

Praktični Menadžment

Practical Management

Journal of Management
in Theory and Practice

Stručno-znanstveni časopis za teoriju i praksu menadžmenta

Vol. V., br. 1., 2014.



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 ekonomskog teorijskog i praktičnog razumijevanja suvremenih menadžerskih procesa.

Cilj uredništva je profilirati časopis ekonomskog orijentiranja 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, metodološkog 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:

doc.dr. Jasmina Starc
prof.dr.sc. Marko Jelić
mr. Dragan Jagnjušić
doc.dr.sc. Vesna Bedeković, prof.v.š.
dr.sc. Oliver Jukić, 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.
Martina Podboj, mag. philol. angl., mag.
edu. philol. croat.

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:

50
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	Teorijsko znanje i praksa u globalnom okruženju STARC, J., RODICA, B., KONDA, I.	79	Oblik i struktura poslovnog pisma VIDAK, I.
14	Područje primjene stavova potrošača NAKIĆ, S.	84	Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja SKOKO, B., MIHOVLOVIĆ, M.
22	Osobine uspješnih prodavača oglasnog prostora BRATIČEVIĆ, Đ., MILJKOVIĆ KREČAR, I.	92	Odnosi s javnošću putem internetskih stranica na primjeru krizne situacije u mlijekoindustriji PUŠKA, A., MAKSIMOVIĆ, A.
29	Značajke tržišnog natjecanja u softverskoj industriji Republike Hrvatske RUPČIĆ, N., KURJAKOVIĆ, M.	98	Položaj žena u menadžmentu - novi trendovi u fenomenu staklenog stropa RUŽIĆ, V., PERUŠIĆ, M.
41	Analiza performansi tvrke Delhaize, sa posebnim osvrtom na poslovanje u Srbiji LUKIĆ, R.	108	Pouke velikog sloma 1929. i globalne krize 2007. BACH, S., KERDUM, Ž.
48	Facebook, komunikacija 21. stoljeća VIDAK, I.	113	Pravci razvoja prodajnih kanala osiguranja u Hrvatskoj i Europskoj uniji STIPIĆ, M.
53	Female entrepreneurship - As potential benefit to the economic development of Serbia KALINIĆ, M., JOVIĆEVIĆ SIMIN, M., JANJUŠIĆ, D.	119	Specifičnost komuniciranja prilikom uvođenja nove modne marke na hrvatsko tržište - Studija slučaja Freywiller TOLIĆ, V., TOKIĆ, M., BLAŽEVIĆ, I.
58	Generacijski žig kao faktor preferencija potrošača JOVIĆEVIĆ SIMIN, M., JANJUŠIĆ, D.	127	Unaprjeđivanje kvalitete izvršavanja probacijskih poslova MALOVIĆ, S., ŠIMPRAGA, D.
58	Gastronomija kao važan dio turističke ponude u Hrvatskoj DRPIĆ, K., VUKMAN, M.	135	Unaprjeđivanje kvalitete izvršavanja probacijskih poslova HALUSEK, V., ŠPOLJARIĆ, M.
68	Ključni pokazatelji uspješnosti i procesa zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša PETRAS, M., BEGOVIĆ, I., PALAČIĆ, D.	141	Utjecaj internet marketinga na razvoj brenda turističke destinacije VUKMAN, M., DRPIĆ, K.
146	Kolumna JELIĆ, M.	152	Događanja na VŠMTI
148	Intervju s Igorom Androvićem HAMVAŠ, A., IVANAC, I., KAPITAN, M., MERNJAK, K., TERI, M., TOMUŠIĆ, I., STUDENTI 3. GODINE SMJERA PODUZETNIŠTVO USLUGA	158	Alumni VŠMTI
		162	Upute suradnicima

ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI IZ
PODRUČJA EKONOMSKE TEORIJE I PRAKSE

TEORIJSKO ZNANJE I PRAKSA U GLOBALNOM OKRUŽENJU

Datum prijave: 16.4.2014.

UDK 165:316.37

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Prethodno priopćenje

Doc. dr. Jasmina Starc

Visoka škola za upravljanje i poslovanje Novo mesto,

Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija

Mag. Barbara Rodica, viš. pred.

Visoka škola za upravljanje i poslovanje Novo mesto,

Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija

Dr. Iva Konda, viš. pred.

Visoka škola za upravljanje i poslovanje Novo mesto,

Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija

SAŽETAK: Tendencija znanja u globalnom okruženju je u povećanju ulaganja u obrazovanje i stalno stručno usavršavanje u svim ovlastima i od strane svih zainteresiranih aktera (uključujući i poduzeća) na takav način da možemo biti bliže nivou ulaganja u obrazovanje razvijenih zemalja. S globalizacijom moramo internacionalizirati obrazovanje, a kroz intenzivnu suradnju s industrijom odnosno privredom trebamo osiguravati koordinaciju profila diplomaca s potrebama privrede i vrstom potrebnim kompetencija. Stupanj konkurenциje između firmi i pojedinaca u globalnom okruženju se iz dana u dan povećava. Od zaposlenih se očekuje da koriste svoja teorijska znanja stekena tijekom formalnog i/ili neformalnog obrazovanja u svakodnevnom radu. Pojedinci i organizacije koji mogu koristiti, iskorištavaju i osiguravaju prijenos postojećeg teorijskog znanja iz obrazovnih institucija tako da identificiraju i iskoriste nove izvore znanja, pripadaju među najuspješnije u bilo kojoj grani djelatnosti. Ključni element u svemu ovome je da s procesom prenošenja znanja razumijemo transfer znanja od onih koji imaju znanje i s mesta, gdje znanje nastaje, do svih onih koji trebaju znanje i do mesta, gdje je znanje komercijalno vrijedno i korisno. U budućnosti će biti ključne vještine globalnog znanja, poznavanje drugih kultura, povijesti, geografije, znanje stranih jezika i međunarodne ekonomije.

Ključne riječi: znanje, teorija, praksa, globalno okruženje, globalno društvo

1. UVOD

Za poduzeće je neophodno, da ima profesionalno stručno i kvalificirano osoblje, i zbog toga mora pružiti odgovarajuće obrazovanje i obuku. Samo na taj način će moći raditi svoj posao, a njihov posao je često složen i pretenciozan. Tvrte u najbrže rastućim industrijama se u svom radu sve manje oslanjaju na tradicionalne prirodne resurse te se sve više usmjeravaju prema intenzivnjem korištenju vrijednog znanja zaposlenih. Ključni faktor za postizanje konkurentnosti predstavlja način na koji zaposleni uspiju koristiti, kombinirati i plasirati svoje vještine.

Učinkovitost obuke i obrazovanja ovisi od volje i motivacije zaposlenih za obrazovanje i stjecanje novog znanja. Poduzeće će imati mnogo veću korist ukoliko će pripremiti plan obuke zajedno sa zaposlenicima. Neslaganja mogu nastati kada zaposleni nemaju slobodo sami kazati na kojim područjima osjećaju potrebu za dodatnim obrazovanjem. Realizacija njihovih potreba je u isto vrijeme dodatna motivacija za obavljanje posla koji paralelno s tim dovodi do boljih poslovnih operacija. Kroz kontinuirane edukacije i obuke zaposlenici su u stanju povećati opseg znanja, stječu nova iskustva i ideje, sve su više sposobni za učenje novih vještina, lakše se mogu prilagoditi stalnim promjenama,

povećava se njihova produktivnost, kvaliteta rada i slično.

Svaki zaposleni mora biti dobro kvalificiran za svoj posao, što znači da mora savladati svoju profesiju i učinkovito koristiti teorijske temelje svoje struke, isto tako mora imati adekvatno praktično znanje i profesionalne vještine. S učinkovitom obukom možemo postići unapređenje rada pojedinaca, timova ili čitave tvrtke. Veća kvalifikacija za rad daje zaposlenicima i veću samosvijest, sigurnost i mogućnost za primanje više ispravnih odluka u svakom trenutku.

2. STJECANJE, RAZVOJ I UPOTREBA TEORIJSKOG ZNANJA U GLOBALNOM OKRUŽENJU

Globalizacija tržišta i zaoštrenje međunarodne konkurenčnosti, koje su bile izazvane i s eksponencijalnim rastom tehnološkog znanja i time vezanim inovacijama u organizacijskim strukturama, načina proizvodnje i samim proizvodima, suočavaju poduzeće sa zadatkom da moraju reagirati sve brže i brže, kreativnije i fleksibilnije. A u isto vrijeme su razvoj u širem i obližnjem korporativnom svijetu, dramatične promjene na razini međunarodne politike, socijalni razvoj u društvu i ekološka odgovornost, ispostavljeni dodatnim zahtjevima za korporativno upravljanje. Usmjeravanje i formiranje tvrtki u ovako složenom i vrlo turbulentnom

sistemskom okruženju zahtjeva od zaposlenih da posjeduju izrazito visokostručno znanje, a u isto vrijeme i potrebne ovlasti za transfer ovog znanja.

U Sloveniji i u drugim europskim državama zbog globalizacije se sve više pokazuje potreba za integracijom i suradnjom koja je zasnovana na principima uzajamnih interesa i materijalne, geografske i kulturne povezanosti sudionika u ovom procesu. Samo učenje i obrazovanje za sve društvene uloge i sa svim sadržajima, koji se zahtijevaju od pojedinca, mogu omogućiti prepoznavanje i razvoj mnogih dimenzija njegove osobnosti - fizičke, intelektualne, estetske, emocionalne i duhovne. Osnova za razvoj neke države je dobar nivo obrazovanja cijelog stanovništva i njegova sposobnost da se prilagodi situacijama na europskim tržištima, a i u domaćem okruženju.

Uspješnost i učinkovitost svake organizacije dugoročno i u velikoj mjeri ovisi od cjelokupne poslovne strategije, u kojoj je kadrovska poslovna strategija od posebnog značaja (Cimerman, 2003, str. 156). Pri planiranju udovoljavanja potreba za ljudskim resursima ne proizlaze samo iz njezinih strateških i razvojnih ciljeva, nego buduće ljudske resurse u praksi najčešće ekstrapoliraju iz postojeće kadrovske situacije. Obrazovanje i stjecanje novih znanja je važan dio razvoja ljudskih resursa u organizaciji, a zasniva se na sustavnim, dugoročnim i individualnim razvojnim planovima u skladu sa strateškim usmjerenjima i organizacijskom kulturom. Zbog stalnih promjena u organizaciji i okruženju mora razvoj pratiti zaposlenike kroz cijeli njihov radni vijek. Samo stupanj i pravac formalnog obrazovanja nisu dovoljni za uspješno obavljanje njihovih poslovnih zadatka. U različitim fazama razvoja karijere pojedinaca se obrazovne potrebe i potrebe za stjecanjem novog znanja mijenjaju. Ulaganje u razvoj zaposlenika je dugoročna investicija, prednosti koje u velikoj mjeri ovise od adekvatnosti programa obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja koje nude različite obrazovne institucije. Karijera zaposlenika ne ovisi samo od mogućnosti u okviru organizacije, već i od njegovih vlastitih sposobnosti, vještina, motivacije, ambicija i volje. Naravno, težnje pojedinca moraju biti u skladu sa potrebama i ciljevima organizacije.

Za uspješan nastup u globalnom društvu potreba za kontinuiranim i organiziranim obrazovanjem i usavršavanjem postaje sve jača i izraženija, donoseći trajne promjene u ponašanju pojedinaca. Stalne promjene u znanosti, tehnologiji i inženjeringu postavljaju nove zahtjeve za sve više organiziranog dodatnog obrazovanja i usavršavanja. Pojavljuju se nove usluge i proizvodi, inovacije u informacijskoj tehnologiji, sve više i više kvalificirani kandidati za zaposlenje, konkurenčija na tržištu, poduzetničke ideje, gubici i dobici, usponi i stečajevi, očekivanje za participativnim režimom upravljanja, tendencija prema organizacijskoj kulturi koja je sklona učenju i slično, što se međusobno isprepliće i stvara globalizacijsku

sredinu u kojoj se natječemo za što bolji uspjeh (Možina, 2002, str. 13).

Obrazovanje sve više ovisi o potrebama i vrijednostima društva, dok je učenje sve više ovisno o individualnim potrebama i aktivnostima. Sve vrste obrazovanja i obuke trebale bi pridonijeti unapređenju obavljanja posla, poboljšanju organiziranja, upravljanja i poslovanja i pokretanju veće kreativnosti i ka profesionalnom i osobnom razvoju pojedinca. Zahvatiti bi se trebalo sadašnje i buduće ciljeve tvrtke i pojedinca. Obrazovanje, koje nije vezano za potrebe poduzeća, se obično definira kao obrazovanje koje nije u interesu poslodavca te mu se u poduzećima uobičajeno posvećuje manje pažnje.

Razvoj organizacije najviše ovisi od sposobnosti njezinih članova da postigu njezine dugoročne ciljeve. To omogućuju priprema i izvođenje odgovarajućeg sustava općeg i društvenog obrazovanja. S druge strane i razvoj viših ljudskih potreba ovisi o sposobnosti organizacije kako zadovoljiti te zahtjeve. Proces kontinuiranog obrazovanja i razvoja organizacije su stoga izravno isprepleteni. Proces kontinuiranog (stalnog, trajnog) obrazovanja u organizaciji može se definirati kao mreža događaja i aktivnosti za razvoj pojedinih vještina ljudi (Florjančić, Vuković, Ferjan, 2002).

Razvijene države polažu posebnu pažnju na stalno obrazovanje radne snage. Sve manje je naime mogućnosti zapošljavanja nekvalificirane radne snage, a isto tako je ekonomsko okruženje ubrzalo i karijerne promjene i transformaciju zahtjeva za stručnim kvalifikacijama. Razvijenija tehnologija, prestrukturiranje rada i poduzeća, promjene ukusa potrošača, potražnje za različitim i boljim proizvodima i slično, sve to zahtjeva širu sposobnost i vještine radnika i njihovo brzo prilagođavanje novim zahtjevima za stručnu sposobnost. Broj mladih koji ulaze na tržište radne snage sa suvremenim znanjima i vještinama se u mnogim slučajevima smanjuje, tako da se organizacije oslanjaju na odrasle koji su već postigli određenu razinu.

Različiti socijalni faktori naglašavaju različite aspekte obrazovanja radne snage, jer poslodavci u tome vide posebnu sposobnost za poboljšanje produktivnosti i konkurentnosti poduzeća. U svakom slučaju, bez obzira na to kako tretiraju obrazovanje, imaju za cilj što više smanjiti troškove. Uloga obrazovanja u dugoročnoj strategiji poduzeća obično nije tako jasna kao i značaj ulaganja u novu opremu i kupnju drugih poduzeća. U većini zemalja funkcioniра tržište obrazovanja radne snage (Mohorčić Špolar, Ivančić, 1996). Poslodavci, sindikati i pojedinci koji su u potrazi za različitim vrstama obrazovanja čine jednu stranu potražnje. Potražnja može biti vrlo različita i temelji se na početnoj obuci, specifičnim zahtjevima radnih mesta, prirodi proizvodne aktivnosti, ulaganjima na tržištu proizvoda i slično, a kada su u pitanju ponuđači imamo na umu izvođače kontinuiranog obrazovanja radne snage. Neki su odgovorni već za

početnu obuku, a drugi osiguravaju obuku kao odgovor na zahtjeve tržišta radne snage.

Nivo nedostatka obrazovanja radnika može biti radna osnova za zaključivanje potreba za obrazovanjem. Obrazovanje je samo opći indikator prikladnosti osobe za sposobljenje za rad, a ne mora odgovarati specifičnim potrebama rada. U školskim sustavima nas, naime, pripreme za obavljanje određenih vrsta radova, ali nam pružaju samo opći temelj. Zadatak organizacije je tada da nas pripremi za obavljanje određenog zadatka.

Kada organizacija želi organizirati obrazovni sustav koji će odgovarati njezinim potrebama i potrebama zaposlenika, trebamo također znati i za opcije koje su neophodne za zadovoljavanje tih potreba. Obično nije moguće realizirati sve obrazovne potrebe u isto vrijeme, jer imamo ograničene mogućnosti. Pri tome si pomažemo sa njihovim postupnim zadovoljavanjem u planu obrazovanja, gdje definiramo programe, nositelje i potrebne resurse za obavljanje te aktivnost. U ostvarivanju i provedbi planova obrazovanja nam može pomoći za to odgovarajuća obrazovna organizacija, a obrazovanje se može odvijati u poduzeću, ili se možemo odlučiti za angažiranje u kombinaciji oba. U fazi pripreme za obrazovanje prvo treba pripremiti odgovarajuće programe koji su osnova, na temelju kojih se obrazovanje može dovesti naprijed do organizacije, a zatim do samog izvođenja. Kada se određeni program završi, naš je zadatak da procijenimo njegove efekte u pogledu ciljeva, koje smo postavili na početku pripreme programa (Jereb, 1998, str. 103).

