeta. Zbog velikoga broja primjera koje nudi, zakonodavstvo EU može poslužiti kao relevantan primjer moderne borbe u suzbijanju tajnih dogovora.

Potrebno je objasniti kako Europska unija prema članku 81. Ugovora o EZ razlikuje nekoliko vrsta tajnoga dogovaranja te prema njima traži, otkriva i sankcionira nekonkurentno tržišno natjecanje. Te vrste tajnih dogovora (Kapular, 2008.) su sljedeće:

1. dogovor o cijenama
2. diskriminacija u cijenama
3. podjela tržišta
4. ograničenje ili kontrola proizvodnje
5. razmjena informacija
6. dogovori kroz udruženja

Najveći broj tajnih dogovora koji je otkriven i sankcioniran od Europske komisije je kartel u kojem sudionici dogovaraju cijene. Možda najpoznatiji primjer je tzv. „vitaminski kartel“. Radi se o osam menadžera koji su tijekom 2001. sudjelovali u osam

različitih tajnih dogovora kojima su dijelili tržišta i dogovarali cijene te time utjecali na tržište vitaminskih proizvoda. Funkcioniranje kartela odvijalo se tako da su menadžeri poduzeća sudionika:

- odredili cijene za različite vitamske proizvode;
- dodijelili prodajne kvote za svako poduzeće;
- dogovorili poraste cijena;
- izdali najave cijena sukladno dogovoru;
- ustanovili sustav nadzora nad provedbom tajnih dogovora na najvišim menadžerskim položajima pojedinih sudionika.

Zajedničko djelovanje bilo je toliko izraženo tako da je, na primjer, farmaceutska tvrtka Hoffmann La Roche nastupala kao predstavnik europskih proizvođača vitamina na sastancima u Japanu i Dalekom ustoku (Vitamins cartel, OJ, 2003).

Kada su otkriveni, kažnjeni su u iznosu od ukupno 855 milijuna eura, koji su raspodijeljeni po odgovornosti za ovih osam poduzeća:

- F. Hoffmann-La Roche AG (Švicarska): 462 miliona €
- BASF AG (Njemačka): 296.16 miliona €
- Aventis SA (Francuska): 5.04 miliona €
- Solvay Pharmaceuticals BV (Nizozemska): 9.10 miliona €
- Merck KgaA (Njemačka): 9.24 miliona €
- Daiichi Pharmaceutical Co Ltd (Japan): 23.4 miliona €
- Eisai Co Ltd (Japan): 13.23 miliona €
- Takeda Chemical Industries Ltd (Japan): 37.05 miliona €

Kazna za Hoffmann La Roche bila je izrazito velika iz razloga što je utvrđeno da je ta tvrtka imala vodeću ulogu u kartelu. Prilikom izricanja sankcija Europska komisija uzima u obzir trajanje kartela, olakotne okolnosti kao što su npr. suradnja s Europskom komisijom tijekom istrage i otegotne okolnosti, kao što su ponavljanje povrede, vodeća uloga u kartelu i sl.

Još jedan primjer dogovora o cijenama je slučaj „Graphite Electrodes“. Europska komisija je utvrdila kako su se menadžeri osam proizvođača dogovorili povisiti cijene tako što će svaki proizvođač povisiti cijene u dogovorenom postotku na svojem nacionalnom tržištu. Provedba dogovora održavala se razmjenom budućih ciljanih cijena i sustavom nadzora (Graphite Electrodes, OJ, 2002).

Zakonodavstvo Europske unije u Članku 81. Ugovora o EZ također zabranjuje primjenu nejednakih uvjeta za iste poslove s različitim trgovackim partnerima, čime ih se stavlja u nepovoljan položaj u odnosu na konkureniju. Tako dogovori kojima tržišni konkurenti diskriminiraju određene kupce ili korisnike usluga primjenom različitih cijena ili drugih uvjeta predstavljaju

zabranjene dogovore. Ova vrsta diskriminacije utvrđena je u predmetu „Fedetab“, u kojem su proizvođači duhana sklopili dogovor o maksimalnoj marži profita te podijelili trgovce na malo i na veliko u određene grupe ili kategorije, uz fiksiranje marža profita za svaku kategoriju.

Poseban oblik diskriminacije predstavlja i davanje povoljnijih rabata od strane sudionika dogovora svojim kupcima, a kupci zauzvrat kupuju od njih umjesto od drugih, nezavisnih dobavljača.

Kada je u pitanju podjela tržišta, tajni dogovori između menadžera konkurentnih poduzeća kojima se dijeli tržište, smatraju se posebno ograničavajućima za funkcioniranje jedinstvenoga tržišta Europske Unije. Podjelu tržišta menadžeri su ostvarivali na različite načine. Jedan od tih načina je tzv. „pravilo domaćega tržišta“, kojega su primjenjivali proizvođači cementa iz zemalja EU, kako bi međusobnim izbjegavanjem izvoza drugim zemljama članicama podijelili tržište. Isto pravilo primjenjivalo se između proizvođača peroksid proizvoda, čiji su menadžeri sklapanjem dogovora odlučili da će poslovne aktivnosti zadržati na domaćem tržištu. Ovaj dogovor doveo je do potpunoga sprječavanja tržišnog natjecanja između tržišnih konkurenata i isključio trgovinu između država članica.

Tajni dogovor o podjeli tržišta utvrđen je također u predmetu „Soda Ash“ u kojem su se menadžeri dva najveća proizvođača, ICI i Solvay dogovorili da će jedan opskrbljivati isključivo tržište Velike Britanije i Irske, a drugi isključivo središnju Europu.

Rigorozno kažnjavanje tajnoga dogovaranja vidljivo je i u slučaju deset poduzeća: Shell, Mol, RWE, Eni, Repsol i dr., koja su u razdoblju od 1992. do 2005. godine dogovarala cijene i međusobno dijelili tržište parafinskoga voska. Kažnjeni su novčanom kaznom u visini od 676 milijuna eura.

Ograničenje ili kontrola proizvodnje kojima se opskrbuje tržište s ciljem povećanja cijena najčešće se nalaze u primjerima u kojima su menadžeri tržišnih konkurenata dogovarali primjenu istih kvota. U predmetu „Quinine“ Europska komisija je još 1969. godine prvi put kaznila poduzeća za dogovor koji je doveo do porasta cijena ograničavanjem proizvodnje. U pitanju ovih farmaceutskih poduzeća dovoljno je bilo da su menadžeri izrazili svoju namjeru da se ponašaju na tržištu na specifičan, dogovoren način.

Razmjena informacija poseban je oblik postupanja između tržišnih konkurenata u kojem se javlja problem razlikovanja između informacija koje se u poslovanju uobičajeno razmjenjuju i nedopuštene razmjene osjetljivih informacija. Općenito, razmjena informacija između tržišnih konkurenata povećava transparentnost na tržištu i menadžerima olakšava predviđanje postupaka konkurenata i njihovoga poslovanja, a to može imati

i negativan učinak na tržišno natjecanje. Potrebno je naglasiti da razmjena informacija može imati i pozitivne učinke za tržišno natjecanje, za tehnološki razvitak, napredak u istraživanju te za potrošače.

Odlučujući kriteriji koje koristi Europska komisija su struktura tržišta i vrste informacija koje se razmjenjuju. Sukladno tim kriterijima, ako je tržište visoko koncentrirano i ako je riječ o homogenim proizvodima veća je šansa da će razmjena informacija ograničavati tržišno natjecanje (Agencija za zaštitu tržišnoga natjecanja, 2012.).

Možda najbolji primjer za zabranjenu razmjenu informacija je predmet „UK Agricultural Tractor Registration Exchange“, u kojem je nedopuštena razmjena informacija provedena kroz trgovačko udruženje. Ključni elementi temeljem kojih je Europska komisija utvrdila da je riječ o razmjeni informacija (Kapular, 2008.) zabranjenoj člankom 81. Ugovora o EZ su:

- visoko koncentrirano tržište (proizvođači traktora s preko 80 posto tržišnoga udjela),
- prepreke ulaska na tržište,
- beznačajni izvoz izvan EU,
- detaljna razmjena informacija koje su inače poslovne tajne između tržišnih konkurenata, što podrazumijeva točne podatke o prodaji i udjelima i redovitost sastanaka članova.

Razmjena informacija je jedan od najsuvremenijih načina dogovaranja oligopolista. Navedeni su elementi okosnica prilikom utvrđivanja nedozvoljene razmjene informacija za sve slučajeve.

Prilikom tajnih pregovora unutar udruženja, ovisno od slučaja do slučaja, odgovornost je na samom udruženju, na njezinim članovima ili oboje. U predmetu Fenex Europska komisija je smatrala da preporuke o tarifama članovima nizozemskoga udruženja trgovaca predstavljaju zabranjenu odluku udruženja kojom se dogovaraju cijene.

Što se udruženja tiče, u smislu članka 81. Ugovora o EZ smatra se da su nezakonita pravila udruženja ona koja stavljuju u nejednak položaj pojedina poduzeća, osobito poduzeća uvoznike na određenom tržištu i otežavaju im pristup udruženju.

U hrvatskom zakonodavstvu definicija zabranjenih sporazuma iz članka 9. Zakona o zaštiti tržišnoga natjecanja u potpunosti odgovara definiciji iz članka 81. Ugovora o EZ te glasi: Zabranjeni su sporazumi između poduzetnika koji kao cilj ili posljedicu imaju ograničavanje tržišnoga natjecanja na mjerodavnom tržištu (Narodne novine, broj 122/03,2003). Prema Agenciji za zaštitu tržišnoga natjecanja (2012.) sporazumi mogu biti: ugovori, izričiti ili prešutni dogovori, usklađena djelovanja ili odluke udruženja poduzetnika. U hrvatskom zakonodavstvu naročito su zabranjeni dogovori kojima se:

1. izravno ili neizravno utvrđuju kupovne ili prodajne cijene, odnosno drugi trgovinski uvjeti;
2. ograničava ili nadzire proizvodnja, tržišta tehnološki razvoj ili ulaganje;
3. dijele tržišta ili izvori nabave;
4. primjenjuju nejednaki uvjeti na istovrsne poslove s različitim poduzetnicima;
5. uvjetuje sklapanje ugovora prihvaćanjem od drugih ugovornih strana dodatnih obveza, koje nisu u svezi s predmetom tih ugovora.

Članak 35. stavak 3. Zakona o zaštiti tržišnoga natjecanja propisuje kako u ocjeni oblika sprječavanja, ograničavanja ili narušavanja tržišnoga natjecanja, koji mogu utjecati na trgovinu između Republike Hrvatske i Europskih zajednica, Vijeće za zaštitu tržišnoga natjecanja primjenjuje na odgovarajući način kriterije koji proizlaze iz pravilne primjene pravila o tržišnom natjecanju u Europskim zajednicama, sukladno obvezi iz članka 70. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između Europskih zajednica i njihovih država članica i Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 122/03, 2003).

Iz ovoga članka zaključuje se da u slučaju određenih pravnih praznina ili potrebe za dodatnim tumačenjem zabranjenih sporazuma u hrvatskom pravu tržišnoga natjecanja, važan instrument za nadopunu predstavljaju Obavijesti, Smjernice i odluke Europske komisije te praksa europskih sudova. To je vrlo važno, najprije zbog činjenice da važeći hrvatski zakon ne predviđa pojedine učinkovite instrumente za suzbijanje tajnoga dogovaranja, nego Republika Hrvatska preuzima postojeći program Europske komisije tzv. program „zviždača“.

Nedostatak je moguće uočiti u nadležnosti za izricanje kazne. Naime, prema europskoj praksi u većini zemalja nadležnost za izricanje kazne imaju tijela za zaštitu tržišnoga natjecanja, što se pokazalo učinkovitim načinom prevencije, dok su za to u Republici Hrvatskoj nadležni prekršajni sudovi. S obzirom na činjenicu da su sudovi u Republici Hrvatskoj preopterećeni i neefikasni, ne čudi činjenica da su do sada u nedovoljnoj mjeri izricali sankcije sukladno Zakonu o zaštiti tržišnoga natjecanja (Agencija za zaštitu tržišnoga natjecanja, 2012.).

U svojoj relativno kratkoj povijesti, na malom tržištu kao što je gospodarstvo Republike Hrvatske, Agencija za zaštitu tržišnoga natjecanja imala je mnoštvo malih i nekoliko krupnijih intervencija koje se mogu izdvojiti. Potrebno je napomenuti da je u ovim primjerima iz prakse hrvatske Agencije za zaštitu tržišnoga natjecanja postojao pisani dogovor (ugovor, dokument), kojim se dokazuje djelovanje zabranjenoga dogovora između tržišnih konkurenata.

Izdvojena su tri rješenja Agencije bitna za njezino djelovanje u zaštiti tržišnoga natjecanja:

1. Rješenje Agencije koje se odnosi na zabranjeni sporazum Tisak i Distri Press

Sporazum pod nazivom «Dogovor radi osiguranja uvjeta za unapređenje prodaje tiska, duhanskih proizvoda i robe široke potrošnje», sklopljen 18. travnja 2000. između poduzetnika Tisak i Distri-Press, koji su izravni tržišni konkurenti, Agencija je utvrdila zabranjenim u smislu članka 9. ZZTN. Cilj sklapanja navedenoga sporazuma bio je sprečavanje, ograničavanje ili narušavanje tržišnoga natjecanja izričitim dogовором između konkurenata na tržištu, izvornim dogovorom trgovinskih uvjeta te nadzorom i diobom tržišta (Narodne novine, broj 3/06, 2006). Ovo rješenje posebno je važno jer je riječ o lošem strukturiranom tržištu odnosno duopolu, sa zajedničkim visokim vladajućim položajem koji iznosi 80% udjela na tržištu distribucije tiska.

2. Rješenje Agencije koje se odnosi na slučaj: Hrvatski centar za razminiranje protiv Hrvatske udruge poslodavaca-Udruge poduzetnika za humanitarno razminiranje

Ovim rješenjem Agencija je utvrdila da su Protokol o zaštitnim cijenama i nosiocima poslova, Izjava o poštivanju zaštitnih cijena, nedavanju kapaciteta te naplati zadužnica i Suglasnost o deponiranju i čuvanju zadužnica, koji čine jedinstvenu pravnu cjelinu, zabranjeni sporazum sukladno članku 9. Zakona o zaštiti tržišnoga natjecanja. Sukladno navedenom Protokolu sudionici sporazuma unaprijed su izravno utvrdili cijenu obavljanja poslova razminiranja i pojedinačne ponuditelje na određenom području Republike Hrvatske te time posljedično podijelili tržište. Kao osiguranje izvršenja obveze i pridržavanja odredbi Protokola potpisnici su potpisali i Izjavu o poštivanju zaštitnih cijena, nedavanju kapaciteta te naplati zadužnica (Narodne novine, broj 119/05, 2005). Navedeno predstavlja tipičan element kažnjavanja između članova kartela za nepridržavanje dogovorenih cijena i podjele tržišta.

3. Rješenje Agencije u slučaju: AZTN protiv autobusnih prijevoznika

U predmetnom slučaju, Agencija je utvrdila kako je 14 autobusnih prijevoznika, koji prometuju na linijama Zagreb-Split i Zagreb-Šibenik skloplilo zabranjeni kartelni sporazum. Sudionici kartela izričito su dogovorili fiksne prodajne cijene autobusnih karata na tim linijama, s njihovom istovremenom primjenom od 1. srpnja 2006., a neovisno o njihovim različitim troškovima pri pružanju tih usluga (Narodne novine, broj 115/07, 2007.). Cilj sklapanja takvih kartelnih sporazuma je isključivanje međusobnoga tržišnog natjecanja, a posljedica nepostojanje mogućnosti cjenovnoga izbora za potrošače, neovisno o kvaliteti pruženih

usluga, što predstavlja teško ograničenje tržišnoga natjecanja.

Unatoč razvijenim mehanizmima, tajno dogovaranje nije uvijek moguće identificirati i pravovremeno sankcionirati. Stoga je nužno u praksi primjenjivati one instrumente koji su se pokazali uspješnima u Europi i svijetu, kako bi se u što većoj mjeri suzbili svi oblici kršenja pravila tržišnoga natjecanja.

6. ZNAČENJE TAJNOGA PREGOVARANJA U SUVREMENOM POSLOVANJU

Negativne učinke tajnih dogovora moguće je identificirati s aspekta potrošača, funkcioniranja i razvoja tržišta i društvenoga blagostanja. Negativan utjecaj na potrošače očituje se u višim cijenama, slabijoj kvaliteti proizvoda i nedostatku ili smanjenom izboru. Tajni dogovori osiguravaju monopolističku dobit za najsnažnija poduzeća na tržištu. Tajno dogovaranje tako ima štetan učinak na gospodarstvo u cjelini jer menadžeri gube poticaj za jačanje konkurentnosti unaprjeđivanjem efikasnosti i efektivnosti. Na taj način smanjuje se i društveno blagostanje. Isto tako, takvi dogovori umjetno održavaju neučinkovita poduzeća na tržištu, slabe proizvodne poticaje i time gospodarstvu uzrokuju značajnu štetu.

Tajno je dogovaranje prisutno na skoro svim oligopoličkim tržištima i može obuhvatiti proizvodnju, distribuciju ili prodaju proizvoda i usluga. U praksi je ipak moguće utvrditi pojedina tržišta koja su tradicionalno podložnja dogovorima zbog karakteristika tržišta ili načina na koji postupaju. Povećani rizik tajnih dogovora bit će prisutan u sljedećim situacijama:

- kod smanjenoga broja konkurenata na tržištu povećava se rizik od sklapanja tajnih dogovora te su stoga najrizičnija skupina dupoli;
- na tržištima čiji proizvodi imaju slična obilježja koja ostavljaju malo prostora za konkuriranje (homogeni proizvodi) pa je stoga najviše primjera u građevinarstvu i farmaciji;
- kada su odnosi suradnje između menadžera konkurenata već uspostavljeni, npr. putem različitih trgovinskih udruženja;
- na onim tržištima koja imaju višak kapaciteta;
- u uvjetima opće gospodarske krize, kao posljedica menadžerske težnje za većim profitima.

Na ovakvim tržištima najveći je problem utvrditi je li riječ o paralelnom usklađivanju ponašanja poduzetnika koje je diktirano oligopoličkim karakteristikama tržišta ili je riječ o usklađenom djelovanju zabranjenom u pravu tržišnoga natjecanja.

Koristan primjer može se naći u presudi Suda Europskih zajednica u predmetu „Wood Pulp“ iz

1993. godine. Prešutna koluzija, odnosno prešutni sporazum između tržišnih konkurenata nije sam po sebi zabranjen člankom 81. Ugovora o EZ, a paralelno postupanje poduzetnika-tržišnih takmaca može predstavljati dokaz tajnoga sporazuma kojemu je cilj ograničavanje tržišnoga natjecanja samo ukoliko ono nije prouzročeno uvjetima na tržištu (Jones and Sufin, 2004).

Polazeći od tajnosti i nastojanja sudionika tajnih dogovora da prikriju tragove svoga djelovanja, tijelima za zaštitu tržišnoga natjecanja najveći problem i izazov predstavlja otkriti i s dovoljno dokaza utvrditi djelovanje kartela. Istražne radnje koje je potrebno provoditi prilikom otkrivanja tajnih dogovora mogu se sažeti u sljedeće:

- prikupljanje podataka od stranaka, tržišnih konkurenata i trećih osoba,
- istraživanje tržišta,
- ispitivanje svjedoka.

Osim toga tijelima za zaštitu tržišnoga natjecanja na raspolaganju stoje instrumenti koji su se u praksi pokazali osobito korisnima za prikupljanje relevantnih dokaza:

1. Nenajavljenе pretrage (engl. „dawn raids“)

Nacionalna tijela zemalja članica uz nalog nadležnoga suda mogu provesti nenajavljenе pretrage poslovnih prostorija poduzetnika kada postoji dovoljno indicija i početnih dokaza. Osim toga, nadležnim je tijelima potrebno odobriti veće ovlasti u istragama, mogućnost pretrage poslovnih prostora poduzeća koja se nalaze pod istragom, ali također i privatnoga prostora odgovornih osoba.

2. Program zviždača ili „leniency program“

Programi potpunoga ili djelomičnog oslobođanja od kazne koji se pokazao kao osobito uspješan u borbi protiv tajnoga dogovaranja u Europi. Ovaj oblik programa nudi sudionicima u različitim oblicima dogovora, a koji prvi pristupe Europskoj komisiji i podnesu relevantne dokaze, određeni oblik oslobođenja od kazne. Naravno uvjetuje se da poduzeće odmah prestane s nezakonitim aktivnostima i da tijekom cijelog postupka surađuje s Europskom komisijom. Takvo se poduzeće, odnosno donositelj informacija naziva „zviždač“. Smisao izraza je u tome da sudionik dogovora koji se odluči na iznošenje informacija „puše u zviždaljku“, kako bi na sebe skrenuo pozornost nadležne institucije. „Zviždukom“ započinje svojevrsna utrka ostalih sudionika tajnih dogovora da se uključe u suradnju. Naime, sljedeći poduzetnik koji pristupi s dodatnim dokazima ima mogućnost sniženja kazne i do 50% te tako redom svaki slijedeći, ovisno o trenutku pristupanja, važnosti dokaza koje podnosi, stupnju suradnje s Europskom komisijom i drugim olakotnim ili otegotnim okolnostima. Hoće li „zviždač“ biti potpuno ili djelomično oslobođen od kazne ili pak samo blaže kažnen, ovisi o tome u kojoj se fazi

uključio u postupak te u koliko je mjeri pridonio razotkrivanju tajnoga dogovora. Taj se doprinos razotkrivanju naziva engl. „added value“ (Commission notice on immunity from fines and reduction of fines in cartel cases, 2002).

Europska je komisija primjenom ovoga programa dokazala i sankcionirala niz velikih tajnih dogovora. Unutar Europske unije *leniency* program primjenjuju Češka, Finska, Francuska, Irska, Mađarska, Nizozemska, Njemačka, Poljska, Slovačka, Švedska i Velika Britanija.

Poseban naglasak potrebno je staviti na važnost međunarodne suradnje u otkrivanju i istraživanju tajnoga dogovaranja. Ta je suradnja moguća putem različitih kanala: temeljem bilateralnih sporazuma između država, suradnjom u okviru europske ili međunarodne mreže nacionalnih tijela za zaštitu tržišnoga natjecanja (European Competition Network-ECN i International Competition Network-ICN).

Tajno dogovaranje u bilo kojem svom obliku je najteži oblik povrede propisa tržišnoga natjecanja koji donosi gubitke cijelom gospodarstvu. Stoga postoji potreba da se prilikom utvrđivanja prekršaja izriču vrlo visoke novčane sankcije. One danas dosežu i do 10% ukupnoga godišnjeg prihoda poduzeća. Ipak opravdana je tendencija Europske komisije prema izricanju sve viših novčanih sankcija.

Trend izricanja visokih novčanih sankcija prate i zemlje članice pa je tako na primjer u Finskoj izrečena kazna od čak 97 milijuna eura za sedam poduzetnika koji su zajedno s trgovачkim udruženjem sudjelovali u kartelu nedopuštenim dogovorom na natječajima, razmjenom informacija, fiksiranjem cijena i podjelom tržišta građevinskog materijala.

Također, osim novčanih sankcija, nailazi se i na potrebu kaznenopravnoga sankcioniranja nedozvoljenih dogovora. Na primjer, u Velikoj Britaniji sukladno Zakonu o poduzetnicima (Enterprises Act, 2002), sud može za sudjelovanje u kartelu fizičkim osobama izreći zatvorsku kaznu u trajanju do pet godina. Prvu takvu kaznu zatvora, u trajanju od tri godine za dva menadžera i jednoga konzultanta, koji su sudjelovali u kartelu i dogovarali cijene na tržištu, izrekao je u lipnju 2008. godine sud u Velikoj Britaniji. Treba istaknuti primjer prakse kažnjavanja odgovorne osobe u Velikoj Britaniji. Tako se osobi pod čijim je upravljanjem poduzeće sudjelovalo u tajnim dogovorima može zabraniti obavljanje navedene djelatnosti u razdoblje do petnaest godina (Office of Fair Trading, 2013).

Na kraju, potrebno je identificirati temeljne uzroke navedenoga ponašanja kako bi se moglo postaviti učinkovitiju osnovicu za njegovo rješavanje. Poslovanje poduzeća temelj je razvoja

društva s osnovnim zadatkom: uzimanja kapitala iz društva sa svrhom povećanja blagostanja interesno utjecajnih skupina. U tom je zadatku uloga menadžmenta odlučujuća, s obzirom na činjenicu da je on taj koji donosi odluke o alokaciji resursa. Njegov je zadatak usmjeravati resurse i ponašanje ostalih pojedinaca kako bi se ostvario svrhoviti cilj (Rupčić, 2010.). S obzirom na ograničenost resursa, menadžer odluke mora donositi pažljivo. No, ulaskom u tajne dogovore menadžeri si značajno olakšavaju posao donošenja učinkovitih upravljačkih odluka izbjegavanjem rješavanja problema oligopoličke međuvisnosti.

U suvremenom društvu dominantna je dioničarska teorija prema kojoj je primarni zadatak menadžmenta maksimizacija profita na investirani kapital. Zbog te se činjenice on dovodi pod još veći pritisak. Tajno dogovaranje predstavlja, prije svega, lakše rješenje ostvarenja ekstra profita te je stoga menadžerima vrlo privlačno.

Treba spomenuti da oligopol predstavlja vrlo pogodnu tržišnu strukturu za dogovaranje. Potencijalnim konkurentima je teško ući na ovakvo tržište, a postojeća se konkurenca može lako dogovoriti o podjeli nepoštenih profita. Menadžeri tih poduzeća konstantno su u velikoj dilemi o načinima poslovanja. Odlučivanju o ulasku u tajne dogovore može uvelike pridonijeti nerazvijeni sustav sankcioniranja od strane državnih tijela te visine kazna koje su donedavno bilo daleko manje od mogućih zarada na ekstra profitima.

No, treba napomenuti da se temeljni razlog takvoga postupanja menadžmenta krije u načinu vrjednovanja njihovoga rada u smislu kompenzacijskih paketa. Ocjena njihovoga rada često se temelji samo na finansijskom rezultatu poduzeća, prilikom čega se kompenzacijski paketi temelje na ostvarenim profitima, a dijelom i na ostvarenim prihodima, uz minimalne troškove. U takvom okruženju menadžeri se često, umjesto inovacijama koje zahtijevaju ulaganja, okreću praktički „besplatnim“ nelegalnim udruživanjima koja im donose ekstra profite. Na takav se način guši pošteno tržišno natjecanje jer se potencijalnim konkurentima različitim „barijerama“ sprječava ulazak na tržište. Osim toga, uvelike se smanjuje razvoj proizvoda i proizvodnih procesa, što ide na štetu potrošača.

Iz navedenoga je jasno vidljiva ključna uloga i odgovornost menadžera, ali i vlasnika u poštenom poslovanju poduzeća. Stoga bi vlasnici sukladno svojim etičkim načelima trebali djelovati na način da se u vrjednovanju rada menadžera uzimaju u obzir i čimbenici kao što su realizirani projekti društvene odgovornosti, inovativnost u smislu procjene potencijala za stvaranje vrijednosti u budućnosti u smislu trenutne raspoloživosti rješenja iskazanih ili latentnih potrošačevih problema,

rješenja koja su još u razvojnoj fazi ili rješenja koja su potencijalno dostupna, odnosno nalaze se još u istraživačkoj fazi. Drugim riječima, važno je procjenjivati organizacijsku održivost kao sposobnost održavanja odvojene egzistencije u odnosu na okruženje (Rupčić, 2010.). Kako bi se poduzeće dugoročno održalo, treba zadovoljavati interesu različitih interesno utjecajnih skupina.