Trebamo biti svjesni da živimo u vremenu u kojem se slično kao pojedinac, koji treba učiti cijeli život, uči i njegova organizacija. Budućnost organizacija u velikoj mjeri ovisi od sposobnosti učenja i obuke svih zaposlenika, posebno menadžera, koji bi trebali biti primjer svim ostalim suradnicima (Robbins, 2003, str. 51). Aktivno obrazovanje i obuka zaposlenika je osnova za inovacije koje omogućuju organizacijama da dobiju ili zadrže veću konkurentsku prednost na tržištu. Zato su danas obrazovanju nametnuti sveobuhvatni zadaci koji zahtijevaju reformu cjelokupne sfere. Uz to ne smijemo zaboraviti na iskustva iz prošlosti, a u isto vrijeme moramo uzeti u obzir mogućnosti koje između ostalog nudi suvremena tehnologija. Bolji rezultati se mogu opravdano očekivati samo iz sinkroniziranog ažuriranja svih elemenata u sferi obrazovanja. Suvremena tehnologija je svakako jedan od uvjeta za kreativno i inovativno razmišljanje zaposlenih ljudi, dajući im bezbroj mogućnosti za dobivanje informacija preko kojih mogu aktivno pratiti događaje na domaćem i stranom tržištu.

Globalizacija prodire u sve sfere našeg sve više međusobno povezanog i međuzavisnog svijeta, tako da možemo govoriti o integriranom svijetu, u kojem se ne obrazuje i stječe znanje samo u lokalnom ili nacionalnom okruženju, nego se sve više i više obrazuje u globalnom okruženju, što znači koncept

mobilnosti u znanosti i obrazovanju (Svetličić, 2006). Globalno okruženje na taj način omogućava veću količinu novog znanja, razmjenu tog znanja, ali u isto vrijeme i povećanje konkurenčije, koja bi trebala biti prilika i pokretna sila svakog pojedinca i organizacije. Moramo stvoriti situaciju, u kojoj će znanje, kreativnost, inovativnost i poduzetništvo biti društvene vrijednosti i obrazovni sustav regulirati na način, da će ih stimulirati.

Odnos između globalizacije i obrazovanja je kao odnos između munje i šumskog požara, ako parafraziramo Pritheta. Iako može munja (globalizacija) izazvati šumske požare, je šteta koju uzrokuje ovisno od toga koliko i u kom pravcu se proširuje požar i od vrste šume (strukture, politike, obrazovanja...), a ne od uzroka požara. Drugim riječima, moramo znati uzroke/faktore konkurentnosti (požara), ali za to, da ga pokušamo ograničiti kada izbjeg, moramo stvoriti uvjete da se neće proširiti, i moramo imati takav obrazovni sustav znanja, koji će omogućiti odgovor na nastali požar (globalizaciju) (Svetličić, 2006).

Futuristi su najavili ekonomsku, financijsku i socijalnu krizu. Ekonomski rast dolazi do krajnje granice. Prestrukturiranje vrijednosti omogućuje nov način funkcioniranja ljudi kako bi preživjeli, je jedini izlaz iz krize. Za to im je potrebno mnogo više znanja i obrazovanje odraslih postaje jedan od glavnih faktora za prevladavanje globalne krize. Vitalnost društva mjeri se stupnjem razvoja ljudskog kapitala (prosjek godina školovanja po glavi stanovnika, stopa smrtnosti dojenčadi, očekivana životna dob) (Krajnc, 2010, str. 12). Privrede Europe i u svijetu sve glasnije upozoravaju na opasna razilaženja u sposobnosti i znanjima koja odgovaraju potrebama poslodavaca i postojeću ponudu, što značajno utječe na (ne)konkurentnost nacionalnih ekonomija. Znanje, sposobljenost i kompetencije u društvu znanja postaju preduvjet konkurentnosti globalnih tržišta rada što je u ovim kriznim vremenima još važniji faktor za postojanje ekonomskih aktera na tržištu. Drugim riječima, za društvo znanja kao cilj integrirane Europe je kod kreiranja cjelokupnih politika od velikog značaja identificiranje sadašnjih i budućih potreba za vještinama i suvremenim znanjima. Tek cjelokupno i sustavno praćenje i prepoznavanje potreba, naime, dopušta da se uspostavi ravnoteža ponude i potražnje na tržištima rada, stvarajući veću konkurenčnost i visoki nivo socijalne kohezije. Adekvatno obučena radna sila svih kvalifikacija i svih generacija, uključena u cjeloživotno učenje, se brže i učinkovitije prilagođava zahtjevima suvremenog i dinamičnog ekonomskog okruženja (profesionalne, sektorske i zemljopisne) mobilnosti (Zupančić, 2009, str. 66).

Školstvo i stručno usavršavanje u međuvremenu se suočavaju sa mnogim promjenama koje donosi globalizacija i nova ekonomija. To je relativno nova paradigma koja pokušava eliminirati problem ograničenosti odnosno rijetkosti resursa kao glavnog nositelja, a ona ga preusmjerava prema učinkovitim

korištenju raspoloživih obnovljivih izvora prosperiteta. Škole bi trebale osigurati znanje za budućnost koja je teško predvidiva te bi zbog toga trebale nuditi naročito vještine, spretnosti i osnovna znanja, koja omogućuju i povećavaju zapošljivost i korisne su u raznim područjima.

Škole koje nisu u stanju odgovoriti na potrebe brzo promjenjive globalne ekonomije u pravo vrijeme, trebaju se restrukturirati, modificirati i, ako je potrebno, ukinuti. Ne smijemo zaboraviti da obrazovanje, na žalost, ne omogućuje uvijek i zaposlenja. U uvjetima obilne ponude diplomaca svih vrsta i internacionalizacija tržista rada i talenata, postaju zaposleni sve probirljiviji. Sve manje poštuju formalno obrazovanje jer im predstavlja samo neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za zaposlenje. A to su druga znanja i vještine (Svetličić, 2006). U budućnosti će biti važnije ne koliko ćemo naučiti djecu već to, kako ćemo ih naučiti i da li ćemo ih naučiti prepoznati kako kontinuirano učiti (Friedman, 2006, str. 302).

Definicija za strategiju otvorenog (ekonomskog/društvenog) razvoja je u uvjetima globalizacije nesumnjivo preduvjet učinkovitosti država i poduzeća. Globalizacija inače nije »prirodna« pojava, čak se i može preokrenuti, kao što je bilo u povijesti, ali novija iskustva pokazuju da je malo vjerojatno da će se to dogoditi. Zbog toga je jedan od stupova konkurentnosti sposobnost za pravovremeno i adekvatno reagiranje na izazove globalizacije. Obrazovanje je, čini se, u tom smislu ona infrastrukturna pretpostavka koja može to osigurati, jer država ne može djelovati umjesto pojedinaca u poduzećima ili sveučilištima ili školama. Globalizacija, dakle, nije nešto izvan nas, ali bi trebala postati sastavni dio našeg sustava obrazovanja, jer samo tako možemo formirati profesionalce i stručnjake sa znanjem o toj pojavi i kompetencijama za adekvatno reagiranje na nju.

3. METODOLOGIJA

3.1 Svrha i ciljevi istraživanja

Osnovna svrha ovog istraživanja je bila identificirati i proučiti koliko je korisno opće ili osnovno znanje stečeno u formalnom obrazovanju u praksi.

Ciljevi istraživanja bili su:

- istražiti kakav je odnos zaposlenika prema teorijskom znanju u odnosu na praksu,
- istražiti je li stečeno teorijsko znanje dovoljno za rad i omogućava li brže rješavanje problema na radnom mjestu.

3.2 Metoda istraživanja

Koristili smo deskriptivnu neeksperimentalnu metodu empirijskog istraživanja.

3.3. Uzorak

Prikupljanje podataka odvijalo se u veljači i početkom ožujka 2014 koristeći anonimni online upitnik. Studija je obuhvatila 336 ljudi koji su zaposleni u privredi, javnom sektoru i javnoj upravi, od toga 32 % muškaraca i 68 % žena. Među njima, 37,5 % je starosti ispod 25 godina, 26,2 % starosti od 26 do 35 godina, 22,7 % starosti od 36 do 45 godina, a 13,6 %, starosti od 46 godina i stariji. Završenu osnovnu školu ima 2 % ispitanika, srednju školu 51 %, višu školu 10 %, fakultet ili univerzitet 32 %, a magisterij ili doktorat završilo je 5 % ispitanika. Od svih ispitanika, ima ih 25 % takvih koji rade na rukovodećim radnim pozicijama.

4. REZULTATI

Htjeli smo saznati da li bi se ispitanici dalje obrazovali ako bi imali tu mogućnost.

TABELA 1: ŽELJA ZA OBRAZOVANJE

Odgovori	f	f %
Da, unatoč činjenici, da radno mjesto od mene to ne traži.	192	57,1
Da, jer radno mjesto i poslodavac to traže od mene.	61	18,1
Ne želim se obrazovati (ne vidim izglede za veću plaću i napredovanje na radnom mjestu).	63	18,8
UKUPNO	336	100,0

Otkrili smo da bi se 192 (57,1%) ispitanika obrazovalo unatoč činjenici, da radno mjesto to ne traži od njih; 61 (18,1 %) je takvih koji će se u budućnosti morati obrazovati jer radno mjesto i poslodavac to traže od njih; ostali (63; 18,8 %) se ne žele obrazovati, jer u tome ne vide neke izglede za veću plaću i napredovanje na radnom mjestu.

Većina zaposlenih se na radnom mjestu suočava sa problemima koje treba riješiti, pa smo ih pitali koje znanje (teorijsko ili praktično) je po njihovom mišljenju najvažnije za rješavanje problema na radnom mjestu.

TABELA 2: VRSTA ZNANJA KOJA OMOGUĆAVA RJEŠAVANJE PROBLEMA NA RADNOM MJESTU

Odgovori	f	f %
Bez teorijskog znanja nije moguće rješavati probleme na radnom mjestu.	143	42,7
Bez teorijskog znanja mogu rješiti samo jednostavne probleme na radnom mjestu.	120	35,6
U većini slučajeva je dovoljno već praktično znanje i iskustvo.	66	19,6
Sve se može rješiti bez teorije sa nekim iskustvom.	7	2,1
UKUPNO	336	100,0

Ispitanici su u 42,7 % (143) odgovorili kako bez teorijskog znanja nije moguće rješavati probleme na radnom mjestu, 120 (35,6 %) od njih smatra da bez teorijskog znanja mogu riješiti samo jednostavne probleme, gotovo jedna petina (66; 19,6 %) njih vjeruje da je u većini slučajeva dovoljno već praktično znanje odnosno iskustvo a 2,1 % (7) od njih odgovorilo je da se sve može riješiti bez teorije s nekim iskustvom.

Također smo željeli saznati odgovara li formalno stečena obuka ispitanika zahtjevima i potrebama radnog mjeseta (u praksi).

TABELA 3: ADEKVATNOST OBUKE ODNOSENKO TEORIJSKOG ZNANJA ZA OBAVLJANJE POSLA

Odgovori	f	f %
Da, teorijsko znanje odnosno obuka u potpunosti odgovara poslu kojeg radim (praksi).	123	36,6
Da, teorijsko znanje odnosno obuka u velikoj mjeri odgovara poslu kojeg radim (praksi).	176	51,8
Ne, teorijsko znanje odnosno obuka samo djelomično odgovara poslu kojeg radim (praksi).	27	8,0
Ne, teorijsko znanje odnosno obuka ne odgovara poslu kojeg radim (praksi).	10	3,6
UKUPNO	336	100,0

Čak 88,4 % (299) ispitanika smatra da teorijsko znanje odnosno obuka u potpunosti i u velikoj mjeri odgovara poslu kojeg rade (praksi). Preostali postotak ispitanika (37; 11,6 %) vjeruje da teorijsko znanje odnosno obuka samo djelomično odgovora odnosno ne odgovara poslu kojeg rade (praksi).

Anketirane smo pitali koliko je teorijsko znanje neophodno za obavljanje njihovog posla.

TABELA 4: ZNAČAJ TEORIJSKOG ZNANJA ZA OBAVLJANJE POSLA

Odgovori	f	f %
Da, jer bez »savremenog« teorijskog znanja nije moguće obavljati posla (prakse).	98	28,9
Da, jer bez bar »nešto« teorijskog znanja nije moguće obavljati posla (prakse).	168	50,0
Ne, teorijsko znanje samo rijetko pomaže kod obavljanja posla (prakse).	60	18,0
Ne, za obavljanje posla (prakse) nije potrebno teorijsko znanje.	10	3,1
UKUPNO	336	100,0

78,9 % (266) ispitanika vjeruje da bez teorijskog znanja nije moguće obavljati posao (prakse). Time potvrđuju osnovne premise da bez teorijske osnove, koju naravno trebamo znati provesti u praksi, ne možemo kvalitetno obavljati svoj posao. Prenošenje teorije u praksu je od najvećeg značaja za njih. A s druge strane imamo 21,1 % onih koji smatraju da teorijsko znanje za obavljanje posla nije potrebno.

Također smo željeli saznati omogućava li njima osobno njihovo stečeno teorijsko znanje brže rješavanje problema na radnom mjestu (praksi).

TABELA 5: MIŠLJENJE O STEČENOM TEORIJSKOM ZNANJU I NJEGOVOM UTJECAJU NA RJEŠAVANJE PROBLEMA

Odgovori	f	f %
Da, bez teorijskog znanja ne postoji rješenje u praksi, zbog toga najprije proučim teoriju i tek se onda prihvatom rješavanja problema.	253	75,4
Da, u većini slučajeva mi teorijsko znanje omogućuje brže rješavanje problema.	52	15,6
Ne, teorijsko znanje rijetko pridonosi bržem rješavanju problema koje treba riješiti.	23	6,7
Ne, teorijsko znanje ne pridonosi rješavanju problema sa kojim se suočavam na radnom mjestu, tako da prvo pokušavam riješiti probleme na temelju prethodnih iskustava i tek ona proučim teoriju, ako sam pri rješavanju neuspješan.	8	2,3
UKUPNO	336	100,0

52 ispitanika (15,6) smatra da im teorijsko znanje u većini slučajeva omogućuje brže rješavanje problema. 253 (75,4 %) je odgovorilo da bez teorijskog znanja ne postoji rješenje u praksi, pa tako prvo prouče teoriju pa se zatim uključe u rješavanje problema. 23 ispitanika (6,7 %) vjeruje da teorijsko znanje rijetko doprinosi bržem rješavanju problema, a 2,3 % će prvo pokušati riješiti problem na temelju prethodnih iskustava, a zatim proučiti teoriju, ako su pri rješavanju neuspješni.

Anketirane smo pitali što smatraju o prijenosu teorijskog znanja u praksi.

TABELA 6: PRIJENOS TEORIJSKOG ZNANJA U PRAKSU

Odgovori	f	f %
Teorijsko znanje je sasvim drugačije od prakse.	35	10,4
Teorijsko znanje se nejasno odražava u praksi.	99	29,5
Teorijsko znanje i praksa su međusobno povezani.	202	60,1
UKUPNO	336	100,0

Više od polovice ispitanika (202; 60,1 %) smatra da su teorijsko znanje i praksa međusobno povezani, 99 (29,5 %) njih vjeruje da se teorijsko znanje nejasno odražava u praksi, a 35 (10,4 %) njih je mišljenja da je teorijsko znanje sasvim drugačije od prakse.

Zanimalo nas je i mogu li ispitanici koristiti svoja teorijska znanja kod obavljanja njihovog posla.

TABELA 7: UPOTREBA TEORIJSKOG ZNANJA U PRAKSU (NA POSLU)

Odgovori	f	f %
Radno mjesto mi u potpunosti omogućuje upotrebu teorijskog znanja.	80	23,8
Radno mjesto mi u velikoj mjeri omogućuje upotrebu teorijskog znanja.	185	55,1
Samo rijetko mogu koristiti znanje na radnom mjestu.	45	13,4
Radno mjesto mi ne dozvoljava upotrebu teorijskog znanja.	26	7,7

UKUPNO	336	100,0
--------	-----	-------

265 ispitanika (78,9 %) smatra da im radno mjesto u potpunosti ili u velikoj mjeri omogućuje upotrebu njihovog teorijskog znanja na radnom mjestu. 45 ispitanika (13,4 %) rijetko koristi teorijsko znanje, a 7,7 % ispitanika (26) ne može koristiti svoje teorijsko znanje, jer im njihovo radno mjesto to ne dozvoljava.