Organizacija s relativno visoko procijenjenom razinom održivosti/razvoja u načelu ima i relativno visoku vjerojatnost stvaranja potencijala za stvaranje nove vrijednosti u budućnosti. Stoga je važno vrjednovati organizacijski legitimitet kao sposobnost dugoročnoga ispunjavanja zahtjeva interesno utjecajnih skupina, a koji polazi od pretpostavke definiranja organizacije kao otvorenoga sustava, s mnogobrojnim entitetima koji predstavljaju njegov sastavni dio. Prema ovom konceptu interesno utjecajne skupine se ne promatraju kao vanjski entiteti, kao u okviru tradicionalnoga koncepta, već ih se internalizira, odnosno čini sastavnim entitetima procesa stvaranja vrijednosti. Stoga se promjenom poslovne filozofije i izgrađivanjem društvene svijesti o važnosti svih interesno utjecajnih skupina, a u čemu treba pomoći i zakonodavac reguliranjem načina društveno odgovornoga ponašanja može prevenirati nelegalna poslovna praksa.

7. ZAKLJUČAK

Važnosti proučavanja problema tajnoga dogovaranja ponajviše pridonosi činjenica da u većini gospodarskih grana na tržištu razvijenih zemalja dominira nekoliko poduzeća, odnosno oligopol. Iz toga se jasno može zaključiti da su ovakvi oblici dogovora mogući na širokom području suvremenoga poslovanja, odnosno da utječu na veliki broj potrošača. Doprinos važnosti svakako ima i činjenica da su na ovakvim tržištima u pitanju ogromne količine kapitala, zbog čega je pojačana kontrola nužna.

Razvijeno gospodarstvo s velikim izborom kvalitetnih proizvoda i usluga za potrošače, niskim cijenama te razvojem tehnoloških inovacija u svrhu postizanja konkurentnosti, neostvarivo je bez učinkovitoga tržišnog natjecanja. Zabranjeni tajni dogovori između tržišnih konkurenata tako predstavljaju teška ograničenja tržišnoga natjecanja na štetu potrošača i gospodarstva u cjelini. Iz prikaza negativnih posljedica koje ovakvi dogovori ostavljaju na gospodarstvo i tržište u cjelini jasno je vidljivo da su one višestruke. Ostvarivanje velikih profita koji su se nametnuli kao temeljni pokazatelj uspješnosti u suvremenom poslovanju ne bi smjelo podrazumijevati nepoštenu konkureniju. Nužno je

štitići interesu potrošača i zdravo poslovno okruženje na tržištu.

Zakonodavstva razvijenih zemalja svijeta prepoznala su ovaj problem kao jednu od ključnih mana suvremenoga tržišnoga poslovanja te se ubrzano trude doskočiti intenzitetima promjena koje su konstantne. Javlja se i potreba za boljim educiranjem menadžera koji su jedan od najvažnijih čimbenika u takvom dogovaranju.

Oligopol karakterizira međusobna ovisnost i pojedinačni utjecaj svakoga konkurenta na količinu i cijenu proizvoda. Stoga za razliku od djelovanja poduzeća u savršenoj konkurenciji, gdje je utjecaj na cijenu zanemariv, menadžeri poduzeća u oligopolu značajno utječu na formiranje tržišne cijene, kao i na cijelokupni način poslovanja. No, poslovanjem bi trebalo težiti povećanju konkurentnosti na temeljima inovativnosti, unaprjeđenja poslovnih procesa i kvalitete proizvoda i usluga. Prilikom ulaska poduzeća u tajne dogovore najvažniju ulogu ima menadžer. Stoga se ovakvim proučavanjem situacija u kojima se nalaze, analiziranjem načina donošenja njihovih odluka i reagiranjem na različite tržišne situacije, može značajno pridonijeti razvijanju jasne osuđujuće klime prema ovakvom načinu poslovanja.

Prikazom velikog broja oblika i načina postizanja tajnih dogovora te njihovim konstantnim promjenama i varijacijama ukazano je se na njihovu raširenost. Važna je činjenica da oni više ne predstavljaju iznimke u poslovnom svijetu, već svakodnevnicu, pa je zbog toga borba koja ide u korak sa suvremenom situacijom na tržištu nužna. Razvijena društva sve više prepoznaju važnost te borbe. Potrebno je naglasiti da prioritet važnosti mora biti u činjenici da načini otkrivanja ne smiju zaostajati za razvojem novijih načina postizanja tajnih dogovora. Također, u svrhu obeshrabrvanja menadžera kazne bi morale biti rigioznejne.

U Republici Hrvatskoj ta je borba još na samom početku, ali je svakako prisutna. S obzirom da na relativno mlado kapitalističko gospodarstvo, potrebno je ne zavaravati se činjenicama kako se ovakvi načini narušavanja tržišnoga natjecanja nisu razvili. Dapače, prisutna korupcijska klima svakako pogoduje razvoju ilegalnih načina poslovanja. Ulazak na jedinstveno europsko tržište još više otvara vrata mogućim pokušajima dogovora. Usaglašavanje zakona s europskom praksom je nužnost, kao i praćenje aktualnosti u svjetskim trendovima. Važno je razviti osuđujuću klimu za ovakve načine poslovanja u samom početku i kaznama obeshrabriti sve potencijalne sudionike. Menadžerima poduzeća treba poslati jasniju poruku da se ekstra profite treba tražiti u konkurentnosti i inovacijama. Ekstra profiti koji se ostvaruju tajnim dogovorima donose pozitivan rezultat, ali moguće posljedice otkrivanja, kako one vezane za financije,

tako i za ugled, za dugoročno su poslovanje pogubne.

No, treba napomenuti da se temeljni razlog takvoga postupanja menadžmenta krije u načinu vrjednovanja njihovoga rada u smislu kompenzacijskih paketa. Ocjena njihovoga rada često se temelji samo na finansijskom rezultatu poduzeća, prilikom čega se kompenzacijski paketi temelje na ostvarenim profitima, a dijelom i na ostvarenim prihodima, uz minimalne troškove. U takvom okruženju menadžeri se često, umjesto inovacijama koje zahtijevaju ulaganja, okreću praktički „besplatnim“ nelegalnim udruživanjima koja im donose ekstra profite. Na takav se način guši pošteno tržišno natjecanje jer se potencijalnim konkurentima različitim „barijerama“ sprječava ulazak na tržište. Osim toga, uvelike se smanjuje razvoj proizvoda i proizvodnih procesa, što ide na štetu potrošača.

Kao važan čimbenik preveniranja nezakonite prakse tajnoga dogovaranja na oligopolističkom tržištu treba također identificirati vlasnike poduzeća. Njihov utjecaj na poslovanje poduzeća je presudan zbog oblikovanja kompenzacijski paketa menadžera koji se pretežito temelje na visini ostvarenih profita. Stoga bi problem štetnosti tajnih sporazuma, osim učinkovitim zakonodavstvom, trebalo rješavati i na način da vlasnici pri vrjednovanju rada menadžera uzimaju u obzir i potencijale stvaranja vrijednosti poduzeća u budućnosti, odnosno organizacijsku održivost, koja se može temeljiti samo na kontinuiranom procesu učenja, učinkovitoga upravljanja znanjem te uravnoteženoga zadovoljavanja interesa interesno utjecajnih skupina. Na taj način moguće je uravnotežiti dugoročne interese vlasnika, menadžera, ali i društva u cjelini.

LITERATURA

1. Bain, J. (1956): Barriers to New Competition, *American Economic Review*
2. Bain, J. (1947): Oligopoly and Entry-Prevention, *American Economic Review*.
3. Cerovac, M. (2003): Rječnik pojnova prava i politike tržišnoga natjecanja i srodnih područja teB, Zagreb
4. Fellner, W. (1949): Competition Among the Few, New York, Knopf
5. Grubišić, D. (2000): Osnove mikroekonomike, Splitm Veleučilište u Splitu
6. Jones, A., Sufrin, B. (2004): EC Competition Law, Oxford University Press
7. Kapural, M. (2008): Karteli: zabranjeni sporazumi između tržišnih takmaka u pravu tržišnoga natjecanja EU, Pravo i porezi, RRIF, 12 (83-92)
8. Rupčić, N. (2010): Upravljačka ekonomika-autorizirana predavanja, Ekonomski fakultet Rijeka
9. Salvatore, D. (1994): Ekonomija za menadžere, Zagreb, Mate
10. Commission notice on immunity from fines and reduction of fines in cartel cases, Official Journal of the European Communities, C 45, 2002
11. Graphite Electrodes, Official Journal of the European Communities, L 100/1, 2002
12. Rješenje Agencije koje se odnosi na slučaj: Hrvatski centar za razminiranje protiv Hrvatske udruge poslodavaca-Udruge poduzetnika za humanitarno razminiranje, Narodne novine, 119/05,2005.
13. Rješenje Agencije koje se odnosi na zabranjeni sporazum Tisak i Distri Press, Narodne novine, 3/6,2006.
14. Rješenje Agencije u slučaju: AZTN protiv autobusnih prijevoznika, Narodne novine, broj 115/07,2007.
15. Vitamins cartel, Official Journal of the European Communities, L 6/1,2003
16. Zakon o zaštiti tržišnoga natjecanja, članak 9., Narodne novine, 122/03,2003.

UPRAVNI UGOVOR PREMA ZAKONU O OPĆEM UPRAVNOM POSTUPKU

Datum prijave: 19.4.2013.

UDK 342.9(094)

Stručni rad

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

mr.sc. V. Tolić*, dipl.iur., M. Tokić**, univ.spec.oec., I. Blažević, mag.oec.

* Gradska uprava Grada Slavonskog Broda

** Veleučilište u Slavonskom Brodu

Vukovarska 1, 35000 Slavonski Brod, Republika Hrvatska

Telefon: 035-217-008 Fax: 035-217-007 E-mail: verica.tolic@slavonski-brod.hr

SAŽETAK - Zakon o općem upravnom postupku je temeljni postupovni zakon tijela državne uprave, jedinica lokalne i područne samouprave i pravnih osoba koje obavljaju javne ovlasti u odlučivanju o pravima i obvezama fizičkih i pravnih osoba. Uz svu njegovu važnost za upravni sustav, ipak sve do donošenja Zakona o općem upravnom postupku iz 2009. godine, u hrvatskom pravnom sustavu nije bio poznat institut upravnog ugovora. Iako tekst Zakona o općem upravnom postupku predstavlja spoj tradicije i modernizacije javne uprave, s naglaskom na tradiciju, ipak su u tekstu Zakona ugrađeni novi instituti koji su primjereni modernom shvaćanju uprave - između ostalih i upravni ugovori. Upravni ugovor, kao jedna od najznačajnijih novina upravnog postupka u Hrvatskoj, zavređuje temeljitu analizu. Budući da je zakonodavac prihvatio stajalište vrlo oprezne primjene upravnog ugovora otvara se pitanje može li se tako koncipiran upravni ugovor primjenjivati na širokom području modernog upravnog djelovanja.

Ključne riječi - upravni ugovor, Zakon o općem upravnom postupku, javnopravno tijelo

ABSTRACT - The Law on General Administrative Procedure is a fundamental procedural law of the state administration, local and regional government and legal persons performing public authorities in deciding the rights and obligations of individuals and legal persons. With all its importance to the administrative system, though, until the adoption of the Law on General Administrative Procedure of the 2009th year, institute of administrative contract was not known in the Croatian legal system. Although the text of the Law on General Administrative Procedure represents a combination of tradition and modernization of public administration, with an emphasis on tradition, yet, in the text of the Law, new institutes that are adequate to the modern conception of the administration are embedded - among others, administrative contracts. Administrative contract, as one of the most important newspapers in administrative proceedings in Croatia, deserves a thorough analysis. Since the legislator adopted a stance of very cautious implementation of administrative contract it opens up an issue whether such conceived administrative contract will be apply to a wide area of the modern administrative action.

1. UVOD

Tijekom procesa pristupanja Europskoj uniji, hrvatska javna uprava prošla je kroz važne reforme. Jedan od važnijih reformskih zahvata bilo je donošenje novog Zakona o općem upravnom postupku¹ koji je nakon više od dvije godine rada na tekstu, javne rasprave i nomotehničke pripreme donio Hrvatski sabor 27. ožujka 2009. godine.² Iako je novi Zakon bitno kraći od starog Zakona o općem upravnom postupku³ njegovim je odredbama pokriven širi krug društvenih odnosa. Kako je stari Zakon donesen još davne 1956. godine on nije mogao, usprkos nekoliko novela⁴, sljediti zahtjeve i potrebe vremena koji su proizlazili iz najviših vrednota ustavnog poretku Republike Hrvatske (poštivanje prava čovjeka, nepovredivost vlasništva, vladavina prava, demokratski višestranački sustav,

poduzetnička i tržišna sloboda)⁵ i međunarodnih standarda javne uprave (načelo supsidijarnosti, načelo razmjernosti, načelo pravičnog postupka).⁶ Svaki pravni postupak, znači i upravno pravni postupak, mora biti uređen tako da se prema svim sudionicima postupa ujednačeno i pravično. Ustavni sud RH u svojoj odluci od 15. ožujka 2000. godine navodi: „..vladavina prava, kao najviša vrednota ustavnog poretku RH...ne smije se poistovjećivati samo sa zahtjevom za zakonitošću postupanja tijela državne vlasti....nego sadrži i dopunske zahtjeve koji se tiču samog zakona i njegova sadržaja; u tom smislu...zakoni moraju biti opći i jednaki za sve, a zakonske posljedice trebaju biti izvjesne za one na koje će se zakon primjeniti....Načelo vladavine prava bit će poštivano samo ako zakonske odredbe budu dovoljno određene i prema onima na koje se odnose, kako u pogledu njihovih prava i obveza,

¹ Zakon o općem upravnom postupku, NN, br. 47/09,

² stupio na snagu 01. siječnja 2010. godine

³ Zakon o općem upravnom postupku, NN, br. 53/91, 103/96

⁴ mijenjan i dopunjavan četiri puta, 1965., 1977. 1978. i 1986. godine

⁵ Ustav Republike Hrvatske, NN, br. 56/90, 135/97, 8/98-proč.tekst, 113/00, 124/00-proč.tekst, 28/01, 41/01-proč.tekst, 55/01-ispr., 76/10 i 85/10 proč.tekst, čl.3., čl. 49. i čl. 134.

⁶ prema programu CARDS 2003 "Potpora reformi javne uprave i državne službe u Hrvatskoj"

tako i u pogledu postupka u kojem se o tim pravima i obvezama odlučuje.“⁷ U nastojanju da se ojačaju upravni kapaciteti u Hrvatskoj, prilikom donošenja novog Zakona o općem upravnom postupku nastojala se ostvariti ravnoteža između zahtjeva za objektivnim i brzim donošenjem odluke javne uprave s jedne strane, i zaštite prava i legitimnih interesa pojedinaca koji sudjeluju u postupku s druge strane. (Medvedović, 2009: 47) Osim toga, ovim je Zakonom neovisna i suverena hrvatska država prvi put uredila materiju općeg upravnog postupanja. (Đerđa, 2010: 20 i 21)

Imajući na umu sve prethodno navedeno kao i činjenicu da razvijena prava građana ograničavaju djelovanje uprave te da u određenim elementima izjednačuju položaj građana i javne uprave, donošenjem Zakona o općem upravnom postupku uvedeni su neki novi pravni instituti poput upravnog ugovora.

2. UPRAVNI UGOVOR U PROCESU DONOŠENJA ZAKONA O OPĆEM UPRAVNOM POSTUPKU

Promjena društvenog okruženja u kojemu se našla Republika Hrvatska poslije prvih demokratskih izbora i uspostave demokratske vlasti tražila je osvremenjivanje upravnog postupka i cijelog upravnog sustava. Rješenja iz starog Zakona o općem upravnom postupku počivala su na kazuističkoj logici iz koje proizlazi detaljno uređenje niza odredaba koje se nisu primjenjivale u stvarnom životu te su opterećivale Zakon, zbog čega je pokazivao znatne nedostatke u primjeni. (Barberić, 2009: 29)

Rad na izradi Nacrta Zakona o općem upravnom postupku započeo je odmah nakon što su donesene Smjernice za izradu novog Zakona o općem upravnom postupku⁸, koje je izradila radna skupina angažirana u okviru Projekta CARDS 2003 i posebno imenovani Savjetodavni odbor.

Kada je riječ o novinama upravnog postupka i novim institutima, posebnu pozornost izazivao je institut upravnog ugovora. Očekivanja su bila velika, a da je tomu tako pokazuje činjenica da se uvođenju upravnih ugovora u hrvatski pravni sustav nije protivio nitko iz znanstvenih i stručnih krugova. No, u pogledu načina njihova uređenja situacija je drugačija i to se najbolje vidi prateći evoluciju shvaćanja pojma upravnog ugovora.

Prva verzija novog Zakona o općem upravnom postupku, nastala u rujnu 2007. godine, polazila je od nekoliko pretpostavki - pretpostavke da je upravni ugovor dopušten u slučaju da priroda upravne stvari dopušta sklanjanje ugovora, da upravno tijelo ima ovlast odlučivanja na temelju diskrecijske ocjene te da sklanjanje ugovora nije

isključeno posebnim zakonom. Prema tome, upravni je ugovor bio ekvivalent upravnom aktu i upravno tijelo moglo je odlučiti hoće li se u konkretnom slučaju koristiti upravnim ugovorom ili klasičnim oblikom odlučivanja u upravnoj stvari, tj. upravnim aktom. Takva je regulacija bliža njemačkom shvaćanju upravnog ugovora. (Đulabić, 2009: 312)

U rujnu 2008. godine nastala je druga verzija Zakona o općem upravnom postupku kojom je značajno smanjena primjena upravnog ugovora. Prema ovoj verziji, upravni ugovor bi se sklapao samo u onim slučajevima koji su predviđeni posebnim zakonom te kada je to potrebno radi izvršenja prava i obveza utvrđenih u izreci rješenja. To znači da primjena upravnog ugovora više nije pravilo upravnog postupanja već je njegova primjena vezana uz poseban zakon. Uvedena je i koncepcija prema kojoj se upravni ugovor smatra instrumentom izvršenja rješenja, što je bliže francuskom shvaćanju tog instituta. (Đulabić, 2009: 313)

Treća verzija teksta Zakona o općem upravnom postupku iz 2009. godine predstavljala je i konačni tekst ovog Zakona.

3. OPĆE PRAVNO UREĐENJE UPRAVNOG UGOVORA

Novi Zakon o općem upravnom postupku iz 2009. godine u regulaciji upravnih ugovora zadržao se samo na najosnovnijim pitanjima. Iz ovoga se može zaključiti kako upravni ugovori nisu podrobno uređeni općim zakonom već su sve posebnosti uređenja tih ugovora, u različitim upravnim područjima, ostavljene u djelokrugu posebnih zakona. No, s obzirom na činjenicu da je ovim Zakonom po prvi puta u pravnom sustavu Republike Hrvatske reguliran institut upravnog ugovora, razumljivo je da je zakonodavac zauzeo samo načelna stajališta i riješio samo nužna pitanja sklanjanja i izvršavanja upravnih ugovora. Na sva druga pitanja odgovore će postupno dati posebni zakoni, ali i upravnosudska praksa. (Đerđa, 2010: 96 i 107)

Zakon o općem upravnom postupku materiju upravnog ugovora uredio je člancima 150. - 154. i to tako da je uredio pitanje uvjeta za sklanjanje upravnih ugovora, njihov predmet, ništetnost upravnih ugovora, mogućnost njihove izmjene zbog promijenjenih okolnosti, pravo jednostranog raskida tih ugovora te prigovor i postupanje po prigovoru.

Za primjetiti je da Zakon o općem upravnom postupku ne daje definiciju i ne govori što je to upravni ugovor. Zakonom je samo u članku 150. stavku 1. propisano kada se upravni ugovori moraju sklopiti. Prema odredbi navedenog članka, javopravno tijelo i stranka sklapaju upravni ugovor o izvršavanju prava i obveza utvrđenih u rješenju kojim je riješena upravna stvar, ako je zakonom propisano sklanjanje takvoga ugovora.

⁷ Narodne novine, br. 31/2000

⁸ cjelovit tekst Smjernica za izradu novog Zakona o općem upravnom postupku objavljen na malim stranicama Informatora br. 5535 od 14. ožujka 2007. god.

3.1. Subjekti upravnog ugovora

Upravni ugovor uvijek se sklapa između javnopravnog tijela i adresata upravnog akta što znači da su subjekti sklapanja upravnog ugovora uvijek određeni - javnopravno tijelo i privatna osoba (u pravilu), odnosno osoba javnog prava i osoba privatnog prava. Ovakvim rješenjem zakonodavac je u cijelosti prihvatio francusku pravnu teoriju u kojoj se upravni ugovor uvijek sklapa između osoba javnog i privatnog prava, iz kojega odnosa proizlazi subordinirani položaj privatne osobe prema osobi javnog prava. (Aviani - Đerđa, 2011: 479) Nejednaki položaj stranaka u ugovornom odnosu osobito je vidljiv kod jednostranog raskida upravnog ugovora prije isteka roka na koji je sklopljen.

3.2. Uvjjeti sklapanja upravnog ugovora

Iako Zakon o općem upravnom postupku načelno regulira materiju upravnog ugovora, strankama se prilikom sklapanja takvog ugovora ipak stavlja niz ograničenja. Prvo ograničenje proizlazi iz odredbe članka 150. stavka 1. Zakona o općem upravnom postupku kojim je određeno da je sklapanje upravnog ugovora moguće samo kada je to propisano posebnim zakonom. Ovako formulirana zakonska odredba znači da javnopravno tijelo ne odlučuje slobodno o sklapanju upravnog ugovora.

Nadalje, odredbom istog članka, stavak 2. - 4., propisano je da se upravni ugovor može sklopiti samo u pisanom obliku, da ne smije biti protivan izreci rješenja i prinudnim propisima te da ne smije biti sklopljen protivno javnom interesu ili na štetu trećih osoba. U slučaju da sadržaj upravnog ugovora ima pravni učinak na prava trećih osoba, za valjanost takvog ugovora potrebna je suglasnost tih osoba.

Prethodno navedena ograničenja preuzeta su iz francuskog i njemačkog prava. Tako u Francuskoj vrijedi opće pravilo da se upravni ugovori sklapaju u pisanom obliku, a pisani se oblik upravnog ugovora izričito propisuje i njemačkim Zakonom o upravnom postupku. Isti Zakon određuje da će javnopravni ugovor koji može štetiti pravu neke treće osobe biti valjan samo ako je ta treća osoba dala pisani suglasnost za njegovo sklapanje. (Đerđa, 2009: 5).

3.3. Predmet upravnog ugovora

Sukladno odredbi članka 150. stavak 1. Zakona o općem upravnom postupku, upravni ugovor sklapa se s ciljem uređenja izvršavanja prava i obveza utvrđenih rješenjem. Iz formulacije ove zakonske odredbe razvidno je da se upravni ugovor može sklopiti tek po donošenju rješenja. To pak znači da sklapanje upravnog ugovora, čiji je cilj reguliranje upravnopravnog odnosa, nije moguće ako već prethodno predmet nije riješen upravnim aktom tj.

rješenjem. Zbog toga je predmet uređenja upravnog ugovora vrlo specifično postavljen te je uvijek unaprijed određen jednostranom odlukom javnopravnog tijela. Za zaključiti je da je upravni ugovor tek sredstvo uređenja izvršavanja prava i obveza o kojima je odlučeno pojedinačnim pravnim aktom, a ne institut koji omogućava javnopravnim tijelima stupanje u pravne odnose i na drugi način, a ne samo putem upravnog akta. (Ljubanović, 2010: 41)

Ovaj koncept uređenja izvršavanja prava i obveza utvrđenih rješenjem, naš je zakonodavac preuzeo iz francuskog prava gdje se prije sklapanja upravnog ugovora vodi upravni postupak koji završava donošenjem upravnog akta. (Đerđa, 2009: 4)

Kao što je već rečeno, sklapanje upravnog ugovora temelji se na upravnom aktu, a sukladno posebnim zakonima⁹ postoji obveza tijela javne vlasti da o namjeri sklapanja upravnog ugovora obavijesti javnost na način da se u službenom listu ili/i sredstvima javnog priopćavanja objavi javni natječaj ili poziv na dostavu ponuda. S obzirom na to da se natječajem postavljaju određeni uvjeti sukladni predmetu natječaja, cilj ovakvog postupanja je stvaranje mogućnosti izabiranja natjecatelja koji će na najbolji i najpovoljniji način izvršiti svoje ugovorom preuzete obveze.

4. IZMJENA UPRAVNOG UGOVORA

Mogućnost izmjene upravnog ugovora zbog promijenjenih okolnosti sadržana je u odredbi članka 152. Zakona o općem upravnom postupku koji propisuje da ako bi zbog okolnosti nastalih nakon sklapanja ugovora, a koje se nisu mogle predvidjeti u vrijeme njegova sklapanja, ispunjenje ugovorne obveze za jednu stranu postalo bitno otežano, ta strana može zahtijevati da se ugovor izmjeni sukladno nastalim okolnostima. O izmjeni upravnog ugovora ugovorne strane se prethodno moraju dogоворити i o tome suglasiti.

Teorija upravni ugovor određuje kao dvostrani pravni akt koji država, odnosno javnopravno tijelo sklapa s trećom osobom (fizičkom ili privatnom) u svrhu ostvarivanja određenog cilja od šireg društvenog interesa, a pod uvjetima utvrđenim posebnim propisima. (Borković, 1993:423)

Kada je riječ o mogućnosti izmjene upravnog ugovora zbog promijenjenih okolnosti, potrebno je ukazati na razliku između upravnih ugovora i ugovora uprave.

Ugovori uprave su svi ugovori kod kojih se na jednoj strani pojavljuje javnopravno tijelo, što znači da se u ovu kategoriju svrstavaju i ugovori privatnog prava i upravni ugovori. Upravni ugovor je stoga jedna vrsta ugovora uprave. Prihvaćajući

⁹ Zakon o koncesijama, NN, br. 143/12
Zakon o javnoj nabavi, NN, br. 90/11
Zakon o javno - privatnom partnerstvu,
NN, br. 78/12

francusku pravnu teoriju upravnih ugovora, razlika između ugovora privatnog prava u kojima je jedna strana javnopravno tijelo i upravnih ugovora je u tome što predmet upravnog ugovora uvijek mora biti usmjeren na obavljanje javne službe kao i da su posebne ovlasti pridržane javnopravnom tijelu. (Babac, 2004: 27) Upravni ugovori su po svojem nazivu i po svojoj prirodi javnopravni. Oni su predmet upravnog prava i predstavljaju upravnu materiju, te stoga sporovi koji iz njih proizlaze spadaju pod jurisdikciju upravnih sudova. (Ljubanović, 2010: 40)

Zbog činjenice da je jedna ugovorna strana u upravnom ugovoru javnopravno tijelo koje ugovor sklapa radi ostvarivanja ciljeva od interesa za cijelu zajednicu i u skladu s odredbama i pravilima o odabiru najpovoljnijeg ponuditelja odnosno najpovoljnije ponude, Zakonom o upravnom postupku regulirana je mogućnost izmjene takvog ugovora, koja je izmjena različita u odnosu na izmjene privatnog ugovora.¹⁰ Naime, prilikom omogućavanja izmjene upravnog ugovora javnopravno tijelo ne smije štetiti zajednici u ime koje je takav ugovor sklopljen niti smije štetiti pravima trećih osoba koje su sudjelovale u postupku javnog nadmetanja nakon kojega je sklopljen ugovor. Važno je naznačiti i činjenicu da se upravni ugovor sklapa temeljem upravnog akta - rješenja i u svemu sukladno pravima i obvezama određenih i utvrđenih rješenjem. U slučaju da javnopravno tijelo odstupi od odredaba ugovora (a time i rješenja), osim moguće ništavosti ugovora, takvo postupanje javnopravnog tijela moglo bi oštetiti prava trećih osoba koje su sudjelovale u postupku kao i javni interes. Javnopravno tijelo nema potpunu slobodu disponiranja sadržajem ugovora. Kada bi izmjene upravnog ugovora bile moguće na način da se protive sadržaju rješenja izvršenja kojeg je ugovor sklopljen bio bi otvoren prostor za znatne zlouporabe od strane javnopravnog tijela, koje bi moglo pogodovati drugoj strani protivno smisli i svrsi odredbi o upravnim ugovorima te besmislenim učiniti prethodeći (u pravilu natjecateljski) upravni postupak i rješenje koje je u njemu donesen. (Rajko, 2010: 28) Nadalje, naknadna izmjena ugovora, osobito u dijelu koji se odnosi na bitne odredbe ugovora (vrijeme trajanja ugovora, naknada, podjela rizika) bila bi suprotna transparentnosti i objektivnosti provedenog postupka javnog nadmetanja i izbora osobe s kojom je upravni ugovor sklopljen. (Đerđa - Pičuljan, 2009: 117) Iz prethodno navedenog nedvojbeno proizilazi da je javnopravno tijelo u značajnoj mjeri ograničeno u pogledu izmjena upravnog ugovora. No, ako se javnopravno tijelo i druga ugovorna strana ne dogovore i ne suglase o izmjeni ugovora ili ako javnopravno ili druga ugovorna strana ne pristanu na predloženu izmjenu, javnopravno tijelo

može jednostrano raskinuti ugovor. Za zaključiti je da uvjete izmjene upravnog ugovora svakako određuje javnopravno tijelo, pritom dakako, štiteći javni interes, ali uvijek samo toliko koliko je nužno da bi se što manje ugrožavala prava stranaka. (Đerđa - Pičuljan, 2009: 117) To nadalje znači da se upravni ugovor može izmjeniti samo onda ako su kumulativno ispunjene pretpostavke iz članka 152. Zakona o općem upravnom postupku. Pri ostvarenju prava javnopravnog tijela treba imati na umu da takvo postupanje treba i mora što manje ugrožavati prava druge ugovorne strane jer ukoliko dođe do takvog ugrožavanja prava ugovorna strana treba imati pravo na naknadu štete.