5. DISKUSIJA

Uvjet za to da sa stečenim teorijskim znanjem u formalnom obrazovanju povećavamo produktivnost, skraćujemo vrijeme potrebno za proizvodnju, poboljšavamo kvalitetu i pouzdanost i povećavamo vrijednost i konkurentnost pojedinaca i organizacije, je sposobnost pojedinca da bude u stanju prenijeti teorijsko znanje u praksi, a to ne mogu svi koji su uključeni u formalno obrazovanje. Pojedinci su na poslu stalno suočeni sa novim dogadjajima, razvojem i inovacijama, zato moramo naše teorijsko znanje, navike, vještine i sposobnosti stalno usavršavati, specijalizirati i dopunjavati u različitim oblicima formalnog i neformalnog obrazovanja, obuke i usavršavanja na radnom mjestu. Ako želimo biti konkurentni na tržištu rada, trebamo shvatiti i prihvati činjenicu da je stjecanje novog znanja naš stalni posao za cijeli život.

Uz rezultate našeg istraživanja može se zaključiti da je odnos zaposlenika do teorijskog znanja u usporedbi s praksom dobar, jer 78,3 % ispitanika smatra da bez teorijskog znanja nije moguće rješavati probleme na radnom mjestu i da se bez teorijskog znanja mogu rješavati jednostavniji problemi. Oni su svjesni da svaki zaposleni mora posjedovati odgovarajuće teorijsko znanje na kojem može da radi i nadograđuje nova znanja koja je stekao kroz praksu. Slično tome, 88,4 % ispitanika primjećuje da imaju u potpunosti ili u velikoj mjeri adekvatno teorijsko znanje koje odgovara poslu koji obavljaju. Iz ovoga možemo zaključiti da su ispitanici u vrijeme njihovog studiranja stekli adekvatnu teorijsku osnovu za obavljanje svoje profesije i da čak i danas prate novosti na njihovom području stručnosti i apsorbiraju novo znanje iz različitih znanstvenih i stručnih monografija sa teorijskom osnovom. 75,4 % ispitanika isto tako smatra da bez teorijskog znanja ne postoji rješenje u praksi, zbog toga u mnogim slučajevima prouče teoriju pa se tek onda uključe u rješavanje problema s kojima se suočavaju u obavljanju njihovog posla. Više od polovice ispitanika (60,1 %) je također potvrdilo da su teorijsko znanje i praksa međusobno povezani.

Na osnovu dobivenih rezultata može se zaključiti da naš obrazovni sustav pruža adekvatne teorijske osnove za diplomce koji se uključuju u radno okruženje, prilagođuje se tržišnoj privredi i pruža adekvatnu osnovu za kasnije učenje tijekom čitavog života. Od obrazovnih institucija se, naravno, očekuje i zahtjeva osigurati i ažurirati njihove

nastavne planove i programe sukladno potrebama privrede, javnog sektora i javne uprave i obučavaju diplomce za neposrednu integraciju u direktan rad. Ako će biti veći izbor onda će svaki univerzitet morati ponuditi što kvalitetniji i za ekonomsku situaciju najaktualniji nastavni program, s kojim će se na kraju postići i viša razina znanja diplomiranih studenata svih disciplina. To može samo biti od koristi kod pribavljanja važnosti intelektualnih potencijala male Slovenije u velikoj Europi.

6. ZAKLJUČAK

Početak 21. stoljeća obilježili su zahtjevi globalizacije što se odražava i na području obrazovanja. Jedan od tih zahtjeva je postići da obrazovanje postane praktično, fleksibilno i zasnovano tako da može zadovoljiti potrebe tržišta. Ako se izrazimo ekonomski, znanje postaje roba. Ako smo u povijesti diskutirali o odnosu između općeg i stručnog obrazovanja, ove su dileme u globaliziranom svijetu rješene. Važna su ona znanja i kompetencije koje omogućuju direktnu integraciju u radni proces i osiguravaju ekonomski razvoj koji je generator suvišnog proizvoda, znači dobitka kao dominantnog motiva.

Stručnjaci iz različitih institucija, centara, instituta i fakulteta bi trebali redovno pratiti profesiju, vijesti i poslovna zbivanja unutar države i inozemstva, jer je to vrlo važno za održavanje razine znanja i za održanje konkurenčkih prednosti i imidža tako njih samih kao i ustanove u kojoj provode obrazovni proces. Također im redovito praćenje profesije i poslovnih zbivanja omogućuje da zaposlene, uključene u formalno obrazovanje, upoznaju s aktualnim domaćim i vanjskim usmjeranjima, rješenjima i perspektivama u različitim područjima funkcioniranja organizacije.

Konkurenčku prednost u izboru obrazovnih institucija i njihovih izvođača bi mogli osigurati i s javnim objavljivanjem zadovoljstva korisnika njihovih usluga. Ove rezultate bi prikupila neovisna istraživačka institucija koja bi mogla lakše izbjegći utjecaj organizacijskih i političkih faktora koji bi mogli utjecati na krvotvorene rezultata i na neobjektivnu ocjenu kvalitete rada pojedinih obrazovnih instituta. Na takav način bi mogli doći do skale najboljih pružatelja usluga obrazovanja koja bi predstavljala jedan od kriterija kvalitete njihovog rada. Pošto cijena obrazovnih ponuda i ponuda programa obuke i obrazovanja nije baš niska, često zbog vanjskog imidža čak i prekomjerna, ispravno je da zaposlenici koji se odluče za obrazovanje, znaju za kakvu obrazovnu instituciju se odlučuju u stjecanju novog (teorijskog) znanja.

Izazovi znanja i učenja su posebno u potrebi za povećanjem kvalitete znanja, intenziteta učenja, povećanju obima, razmjeni znanja, renoviranju starog, neadekvatnog znanja i obavljanju sa njime. Sve to je moguće realizirati jedino u okruženju velikog uzajamnog povjerenja, zajedničkih

vrijednosti i uvjerenja, u okruženju gdje su ljudi dominantna strategija. Kontinuirana edukacija i stjecanje novog (teorijskog) znanja u organizaciji osigurava da se zaposlenici mogu prilagođivati novim zahtjevima rada i izazovima iz okruženja.

LITERATURA

1. Cimerman, M. et al. (2003): *Manager, prvi med enakimi*, GV založba, Ljubljana, str. 156.
2. Florjančič, J., Vuković, G. in Ferjan, M. (2002): *Planiranje in razvoj kadrov*, Moderna organizacija, Kranj.
3. Friedman, T. (2006): *The World is Flat*, Straus and Giroux, New York, str. 302.
4. Jereb, J. (1998): *Teoretične osnove izobraževanja*, Moderna organizacija, Kranj, str. 103.
5. Krajnc, A. (2010): *Pospesošeno in kvalitetno izobraževanje odraslih je pot iz gospodarske krize*, Andragoška spoznanja, št. 1, str. 12.
6. Mohorčič Špolar, V. in Ivančič, A. (1996): *Potrebe po izobraževanju odraslih*, ACS, Ljubljana, str. 33.
7. Možina, S. e tal. (2002): *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja*, Pivec, Maribor, str. 13.
8. Robbins, S.P. (2003): *Organizational behavoir*, Prentice Hall, New Jersey, str. 51.
9. Svetličić, M. (2006): *Konkurenčnost gospodarstva in vlaganje v izobraževanje*, HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 4, št. 12.
10. Zupančič, M. (2009): *Usposobljenost in potrebe trga dela prihodnosti*, Andragoška spoznanja, št. 4, str. 66.

PODRUČJA PRIMJENE STAVOVA POTROŠAČA

Datum prijave: 24.2.2014.

UDK 366.1:339.1

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Prethodno priopćenje

Doc.dr.sc.Stanislav Nakić
Uzarići 202., 88220 Široki Brijeg
e-mail:agent@tel.net.ba

SAŽETAK - Stavovi potrošača su i u teoriji, ali i u praksi marketinga oduvijek zauzimali središnje mjesto. Do sada su u marketing teoriji uglavnom povezivani uz ponašanje potrošača. U ovom radu učinjeni su pokušaji da se ukaže na pet područja njihove primjene. Ponašanje potrošača je u uskoj vezi sa stavovima, ali često pokazuje da te međusobne veze i nema, pa je već i ova spoznaja sama po sebi vrijedan signal. Koncept životnog ciklusa proizvoda na tržištu i upravljanje proizvodima/uslugama tijekom tog ciklusa jasno ukazuje da u svim fazama ciklusa postoji potreba za istraživanjem i praćenjem stavova potrošača. Na temelju njih realno je moguće donositi važne, često strateške odluke u marketingu. Promotivne aktivnosti i stavovi potrošača potvrđuju stajališta da se svakim elementom promocije (unapređenje prodaje, oglašavanje, osobna prodaja, publicitet, odnosi s javnošću i dr.) može u izvjesnoj mjeri utjecati i na stavove pa time i na ponašanje potrošača.

Za pozicioniranje proizvoda na tržištu u ovom radu se nude razmišljanja da se umjesto percepcijskih mapa koristite mape stavova potrošača. Za razliku od percepcijskih mape, pozicioniranje proizvoda pomoći mape stavova potrošača daje mnogo više strukturnih elemenata koji na određen način »izoštravaju« sliku proizvoda na tržištu. Segmentacija tržišta na bazi stavova potrošača treba imati polazište ne samo od smjera stava potrošača (pozitivan ili negativan), već i uključivati intenzitet tih stavova, jer bi suprotno bilo nerealno i neutemeljeno na spoznajama o stavovima ljudi uopće, pa tako i stavovima potrošača.

Ključne riječi: stavovi potrošača; ponašanje potrošača; segmentacija tržišta; tržišno pozicioniranje, životni ciklus proizvoda

1. UVOD

Stavovi potrošača su i u teoriji, ali i u praksi marketinga oduvijek zauzimali središnje mjesto. To je i realno, jer nespojivo bi bilo promišljati marketing kao filozofiju kreiranja zadovoljstva potrošača, a zna se da u spektru zadovoljstva stavovi imaju skoro u pravilu svoje zapaženo mjesto. Nema zadovoljnog potrošača s negativnim stavovima o proizvodu niti nezadovoljnog potrošača s pozitivnim stavovima. Stavovi potrošača su do sada u marketing teoriji uglavnom povezivani uz ponašanje potrošača (Kesić,1999:133-155). Skoro da i nije bilo nekih značajnijih i većih doprinosa o drugim područjima i segmentima marketinga. Ako je to i činjeno, bilo je to nekako usmjerivano na »sporedni kolosijek«. U ovom radu namjera nam je ukazati na samo neka od brojnih područja marketinga u kojima je poznavanje stavova potrošača u uzročnoj vezi s marketinškom učinkovitošću.

2. POJAM STAVOVA POTROŠAČA

Zvuči možda nevjerojatno, ali još od 60-tih godina proteklog stoljeća kad su stavovi potrošača postali predmetom interesiranja stručnjaka za marketing, pa sve do danas, jako je malo istraživača koji razumiju i znaju pojам, suštinu i značenje stavova u marketingu. Još ih je manje koji ih znaju ispitivati i uopće koristiti ih na adekvatan i

produktivan način. Zašto je to tako? U definicijama i uopće u životu pojam stava se, nerijetko izjednačava s različitim pojmovima kao što su: »shvaćanje«, »mišljenje«, »pogled na svijet« i dr. Stav je primarno emocionalni doživljaj za razliku od »shvaćanja« koje je intelektualne naravi i zasniva se na procesima racionalne elaboracije. Shvaćanje je verbalna manifestacija tvrdnji i prepostavki. Mišljenje je, pak, vlastita izjava čovjeka o njegovom stavu, situaciji ili objektu. Mišljenje može, ali ne mora, da bude verbalna manifestacija stava. Ni pogled na svijet ne odražava individualni stav pojedinca, jer najčešće odražava cijeli sustav (set) stavova. Seneći tako u izvjesnom smislu pogrešno stavove izjednačava s motivima: »Primarni razlog za mjerjenje stavova je dobivanje uvida u razloge zašto se ljudi ponašaju na način kako to čine«. Motivi odgovaraju primarno na pitanje »zašto«, ali ne i stavovi. To je davno poznata i potvrđena istina.

Službenih definicija stava ima nekoliko desetaka. Mada je to izrečeno davno, ali još uvijek Allportova definicija stava je pojmovno i sadržajno aktualna. On kaže da je stav mentalno i neuralno stanje spremnosti organizma, organizirano na iskustvu koje ima direktni i dinamički utjecaj na relacije individuuma prema svim objektima i situacijama na koje se odnosi. (Allport,1972: 52)

Stav je, iznad svega, vrlo kompleksna psihološka kategorija, time i značajna u ponašanju ljudi uopće, pa tako i kao potrošača materijalnih dobara i usluga. Upravo u toj složenosti i kompleksnosti sadržaja leži

temeljna bit nerazumijevanja i time pogrešnih pristupa stavovima potrošača i njihovom istraživanju.

Prevladavaju mišljenja da se stavovi sastoje od tri komponente:

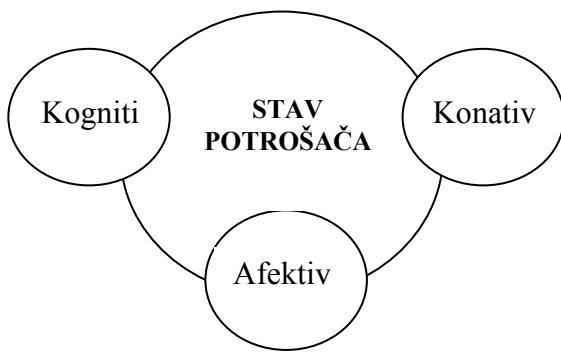
- a) kognitivne (saznajne, spoznajne)
- b) afektivne (osjećajne, emocionalne)
- c) konativne (voljna, akciona, djelatna).

Kognitivnu komponentu čine saznanja i vjerovanja prema objektima vezanim uz stav. Najvažnija su evaluativna vjerovanja koja obuhvaćaju pripisivanje objektu pozitivnih ili negativnih osobina.

Emocionalna komponenta se odnosi na osjećaje ili afekte koji su u vezi s objektom. Te se emocije najčešće manifestiraju kroz stupanj dopadljivosti ili odbojnosti prema objektu. Emocionalna komponenta daje stavovima upornost, čvrstoću i motivacijsku dimenziju.

Na slici 1. predstavljamo koncept stava potrošača.

Slika 1. Koncept stava potrošača



Izvor: Izrada autora

Konativna komponenta označava, pak, spremnost nositelja stava u njegovom približavanju ili udaljavanju od objekta prema kojem postoji stav. Determinira se smjerom i intenzitetom stava.

3. STAVOVI I PONAŠANJE POTROŠAČA

Zašto su stavovi interesantni marketingu? I tu nailazimo na opći, neselektivan i nedovoljno obazriv pristup. U udžbenicima koji obrađuju područje ponašanja potrošača, uvrštava ih se uglavnom redovito u bitne psihološke faktore ponašanja potrošača.. No, pogledi o odnosu stavova i ponašanja potrošača su sve samo ne i homogeni. Naprotiv, vrlo su divergentni. Fishbein o tome kaže: »Više od 70 godina od početka istraživanja stavova, još je malo ili nikako evidentno da stavovi pojedinaca prema nekom objektu pokazuju nekakav odnos između stava i ponašanja. Češće su studije u

kojima se nastoji dokazati da je stav posljedica ponašanja. (Fishbein, 1980:477)

Za razliku od takvih mišljenja, Burton daje primarnu ulogu stavovima u ponašanju: »Proces kojim čovjek i čovječji mozak dolazi do uvjerenja nije samo složen, nego često i podsvjesan proces.... Moglo bi se s praktičnom sigurnošću tvrditi da je možda 90% impulsa za kupovinu na bazi stavova». (Burton, 1950:119) Treća, pak grupa tvrdi da stavovi uvjetuju ponašanje, ali i da ponašanje potrošača utiče na stavove. »Poznavanje stavova ne može s potpunom sigurnošću predvidjeti ponašanje ljudi čije stavove poznajemo. Akcije ljudi ne moraju uvijek biti rezultatom stava, jer su moguće akcije posve suprotne postojećim stavovima. Ponašanje ljudi ovisi o masi različitih determinirajućih faktora, a stavovi su jedan od njih, istina vrlo značajan, ali ne i odlučujući u svakoj situaciji. (Rot, 1975:281) Interesantno je i Kotlerovo stajalište o stavovima potrošača. Negdje 80-tih godina proteklog stoljeća uvrštava ih u psihološke čimbenike ponašanja potrošača dajući im značajan prostor i mjesto, a početkom ovog stoljeća ih niti ne spominje kao čimbenike ponašanja potrošača. (Kotler i Lane, 2008:143-144)

Zašto su mišljenja pojedinih autora o odnosu stavova i ponašanja tako različita? Možda dio odgovora leži i u činjenici da relacija stavovi-ponašanje potrošača nije moguće, barem što se prakse tiče, promatrati univerzalistički. Taj odnos treba promatrati s aspekta konkretnog proizvoda/usluge, konkretnog tržišta i u određenom vremenu. Na istom tržištu, istom segmentu potrošača, a u različitim vremenima, stavovi potrošača se mogu razlikovati ne samo po intenzitetu, već i smjeru.