I u ovom se slučaju naš zakonodavac oslovio na francusko pravno uredjenje upravnih ugovora. Pravo javne vlasti da tijekom ugovornog odnosa u svrhu ostvarivanja ciljeva od općeg interesa i postupanja sukladno načelu prilagodljivosti, učinkovitosti i zaštite života, zdravlja i imovine građana jednostrano izmjeni neku od ugovornih odredaba, jedno je od najvažnijih obilježja upravnih ugovora u francuskom pravu. (Đerđa, 2009: 6)

5. JEDNOSTRANI RASKID UPRAVNOG UGOVORA

Pravo javnopravnog tijela na jednostrani raskid upravnog ugovora regulirano je odredbom članka 153. Zakona o općem upravnom postupku u kojemu je navedeno da javnopravno tijelo ima pravo jednostrano raskinuti upravni ugovor i kada ugovorna strana ne ispunjava ugovorom preuzete obveze. Iz ovako formulirane odredbe Zakona o općem upravnom postupku i prava javnopravnog tijela temeljem te odredbe, može se zaključiti kako javnopravno tijelo ima nadređeni položaj u odnosu na drugu ugovornu stranu. Čak što više, javnopravno tijelo je ovlašteno utvrditi da druga ugovorna strana ne ispunjava obveze preuzete ugovorom.

U slučaju kada je to potrebno radi otklanjanja teške i neposredne opasnosti za život i zdravlje ljudi i javnu sigurnost, a ako se ona (opasnost) ne bi mogla otkloniti drugim sredstvima kojima bi se manje diralo u stečena prava, javnopravnotijelo može jednostrano raskinuti upravni ugovor. Na ovu ovlast javnopravnog tijela može se gledati kao na pravo opoziva upravnih ugovora zbog zaštite javnog interesa. Također se treba uzeti kao ekstremna ovlast javnopravnog tijela koju treba koristiti samo u iznimnim slučajevima. (Đerđa, 2009: 7) Ovlast jednostranog raskida upravnog ugovora od strane javnopravnog tijela u svezi je s odredbom članka 130. stavak 1. točka 3. Zakona o općem upravnom postupku prema kojоj je javnopravno tijelo ovlašteno da, kada je to potrebno zbog otklanjanja teške i neposredne opasnosti za život i zdravlje ljudi i javnu sigurnost ako se to ne bi moglo otkloniti drugim sredstvima kojima bi se manje diralo u stečena prava, ukine u cijelosti ili djelomično zakonito rješenje kojim je stranka stekla kakvo pravo. Prema tome, jasno je da se ukidanjem u

¹⁰ Zakon o obveznim odnosima, NN, br. 35/05, 41/08, 125/11; čl. 369 - 375.

cijelosti ili djelomično rješenja temeljem kojega je potpisani upravni ugovor ostvaruje mogućnost da javnopravno tijelo jednostrano raskine upravni ugovor.

Zakonom o općem upravnom postupku propisan je način raskida upravnog ugovora.¹¹ Javnopravno tijelo upravni ugovor raskida rješenjem u kojemu moraju biti navedeni i obrazloženi razlozi raskida te mora biti određen iznos štete ako je javnopravnom tijelu šteta učinjena. Navođenje razloga raskida i njihovo obrazlaganje potrebno je kako bi se zaštitila prava druge ugovorne strane koja, u nekim slučajevima, ima pravo na utuživanje naknade za pretrpljenu štetu. U slučaju nezakonitog raskidanja upravnog ugovora, stranci je pravna zaštita osigurana u upravnom sporu.¹²

Iz prethodno navedenog, ovlast jednostranog raskida upravnog ugovora javnopravno tijelo ima u sljedećim slučajevima:

- a) kad se javnopravno tijelo i stranka ne suglase o izmjeni ugovora ili ako javnopravno tijelo ili treće osobe uključene u upravni ugovor na takvu izmjenu ne pristanu,
- b) ako stranka ne ispunjava obveze iz upravnog ugovora, tim da ako je neispunjavanjem obveze iz ugovora javnopravnom tijelu nastala šteta, to tijelo ima pravo od stranke potraživati naknadu štete,
- c) kad je to potrebno radi otklanjanja teške i neposredne opasnosti za život i zdravlje ljudi i javnu sigurnost, ako se to ne bi moglo otkloniti drugim sredstvima kojima bi se manje diralo u stečena prava.

Odredbe Zakona o općem upravnom postupku koje se odnose na jednostrani raskid upravnog ugovora u mnogome su slične francuskim (i njemačkim) pravnim rješenjima. (Đerđa, 2008: 30-35)

6. PRIGOVOR NA UPRAVNI UGOVOR I UPRAVNI SPOR

Zbog neispunjavanja obveza od strane javnopravnog tijela, druga ugovorna strana može izjaviti prigovor te ima mogućnost potraživanja štete nastale neispunjnjem ugovornih obveza.¹³ Prigovor se izjavljuje i predaje tijelu koje prema zakonu obavlja nadzor nad javnopravnim tijelom s kojim je stranka sklopila upravni ugovor. O prigovoru se odlučuje rješenjem protiv kojega se može pokrenuti upravni spor.

Uvođenjem instituta prigovora omogućeno je upravi, odnosno javnopravnom tijelu da najprije samo pokuša ispraviti nepravilnosti do kojih je u postupku došlo te se nastojalo omogućiti brže i učinkovitije ostvarivanje prava druge ugovorne

strane, uz ostvarivanje prava na sudsku zaštitu, u ovom slučaju pred upravnim sudom.

Rješavanje sporova nastalih zbog neispunjavanja obveza iz upravnih ugovora povjerenje je upravnim sudovima. Prilikom donošenja Zakona o upravnim sporovima sljedila se pravna stečevina Europske unije koja se odnosi na upravno pravo i pravnu zaštitu od različitih oblika upravnog djelovanja, a koriste se i iskustva europskih zemalja, poglavito francuska, njemačka i austrijska, dakako i ona koja se tiču upravnih ugovora i tijela koja rješavaju sporove iz tih ugovora. (Ljubanović, 2010: 49)

7. NIŠTETNOST UPRAVNOG UGOVORA

Odredbe o ništetnosti upravnog ugovora sadržane u članku 151. Zakona o općem upravnom postupku. Što se ništetnosti tih ugovora tiče, valja razlikovati upravnopravne i opće ugovorne prepostavke. (Đerđa, 2009: 5)

Prema prethodno navedenom članku Zakona o općem upravnom postupku, upravni ugovor je ništetan (alternativno):

- a) ako je protivan rješenju radi izvršenja kojeg je sklopljen (upravnopravna prepostavka),
- b) iz razloga ništetnosti propisanih zakonom koji uređuje obvezne odnose (opće ugovorna prepostavka)¹⁴

Nadalje, Zakon o općem upravnom postupku, uređujući ovu materiju, propisuje da će upravni ugovor biti ništetan i kad je ništetan dio tog ugovora, osim ako bi ugovor proizvodio pravne učinke i bez tog dijela.

Sudski postupak, čiji je predmet spora ništetnost upravnog ugovora, vodi se pred nadležnim upravnim sudom temeljem tužbe javnopravnog tijela ili druge ugovorne strane.

Ništetan upravni ugovor je ugovor koji ne proizvodi pravne učinke i koji ne postaje valjan niti kad uzrok ništetnosti naknadno nestane, nastupa ex lege, a sud na ništetnost pazi ex offo – po službenoj dužnosti te odluka suda ima deklaratorno značenje. Ovakav ugovor u pravilu ne može konvalidirati – pretvaranje ništavog u valjani pravni posao, dok posljedice ništetnosti nastupaju ex tunc – od samog trenutka sklapanja ugovora

Odredbe o ništetnosti upravnih ugovora preuzete su u hrvatski pravni sustav iz njemačkog prava koje vrlo iscrpno i potpuno uređuje to pitanje. (Đerđa, 2009: 5).

8. NEKA OTVORENA PITANJA U PRIMJENI UPRAVNOG UGOVORA

Iz teksta Zakona o općem upravnom postupku jasno je da se zakonodvac priklonio načelnom pristupu francuskog prava, prema kojemu upravnom ugovoru mora prethoditi upravni akt. (Medvedović, 2010: 53)

¹¹ Zakon o općem upravnom postupku, čl. 153 st. 4

¹² Zakon o upravnim sporovima, NN, br. 20/10, 143/12

¹³ Zakon o općem upravnom postupku, čl. 154

¹⁴ Zakon o obveznim odnosima, čl. 322 - 329.

Naime, da bi se mogao sklopiti upravni ugovor, moraju biti ispunjene tri prepostavke:

1. mora postojati rješenje javnoravnog tijela o upravnoj stvari,
2. ugovorom se javnopravno tijelo i stranka sporazumijevaju o izvršenju prava i obveza utvrđenih u rješenju,
3. sklapanje upravnog ugovora mora biti propisano zakonom. (Koprić - Đulabić, 2009: 89 - 90)

S obzirom na činjenicu da su upravni ugovori predmet upravnog prava i predstavljaju upravnu materiju te da su po svojem nazivu i po svojoj prirodi javnopravni, to sporovi koji nastaju njihovom primjenom i provođenjem pripadaju pod nadležnost upravnih sudova. Iz navedenog proizlaze karakteristike upravnih ugovora:

- a) najmanje jedna strana ugovora uvijek je javnopravno tijelo,
- b) svrha i cilj upravnog ugovora je ispunjenje nekog šireg društvenog interesa,
- c) javnopravno tijelo nastupa kao nositelj autoriteta javne vlasti i pridržva sebi posebne ovlasti,
- d) pri sklapanju i izvršavanju upravnog ugovora vrijede posebni uvjeti, s tim da su, u pravilu, predviđeni posebnim propisima,
- e) sporove koji proizlaze iz upravnog ugovora rješavaju specijalizirani upravni sudovi ili neovisna upravna tijela koja uvažavaju standarde iz članka 6. Europske konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda.¹⁵ (Ljubanović, 2010: 39 - 40)

U svezi s primjenom instituta upravnog ugovora u hrvatskom pravnom sustavu, ipak su ostala neka otvorena pitanja. Najprije se nameće pitanje, koje će učinke imati uređenje upravnog ugovora s obzirom na činjenicu da se hrvatski zakonodavac u cijelosti opredjelio za redukciju njegove primjene tako da je primjenu ovih ugovora sveo na nekoliko područja upravnog djelovanja (koncesija, javna nabava). Ono što se već sada može reći je to da će primjena upravnog ugovora na širem području upravnog djelovanja biti otežana ili čak nemoguća. Pitanje na koje će vrlo brzo trebat dati odgovor je i ono koje se odnosi na egzistiranje dva pravna akta u istom predmetu - rješenje i ugovor. Za očekivati je da će se zakonodavac odlučiti na rješenje prema kojemu će upravni ugovor biti uključen u definiciju upravne stvari, a to bi značilo pojednostavljenje mehanizma pravne zaštite. Nadalje, nameće se i pitanje zaštite javnog interesa, posebno u slučaju raskida ugovora zbog promijenjenih okolnosti. Način zaštite javnog interesa, kako je to propisano Zakonom o općem upravnom postupku, na prvi pogled osigurava zaštitu tog interesa, ali raskid ugovora često puta i neće biti najbolje rješenje baš kada je u pitanju zaštita javnog interesa. Što npr. ako se u izvršenju upravnog ugovora dogodi neka

objektivna okolnost (koja se u trenutku sklapanja ugovora nije mogla predvidjeti) koja dovodi do povećanja troškova realizacije projekta, koje troškove javnopravnotijelo ne može ili ne želi prihvati, a druga ugovorna strana ne pristaje na izmjenu ugovora? Hoće li javnopravno tijelo pristati na uvjete druge ugovorne strane, pa ma kakvi oni bili i sve u cilju dovršenja izvršenja ugovora (i zaštite javnog interesa) ili će javnopravno tijelo jednostrano raskinuti ugovor i ponavljajući cijelu proceduru javnog natječaja i izbora najpovoljnijeg ponuditelja s novim subjektom sklopiti novi ugovor o završetku i realizaciji već započetog projekta? O naknadi štete vodit će se pak posebni i dugi sudski sporovi. Kako bi se izbjegle takve situacije, za očekivati je da će se iznaći i neki drugi mehanizmi zaštite javnog interesa.