Međuodnos stavova i ostalih čimbenika (psiholoških, društvenih, elemenata marketinga) na ponašanje potrošača i vjerojatnost da će doći do kupovine predstavili smo na slici 2.

Slika 2. Odnos stavova potrošača i ostalih čimbenika u ponašanju

	C	D	E
Stavovi potrošača	A	B	C
Negativni	A	B	C

Slabo Srednje Jako
Djelovanje ostalih
Vjerojatnost da će doći do kupovine
A – bez većih izgleda; B – sasvim mala;

Izvor: Izrada autora

4. STAVOVI POTROŠAČA I PLC KONCEPT

Područje istraživanja koncepta životnog ciklusa proizvoda na tržištu (PLC- Product Life Cycle) je, nesumnjivo, i tradicionalna i temeljna marketinška aktivnost. Među autorima postoji jedinstvenost gledišta da proizvod od uvođenja na tržište pa sve dok ne počne njegov silazak s tržišne pozornice prolazi određene faze. Jedinstvena su i gledišta da su te faze nelinearnog tijeka i kontinuiteta, ali ne postoji jedinstvenost o tome koje su to faze, kada nastupaju i zašto, te koji čimbenici utječu na njihovo nastajanje, trajanje i nestajanje?

Po nekima proizvod na tržištu prolazi kroz četiri faze: uvođenje, rast, zrelost i pad. Po drugima su to: uvođenje, rast, zrelost, zasićenje i pad. (Milisavljević, 1995:249) Postoje, naravno, i drugačija razmišljanja. Konceptacija životnog ciklusa proizvoda predstavlja prvenstveno više korisno uopćavanje, nego realnost kretanja nekog konkretnog proizvoda na tržištu. Svaki proizvod ima svoju stvarnu, praktičnu i specifičnu krivulju na tržištu.

Opisujući stanje teorije i prakse na ovom području, Levitt je dao jedan slikovit opis: «Danas je životni ciklus proizvoda, otprilike u fazi u kojoj je bio Kopernikov pogled na svijet prije 300 godina: mnogi ljudi znaju za njega, ali ga rijetko tko upotrebljava na neki efektivan ili produktivan način.

Stavovi potrošača prema nekom proizvodu i njegov životni ciklus su vrlo bliska i međusobno povezana područja. Istraživanja, međutim, na ovu temu skoro da nije niti bilo, ili, pak, nisu prezentirana široj javnosti. U tablici br.1. donosimo prikaz alternativnih odluka kroz životni ciklus proizvoda na tržištu koje je moguće donositi s aspekta stavova potrošača.

Tablica 1. Prikaz alternativnih odluka kroz životni ciklus proizvoda na tržištu s aspektom stavova potrošača

Intenzitet prodaje	Alternativne odluke
1. Pozitivni stavovi potrošača prema proizvodu	
Jaka prodaja	Jačati i dalje prodaju proizvoda na tržištu
	Postupno optimizirati ulaganja u promociju
	Pratiti utjecaj stavova potrošača prema proizvodu
Osrednja prodaja	Jačati proizvodnju i prodaju
	Pratiti utjecaj stavova prema proizvodu
	Modificirati proizvod u skladu sa stavovima potrošača
	Pojačati ulaganja u promociju proizvoda
	Preispitati koncept i strategiju uvođenja proizvoda na tržište

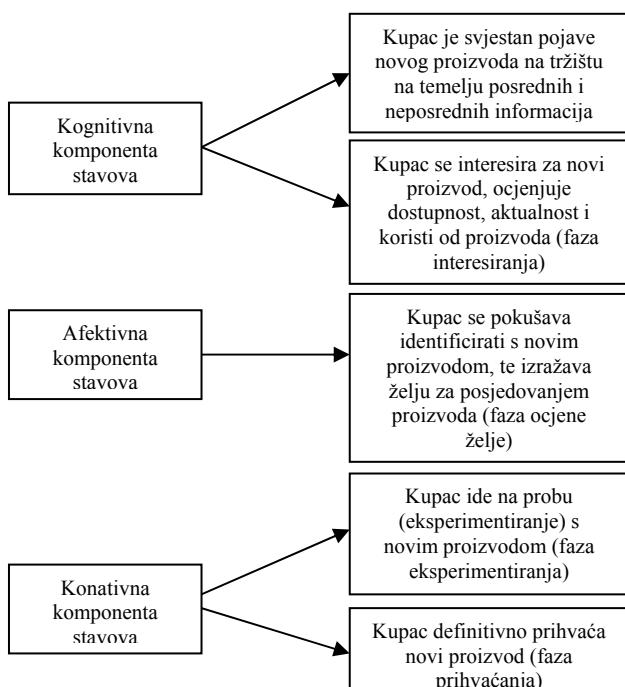
Slaba prodaja	Preispitati značenje i utjecaj stavova potrošača prema proizvodu
	Preispitati usklađenost proizvoda sa stavovima potrošača
	Napustiti praćenje stavova ukoliko ne utječu na prodaju
	Preispitati konцепцијu i strategiju uvođenja proizvoda na tržište
	Povući proizvod s tržišta
2. Nema registriranih stavova potrošača prema proizvodu	
Jaka prodaja	Preispitati utjecaj stavova na prodaju
	Jačati proizvodnju i prodaju proizvoda na tržištu
	Napustiti ispitivanje i praćenje stavova ukoliko ne utječu na prodaju
	Optimizirati ulaganja u promociju proizvoda
Osrednja prodaja	Preispitati koncept i strategiju uvođenja proizvoda na tržište
	Jačati proizvodnju i prodaju proizvoda na tržištu
	Jačati promociju s ciljem kreiranja pozitivnih stavova potrošača
	Modificirati proizvod prema stavovima potrošača
	Ispitati utjecaj ostalih elemenata marketinga na prodaju
Slaba prodaja	Preispitati utjecaj stavova na prodaju proizvoda
	Napustiti ispitivanje stavova ukoliko ne utječu na prodaju
	Jačati proizvodnju i prodaju proizvoda
	Optimizirati ulaganja u promociju proizvoda
3. Negativni stavovi potrošača prema proizvodu	
Jaka prodaja	Preispitati utjecaj i značenje stavova prema proizvodu
	Napustiti ispitivanje stavova, jer ne utječu na prodaju
	Jačati proizvodnju i prodaju proizvoda
	Ispitati utjecaj ostalih čimbenika na ponašanje potrošača
	Optimizirati ulaganja u promociju
Osrednja prodaja	Preispitati utjecaj stavova na prodaju
	Napustiti ispitivanje stavova, jer ne utječu na prodaju
	Ispitati utjecaj i djelovanje ostalih čimbenika na prodaju
	Modificirati proizvod prema stavovima potrošača
Slaba prodaja	Preispitati značenje i utjecaj stavova na prodaju
	Preispitati konceptiju uvođenja proizvoda na tržište
	Povući proizvod s tržišta

Izvor: Izrada autora

U fazi uvođenja proizvoda na tržište najčešće niti ne postoje jasno formirani pozitivni stavovi

potrošača. Oni su najčešće slabog intenziteta. Moguće je registrirati i negativne stavove koji rezultiraju iz iskustva tih potrošača s nekim drugim, srodnim proizvodom ili mogu biti rezultat djelovanja konkurenčije. Indirektno, Adler ukazuje na vrijednost poznavanja stavova potrošača u ovoj PLC fazi. Ukoliko ih se uoči, negativni stavovi traže povećana ulaganja u promociju novog proizvoda. I sam proces prihvaćanja novog proizvoda od strane potrošača je usko povezan s formiranjem stavova potrošača o tom proizvodu. Kroz taj proces dolaze do izražaja sve tri komponente stavova potrošača. (slika 3.).

Slika 3. Odnos stavova potrošača i prihvaćanja novog proizvoda na tržištu



Izvor: Izrada autora

U fazi rasta prodaje djelovanjem različitih čimbenika na stavove potrošača (iskustvo s proizvodom, utjecaj referentnih skupina, promotivne aktivnosti i dr.) obično dolazi do rasta intenziteta pozitivnih stavova potrošača. U ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda na tržištu s aspekta stavova treba dati neke osnovne odgovore:

a) U kojoj mjeri stavovi potrošača prate krivulju prodaje proizvoda?

b) Kakav je utjecaj promocije na te stavove?

c) Je li došlo do promjene u stavovima potrošača (intenziteta stavova, strukture komponenti, izvora nastajanja i jačanja stavova i dr.)?

Ispitivanje stavova potrošača ima u svim fazama životnog ciklusa proizvoda na tržištu, a naročito u

fazi rasta prodaje stratešku vrijednost. Koliko god teoretski bila diskutabilna relacija «stavovi-ponašanje potrošača», ta relacija se mora evidentirati i kvantificirati u ovoj fazi. (Kotler,Lane 2008:779)

Veliku vrijednost ima ispitivanje stavova potrošača i u fazi zrelosti proizvoda. Ovdje stavovi potrošača imaju neku vrstu «kontrolne lampice» koja treba pravovremeno odašlati signale upozorenja o zasićenosti tržišta i potrošača tim proizvodom. Stavove je kao determinante očekivanog ponašanja potrošača moguće skoro uvijek registrirati prije ponašanja. U fazi zrelosti pozitivni stavovi počinju gubiti svoju jačinu i to se u pravilu javlja prije nego što počne opadati krivulja prodaje proizvoda na tržištu. Već i ta spoznaja daje niz mogućnosti za različite modele modifikacije proizvoda.

Fazu opadanja prodaje i pripremu za povlačenje proizvoda s tržišta karakterizira i značajniji pad intenziteta pozitivnih stavova potrošača. Prosječna vrijednost krivulje stavova polako iz pozitivnih, prelazi u negativne stavove prema proizvodu.

Korisnost koncepcije o životnom ciklusu proizvoda je nesumnjiva jer ukazuje na potrebu racionalnog pristupa marketing programima. Uz odgovarajuće kombiniranje elemenata marketing miksa, permanentno praćenje stavova potrošača tijekom cijelog tog ciklusa može biti vrlo koristan putokaz kreatorima tih marketing aktivnosti.

5. STAVOVI POTROŠAČA U PROMOTIVnim AKTIVNOSTIMA

Promocija je element marketinga koji se od ostalih elemenata možda najčešće pokušava dovesti u čvršću vezu s ponašanjem potrošača. Općenito su prihvaćena stajališta da se svakim elementom promocije (unapređenje prodaje, oglašavanje, osobna prodaja, publicitet, odnosi s javnošću i dr.) može u izvjesnoj mjeri utjecati i na stavove, pa time i na ponašanje potrošača.

Odnos stavova i ponašanja potrošača, te ponašanja na temelju izloženosti oglasima V.Packard je pokušao slikovito opisati riječima: «Neki aspekti našeg ponašanja kao potrošača su toliko prožeti iracionalnošću. Naše psihološke čudnovatosti se nigdje više ne manifestiraju nego u načinima na koje mi čujemo i vidimo stvari u oglasima, a koje nije trebalo ni čuti ni vidjeti». (Gutić,2006:152)

Sredstva unapređenja prodaje se mogu odraziti na stavove potrošača na sljedeće načine:

a) Kod potrošača ili ne potrošača koji imaju formirane pozitivne stavove prema proizvodu, sredstva unapređenja prodaje u pravilu će pojačati intenzitet tih, pozitivnih stavova, te interes potrošača za kupnju tog proizvoda (veći stupanj privrženosti)

b) Kod potencijalnih potrošača s negativnim stavovima prema proizvodu, navođenjem tih potencijalnih potrošača da probaju taj proizvod, stvaraju se prvenstveno dobra polazišta da se ti negativni stavovi oslabi u njihovom intenzitetu. Na taj se način lakše utječe na proces stvaranja pozitivnih stavova kod potencijalnih potrošača.

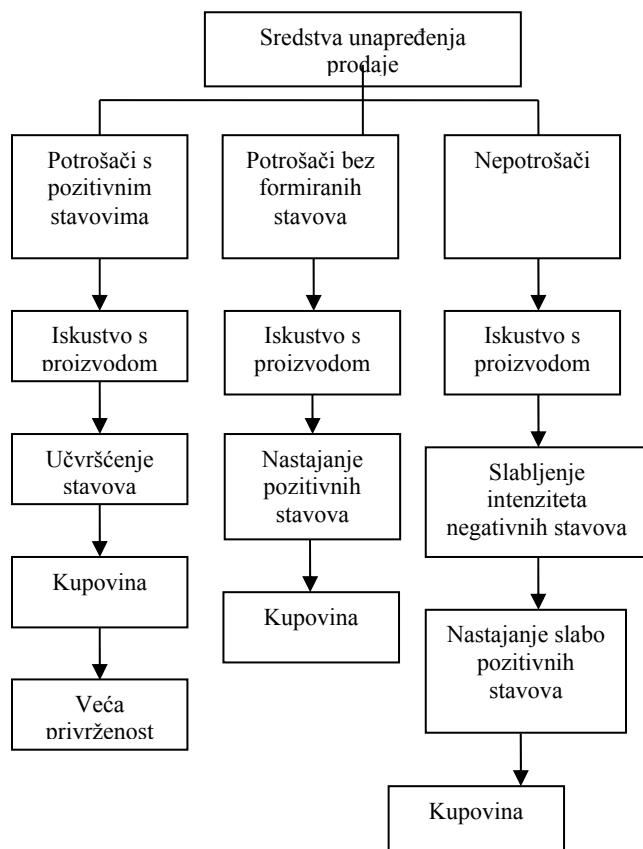
c) Kod potrošača ili ne potrošača koji nemaju formirane stavove prema proizvodu, sredstva unapređenja prodaje imaju za cilj kroz navođenje potrošača na probu i kreiranje pozitivnog iskustva s proizvodom u pravcu nastajanja pozitivnih stavova.

Utjecaj sredstava unapređenja prodaje na stavove potrošača prikazali smo na slici 4.

Osobnoj prodaji se daje najčešće najveće značenje kao promotivnom elementu u djelovanju na stavove i na ponašanje potrošača kroz te stavove. To je donekle i razumljivo ako se zna da se ponašanje potrošača odvija u uskoj interakciji s ponašanjem prodajnog osoblja.

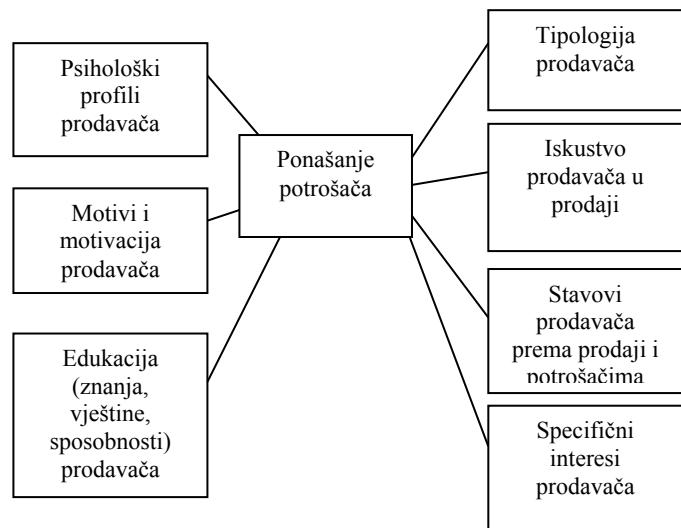
Mjesto i ulogu stavova prodavača u osobnoj prodaji prikazujemo na slici 5.

Slika 4. Utjecaj sredstava unapređenja prodaje na stavove potrošača



Izvor: Izrada autora

Slika 5. Mjesto i uloga stavova prodavača u osobnoj prodaji



Izvor: Izrada autora

6. STAVOVI POTROŠAČA I POZICIONIRANJE PROIZVODA NA TRŽIŠTU

Pozicioniranje proizvoda na tržištu je subjektivan proces koji označava sliku proizvoda u psihi potrošača. To je doživljaj koji je obojen očekivanjima, vjerovanjima, stavovima, predrasudama potrošača. Prema Windu «Pozicioniranje proizvoda označava mjesto koje proizvod zauzima na danom tržištu, a određuje se načinom kako ga doživljava relevantna skupina potrošača». (Wind, 1980)

Različiti segmenti potrošača različito doživljavaju isti proizvod. Na temelju tih različitosti ponuđači nastoje kreirati svoje marketing aktivnosti trudeći se da naglase svoje mogućnosti u kreiranju tih doživljaja u psihi potrošača. Oni moraju znati kreirati drugačiji doživljaj svog proizvoda od istog ili sličnog proizvoda konkurenčije.

Osnovni problem s koji se nameće u marketing istraživanjima pozicija proizvoda je na koji način registrirati, kvantitativno označiti i grafički prikazati te različite doživljaje proizvoda kod postojećih i potencijalnih potrošača.

Uglavnom, svi udžbenici marketinga obrađuju temu pozicioniranja proizvoda i u tu svrhu nude percepcionske mape. (Kotler i Lane 2008:310) Percepcionska mapa je grafička predodžba percepcije potrošača smještena unutar dvodimenzionalnog koordinatnog prikaza doživljaja vlastitog proizvoda i proizvoda konkurenata. Ove mape se konstruiraju uz pomoć složenih statističkih postupaka (multi dimenzionalno skaliranje, faktorska analiza i dr.), ali i uz pomoć metoda koje se koriste za ispitivanje percepcije (dubinski intervjuji, psihodrama, grupni intervjuji i dr.).

Percepcija ili zamjedba je vrsta psihonervne aktivnosti, nastala uslijed vanjskih fizikalnih procesa

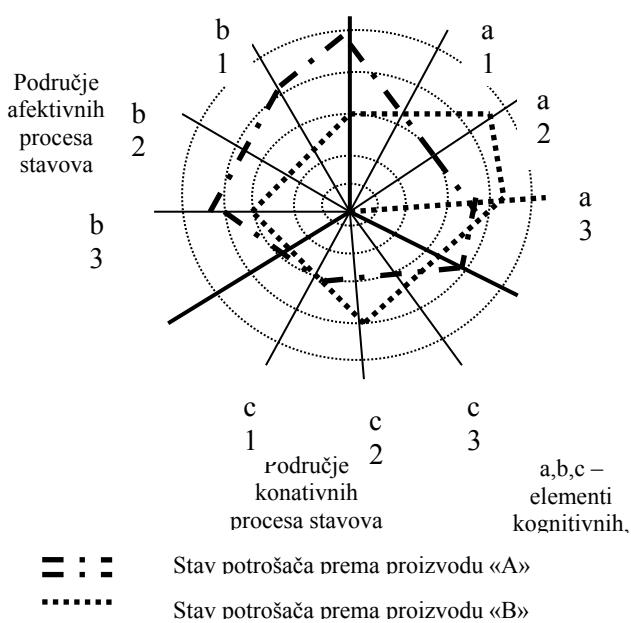
koji djelujući na receptore izazivaju živčana uzbuđenja koja se šire do kortikalnih struktura.

Sa svojim obilježjima percepcija je ograničen (prvenstveno visoko selektivan psihički proces) u pozicioniranju proizvoda na tržištu. Ta njena ograničenost posebno se očituje jer nudi samo dvodimenzionalnu sliku pozicija proizvoda (na primjer: skupo-jeftino i poznato-nepoznato). Doživljaji potrošača nisu, međutim, svedeni na dvije dimenzije nego su skoro uvijek višedimenzionalnog karaktera.

Umjesto percepcijskih mapa, stoga, bilo bi mnogo realnije koristiti se mapama stavova potrošača. Za razliku od percepcijskih procesa, stavovi potrošača kao kompleksne mentalne konstrukcije daleko bolje oslikavaju sliku proizvoda u psihu potrošača. Osim toga, stavovi za razliku od percepcije su mnogo manje selektivne prirode i uz to su mnogo stabilnije strukture.

Na slici 6 prikazujemo jednu teoretsku mapu stavova potrošača unutar koje su ucrtane pozicije proizvoda «A» i «B» prema registriranim komponentama stavova.

Slika 6. Mapa stavova potrošača



Izvor: Izrada autora

Za razliku od percepcijske mape, pozicioniranje proizvoda pomoću mape stavova potrošača daje mnogo više strukturalnih elemenata koji na određen način «izoštravaju» sliku proizvoda na tržištu kroz tri bitne dimenzije: dimenziju znanja, činjenica, vjerovanja, iskustva (kognitivnu), osjećaja, simboličnih značenja, sklonosti (afektivna) i namjeravanih aktivnosti i uopće očekivanog ponašanja potrošača (konativna). Ovakva slika ne samo da vjerno daje prikaze doživljaja potrošača, već i omogućava marketing menadžerima da učinkovitije upravljaju proizvodom na tržištu i kreiraju bolje svoje konkurenatske pozicije.

7. STAVOVI POTROŠAČA U SEGMENTACIJI TRŽIŠTA

Brojni su pristupi i brojne varijable koje se koriste u segmentaciji tržišta. Ne postoji univerzalan pristup, niti shema po kojoj će se odrediti koji model i koje varijable su najbolje za segmentaciju. Dibb S. i suradnici za odabir varijabli ukazuju da ih «treba povezati s potrebama, uporabom ili ponašanjem prema proizvodu» (Dibb i Simkin 1995:75).

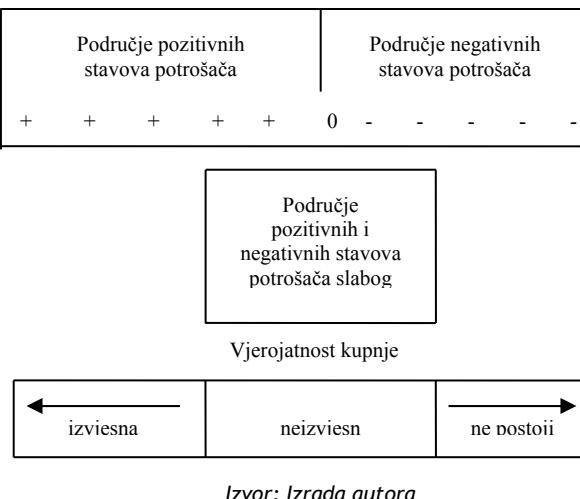
Interesantno je da je Kotler stavove potrošača kao varijablu segmentacije tržišta svrstao na dva mesta tj. pod dva nazivnika: istovremeno i u psihografiju, ali i u varijablu unutar ponašanja potrošača. (Kotler, 2004:252-255). Tako unutar psihografske segmentacije ističe primjer SRI Consulting Business Intelligence's koji je pomoću VALS okvira postavio sustav segmentacije utemeljen na 4 demografska pitanja i 35 pitanja o stavovima.

Razmatrajući stavove kao varijablu segmentacije tržišta kroz ponašanje potrošača, isti autor je ukazao na pet skupina stavova: oduševljeni, pozitivni, indiferentni, negativni i neprijateljski.

Nije nam poznato, ali se sa priličnom sigurnošću može pretpostaviti da je Kotler pozitivne i negativne stavove povezao s intenzitetom tih stavova tako da su ekstremno pozitivni stavovi u stvari «oduševljeni», a ekstremno negativni stavovi «neprijateljski». Skupina «indiferentni» je vjerojatno ona u kojoj potrošači nemaju jasno (ili uopće) formiran stav prema proizvodu.

Jedna od temeljnih postavki i zahtjev kod izbora varijabli za segmentaciju tržišta je i postizanje što većeg stupnja homogenosti (ujednačenosti po odabranim karakteristikama) svrstanih potrošača u određenu homogenu skupinu odnosno tržišni segment. Kod stavova potrošača taj stupanj homogenosti potrošača nije tako jednostavan. Dok se potrošače s pozitivnim ili negativnim stavovima s ekstremnim ili jačim intenzitetom može relativno lako identificirati i homogenizirati, to se teško može postići s potrošačima čiji su stavovi (bilo pozitivni ili negativni) slabog intenziteta. Kod njih takvi stavovi u pravilu i ne utječu bitno na ponašanje pa je samim tim upitno svrstavanje potrošača s tim stavovima u skupinu s potrošačima jakih ili ekstremnih stavova (slika 7.).

Slika 7. Homogenost stavova potrošača i vjerojatnost kupnje



Izvor: Izrada autora

Za razliku od pozitivnih i negativnih stavova s visokim stupnjem intenziteta gdje je identifikacija potrošača (nositelja takvih stavova) relativno jasan i ne tako složen postupak, kod potrošača koji imaju pozitivne ili negativne stavove slabog (graničnog intenziteta) to je otežano. Često se pozitivni i negativni stavovi slabog intenziteta vrlo malo međusobno razlikuju, jer i jedni i drugi ne pokazuju veći utjecaj na ponašanje potrošača. Ponašanje potrošača s takvim stavovima (ukoliko stavovi imaju značajniju ulogu u tom ponašanju) je uglavnom pasivno i nezainteresiranog oblika prema kupnji proizvoda (indiferentni potrošači). Stoga bi, smatramo segmentacija tržišta koja polazi od smjera stava potrošača (pozitivan ili negativan), a koja ne uključuje intenzitet tih stavova bila nerealna i neutemeljena na spoznajama o stavovima ljudi uopće pa tako i stavovima potrošača.

8. ZAKLJUČAK

Stavovi potrošača su je vrlo kompleksna psihološka kategorija. Upravo u toj kompleksnosti i složenosti i kompleksnosti leži temeljna bit čestih nerazumijevanja i time pogrešnih pristupa stavovima potrošača i njihovom istraživanju.

Stavovi potrošača prema nekom proizvodu i njegov životni ciklus su vrlo bliska i međusobno povezana područja. U fazi uvođenja proizvoda na tržište najčešće niti ne postoje jasno formirani pozitivni stavovi potrošača. Oni su najčešće slabog intenziteta. I sam proces prihvaćanja novog proizvoda od strane potrošača je usko povezan sa formiranjem stavova potrošača o tom proizvodu. U fazi rasta prodaje djelovanjem različitih čimbenika na stavove potrošača (iskustvo s proizvodom, utjecaj referentnih skupina, promotivne aktivnosti i dr.) obično dolazi do rasta intenziteta pozitivnih stavova potrošača. Veliku vrijednost ima ispitivanje stavova potrošača i u fazi zrelosti proizvoda. Ovdje stavovi potrošača imaju neku vrstu «kontrolne lampice»

koja treba pravovremeno odaslati signale upozorenja o zasićenosti tržišta i potrošača tim proizvodom. U fazi zrelosti pozitivni stavovi počinju gubiti svoju jačinu i to se u pravilu javlja prije nego što počne opadati krivulja prodaje proizvoda na tržištu. Fazu opadanja prodaje i pripremu za povlačenje proizvoda s tržišta karakterizira i značajniji pad intenziteta pozitivnih stavova potrošača. Prosječna vrijednost krivulje stavova polako iz pozitivnih, prelazi u negativne stavove prema proizvodu. Uz odgovarajuće kombiniranje elemenata marketing miksa, permanentno praćenje stavova potrošača tijekom cijelog tog ciklusa može biti vrlo koristan putokaz kreatorima tih marketing aktivnosti.

Općenito su prihvaćena stajališta da se svakim elementom promocije može u izvjesnoj mjeri utjecati i na stavove pa time i na ponašanje potrošača.

Za pozicioniranje proizvoda na tržištu teorija i praksa marketinga koristi se uglavnom percepcijskim mapama. Umjesto njih bilo bi mnogo realnije koristiti se mapama stavova potrošača. Za razliku od percepcijskih procesa, stavovi potrošača kao kompleksne mentalne konstrukcije daleko bolje oslikavaju sliku proizvoda u psihi potrošača. Za razliku od percepcijske mape, pozicioniranje proizvoda pomoću mape stavova potrošača daje mnogo više strukturnih elemenata koji na određen način «izoštravaju» sliku proizvoda na tržištu kroz sve tri bitne dimenzije stavova.

Jedna od temeljnih postavki i zahtjeva kod izbora varijabli za segmentaciju tržišta je i postizanje što većeg stupnja homogenosti svrstanih potrošača u određenu homogenu skupinu odnosno tržišni segment. Kod stavova potrošača taj stupanj homogenosti nije tako jednostavan. Za razliku od pozitivnih i negativnih stavova s visokim stupnjem intenziteta gdje je identifikacija potrošača relativno jasan i ne tako složen postupak, kod potrošača koji imaju pozitivne ili negativne stavove slabog (graničnog intenziteta) to je otežano. Često se pozitivni i negativni stavovi slabog intenziteta vrlo malo međusobno razlikuju, jer i jedni i drugi ne pokazuju veći utjecaj na ponašanje potrošača. Stoga bi, smatramo segmentacija tržišta koja polazi od smjera stava potrošača (pozitivan ili negativan), a koja ne uključuje intenzitet tih stavova bila nerealna i neutemeljena na spoznajama o stavovima ljudi uopće pa tako i stavovima potrošača.

LITERATURA

1. Allport,G.,(1972),Introduction to Social Psychology», Psychological Bulletin, New York,
2. Albarracin,D.,Johnson,B.T.,Zanna,M.P.,(2005),The Handbook of Attitudes,Lawrence Erlbaum Associate,
3. Aronson,E., Wilson,T.D., Akert,R.M.,(2005),Socijalna psihologija, Mate, Zagreb,
4. Batra,S.K.,Kazmi,S.H.H.,(2009),Consumer Behaviour,
5. Blythe,O.(2008),Consumer Behaviour,Cengage Learning Amea,

6. Burton,J.,(1950)Advertising Handbook», Prentice-Hall, Inc., New York,
7. Dibb,S., Lyndon,S., Pride W.M., Ferrell O.C.,(1995),Marketing, Mate, Zagreb,
8. Fishbein,M.,(1980),Attitude and the Prediction of Behaviour» u Attitude and the Theory and Measurement», Journal of Marketing, Oct.
9. Gutić,D.,(2006),Upravljanje ljudskim potencijalima u marketingu i prodaji,Hercegitsak,
10. Gutić,D.,Barbir,V.,(2009),Ponašanje potrošača,Fortunagraf,Omiš
11. Gutić,D.,Bačelić,J.,(2010),Upravljanje marketing organizacijom,Grafika,Osijek
12. Green,P.E., Tull,D.S., Albaum,R.D.,(1990),Research of Marketing Decisions, Prentice-Hall, International, Englewood Cliffs, New Yersey,
13. Hewstone,M., Stroebe,W.,(2002),Uvod u socijalnu psihologiju,Naklada Slap, Jastrebarsko,
14. Kesić,T.,(1999),Ponašanje potrošača, Adecco, Zagreb,
15. Kesić,T.,(2003),Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb,
16. Kotler,Ph.,(2004),Marketing od A do Z,Adizes,Novi Sad
17. Kotler,Ph.,(2004),Deset smrtnih grehova u marketingu,Adizes,Novi Sad
18. Kotler,Ph., Lane,K.,(2008),Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb,
19. Kovačić,D., Markovina, J., Prebjedić, S.,(2007),Ponašanje i stavovi potrošača na zagrebačkom tržištu slavonskog kulena, Glasnik br. 1/2007, Agronomski fakultet, Zagreb,
20. Marušić,M., Vranešević,T.,(2001),Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb,
21. Meler,M.,(2005),Istraživanje tržišta, Ekonomski fakultet, Osijek,
22. Milisavljević,M.,(1995),Marketing, Savremena administracija, Beograd,
23. Nakić,S.(2008), Strateški menadžment,Suton,Široki Brijeg,
24. Nakić,S.(2013) Počela menadžmenta,Suton,Široki Brijeg,
25. Renko,N.,(2008),Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb,
26. Rot,N.,(1975),Osnovi socijalne psihologije, Rad, Beograd,
27. Salai,S.,Božidarević,D.,(2009),Marketing istraživanje, Ekonomski fakultet, Subotica,
28. Sokolowski,O.,(2011),Influences and Attitudes Within Consumer Behaviour Process,Grin Verlag,
29. Tyagi,C.L.,Kumar,A.,(2004),Consumer Behaviour,Atlantic Publisher&Dist..
30. Vranešević,T.,Vignali,C.,Vrontis,D.,(2004),Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb,
31. Wind,Y.,(1980),Going to Market: New Twist for Some Old Tricks, Wharton Magazine 4.

OSOBINE USPJEŠNIH PRODAVAČA OGLASNOG PROSTORA

Datum prijave: 7.1.2014.