9. ZAKLJUČAK

Nakon više od pedeset godina primjene starog Zakona o općem upravnom postupku i nekoliko njegovih manjih izmjena, Hrvatski sabor je konačno 2009. godine donio novi Zakon o općem upravnom postupku. Uvedeni su novi pojmovi, poput javnopravnog tijela, i razrađeni novi instituti, poput prigovora i upravnog ugovora. Prihvaćanje i regulacija upravnog ugovora predstavlja dio sveukupne reforme hrvatske javne uprave. Upravni ugovor kao pravni posao što ga država ili drugo javnopravno tijelo sklapa s trećim osobama, fizičkim ili pravnim, koji je usmjeren na postizanje stanovitog cilja za koji postoji širi društveni interes i to pod uvjetima koji su predviđeni posebnim pravilima, institut je koji nije bio poznat u hrvatskom pravnom sustavu. Vezanost upravnog ugovora za upravni akt - rješenje te uz posebne zakone, subordinirani položaj ugovornih strana kao i odredba prema kojoj jedna od strana upravnog ugovora mora biti javnopravno tijelo, ukazuju na oprezniji i konzervativniji pristup hrvatskog zakonodavca pri uređenju uređenju instituta upravnog ugovora te približavanje ili prihvaćanje rješenja iz francuskog, odnosno njemačkog prava. Pitanja vezana za upravni ugovor zakonodavac je uredio na načelnoj razini, a sve posebnosti je ostavio regulaciji posebnih zakona. Potvrda navedenom je i činjenica da se hrvatski zakonodavac odlučio materiju upravnog ugovora regulirati i normirati Zakonom o općem upravnom postupku.

Novi Zakon o općem upravnom postupku, zadržavajući se na najosnovnijim pitanjima upravnog ugovora, otvara prostor u kojemu ćemo doći do spoznaje u kolikoj je mjeri Zakon poslužio kao poluga modernizacije hrvatske javne uprave pa time i koliki su njegovi doseži primjene u području upravnog ugovora.

¹⁵ Europska konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, MU, 18/97, 6/99, 14/02, 13/03, 9/05, 1/06, 2/10

LITERATURA

1. Aviani, D. i Đerđa, D. (2011): Aktualna pitanja pravnog uređenja upravnih ugovora u hrvatskom pravu, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 48, 3/2011., str. 479.
2. Babac, B. (2004): Upravno pravo, Odabrana poglavila iz teorije i praxisa, Pravni fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2004., str. 27.
3. Barberić, H. (2009): Novi Zakon o općem upravnom postupku, Pravo i porezi, br. 5/09, Zagreb, str. 29.
4. Borković, I. (1993): Upravni ugovori, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 30., br. 2, 1993., str. 423.
5. Đerđa, D. (2008): Posebnosti upravnih ugovora, Upravno pravo - aktualnosti upravnog sudovanja i upravne prakse - 2008., Inžinjerski biro, Zagreb, 2008., str. 30. - 35.
6. Đerđa, D. (2009): Upravni ugovori u hrvatskom pravu, Informator br. 5809, Zagreb, 2009., str. 5.
7. Đerđa, D. i Pičuljan, Z. (2009): Primjena novog Zakona o općem upravnom postupku u posebnim upravnim područjima i upravni ugovori, Novi informator, Zagreb, 2009., str. 117.
8. Đerđa, D. (2010): Opći upravni postupak u Republici Hrvatskoj, Inžinjerski biro, Zagreb, 2010., str. 20. i 21.
9. Đerđa, D. (2010): Upravni ugovori u hrvatskom pravu u: Primjena Zakona o općem upravnom postupku, Novi informator, Zagreb, 2010., str. 96. i 107.
10. Đulabić, V. (2009): Novi hrvatski Zakon o općem upravnom postupku, Hrvatska javna uprava, god. 9. (2009), br. 2, str. 312.
11. Europska konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, MU 18/97, 6/99, 14/02, 13/03, 9/05, 1/06, 2/10
12. Koprić, I. i Đulabić, V. (2009): Europeizacija hrvatskog upravnog postupovnog prava, Informator, Zagreb, 2009., str. 89.i 90.
13. Ljubanović, B. (2010): Upravni ugovori i upravno sudovanje, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 47., 1/2010., str. 41
14. Medvedović, D. (2009): Geneza novog Zakona o općem upravnom postupku, Novi informator, Zagreb, 2009., str. 47.
15. Medvedović, D. (2010): Bitne razlike novog Zakona o općem upravnom postupku prema prijašnjem Zakonu o općem upravnom postupku, Informator, Zagreb, 2010., str. 35.
16. Rajko, A. (2010): Upravni ugovori i postupanja - novi institut, Pravo i porezi, br. 5/10, str. 28.
17. Zakona o općem upravnom postupku, NN, br. 47/09
18. Zakona o općem upravnom postupku, NN, br. 53/91, 103/96
19. Zakon o koncesijama, NN, br. 143/12
20. Zakon o javnoj nabavi, NN, br. 90/11
21. Zakon o javno - privatnom partnerstvu, NN, br. 78/12
22. Zakon o obveznim odnosima, NN, br. 35/05, 41/08, 125/11
23. Zakon o upravnim sporovima, NN, br. 20/10, 143/12

KOLUMNA

KOLUMNA - RATKO MUTAVDŽIĆ



Ratko Mutavdžić proveo je svoju karijeru u raznim korporacijama, najviše se zadržao u Microsoftu gdje je vodio konzalting, razvojne i prodajne timove, no u zadnje vrijeme se najviše nalazi u poduzetništvu i stvaranju novih vrijednosti. Održao je prezentacija po raznim temama i napisao članaka, blogova, znanstvenih radova i općenito dokumenata za više života.

Obožava razgovarati o koječemu pa tako istim žarom nagovara državu da se kladi na malo poduzetništvo, objašnjava bankama kako transformirati svoju ulogu i biti pokretač hrvatskog gospodarstva, zabavlja se s telekom operaterima tražeći nove tipove usluga i prihoda, ali kreira nove startupove i juri poslovne mogućnosti sa njima po svijetu, tako da mu nikada nije dosadno.

Možete ga pronaći na raznim mjestima gdje se pojavljuju invencije, inovacije, poduzetništvo, entrepreneurship i intrapreneurship, startupi, lean i agile metodologije, upravljanje projektima i općenito sve ono što zanima mlade.

Ako ga ne pronađete, lako mu možete pisati na ratko.mutavdzic@projektura.org ili ga potražiti na LinkedIn profilu.

POGLED NA KULEN, RAKIJU, RAVNICU I BUDUĆNOST OPĆENITO

6. prosinca 2013. 19:10

Jeste li se ikada zapitali kako izgleda vaša budućnost? Gdje želite biti, što želite raditi? Imate li svoje idole i ciljeve? Imate li želju napraviti više od konteksta u kojem vas je stavilo društvo i politika? Razmišljate li o svojim potencijalima i kako ih ostvariti?

Neke stvari su nam bogom dane, rekli bi naši stariji. Imamo ravnicu koja može prehraniti Kinu. Imamo ljudsku dušu i otvoreno srce koje su mnogi bećarci opjevali. Imamo kulen, rakinju, najbolje se jede i umjerenog se živi u ovoj ravnici. I ništa nije loše s time, naravno, jedino... svijet oko nas se i dalje vrti i svaki put nekako je drugačije: svako jutro neki je novi izazov i nova mogućnost. Barem bi tako htjeli, zar ne?

Nedavno sam se raspisao o tome kakav inženjerski (softverski, startup) potencijal ima Slavonija, pa sam u tom kontekstu spomenuo i Viroviticu i događanja koje se temelje na VSMTI i Inkubatoru, koja je izazvala dosta komentara u Hrvatskoj (pozitivnih, dakako) ali i pokrenula neke članke u dobrom starim pisanim medijima. Ponovit ću ukratko, Slavonija ima potencijal, primarno potencijal u ljudima, i samo je pitanje koje će preduvjeti društvo napraviti da se ovo maksimalno ostvari.

Kako su popularne liste ili savjeti koji se temelje na brojevima (recimo TOP5 najboljih pjesama ili TOP10 savjeta za kako održati ten svježim i lice mlađenačkim) evo i mojih TOP5 savjeta za mlade i poduzetne u Virovitici i okolini koja joj gravitira.

1. **ZABORAVITE GDJE STE.** Vi zapravo niste u Virovitici. Niste u Slavoniji ili Hrvatskoj. Dio ste globalnog svijeta koji zapravo danas više ne gleda na granice, udaljenosti, mogućnosti, vjere, rase i nacije. Imate priliku kao i Ahmed u Afganistanu i Joe u Kaliforniji. I jedni i drugi i vi kao treći i još stotine milijuna mlađih širom svijeta imate sličnu pamet, energiju i ideje. Vrijeme do realizacije jedino je što vas konkurentno dijeli. Razvijajte se za globalno tržište. Prihvativate činjenicu da možete živjeti u Hrvatskoj i raditi u svijetu. Ne u Njemačkoj. Ne u Beču. Ne u USA. U svijetu, bilo gdje gdje vas posao nosi.

2. **SAMI KREIRATE SVOJU SUDBINU.** Naravno da možete linijom manjeg otpora. Pa to je većina naših staraca i prijatelja radila godinama. Završi fakultet. Zaposli se u državnoj upravi. Radi do mirovine. Životari do kraja. Nije baš neka opcija, zar ne? Svaki dan vam je mogućnost da promijenite svoj život. Ako igdje to možete, onda to možete u IT businessu. Danas ste student, sutra se startup. Danas živate na grbači roditelja, sutra potpisujete

investiciju od 50.000 USD za vaš projekt. Danas se vozite bicikлом, sutra birate boju Tesla S električnog modela. No, shvatili ste, je li...

3. BUDITE PROAKTIVNI. Ako ste u IT businessu i niste dio zajednice (communitya, startupa, događanja...) propustili ste puno. Dakle, imati facebook račun i dijeliti slike s prijateljima NIJE nešto što će vam otvoriti puno poslovnih mogućnosti. Slati poruke prijateljima što ste imali za ručak ili kako je film u kinu bezveze NIJE nešto što će vam otvoriti vrata novog radnog mesta. Znam da je zabavno (to radim i ja), ali razmislite koja bi znanja htjeli steći. Ili možda bolje, koja bi znanja vaš budući poslodavac htio da ih imate. Koji poslodavac? Pa onaj kod kojeg želite raditi i to na mjestu koje vam zvuči više kao hob nego kao posao. Mislite da je problem zaposliti se u Googleu ili Facebooku? VIPNetu ili PLIVI? Agrokoru ili Microsoftu? Think again.

4. UBACITE SE U PROJEKTE. Za one koji su na fakusu i koji gledaju svoju budućnost: imati završen faks je ok, ali imati završen faks, nekoliko projekata, ljetnih škola, tečajeva, preporuka vlasnika tvrtki, međunarodne certifikate, konferencije koje ste poхаđali i gdje ste upoznali nove ljude, daleko je bolje. Ne samo da bolje izgleda na vašem životopisu, nego vam daje i cijeli niz novih životnih mogućnosti za posao i općenito napredak. Jer ako svoju budućnost budete morali temeljiti na državnoj pomoći (čitaj HZZ) neće biti dobro.

5. VJERUJETE U IT. Nekako na kraju, ali bitno: informacijske tehnologije su generacijama donijele dobar život, posao i budućnost ljudima koji su se s njima bavili. Kad kažem bavili, ne mislim na povremenu izradu web stranica za susjeda za 200 kuna. Mislim na profesiju u kojoj ćete zasigurno posla imati i sutra. Nekada ćete raditi za druge, nekada ćete imati svoj biznis. Nekada ćete uspjeti, nekada ćete morati iz početka. Ali sve je to dio pozitivnog vala kojem možete pripadati.

Čini mi se da sam zapravo mogao napisati top 10 ili top 50, sasvim je svejedno. Bitno je da imate priliku samo jedan dan, jer će već sutra biti prilika za nešto sasvim novo. "Sieze the day" napisao bi mrtvi pjesnik, i nadam se da ste gledali film, jer ako niste, pročitatjte točku 2. Ili pogledajte "Društvo mrtvih pjesnika" s Robinom Williamsom, biti će vam sve jasno. Do sljedećeg čitanja.

AKTUALNOSTI

INTERVJU S IVANOM MALETIĆ, EU PARLAMENTARKOM



U svečanoj dvorani „Viro“ Visoke škole u Viroviticama 14. studenog 2013. godine u 15.00 sati održana je tribina s temom „Mladi pred izazovom korištenja EU fondova“ koju je održala Ivana Maletić, zastupnica u Europskom parlamentu. Ivana Maletić, rođena je 1973. godine, magistar je ekonomskih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Radila je za državnu riznicu i Ministarstvo finacija, te sudjelovala u pregovorima s Europskom unijom oko poglavlja koja je Hrvatska trebala odraditi. Suradnik je i koautor mnogih knjiga o ekonomiji i finacijama. Stručnjakinja je za javne financije, proračun i EU fondove s 14 godina radnog iskustva u Ministarstvu financija.



Organizatori tribine bili su Ured Ivane Maletić, Savjet mladih Virovitičko-podravske županije i Gradski savjet mladih Grada Virovitice, a namijenjena je bila studentima i mladima s namjerom pružanja informacija o mogućnostima korištenja EU fondova i drugim EU inicijativama. Na tribini koju je održala u Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Viroviticama, Ivana Maletić iznijela je svoje mišljenje o pristupu EU fondovima od strane mladih u Virovitičko-podravskoj županiji te dala savjete nazočnim studentima o što boljem iskoristavanju EU fondova i poduzetničkoj perspektivi za njih.

Nakon održanog izlaganja uslijedila je interaktivna diskusija gdje su nazočni imali priliku postaviti pitanja o europskim fondovima, europskim inicijativama, odljevu mozgova i o ostalim pitanjima vezanim uz navedenu tematiku, te su potom studenti 3. godine smjera Poduzetništvo usluga proveli intervju s gospođom Maletić povodom njenog predavanja.



U nastavku teksta možete pročitati sažetak intervjua.

1. Kako se postaje EU parlamentarac?

Teško je planirati kako postati EU parlamentarac. Prije svega trebate biti na listi kandidanima i osvojiti najviše glasova. To je demokratski proces izbora u kojem se koristi preferencijalni način glasanja.

2. Prednosti i nedostaci pozicije EU parlamentarca

Prednost je svakako iskustvo koje se stječe radom u Parlamentu. Meni se osobno najviše sviđa što u Europskom parlamentu dominiraju znanje i snaga argumenata. Nijedna politička opcija nema apsolutnu većinu, stoga je za izglasavanje vaše ideje potrebno jako dobro poznавanje područja te kvalitetno argumentiranje vaših teza.

3. Budući da postoji novo otvorena mogućnost korištenja asistenata zanima nas jeste li iskoristili tu mogućnost i koji je opis posla asistenta?

Ja osobno imam zaposlena tri asistenta u uredu u Zagrebu te u Bruxellesu dvije asistentice, s tim da smo kao stranka odlučili u svakoj županiji imati po jednog asistenta koji su regionalno raspoređeni, što za moj ured u ukupnom broju znači devetoro asistenata. Iz toga proizlazi da u pet ureda imamo zaposlenih 50 ljudi. Uz asistente imamo stažiste, koji se mjesечно po troje izmjenjuju po svakom uredu, da bi što veća količina ljudi bila upoznata s

radom ureda. Pri tome odabiremo mlade koji su proaktivni i samoinicijativni, stoga ne preferiram javne natječaje već očekujem da se mladi sami jave.

4. Koji su stavovi vaših kolega iz ostalih članica EU o Hrvatskoj kao novoj članici?

Kolege nas jako vole i imaju visoko mišljenje o nama. Smatraju Hrvate inteligentnom populacijom i priznatim stručnjacima te kroz to prepoznaju i vide Hrvatsku. Kolege predstavnici ostalih članica gledaju na Hrvatsku s poštovanjem, smatraju nas zemljom pametnih ljudi što nas čini ponosnim.

5. Možete li povući paralelu između mladih u Hrvatskoj i Europi s obzirom na potraživanja iz EU fondova?

Mladi u Hrvatskoj nisu imali još toliko prilike kao mladi u Europi jer nemaju toliko dugo iskustvo sudjelovanja na tržištu EU fondova, ali smatram da naši mladi imaju jako puno inicijative i ideja, da su iznimno kreativni i da tu mogu vrlo brzo preći mlade u ostalim članicama EU. Trenutno ne postoji dovoljno poziva za mlade koji će ih potaknuti da pokažu što zapravo mogu. Zato ja pokušavam ovim edukacijama i konferencijama potaknuti Vladu na što brže korištenje Eu fondova za mlade, jer oni „nisu za sutra, oni su za danas“. Ustrajem na projektima jer smatram da će se tu naši mladi pokazati perspektivnima i konkurentnima.

6. Koja je perspektiva za mlade u iskorištanju EU fondova?

Najvažniji su projekti vezani uz nove oblike obrazovanja pa se tu mladi, uz profesore, mogu uključiti kroz razvoj novih kurikuluma, i to je onda kombinacija iskustva, znanja i potencijala radi što većeg doprinosa mladih u razvoju novih programa. Studenti mogu u sklopu svojih udruga i fakulteta razmišljati o poduzetničkim inkubatorima i poduzetničkim „start-up-ovima“ kako bi se potaknuto zapošljavanje, odnosno, samozapošljavanje, a onda i daljnje zapošljavanje za one najuspješnije koji odlaze na tržište. Također se potiču programi kojima se mladi povezuju s poduzetnicima te im pomažu pri modernizaciji proizvodnje ili pri uvođenju novih tehnologija. Time teoretsko znanje mladih postaje praktično znanje. Ovim projektima može se dati potpora iz Europskih socijalnih fondova i aktualnog programa Erasmus Mundus, koji daje mogućnost mladima da steknu iskustva i znanja u drugim državama članicama kroz razmjenu studenta, i programima cijeloživotnog obrazovanja.

7. Postoje li posebne povlastice, od strane EU fondova, za poduzetnike početnike?

To su „start-upovi“ i inkubatori, a primjer jednog je i poduzetnički inkubator u Virovitici koji je

financiran od strane EU. Uz to se iz programa omogućava i mikrofinanciranje mladih poduzetnika. EU socijalni fond i fond za regionalni razvoj se fokusiraju na financiranje mladih poduzetnika početnika.

8. Koji se projekti najčešće financiraju iz fondova EU?

Širok je spektar mogućih financiranja različitih projekata, od velikih infrastrukturnih projekata na koje je usmjerен kohezijski fond do projekata u području razvoja znanosti i tehnologije, poduzetništva, obrazovanja itd. Ono što mi još nismo odlučili je koje prioritete mi kao država potičemo i razvijamo kao nekakve ciljeve koje ćemo kao takve financirati iz EU fondova. To još nije definirano za razdoblje 2014-2020, te na tu temu još treba voditi raspravu i konzultacije.

9. Koji su izazovi korištenja fondova u Virovitičko-podravskoj županiji?

U županiji postoji veliki broj projekata koji su u različitim fazama razvoja, čak 1,6 milijardi kuna vrijednih projekata, od toga 410 milijuna kuna vrijednosti projekata koji su spremni za financiranje. Od 1,6 milijardi kuna vrijednih projekata, njih 800 milijuna kuna je u fazi pripreme. Jedan od velikih izazova je pronaći fiskalni kapacitet da ti projekti koji su ideja postanu gotovi projekti. To teško mogu učiniti sami gradovi, općine i županije, za to je potrebna pomoć od strane središnje države, zato što smo mi fiskalno visoko centralizirana država. Iz tog razloga su gradovi i županije u nemogućnosti izdvajati veće količine novca za razvojne projekte. Upravo je vaša županija primjer za intenzivno ulaganje u projekte, što je omogućeno dobrim upravljanjem. Stoga bi Vladin strateški prioritet trebala biti priprema i potpora u financiranju projekata, kako bi se županijama, gradovima i općina omogućio lakši pristup novcu iz fondova, odnosno kako bi se omogućio njihov rast i razvoj u jedinstvenom smjeru. Također, ističe se problem birokracije i nedovoljnog obrazovanja mladih za kreiranje projekata i korištenje EU fondova. Stoga je izazov za RH u razdoblju od deset godina educirati mlade da imaju konkurentno znanje.

10. Koja je vaša vizija Hrvatske u budućnosti?

Hrvatsku vidim kao jednu aktivnu, kvalitetnu i razvijenu državu koja će biti na razini razvoja preko 90% prosjeka BDP-a država članica. Mislim da smo mali toliko da možemo brzo posložiti i iskoristiti šanse koje nam Unija daje. Kod nas se brzim ulaganjem u važne strateške prioritete može puno toga napraviti. Jedan od primjera je i naš turizam, koji nije izvozni, nego uvozni proizvod, jer sve što turisti koriste mi uvozimo, a ne razvijamo na našem tržištu. Stoga je važno uložiti u poljoprivrednu proizvodnju i staviti ju u funkciju turizma, kao i

orientirati se na ostale grane, kao na primjer zdravstvo, jer nas ostale članice promatraju kao državu koja nudi jeftine i kvalitetne, s naglaskom na kvalitetne usluge, u medicini. Sama Unija nas pozicionira i usmjerava na pozicije na kojima nas vide i upravo u te segmente treba uložiti. Imamo dovoljno hrabrosti, puno entuzijazma i duha u našim ljudima i zbog toga sam sigurna da nas čekaju dobra vremena.

Intervju proveli i tekst priredili:
Hamvaš, A., Ivanac, I., Kapitan, M., Mernjak, K.,
Teri, M., Tomušić, I., studenti 3. godine smjera
Poduzetništvo usluga

DOGAĐANJA NA VŠMTI

Održana 45. redovita sjednica Vijeća veleučilišta i visokih škola Republike Hrvatske



Visoka škola Virovitica je 2. listopada 2013. godine s početkom u 12.00 sati bila domaćin 45. redovite sjednice Vijeća veleučilišta i visokih škola Republike Hrvatske kojoj su nazočili dekani veleučilišta i visokih škola s područja cijele Republike Hrvatske, predstavnici Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Luka Juroš, načelnik Sektora za poslovanje visokih učilišta, te mr.sc. Željka Tabak Nenadić, voditeljica Službe za studentski standard, kao i predstavnici Agencije za znanost i visoko obrazovanje te predstavnici studenata.

Na početku sjednice nazočnima se obratila u ime domaćina doc.dr.sc. Vesna Bedeković, dekanica Visoke škole Virovitica i zaželjela dobrodošlicu kako u Visoku školu Virovitica tako i u sam grad Viroviticu. U ime predsjednika Upravnog vijeća Tomislava Žagara, dipl. ing., obratio se Mile Bičanić, dipl.ing., a ispred Grada Virovitice riječi dobrodošlice uputila je predsjednica Gradskog vijeća Grada Virovitice Lahorka Weiss.

Sjednicom je predsjedavala prof.dr.sc. Slavica Čosović Bajić koja je iznijela nekoliko informativnih činjenica važnih za Vijeće te pozdravila nove članove Vijeća veleučilišta i visokih škola Republike Hrvatske.

U okviru sjednice održano je predavanje Koraljke Koren Strateški ciljevi EU do 2020. godine gdje je bilo riječi o EU strategiji podijeljenoj u pet područja, a to su zaposlenost, inovacije, klima/energija, obrazovanje te socijalna uključenost. Svih pet područja se očituje kroz pametan (intelligentan), uključiv i održiv rast. Prvi navedeni, pametni odnosno intelligentni rast je značajan za obrazovne institucije jer donosi unapređenje u obrazovanju, istraživanju i inovacijama te digitalnom društvu. Zanimljivo pitanje koje se nameće s trendom je pitanje spoznaje problema, a ujedno i potencijala sveučilišta i učilišta za treću životnu dob, s obzirom na činjenicu da od 2007. godine imamo stalni rast populacije iznad 60 godina.

Predstavnik Ministarstva Luka Juroš, načelnik Sektora za poslovanje visokih učilišta iznio je aktualnu tematiku vezanu uz izmjene i dopune

Zakona o znanosti i visokom obrazovanju koji je donesen u srpnju ove godine. Prisutni su mogli postavljati pitanja vezanu uz nastale izmjene i dopune. Na kraju se nazočnima obratio i Toni Ganjto, predsjednik Vijeća studenata veleučilišta i visokih škola Republike Hrvatske koji je govorio o novom Pravilniku o prehrani te o pitanjima obveznog zdravstvenog osiguranja sa stajališta studenata. Nakon sjednice, predstavnici Ministarstva su održali radni sastanak s predstvincima Visoke škole Virovitica vezano za dovršetak Studentske menze, čije se otvaranje planira ove godine. Nakon radnog sastanka predstavnici Ministarstva obišli su i gradilište buduće Studentske menze.

Povodom 22. obljetnice oslobođenja virovitičke vojarne hrvatski branitelji posjetili Visoku školu



U povodu obilježavanja 22. obljetnice oslobođenja virovitičke vojarne u kojoj se danas nalazi Visoka škola hrvatski branitelji su 17. rujna 2013. godine posjetili Visoku školu. Delegaciju hrvatskih branitelja primili su dekanica doc. dr. sc. Vesna Bedeković, prodekan za nastavu prof. dr. sc. Oliver Jukić, predsjednik Studentskog zbora Igor Tomušić i njegova zamjenica Maja Pasarić.

U sklopu posjeta branitelji su na radnom sastanku u vijećnici „Tvin“ upoznati s aktivnostima Studentskog zbora, te projektima koje u suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom provode profesori, asistenati i studenti Visoke škole. Nakon radnog sastanka branitelji su obišli prostor Visoke škole i obnovljenu kapelu u krugu vojarne u kojoj je postavljen stalni postav fotografija i podataka o poginulim hrvatskim braniteljima s područja Virovitičko-podravske županije, čiju je postavu inicirao i realizirao Studentski zbor Visoke škole.

Predsjednik Studentskog zbora Igor Tomušić tom je prigodom uputio zahvalu hrvatskim braniteljima za žrtvu koju su podnijeli i izvojevanu slobodu koju danas baštine mlade generacije, a dekanica doc. dr. sc. Vesna Bedeković predložila da se ubuduće na dan oslobođenja vojarne osim tradicionalnog druženja branitelja sa studentima organiziraju i zajednički sportski susreti, sa željom da takva vrsta druženja u budućnosti postane tradicija, kao neraskidiva spona

između onih koji su omogućili slobodu, hrvatskih branitelja i onih koji ju baštine, studenata.

Terenska nastava studenata stručnog studija menadžment ruralnog turizma



Studenti druge godine stručnog studija Menadžment ruralnog turizma 22. listopada 2013. godine bili su na terenskoj nastavi iz kolegija Cikloturizam u okviru koje su na organiziranoj biciklijadi na dionici Pitomača - Križnica koja djelomično prolazi trasom Drava rute obišli zaštićene dijelove krajolika Križnice, posjetili Ribičku klijet na Križnici i ručali u restoranu Stara pivnica u Pitomači.

U razdoblju od 23. do 25. listopada 2013. godine terenska nastava održana je i u Informativno-edukativnom centru Noskovačka Dubrava u okviru koje je za studente treće godine stručnog studija Menadžment ruralnog turizma organizirana nastava iz kolegija Ekoturizam i Gastronomija i enologija tijekom koje su imali niz zanimljivih predavanja, vježbi i radionica. Ravnateljica Javne ustanove za upravljanje zaštićenim prirodnim vrijednostima Virovitičko-podravske županije Tatjana Arnold Sabo na uvodnom predavanju upoznala je studente sa zaštićenim dijelovima prirode u Virovitičko-podravskoj županiji. Predavači na Visokoj školi Irena Bosnić i Rikard Bakan održali su niz predavanja vezanih za povjesni razvoj ekoturizma u svijetu i Hrvatskoj, trendove razvoja ekoturizma, zaštitu okoliša i održivi razvoj te ponašanje potrošača u turizmu i segmentaciju turističkog tržišta.