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

UDK 658.8

Pregledni rad

Struč.spec.oec. Đurđica Bratičević

E-mail: djbraticevic@gmail.com

Dr. sc. Irena Miljković Krečar

Veleučilište VERN'

Trg bana Josipa Jelačića 3, 10000 Zagreb, RH

Telefon: 01-4825-927 Fax: 01-4825-910 E-mail: irena.miljkovic@vern.hr

SAŽETAK: Praksa ukazuje na veliki variabilitet u prodajnoj učinkovitosti prodavača. Iako se dio tog varijabiliteta može pripisati eksternim faktorima, poput uvjeta na tržištu, konkretnoj robi/usluzi koja se prodaje, kupovnoj moći i ostalim karakteristikama kupaca, istraživanja potvrđuju značaj osobnih karakteristika prodavača u njihovoј radnoj učinkovitosti. Neuspjeh u prodaji izravno se odražava na poslovanje tvrtke, a neuspješni prodavači su i u većoj mjeri skloni fluktuaciji, što stvara dodatne troškove zapošljavanja i obučavanja kadra. U ovom radu istražili smo utjecaj tri različita osobna obilježja prodavača - lokusa kontrole, prodajne samoefikasnosti i optimizma na samoprocjenjenju radnu učinkovitost i namjere fluktuacije. Mjerenje smo proveli na 32 zaposlenika Styria Media Group AG, koji se svi bave telefonskom prodajom oglasnog prostora. Pokazalo se da će prodavači koji iskazuju viši stupanj prodajne samoefikasnosti, koji su optimističniji i imaju niži eksternalni lokus kontrole, procjenjivati većom svoju prodajnu učinkovitost, a manjom vjerojatnost napuštanja tvrtke. Time su potvrđene glavne hipoteze rada.

Ključne riječi: osobine uspješnih prodavača, lokus kontrole, prodajna samoefikasnost, optimizam, namjere fluktuacije

1. UVOD

Osobine ličnosti su karakteristike pojedinca koje određuju njegovo specifično doživljavanje i ponašanje. Relativno su stabilne u vremenu, a stječu se djelomice naslijedem i djelomice odgojem/iskustvom, odnosno njihovom interakcijom (Wittig, 1998). Većina psihologa danas prihvata petfaktorski model ličnosti poznat pod imenom *big five* koji opisuje pet velikih dimenzija ličnosti. To su: *ekstraverzija, neuroticizam, otvorenost prema iskustvu, ugodnost i savjesnost* (Barrick i Mount, 1991, Miljković i Rijavec, 2007). Ove dimenzije označavaju širok raspon različitih karakteristika pojedinaca, a ljudi se međusobno razlikuju u stupnju njihove izraženosti. Visoka ekstraverzija označava društvenost, odnosno često uključivanje u socijalnu interakciju, preuzimanje vodstva, dominantnost, pričljivost. Suprotno ponašanje naziva se introverzija, te karakterizira povučene osobe. Ugodnost također označava nečiju interpersonalnu orientaciju, no s izraženom toplinom, altruizmom, nježnosti i brigom za druge. Suprotno ponašanje je neugodnost, a karakterizira grube, manipulativne, egocentrične osobe. Savjesnost označava sklonost osobe da samoprijegorno radi, njenu pouzdanost, odgovornost i temeljitost, a nesavjesnost suprotne oblike ponašanja. Neuroticizam označava negativne emocije poput anksioznosti, neprijateljstva, depresije, impulzivnosti i ranjivosti. Emocionalno stabilne osobe, s druge strane, su samopouzdane, smirene, opuštene, lakše se nose sa stresom i problemima od emocionalno nestabilnih ljudi. Peta dimenzija je otvorenost prema iskustvu, koja označava osobine intelektualne znatiželje,

radoznalosti i otvorenosti prema novim idejama, inovativnosti, maštovitosti i netradicionalnosti. Otvorenost prema iskustvu je povezana s eksperimentiranjem i preferiranjem novih iskustva. Suprotna karakteristika je zatvorenost prema iskustvu.

Postoji više istraživanja o odnosu bazičnih osobina ličnosti i radne učinkovitosti prodavača. Wang i Liang (2012) proveli su ispitivanje prodavača osiguranja, te pronašli da je visoka ekstraverzija nužna za prodavače. Prodavači moraju biti komunikativne osobe, jer svakodnevno komuniciraju s različitim tipovima ljudi. Nadalje, prodavač treba biti ugodan, da bi pridobio povjerenje kupaca i zadržao poslovne kontakte. Također, prodavač mora biti sposoban kontrolirati svoje emocije (odnosno ne biti neurotičan), jer često radi pod velikim stresom. Alessandri i Vecchione (2012) u svom istraživanju također provedenom na prodavačima osiguranja, nalaze da je za njihovu radnu učinkovitost nužno imati visoku savjesnost i ugodnost, a za posvećenost poslu (tj. pozitivni stav zaposlenika prema poslu, suglasnost ciljeva zaposlenika i poduzeća, te privrženost poduzeću) visoku savjesnost i ekstraverziju. Savjesnost je za prodavače važna jer oni moraju imati visoku želju za postignućem, biti organizirani, marljivi i uporni kako bi postigli prodaju. U metaanalizi Barricka i Mounta (1991) zaključeno je da savjesnost predviđa uspješnost u gotovo svim zanimanjima, dok važnost ostalih crta ličnosti ovisi o vrsti zanimanja. Ekstraverzija ima pozitivne učinke kod prodaje i drugih poslova koji zahtijevaju visok stupanj socijalne interakcije. Metaanaliza od Vinchur i sur. (1998) također potvrđuje ove rezultate, odnosno potvrđuje važnost

svjesnosti i ekstraverzije kao značajnih prediktora uspješnosti u prodaji.

Pored opisanog petfaktorskog modela ličnosti, unutar psihologije prisutni su i brojni drugi konstrukti koji opisuju osobne karakteristike pojedinaca. **Lokus kontrole** označava uvjerenje o tome čemu osobe pripisuju događaje u svom životu, odnosno kako percipiraju kontrolu nad različitim događajima. Prema Miljković i Rijavec (2007) možemo razlikovati dvije vrste takvih uvjerenja, tj. razlikovati *unutarnji* i *vanjski* lokus kontrole. Unutarnji (ili internalni) lokus kontrole odnosi se na uvjerenje da u velikoj mjeri sami uzrokujemo i kontroliramo ono što nam se događa. Vanjski (ili eksternalni) lokus kontrole odnosi se na uvjerenje kako nismo gospodari svoje sudbine, tj. kako stvari koje nam se događaju nisu pod našom kontrolom. Lewin i Sager (2010) navode da se u radnom okruženju lokus kontrole odnosi na uvjerenje jesu li poslovna izvedba, unapređenje i povećanje plaće kontrolirani osobnim ili vanjskim faktorima. Osobe koje svoje rezultate pripisuju vanjskim faktorima vjeruju da su oni izvan njihovih moći, a uspjeh i nesupjeh smatraju faktorom sreće ili nesreće. Vanjski faktori kojima prodavači često pripisuju neuspjeh u prodajnom postupku su: teški kupci, menadžeri nespremni na suradnju i neefektivna tvrtka. Spiro i Weitz (1990) nalaze kako je unutarnji lokus kontrole značajno povezan s uspješnosti u prodaji. Prodavači unutarnjeg lokusa kontrole znaju da je trud ključ uspjeha, te su u poslu uporniji, što posljedično vodi boljim rezultatima.

Samoefikasnost je uvjerenje da smo u određenoj situaciji sposobni ponašati se na adekvatan način. Osoba s visokom samoefikasnošću je pozitivna, usmjerena postizanju cilja i uspjeha, dok je osoba s niskom samoefikasnošću nesigurna, boji se neuspjeha, zabrinuta je i usmjerena na problem više nego na rješenja. Samoefikasnost dakle utječe na percepciju zadatka, radnu motivaciju i radni učinak (Miljković i Rijavec, 2007). Stajkovic i Luthans (1998) nalaze značajnu povezanost samoefikasnosti i uspješnosti na poslu. Lewin i Sager (2010) navode da osobe s visokom samoefikasnošću postavljaju više ciljeve i ostaju predani ostvarenju cilja. Samoefikasnost je posebno bitna za uspjeh u prodaji gdje su stres, velika konkurenca i odbijanje neizbjježni aspekt posla. Kada prodavači imaju visoko izraženu prodajnu samoefikasnost, lakše se prilagođavaju stresnim situacijama i ostaju predani usluživanju kupca i postizanju prodaje. S druge strane, prodavačima koji nemaju povjerenja u svoje prodajne sposobnosti stresne situacije izazivaju osjećaj bespomoćnosti i smanjuju njihovu predanost radu, što često vodi povlačenju od kupaca, tvrtke i profesije.

Optimizam je očekivanje da će nam se u životu dogoditi više dobrih stvari nego loših. Optimisti očekuju da će im se u budućnosti dogoditi nešto dobro, dok pesimisti očekuju da će im se dogoditi nešto loše (Miljković i Rijavec, 2009). Seligman (2006) navodi kako je optimistična osoba uporna

osoba. Kad nađe na uobičajene poteškoće, pa čak i kad se radi o velikim neuspjesima, takva osoba ustraje. Optimisti također lakše prihvataju promjene i bolje se snalaze u kriznim situacijama od pesimista. Snažan optimizam nužan je posebice u poslovima s visokom stopom poraza i stresa, kao što su prodaja, brokerstvo, odnosi s javnošću i dr. Radna mjesta koja zahtjevaju "smisao za stvarnost", poput financijske kontrole i računovodstva, procjene troškova ili kontrole kvalitete, su preporučljiva za pesimiste (Seligman, 2006). Seligman i Schulman (1986) testirali su optimizam zaposlenika u tvrtkama koje prodaju osiguranje. Autori nalaze da su optimistični prodavači uspješniji i u manjoj mjeri skloni napuštanju posla od pesimističnih prodavača osiguranja. Optimistični prodavači prodaju 35% više osiguranja od pesimističnih prodavača. Također, godinu dana nakon prvog mjerjenja, optimisti su bili dva puta manje skloni napustiti svoj posao nego pesimisti. Schulman (1999) prednosti optimizma kod prodavača nalazi u većoj motivaciji, boljem postignuću u prodaji ali i boljem psihičkom zdravlju, nego kod prodavača pesimista.

Sve opisane karakteristike potvrđile su svoj značaj u prognozi uspješnosti prodavača. U ovom radu ispitali smo koliko su one korisne u objašnjenju prodajne učinkovitosti i namjera fluktuacije prodavača oglasnog prostora putem telefona.

Telefonska prodaja predstavlja posebno zahtjevan oblik prodaje, budući da prodavač nije u prilici uspostaviti osobni, usmeni kontakt s kupcem. Telefonska prodaja onemogućuje prodavaču da vidi neverbalnu komunikaciju kupca, iščita znakove njegova (ne)odobravanja ili nestrpljenja, nasluti njegove potrebe, kao i da iskoristi šarm vlastite neverbalne komunikacije. Telefonski prodavači se u najvećoj mjeri moraju oslanjati na sadržaj svog govora i na karakteristike glasa (tzv. paralingvističke znakove komunikacije). Oni ne čekaju kupca da im se sam obrati, već moraju proaktivno tražiti potencijalne kupce, informirati se o njima tako da mogu unaprijed prognozirati njihove potrebe, te procijeniti pravi trenutak za uspostavu kontakta. Kupcu je pak daleko lakše odbiti nepoznatu osobu koja ga je nazvala telefonom ili odgoditi razgovor za neki drugi trenutak, posebice u vrijeme sve većeg zasićenja ovakvim načinom prodaje.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

2.2. 2.1. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je provjeriti postoji li značajna povezanost između osobnih karakteristika telefonskih prodavača - optimizma (O), prodajne samoefikasnosti (PS) i vanjskog lokusa kontrole (VLK) sa samoprocijenjenom prodajnom učinkovitosti (PU) i namjerama fluktuacije (NF).

2.3. Hipoteze

H1: Prodavači koji iskazuju viši stupanj prodajne samoefikasnosti procjenjivat će većom svoju prodajnu učinkovitost, a manjom vjerojatnost napuštanja tvrtke.

H2: Optimističniji prodavači procjenjivat će većom svoju prodajnu učinkovitost, a manjom vjerojatnost napuštanja tvrtke.

H3: Prodavači koji imaju vanjski lokus kontrole procjenjivat će nižom svoju prodajnu učinkovitost, a većom vjerojatnost napuštanja tvrtke.

2.4. Postupak

Testiranje je provedeno na 32 ispitanika koji rade u telefonskoj prodaji oglasnog prostora unutar tvrtki 24 sata, Večernjeg lista i Poslovnog dnevnika. Navedene tri dnevne novine pripadaju u tvrtke kćeri Styria Media Group AG. Ispitanicima je upućen skupni e-mail s uputom i adresom online anketnog upitnika, kreiranog pomoću alata Google Docs Online Survey. Prikupljanje podataka trajalo je dva tjedna i odvijalo se u travnju 2013. godine. Od 50 poslanih poziva, anketu je ispunilo 32 zaposlenika. Ispunjavanje ankete bilo je u potpunosti anonimno.

2.5. Instrumenti

Anketni upitnik sastoji se od 39 pitanja zatvorenog tipa. Prva četiri pitanja uključivala su opće podatke - dob, spol, obrazovanje i radni staž u tvrtci. Preostala pitanja su kreirana temeljem prijašnjih istraživanjima i relevantne literature. Podijeljena su u pet skala vidljivih u tablici 1, čiju podjelu ispitanici nisu mogli vidjeti u anketi. Skale sadrže od pet do devet čestica, te sve imaju zadovoljavajuću unutarnju konzistenciju.

Izuvez prve skupine pitanja s općim informacijama, kod svih pitanja je korištena Likertova skala od 5 stupnjeva, pri čemu ocjena 1 označava potpuno neslaganje, a ocjena 5 potpuno slaganje s tvrdnjom. Sve tvrdnje s pet skali upitnika prikazane su u prilogu ovog rada.

Tablica 1. Pregled skupina pitanja u anketi, s pripadajućim koeficijentom unutarnje konzistencije Chronbachovim alpha.

Skale	α	Unutarnja konzistencija skala
Prodajna samoefikasnost (Lewin i Sager, 2010.)	0,84	dobro
Vanjski lokus kontrole (Lewin i Sager, 2010.)	0,92	odlično
Namjera fluktuacije (Lewin i Sager, 2010.)	0,80	dobro
Optimizam (Miljković i Rijavec, 2009.)	0,77	prihvatljivo
Prodajna učinkovitost (Wang i Liang, 2012.)	0,91	odlično

Izvor:<http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html>, (15.08.2013.).

3. REZULTATI

Od ukupno 32 ispitanika koje je popunilo anketu 18 je muških (56,3%) i 14 ženskih ispitanika (43,8%). Što se tiče dobne strukture uzorka, većina ispitanika (N=25, 78,1%) je dobi u rasponu od 26 do 35 godina, troje ispitanika (18,8%) je u dobi od 36 do 45 godina, a jedan ispitanik (3,1%) je mlađi od 25 godina. Obrazovna struktura ispitanika je takva da je većina ispitanika (N=20 ili 62,5%) sa VSS, podjednak broj ispitanika je sa SSS (15,6%) i VŠS (18,8%), te jedan ispitanik ima završen magisterij. Konačno, najveći broj ispitanika (N=17 ili 53,1%) čine ispitanici s radnim stažom od 3-5 godina, jednak je broj onih sa stažem kraćim od 1 godine, te od 5 do 10 godina staža (6,3%), dok preostalih 34,4% čine ispitanici s radnim stažom između 1 i 2 godine.

U tablici 2. slijedi prikaz deskriptivnih vrijednosti za pet skala upitnika.

Tablica 2. Deskriptivne vrijednosti za pet skala upitnika

Skale	Min.	Maks.	M	σ
Prodajna samoefikasnost	2,86	5,00	3,96	0,57
Optimizam	2,83	4,83	3,97	0,58
Prodajna učinkovitost	2,89	5,00	3,99	0,69
Namjere fluktuacije	1,20	4,00	2,10	0,66
Vanjski lokus kontrole	1,00	3,13	2,21	0,63

Kako su tvrdnje korištenih skala bile dane u pozitivnom i negativnom obliku, prije izračuna prosječnih vrijednosti, rekodirani su rezultati negativnih tvrdnji sa skala PS, O i PU i pozitivnih tvrdnji sa skala NF i VLK. Tako veći ukupan prosječni rezultat na svim skalama označava veći stupanj odmjerene karakteristike, a manji niži. U tablici 2 vidljivo je da ispitanici u prosjeku najviše ocjenjuju svoju prodajnu učinkovitost, a najniže svoje namjere odlaska iz tvrtke.

Radi provjere osnovnih hipoteza postavljenih u radu, proveden je izračun interkorelacija pet odmjerjenih varijabli. Rezultati Pearsonovih koeficijenata korelacije prikazani su u tablici 3, te su svi statistički značajni.

Tablica 3. Interkorelacije između pet varijabli

	PS	VLK	NF	O	PU
PS	1	-0,53**	-0,65**	0,88**	0,80**
VLK		1	0,50**	-0,58**	0,61**
NF			1	-0,61**	0,71**

O				1	0,80**
PU					1

*p<0,05; **p<0,01

Prva postavljena hipoteza glasi da će prodavači koji iskazuju viši stupanj prodajne samoefikasnosti procjenjivati većom svoju prodajnu učinkovitost, a manjom vjerojatnost napuštanja tvrtke. Prodajna samoefikasnost i prodajna učinkovitost su u korelaciji $r=0,80$ što je značajna i visoka korelacija. Također, prodajna samoefikasnost i namjera fluktuacije su u korelaciji $r=-0,65$ što je značajna i visoka negativna povezanost. Time je prva hipoteza dobila statističku potvrdu.

Druga hipoteza glasi da će optimističniji prodavači procjenjivati većom svoju prodajnu učinkovitost, a manjom vjerojatnost napuštanja tvrtke. Optimizam i prodajna učinkovitost su u korelaciji $r=0,80$ što je visoka i značajna korelacija. Optimizam i namjera fluktuacije su u korelaciji $r=-0,61$ što označava visoku negativnu povezanost. Time je druga hipoteza dobila statističku potvrdu.

Treća hipoteza glasi da će prodavači koji imaju vanjski lokus kontrole procjenjivati nižom svoju prodajnu učinkovitost, a većom vjerojatnost napuštanja tvrtke. Vanjski lokus kontrole i prodajna učinkovitost su u korelaciji $r=-0,61$, što je visoka negativna povezanost. Nadalje, vanjski lokus kontrole i namjera fluktuacije su u korelaciji $r=0,50$ što je također značajna korelacija. Treća hipoteza je također dobila statističku potvrdu.

I ostale interkorelacijske između skala su značajne. Prodajna samoefikasnost i vanjski lokus kontrole su u korelaciji $r=-0,53$, što je značajna, negativna povezanost. To znači da osobe koje procjenjuju da imaju visoku prodajnu samoefikasnost, imaju niski vanjski lokus kontrole. Zatim, prodajna samoefikasnost i optimizam su u korelaciji $r=0,88$, što ukazuje da su osobe koje imaju visoku prodajnu samoefikasnost u većoj mjeri optimistične.

Kako bismo provjerili jesu li naše opće varijable varijable - spol, dob, obrazovanje i staž povezane s kriterijskim varijablama, izračunali smo njihove interkorelacijske (tablica 4).

Tablica 4. Interkorelacijske između kriterijskih varijabli i općih podataka

	Spol	Dob	Obr.	Staž	NF	PU
Spol	1	-0,03	-0,11	-0,11	0,00	0,11
Dob		1	0,30	0,51**	-0,17	0,11
Obr.			1	0,16	0,04	-0,13
Staž				1	-0,26	0,10

NF					1	-
PU						1

*p<0,05; **p<0,01

U tablici 4 vidljivo je kako niti jedna interkorelacija nije statistički značajna, drugim riječima, samoprocjena prodajne učinkovitosti i namjere fluktuacije, nemaju nikakve veze sa spolom, dob, obrazovanjem niti duljinom radnog staža prodavača.

Kako bismo utvrdili mogućnost prognoze dvije kriterijske varijable - samoprocijenjene prodajne učinkovitosti (tablica 5) i namjera fluktuacije (tablica 6) provedeli smo dvije višestruke regresije. Pri provedbi regresijske analize za kriterij prodajne učinkovitosti, kao prediktorske varijable odabrali smo rezultate na skalama optimizma i vanjskog lokusa kontrole. Prediktor prodajna samoefikasnost izostavljen je zbog visoke korelacije s kriterijskom varijablom, odnosno sličnog sadržaja čestica.

Tablica 5. Regresijska analiza: optimizam i vanjski lokus kontrole kao prediktori prodajne učinkovitosti

Zavisna varijabla - Prodajna učinkovitost			
Nezavisne varijable	B	Beta	P
Optimizam	0,79	0,67	0,00
Vanjski lokus kontrole	-2,45	-0,23	0,09
$R=0,82$; Prilagođeni $R^2=0,65$			

Druga višestruka regresija provedena je za kriterij namjere fluktuacije, pri čemu su kao prediktori odabrani optimizam, vanjski lokus kontrole i prodajna samoefikasnost. U tablici 6 vidljivo je da niti jedan od ovih prediktora nema značajan beta, što je posljedica njihovih visokih međusobnih korelacija. To znači da niti jedan od njih nema značajnu dodanu vrijednost u prognozi, u odnosu na preostala dva, međutim, zajedno objašnjavaju 40% varijance namjera fluktuacije. Pritom je najveća vrijednost beta dobivena za prodajnu samoefikasnost (beta=-0,49), pri čemu negativan predznak upućuje na zaključak da što je veća prodajna samoefikasnost, to je manja namjera odlaska iz tvrtke. Slična interpretacija vrijedi i za drugi prediktor s negativnim predznakom - optimizam, dok je za vanjski lokus kontrole dobiven pozitivni predznak, što upućuje na to da što veći osoba ima vanjski lokus kontrole, to je u većoj mjeri skloni napustiti tvrtku.

Tablica 6. Regresijska analiza: optimizam, vanjski lokus kontrole i prodajna samoefikasnost kao prediktori namjera fluktuacije

Zavisna varijabla - Namjera fluktuacije			
Nezavisne varijable	B	Beta	P

Optimizam	-0,08	-0,07	0,82
Vanjski lokus kontrole	0,21	0,20	0,25
Prodajna samoefikasnost	-0,57	-0,49	0,1
R=0,68; Prilagođeni R ² =0,40			

4. RASPRAVA

Provedenim istraživanjem analizirane su osobine uspješnih prodavača i njihova povezanost s samoprocijenjenom radnom učinkovitosti i namjerom napuštanja poduzeća. Istraživanje je provedeno na zaposlenicima koji telefonski prodaju oglasni prostor. Testirali smo tri glavne hipoteze o povezanosti osobina prodavača i njihove prodajne učinkovitosti, te namjera fluktuacije. Sve tri hipoteze dobile su statističku potvrdu. Prodavači koji su u većoj mjeri optimistični, imaju niži vanjski lokus kontrole (odnosno viši unutarnji), te imaju višu prodajnu samoefikasnost, bolje procjenjuju vlastitu prodajnu učinkovitost, te u manjoj mjeri planiraju napustiti tvrtku. Ovi su rezultati time u skladu s prethodnim sličnim istraživanjima, opisanim u uvodnom dijelu.

Provedene višestruke regresijske analize pokazale su da je poznavanjem nečijeg stupnja optimizma i lokusa kontrole moguće u značajnoj mjeri prognozirati njegovu samoprocijenjenu prodajnu učinkovitost (65% varijance). Pritom značajnu dodanu vrijednost ima upravo prediktor optimizam, što je također u skladu s rezultatima prijašnjih istraživanja (npr. Seligman i Schulman, 1986, Seligman, 2006). Budući da je odbijanje koje prodavači doživljavaju od kupaca nekoliko puta učestalije od uspješnog zaključenja posla, a posebice kod telefonske prodaje, iznimno je važno da prodavači zadrže optimizam, te odbijanje ne percipiraju osobno i trajno, već situacijski i privremeno. To znači zadržati jednaku dozu entuzijazma pri kontaktiranju svakog novog kupca, unatoč višestrukom prethodno doživljenom odbijanju. Ovakav nalaz stoga ima snažne reperkusije za zapošljavanje prodajnog osoblja.

Sljedeća višestruka regresija pokazala je da kombinacijom prediktora - optimizma, prodajne samoefikasnosti i lokusa kontrole, možemo predvidjeti nešto manje od polovice (40%) varijance nečijih namjera odlaska iz tvrtke. Takav nalaz ne iznenađuje, ljudi se zadržavaju na onim poslovima za koje se osjećaju kompetentnima, odnosno u kojima su uspješni. Ukoliko pojedinac smatra da za prodaju nema smisla (tj. ima nisku prodajnu samoefikasnost), te još pritom vjeruje da na poboljšanje svojih prodajnih rezultata ne može značajno utjecati (tj. ima vanjski lokus kontrole i niski optimizam) tada će osjećati nezadovoljstvo svojim poslom i razmišljati o promjeni. Vjerovanje u vlastitu nekompetenciju, kao što smo ranije rekli, odrazit će se na svakodnevni pristup radu, na

upornost u suočavanju s preprekama, na broj pokušaja iniciranja prodaje, na entuzijazam s kojim će osoba pristupati potencijalnim kupcima itd., što će sve u konačnici dovesti do slabijih prodajnih rezultata, te samo dodatno učvrstiti osjećaj nekompetencije. Takav zatvoren krug između vlastitih vjerovanja i rezultata koji iz takvih vjerovanja proizlaze odgovara fenomenu samoispunjavajućeg proročanstva.

Unatoč potvrđenim hipotezama ovog rada, valja se osvrnuti i na neke njegove metodološke nedostatke. Prvi od njih uključuje vrstu prikupljenih podataka. Naime, svi podaci temelje se na samoprocjeni ispitanika, odnosno subjektivne su prirode. Problem sa samoprocjenom može biti i u tome da ispitanici ne poznaju dovoljno sami sebe i u tome da ne žele dati iskrene odgovore. Problem neiskrenosti moguće je očekivati i na skalama s pozitivnim tvrdnjama, u smjeru preuvečavanja svojih vrlina, i na negativnim tvrdnjama u smjeru umanjivanja svojih nedostataka. Potonje je posebice problematičan aspekt za skalu namjere fluktuacije, tj. lako je moguće da ispitanici ne žele dati iskren odgovor zbog straha od eventualnih posljedica (unatoč anonimnosti u popunjavanju upitnika). Subjektivnost također može biti problematična kod skale procjene vlastite prodajne učinkovitosti. Idealno bi bilo koristiti objektivne podatke o prodajnoj učinkovitosti ispitanika za neko vremensko razdoblje (npr. za godinu dana) i potom takve podatke korelirati s ostalim varijablama pa i sa subjektivno izraženom učinkovitosti. Nažalost objektivni podaci nam nisu bili dostupni, jer je u tvrtkama u kojima ispitanici rade prodajna učinkovitost u velikoj mjeri pod utjecajem raspodjele klijenata. Naime, svaki prodavač ima svoje fiksne klijente s kojima ugovara oglašavanje na redovitoj bazi. Neki od tih klijenata su „veliki klijenti“ koji troše velike finansijske resurse za oglašavanje. Također, prodavači rade u timovima, te je često teško odijeliti individualni doprinos pojedinca od timskog rezultata. Zadovoljavajuće rješenje bi bilo da smo imali podatak o broju novih klijenata koje je pojedini prodavač pribavio tvrtki, no takvi se podaci u tvrtci ne prikupljaju sustavno. Posjedovanje baze podataka s podacima o broju novouspostavljenih prodajnih kontakata pojedinog prodavača koristilo bi i samoj tvrtci za lakše praćenje radnog učinka i posljedično nagrađivanje zaposlenika.

Također se moramo kritički osvrnuti na veličinu našeg uzorka koji broji svega 32 ispitanika. Za generalizaciju nalaza za prodavače općenito nužno je imati veći uzorak. Također, idealno bi bilo imati prodavače različitih profila, a ne samo prodavače glasnog prostora.

Nadalje, neke od naših mjera pokazale su iznimno visoku međusobnu korelaciju - npr. prodajna samefikasnost i prodajna učinkovitost, ali ne nužno zato što su ta dva konstrukta jako povezana, već zato to su čestice međusobno jako

slične, te je moguće da te dvije skale zapravo mjere jednu te istu stvar.

Ipak, provedenim istraživanjem, stekli smo uvid u važne osobine uspješnih telefonskih prodavača. Budući da je prodaja temelj uspješnosti svakog poduzeća, potrebno je posebnu posvetiti pozornost odabiru prodavača. Zapošljavanjem prikladne osobe u prodaji pospješuje se poslovanje poduzeća. Stoga je važno da tvrtke koje zapošljavaju prodavače primjenjuju standardizirane postupke psihologiskog testiranja, koji će im pomoći odabrati društvene i savjesne osobe, visoko optimistične i proaktivne, te s visokom vjerom u vlastite prodajne sposobnosti. Dok su društvenost, savjesnost, optimizam i lokus kontrole relativno stabilne karakteristike pojedinca, uvjerenje vlastite prodajne samoeffikanosti je u većoj mjeri podložno promjenama, odnosno pod utjecajem iskustva. Bandura (1997), autor Teorije samoeffikasnosti navodi kako je iskustvo uspjeha u određenoj aktivnosti najsnažniji izvor samoeffikasnosti u toj aktivnosti. Stoga, kada se zapošljava prodajno osoblje bez iskustva, potrebno je odabrati pojedince koji s navedenim karakteristikama čine dobar prodajni potencijal, a potom im specijaliziranim treninzima razviti prodajnu samoeffikasnost. Takvi treninzi polaznicima trebaju omogućiti uspješno iskustvo prodaje u simuliranim uvjetima, te im ponuditi konkretne alate za postizanje istog. Također, veliki naglasak treba staviti na suočavanje s neuspjehom, odnosno odbijanjem, koje je najzahtjevniji aspekt ovog posla.

5. ZAKLJUČAK

Telefonska prodaja predstavlja posebno zahtjevan oblik prodaje, u kojoj je osim temeljite pripreme, upornost temelj uspjeha. U praksi su evidentne vrlo velike razlike u učinkovitosti pojedinih prodavača, koje se mogu pripisati i njihovim osobnim karakteristikama. Neke od tih karakteristika su više stabilne u vremenu, te čine određeni potencijal za uspješnost u prodaji. Druge, poput prodajne samoeffikasnosti su više pod utjecajem iskustva, te je na njih moguće ciljano utjecati kroz specijalizirane treninge prodajnog vještina. U ovom radu potvrdili smo značaj visokog optimizma, niskog vanjskog lokusa kontrole i visoke prodajne samoeffikasnosti u objašnjenju samoprocijenjene prodajne učinkovitosti. Osim toga, zaposlenici s navedenim karakteristikama u manjoj mjeri planiraju napustiti tvrtku. Unatoč određenih metodoloških nedostataka ovog rada, njegovi rezultati u skladu su s prijašnjim istraživanjima, te upućuju na važnost adekvatne selekcije i kasnijeg treninga prodajnog osoblja.

LITERATURA

- Alessandri, G., Vecchione, M. (2012): Personality and Individual Differences: The higher-order factors of the Big Five as predictors of job performance. Department of Psychology, Sapienza, University of Rome, Italy, Vol. 53/1, 779-784.
- Barrick, M.R., Mount M.K. (1991): The Big Five Personality Dimensions: A metaanalysis. Personnel Psychology, Vol. 44, 1-26.
- Lewin, J. i Sager, J. (2010): The influence of personal characteristics and coping strategies on salespersons' turnover intentions. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 30/4, 355-370.
- Miljković, D. i Rijavec, M. (2007): Organizacijska psihologija. Zagreb: IEP / D2.
- Miljković, D. i Rijavec, M. (2009): Pozitivna psihologija na poslu: što najbolje čini najboljima? Zagreb: IEP / D2.
- Seligman, M. E. P. (2006): Naučeni optimizam. Zagreb: IEP / D2.
- Seligman, M.E.P, Schulman, P. (1986): Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 50, 832-838.
- Schulman, P. (1999): Applying learned optimism to increase sales productivity. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 19/1, 31-37.
- Spiro, R.L. i Weitz, B.A. (1990): Adaptive selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. Journal of Marketing Research, Vol. 27, 61-69.
- Stajkovic, A.D., Luthans F. (1998): Self-efficacy and Work-related Performance: A Meta-analysis. Psychological Bulletin, Vol. 124, 240-261.
- <http://www.styria.com/hr/styria/index.php> (14.05.2013.)
- Vinchur, A.J., Schippmann, J.S., Switzer III, F.S, Roth, P.L. (1998): A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople. Journal of Applied Psychology, Vol. 83/4, 586-597.
- Wang, M.L., Liang, L.J. (2012). A structural equation model of the personalities and work achievement of life insurance salespersons: evidence from Taiwan. Global journal of business research, Vol. 6/1, 27-37.
- Wittig, A. (1998): Uvod u psihologiju. Zagreb: Hrvatski tiskarski zavod.