Osim teorijske nastave studenti su imali i vježbe iz kolegija Gastronomija i enologija pod vodstvom Rikarda Bakana, a tijekom trodnevne terenske nastave obišli su i poučnu stazu „Dravi u zagrljaju“ uz stručno vodstvo gospode Tatjane Arnold Sabo te održali radionicu na temu Važnost interpretacije okoliša u ekoturizmu pod vodstvom asistenta Božidara Jakovića.

Terensku nastavu u Križnici i Informativno-edukativnom centru Noskovačka Dubrava organizirao

je Odjel za turizam Visoke škole u suradnji s Virovitičko-podravskom županijom i Općinom Pitomača, a sa studentima su na terenskoj nastavi bili pročelnica Odjela za turizam Irena Bosnić, predavač Rikard Bakan i asistenti Dejan Tubić i Božidar Jaković.

Visoka škola Virovitica i Poduzetnički inkubator Virovitičko-podravske županije d.o.o. potpisali ugovor o suradnji



Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici i Poduzetnički inkubator Virovitičko-podravske županije d.o.o. potpisali su Ugovor o suradnji za provođenje terenske nastave. Predmet ugovora je međusobna suradnja Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici i Poduzetničkog inkubatora Virovitičko-podravske županije d.o.o. u cilju organizacije i načina provođenja terenske nastave studenata Visoke škole Virovitica sa svrhom stjecanja praktičnih znanja studenata Visoke škole Virovitica.

Poduzetnički inkubator Virovitičko-podravske županije d.o.o. će primiti na terensku nastavu studente Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici i osigurati stručno vodstvo za provođenje terenske nastave, a studenti će imati prilike obići stanare Poduzetničkog inkubatora i porazgovarati sa voditeljima tih tvrtki.

Blizina i povezanost inkubatora s obrazovnim i istraživačkim institucijama može predstavljati znatnu potporu razvoju poduzetničkih pothvata a posebno u slučaju inkubatora čije djelatnosti poduzeća su vezane uz napredne tehnologije.

Od osobitog je značaja povezivanje poslovnih inkubatora s akademskom i istraživačkom zajednicom. Na modelu razvoja inkubatora primjenjiv je model Triple Helix-a, odnosno povezivanje javnog, privatnog i znanstvenog sektora u svrhu razvoja lokalne/regionalne zajednice.

Prvi takav posjet studenata Poduzetničkom inkubatoru bit će 12.11. u sklopu Otvorenih dana Virovitičko-podravske županije.

Visoka škola Virovitica s Virovitičko-podravskom županijom i gradom Virovitica potpisala sporazume o sufinanciranju



Dana 19. studenoga 2013. godine dekanica Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici doc. dr. sc. Vesna Bedeković, župan Virovitičko-podravske županije Tomislav Tolušić, dipl. iur., i gradonačelnik Grada Virovitice Ivica Kirin, dipl. ing., u ime Visoke škole, Grada Virovitice i Virovitičko-podravske županije potpisali su sporazume o sufinanciranju rada Visoke škole.

Sufinanciranje Visoke škole od strane Virovitičko-podravske županije u iznosu od 400.000,00 kn i od strane Grada Virovitice u iznosu od 100.000,00 kn koristit će za podupiranje razvoja i unapređenje ljudskih resursa Visoke škole, ostvarivanje pretpostavki za ishođenje dopusnica za nove studijske programe te poboljšanje kvalitete nastave na postojećim studijskim programima.

Potpisivanjem ovih sporazuma šestu godinu za redom nastavlja se kontinuitet sufinanciranja rada Visoke škole iz proračuna Virovitičko-podravske županije i proračuna svih jedinica lokalne samouprave Virovitičko-podravske županije, utemeljen prilikom osnivanja Visoke škole 2007. godine, u javnosti prepoznat kao „Virovitički model“.

Promocija stručnih prvostupnika



U Svečanoj dvorani "Viro" Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 22.

studenog 2013. godine u 11.00 h održana je svečana promocija stručnih prvostupnika ekonomije, smjerova Informatički menadžment i Menadžment ruralnog turizma.

Svečanosti promocije, između ostalih, nazočili su mr. sc. Mihael Kukec, izaslanik dekanice Međimurskog veleučilišta dr. sc. Nevenke Breslauer, Ana-Marija Petin, predsjednica Skupštine Virovitičko-podravske županije, Ivan Pavković, zamjenik župana virovitičko-podravskog Tomislava Tolušića, pročelnica županijskog Upravnog odjela za prosvjetu, kulturu, sport i tehničku kulturu Vesna Šerepac, Ivan Sić, zamjenik gradonačelnika Grada Virovitice Ivica Kirina, mr. sc. Miroslav Venus, zamjenik gradonačelnika Grada Slatine Ivana Roštaša, načelnici općina Lukač Đuro Bukvić i Špišić Bukovica Hrvoje Miler, zamjenik načelnika općine Sopje Franjo Ricli, te Mile Bičanić, član Upravnog vijeća Visoke škole i izaslanik predsjednika Upravnog vijeća Visoke škole Tomislava Žagara.



Promociji je pristupilo ukupno 26 stručnih prvostupnika ekonomije.

PROMOVENTI:

Informatički menadžment:

Ivana Burušić Barčan, Sanela Colarić, Romana Dokić Jarnjak, Tanja Đud, Josip Egri, Monika Gašpar, Adrijano Idek, Helena Jović, Andrej Kovač, Klaudija Novak, Dinko Pandur, Valentina Pavošević, Ratko Res, Dejan Stanić, Danijela Šakiri, Valentina Šimunic, Nives Vodvarka, Biljana Vranković, Ivona Žagar, Dragana Mlikota, Natalija Neugebauer.

Menadžment ruralnog turizma:

Darko Baričević, Tea Kožarić, Biljana Lančić, Ivona Pankaz, Mladen Tepeš.

U sklopu svečanosti, dodijeljena je Dekanova nagrada i Zahvalnica za iznimian doprinos u radu Športske Udruge VŠMTI za ak.god. 2012./2013.

Dobitnica Dekanove nagrade za ak.god. 2012./2013. je Dragana Mlikota, a Zahvalnice za iznimian doprinos u radu Športske Udruge VŠMTI Natalija Neugebauer.

ALUMNI VŠMTI

IVA CVRTILA



Sadašnja dopredsjednica Udruge ALUMNI VSMTI-a, bivša studentica Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici Iva Cvrtila, struč.spec.oec., rođena je 17.9.1988. u Koprivnici. Osnovnu školu završila je u Glogovcu, gdje i danas živi. 2002. godine upisuje Opću gimnaziju „Fran Gašović“ u Koprivnici koju je završila s odličnim uspјehom. Nakon toga upisuje studij Informatički menadžment na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u prvoj generaciji studenata. Nakon završenog studija upisuje diplomski studij Menadžmenta na Veleučilištu u Šibeniku. 2012. godine diplomirala je s temom "Rizik upravljanja projektima" i stekla zvanje stručne specijalistice ekonomije za menadžment.

Tijekom studentskih dana provedenih u Virovitici bila je aktivna na svim poljima izvanfakultetskih aktivnosti. Tako je i 2010. godine imala čast primiti Zahvalnicu za iznimne rezultate iz područja društvenog i javnog života postignute tijekom studiranja na Visokoj školi za menadžmenta u turizmu i informatici u Virovitici. Pitate li Ivu da usporedi studiranje i studentski život u Virovitici i Šibeniku, odgovoriti će vam da se to ne može usporediti, te da su tri godine provedene u Virovitici njezino najbolje životno iskustvo. Iva ističe da je Virovitica mali studentski gradić s dušom koji ostavlja neizbrisivi trag u životu svakog studenta.

Nakon studiranja odlazi na stručno osposobljavanje u Zagreb, u poduzeće "eKupi". eKupi je najveća regionalna internet trgovina koja na jednom mjestu omogućuje jednostavnu kupnju širokog assortimenta proizvoda iz udobnosti svog doma štedeci tako vrijeme i novac. Iva je dobila priliku da pokaže svoje znanje i iskustvo u novom segmentu Ekupi-a, a to je marketplace (eKupi tržnica). Putem usluge marketplace svi trgovci mogu bez inicijalnih troškova prodavati svoje proizvode na eKupi.

Ono što najviše potiče na rad je svakodnevno napredovanje i učenje, koje je naravno nadogradnja na ono već postojeće, stečeno u Virovitici i Šibenuku. I da, za kraj, posjetite www.ekupi.hr.



HANA ĐAKIĆ

Rođena je 26.10.1972 godine u Doboju, Bosna i Hercegovina. Od 1995. god. živi u Virovitici. Udana je i majka dvojice sinova. 1990. god. je završila srednju školu u Modrići, BiH, smjer kožarski tehničar te 2009. srednju školu u Pitomači smjer komercijalist. Stručni studij Menadžmenta, smjer Informatički menadžment na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici kao izvanredni student upisuje 2009. i završava 17.9.2012. godine obranom završnog rada s temom "Uloga komunikacije na ostvarivanje ciljeva menadžmenta", pod mentorstvom mr.sc. Nevena Garače, višeg predavača.



Studij upisuje zbog želje za dalnjim obrazovanjem i stjecanjem novih znanja i vještina potrebnih za prilagođavanje današnjem tržištu rada, a ponajprije zbog osobnog zadovoljstva. Zahvaljujući kolegama

studentima i profesorima vrijeme od tri godine je proteklo jako brzo i bez problema. Stekla je nova znanja i vještine koje sad može i već koristi u praksi, na radnom mjestu u Informativnom centru Virovitica gdje je zaposlena na poslovima marketinga. Naravno, zainteresirana je za daljnje obrazovanje pa iščekuje pozitivne vijesti o dobivanju dopusnice za diplomski studij na Visokoj školi u Virovitici koje namjerava upisati jer joj s obzirom na obaveze koje ima kao majka i supruga najbolje odgovaraju. Posebno ju zanimaju komunikacije i menadžment.

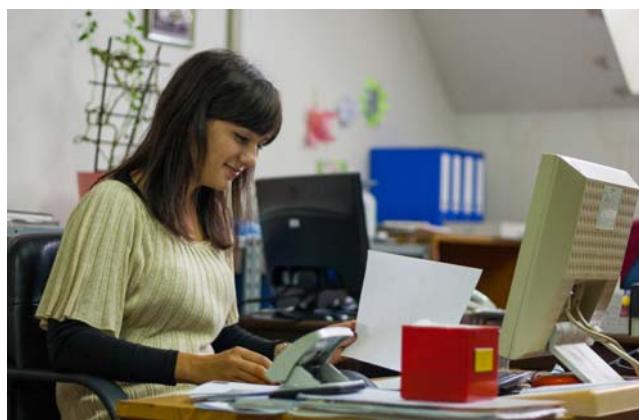
MATEA ĐUZEL



Rođena je 8.4.1990. u Virovitici. Živi u Voćinu gdje je završila osnovnu školu. Gimnaziju je pohađala u SŠ Marka Marulića u Slatini. Nakon završetka srednje škole, htjela je upisati kriminalistiku, odnosno policijsku akademiju. To nije bilo uspješno, pa se upisala na Visoku školu u turizmu i informatici u Virovitici, samo da ne bude kod kuće. Iako je razlog upisa posve besciljan smatra da se sve se događa s razlogom, pa tako i to. Studirati na Visokoj školi Virovitica smatra nečim najboljim što joj se moglo dogoditi. Bilo je tamo svega: smijeha, suza, tuge, veselja, izlazaka, „problema“, druženja, upoznavanja, putovanja na sportske igre studenata. Završni rad pisala je iz kolegija Menadžment ljudskih potencijala, kod predavačice Anite Prelas Kovačević na temu „Menadžment ljudskih potencijala u sportu“. Njen studentski život nastavlja se na Veleučilištu u Šibeniku. Tek nakon odlaska u Šibenik zapravo je shvatila koliko joj je bilo lijepo u Virovitici i koliko su joj svi nedostajali. U Šibeniku joj je također bilo lijepo i zanimljivo. Uključena u aktivnosti poput zbora mlađih u katedrali, rukometu, volontiranja i rada. 19.7.2013. diplomirala je na Veleučilištu u Šibeniku iz kolegija Menadžment zaštićenih područja s temom „Menadžment zaštićenih područja na prostoru općine Voćin“ pod mentorstvom profesora Drage Marguša. Nakon završetka specijalističkog studija u Šibeniku vraća se kući te radi na zamjeni u trgovini mjesec dana. Trenutno je zaposlena u OŠ Voćin kao

asistent u nastavi, pri čemu joj je od velikog značaja iskustvo stečeno na Visokoj školi u Virovitici i Veleučilištu u Šibeniku. Uz rad pjeva u zboru, članica je Kulturno umjetničke udruge Voćin i tajnica DVD-a Voćin. Iako radi nastoji djelovati kroz različite aktivnosti kako bi joj dan bio ispunjen, ipak ističe kako su joj studentski dani bili najljepše razdoblje u životu.

IVANA MARJANOVIĆ



Rođena je 27.12.1988. u Travniku, Bosna i Hercegovina. 2007. godine u Virovitici završava srednju školu smjer ekonomist, te iste godine upisuje stručni studij Menadžmenta, smjer Informatički menadžment na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. 16.09.2012. završava studij obranom završnog rada na temu "Uloga poslovnih anđela u poduzetništvu" pod vodstvom mentora mr.sc. Nevena Garače. Nakon završenog studija pohađala je još dva tečaja, tečaj engleskog jezika, te ECDL tečaj u sklopu programa za mlade "Take your chance" čime je stekla i ECDL diplomu. Od svibnja 2013. godine radi u računovodstvu Informativnog centra Virovitica. Zahvaljujući studiranju na VSMTI i profesorima koji su uvijek bili dostupni za pomoć, ističe da je stekla brojna znanja koja sada može iskoristiti u svome poslu. Želja joj je upisati još dvije godine studija. Nadala se da će joj se uskoro na VSMTI-u pružiti i ta priča.

Tekst priredila:
Željka Kadlec, struč.spec.oec.
Predsjednica Udruge ALUMNI VSMTI

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 ekonomskega 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.
IBAN: HR5623600001102210556

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