PRILOG

TVRDNJE SA SKALE PRODAJNE SAMOEFIKASNOSTI	
1.	Dobar sam u prodaji.
2.	Znam što točno treba učiniti u pojedinoj prodajnoj situaciji.
3.	Dobar sam u prepoznavanju potreba kupaca.
4.	S lakoćom postižem da se kupci sa mnom slože.
5.	Teško mi je izvršiti pritisak na kupca.
6.	Teško mi je razuvjeriti kupca koji ima drugačije mišljenje od moga.
7.	Moja ličnost nije baš prikladna za prodavača.

TVRDNJE SA SKALE VANJSKI LOKUS KONTROLE	
8.	Dobiti posao koji želiš pitanje je sreće.
9.	Zaradivanje novca većinom je stvar sreće.
10.	Za dobiti jako dobar posao, moraš imati prijatelje ili rodbinu na visokim pozicijama.
11.	Uspjeh u prodaji je pitanje sreće.
12.	Za dobiti jako dobar posao, važnije je koga znaš nego što znaš.
13.	Da bi dobro zaradio, moraš poznavati prave ljudе.
14.	Da bi se bilo izvrsnim zaposlenikom, potrebno je puno sreće.

<p>15. Najvažnija razlika između onih koji puno zarađuju i malo zarađuju, je sreća.</p> <p>TVRDNJE SA SKALE NAMJERE FLUKTUACIJE</p> <p>16. U idućih šest mjeseci namjeravam potražiti drugi stalni posao.</p> <p>17. Namjeravam napustiti ovaj sektor u idućih šest mjeseci.</p> <p>18. Konstantno razmišljam o davanju otkaza.</p> <p>19. Davanja otkaza mi rijetko prođe kroz misli.</p> <p>20. Dobro se uklapam u ovo poduzeće.</p> <p>TVRDNJE SA SKALE OPTIMIZAM</p> <p>21. Kad stvari na poslu postanu nesigurne, obično očekujem najbolje.</p> <p>22. Ako mi se na poslu može dogoditi nešto loše, baš to će mi se i dogoditi.</p> <p>23. Kada je moj posao u pitanju, uvijek gledam pozitivnu stranu.</p> <p>24. Optimističan sam kada je u pitanju moja budućnost na poslu.</p>	<p>25. Na ovom poslu, stvari se nikad ne dogode onako kako bih ja želio.</p> <p>26. Poslu uvijek pristupam da poslije kišedolazi sunce.</p> <p>TVRDNJE SA SKALE PRODAJNA UČINKOVITOST</p> <p>27. Sveukupno, moja prodajna učinkovitost je dobra.</p> <p>28. Sposoban sam uočiti sve detalje u svom poslu i dobro njima upravljati.</p> <p>29. Uvijek striktno pratim kako napreduje moj posao.</p> <p>30. Moja radna učinkovitost je barem prosječno visoka.</p> <p>31. Sve u svemu, mogu dobro obaviti zadatak koji mi moja tvrtka povjeri.</p> <p>32. Suradnički pristupam ostalim zaposlenicima u tvrtki.</p> <p>33. Često pomažem svojim kolegama ili radim za opće dobro tima.</p> <p>34. Provjeravam glavne kupce s popisa i aktivno im promoviram prodaju.</p> <p>35. Tražim i otkrivam nove kupce za tvrtku.</p>
---	---

ZNAČAJKE TRŽIŠNOGA NATJECANJA U SOFTVERSKOJ INDUSTRIFI REPUBLIKE HRVATSKE

Datum prijave: 21.4.2014.

Datum prihvaćanja: 30.5.2014.

UDK 339.1:004.4
Pregledni rad

Doc. dr. sc. Nataša Rupčić i Marina Kurjaković¹
 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 - Softverska industrija ima stratešku važnost za razvoj Republike Hrvatske samostalno, ali i kao pokretačka industrija za razvoj ostalih industrija. Ona uključuje poduzeća za razvoj, izradu i održavanje softverskih rješenja. Cilj ovoga istraživanja je utvrditi značajke softverske industrije, istražiti i analizirati čimbenike koji utječu na njenu tržišnu strukturu te utvrditi njen profitni potencijal. Na toj osnovi moguće je donijeti učinkovite poslovne odluke vezane za dovođenje strategije u svrhu povećanja konkurentnosti. Tržišna struktura neke industrije obuhvaća čimbenike kao što su broj poduzeća koja djeluju na nekom tržištu, relativna veličina poduzeća, tehnološki, troškovni i tržišni uvjeti te stupanj jednostavnosti ulaska u neku industriju. Problem istraživanja odnosi se stoga na analizu čimbenika tržišne strukture softverske industrije Republike Hrvatske koji služe kao temelj donošenja menadžerskih odluka. Radna hipoteza glasi: sustavnim proučavanjem tržišne strukture, ponašanja i performansa poduzeća softverske industrije Republike Hrvatske moguće je predložiti mјere radi povećanja uspješnosti poslovanja poduzeća i unaprijeđivanja njihove konkurentnosti. Kako bi unaprijedila performanse i konkurentnu poziciju, poduzeća softverske industrije Republike Hrvatske trebaju se usmjeriti ka podizanju operativne učinkovitosti te razvijanju strategije kojom će unaprijeđivati inovacijski potencijal i na njemu temeljenu proizvodnu diferencijaciju².

Ključne riječi: tržišna struktura, softverska industrija, menadžersko odlučivanje

1. UVOD

Današnji poslovni imperativ postalo je skraćivanje proizvodnoga ciklusa uz stvaranje visokokvalitetnih proizvoda po konkurentnoj cijeni, oblikovanih prema željama kupaca. U suvremeno informacijsko doba mnoga su vodeća globalna poduzeća transakcijske troškove uspjela smanjiti zahvaljujući suvremenoj tehnologiji, posebice internetu. Korištenje interneta je također uzrokovalo i značajno povećanje produktivnosti. U tradicionalnim gospodarskim granama Internet je počeo podizati produktivnost tek u posljednjih petnaestak godina. Suština tzv. nove ekonomije ne može se svesti samo na povećanje produktivnosti na račun korištenja interneta. Izraz nova ekonomija usmjeren je prije svega na promjenu strukture gospodarstva koje se transformira iz industrijskoga u informacijsko (Rupčić, 2002), a za koje vrijede zakonitosti koje se razlikuju od onih u tzv. klasičnoj ekonomiji.

U ovom radu analizira se tržišna struktura softverske industrije Republike Hrvatske. Softverska industrija ima stratešku važnost za razvoj Republike Hrvatske samostalno, ali i kao potpora razvoju ostalih industrija. Ona uključuje poduzeća za razvoj, izradu i održavanje softverskih rješenja. Zbog funkcija

je pokretačke industrije njeni su učinci za razvoj gospodarstva veliki. Tržišna struktura neke industrije obuhvaća čimbenike kao što su broj poduzeća koja djeluju na nekom tržištu, njihova relativna veličina, tehnološki i troškovni uvjeti, tržišni uvjeti te stupanj jednostavnosti ulaska u neku industriju. Svi navedeni čimbenici od važnosti su za menadžersko odlučivanje svakoga poduzeća, posebice za određivanje strategije. Softverska industrija Republike Hrvatske analizirana je prema podacima dostupnima preko platforme IDC Adriatics, Financijske agencije te Hrvatske gospodarske komore. Predmet istraživanja su poduzeća softverske industrije čija je primarna djelatnost izrada, razvoj i održavanje softvera. Problem istraživanja odnosi se na analizu čimbenika tržišne strukture softverske industrije Republike Hrvatske koji služe kao temelj donošenja menadžerskih odluka. Cilj istraživanja je utvrditi značajke softverske industrije, istražiti i analizirati čimbenike koji utječu na njenu tržišnu strukturu te utvrditi njen profitni potencijal. Na toj osnovi moguće je donijeti učinkovite poslovne odluke vezane za dovođenje strategije u svrhu povećanja konkurentnosti. Radna hipoteza stoga glasi: sustavnim proučavanjem tržišne strukture, ponašanja i performansa poduzeća

¹ diplomandica Ekonomskoga fakulteta Sveučilišta u Rijeci.

² Rad je realiziran u okviru znanstveno istraživačkoga projekta "Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskoga gospodarstva u EU" (šifra projekta: 13.02.1.3.06.) financiranoga od strane Sveučilišta u Rijeci.

softverske industrije Republike Hrvatske moguće je predložiti mjere radi povećanja uspješnosti poslovanja poduzeća i unaprjeđivanja njihove konkurentnosti. Kako bi unaprijedila performanse i konkurentnu poziciju, poduzeća softverske industrije Republike Hrvatske trebaju se usmjeriti ka podizanju operativne učinkovitosti te razvijanju strategije kojom će unaprjeđivati inovacijski potencijal i na njemu temeljenu proizvodnu diferencijaciju.

2. OPĆE ZNAČAJKE SOFTVERSKE INDUSTRIE

Proizvodnja i distribucija softvera ubraja se među najinovativnije i najkonkurentnije grane svjetskoga gospodarstva. Koncept djelovanja softverske industrije ukazuje na vladavinu zakona drugačijih od onih u klasičnoj ekonomiji. Oni se odnose prije svega na činjenicu da proizvodnja prvoga proizvoda u klasičnoj ekonomiji uzrokuje troškove koji se daljnjom proizvodnjom i prodajom po jedinici smanjuju. Daljnje povećanje proizvodnje vezano je za povećanje zaposlenosti i gradnju novih postrojenja, što opet uzrokuje nove troškove po proizvedenoj jedinci.

Za najdominantniji proizvod informacijske ekonomije, softver, vrijede sasvim druge zakonitosti. Početno stvaranje nekoga softverskog paketa je vrlo skupo, ali nakon toga su stvaranje svake nove kopije i njihova distribucija gotovo besplatni. Znanje tako podržava zakon ekonomije obujma jer su troškovi njegova stvaranja niži od troškova njegova umnažanja (Rupčić, 2013). To se posebice odnosi na eksplicitno ili neopipljivo znanje (Shapiro i Varian, 1999). Takva zakonitost ipak se može utvrditi i za implicitno ili neopipljivo znanje jer su troškovi njegove replikacije također niži od troškova stvaranja takvoga znanja, iako relativno viši u odnosu na troškove umnažanja eksplicitnoga znanja (Winter, 1995).

Softverska industrija uključuje poduzeća za razvoj, održavanje i izdavanje softvera koja koriste neki poslovni model. K tome je potrebno uključiti i softverske usluge poput, održavanja, obuke i dokumentacije. Godine 2011. globalna softverska industria ostvarila je prihode u visini od 2,482.8 milijarda dolara te je u razdoblju od 2007. do 2011. godine rasla po prosječnoj godišnjoj stopi od 6,3%. Pritom je softverska industria SAD-a dominirala s udjelom od 37% svjetske proizvodnje softvera ostvarenih 2012. godine. Slijede regije Azija-Pacifik s 29,2%, zatim Europa s 26,3% te ostale zemlje svijeta s udjelom od 7,5% (Marketline, 2012).

Što se individualnih poduzeća tiče, vodeći igrač u proizvodnji softvera je Hewlett-Packard s udjelom od 5,1%. Slijedi ga IBM sa 4,3% te Microsoft Corporation s 2,8%. Prihodi od softvera ostvaruju se na osnovi različitih poslovnih modela od prodaje gotovih softverskih rješenja, preko pružanja softverskih usluga održavanja i savjetovanja, do poslovne surad-

nje s drugim industrijama, kao što je proizvodnja hardvera. Prema izvješću Marketline (2012) očekuje se da će softverska industria 2016. godine ostvariti vrijednost prodaje od 3,422.8 milijarda dolara te da će u razdoblju od 2011. do 2016. godine rasti po prosječnoj godišnjoj stopi od 6,6%.

Iako je prema obujmu prodaje softverska industria u Republici Hrvatskoj relativno mala, njeni značenje za ostale industrie je iznimno. Softver kao proizvod softverske industrije koristi se u svim industrijama te na taj način unaprjeđuje njihove performanse u smislu poboljšanja efikasnosti i/ili efektivnosti. Ostvarenje ili unaprjeđenje konkurentskih prednosti poduzeća mnogih drugih industrija duguju upravo primjeni rješenja softverske industrije.

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti NKD-2007. Republike Hrvatske softverska poduzeća se klasificiraju u sljedeće razrede: J 62.01 - Računalno programiranje, J. 58.29 - Izdavanje ostalog softvera te J 58.21 - Izdavanje računalnih igara. Najveći dio svoje dodane vrijednosti poduzeća ostvaruju razvojem i prodajom svojih gotovih softverskih rješenja, odnosno prihodom od prodaje licencija i s njima povezanoga održavanja. Iako svrstana u navedene razrede, poduzeća su sve manje posvećena samo jednoj djelatnosti te stvaraju konglomerate koji nadilaze granice samo jedne djelatnosti.

Na hrvatskom tržištu postoje sljedeće kategorije proizvođača softvera (IDC Adriatics, 2011):

- globalni proizvođači softvera što uključuje lokalne podružnice internacionalnih proizvođača softverskih paketa kao što su Microsoft, Oracle, SAP, Sybase, Kofax, SAS Institute;
- lokalni proizvođači poslovnih aplikacija ERP sustava koji predstavljaju splet integriranih poslovnih aplikacija koji sadrži najmanje četiri modula: finansijske aplikacije, module za upravljanje nabavom, module za upravljanje narudžbama te module za upravljanje inventarom poduzeća;
- lokalni proizvođači knjigovodstvenih aplikacija koji nude takve aplikacije za manja poduzeća, obrte i slobodne profesije. U pravilu djeluju na ograničenom, lokalnom području;
- lokalni proizvođači horizontalnih aplikacija koji nude softverske aplikacije koje se mogu koristiti u raznim industrijama kao što su: vođenje kadrova i obračun plaća (HR/Payroll), aplikacije za praćenje i upravljanje odnosa s kupcima (CRM), upravljanje dokumentima i dr.
- lokalni proizvođači vertikalnih aplikacija koji proizvode softverska rješenja za specifične industrijske grane ili djelatnosti;
- lokalni proizvođači *cloud* aplikacija koji izrađuju paketni softver prilagođen isporuci na *cloud* modelu.

S obzirom na navedeno, softversku industriju teško je definirati budući da postoje dva temeljna kriterija za definiranje industrije (Koutsogiannis, 1996:

8). To su tržišni kriterij koji se odnosi na proizvod neke industrije i tehnološki kriterij koji se odnosi na metode proizvodnje. Prema prvom kriteriju poduzeća se grupiraju u neku industriju ako su njihovi proizvodi bliski supstituti. Prema drugom kriteriju poduzeća se grupiraju u industriju na osnovi sličnosti metoda, odnosno procesa proizvodnje. Iako sva poduzeća koriste gotovo istu tehnologiju za razvoj softvera, njihovi proizvodi mogu, ali i ne moraju biti supstituti. Softverski proizvod često se ne može zamjeniti niti sa srodnim proizvodom koji ima iste funkcije. Sva softverska rješenja stoga ne zadovoljavaju tržišni kriterij, iako pripadaju istoj funkciji. Razloge je moguće tražiti u problemu tzv. zaključavanja (engl. *lock-in*), a što se može definirati kao tendencija potrošača da ustraju pri korištenju nekoga proizvoda zbog postojanja tzv. troškova zamjene (engl. *switching costs*). Troškovi zamjene nastaju kada korištenje nekoga proizvoda zahtjeva ulaganje u komplementarna dobra specifična za taj proizvod. Do zaključavanja dolazi kada su troškovi zamjene korištenja nove tehnologije ili prelaska na novu toliko veliki da je korisnici ne koriste unatoč njihovim prednostima (Rupčić, 2013).

3. ANALIZA TRŽIŠNE STRUKTURE SOFTVERSKE INDUSTRIJE

Svaka industrija ima drugačiju tržišnu strukturu, a njene značajke utječu na ponašanje poduzeća te njihove performanse. Analiza tržišne strukture kao međuvisnost prodavatelja i kupaca služi za utvrđivanje načina poslovanja, odnosno konkurentske osnovice te je usmjerena prema definiranju prirode vrijednosti, odnosno proizvoda i/ili usluga koji se razmjenjuju, načina njihove prodaje, odnosno distribucije, mogućnosti konkuriranja novih poduzeća itd. Pojam tržišne strukture odnosi se na međuvisne tržišne čimbenike kao što su (Rupčić, 2013):

- broj poduzeća na nekom tržištu,
- relativna veličina poduzeća,
- tehnološki i troškovni uvjeti,
- uvjeti potražnje,
- broj i relativna snaga kupaca i prodavatelja te njihovi legalni i nelegalni dogовори o suradnji,
- stupanj jednostavnosti ulaska u neku industriju i izlaska iz nje, odnosno barijere ulasku i izlasku iz industrije.

3.1. Veličina poduzeća i mjerne distribucije njihove veličine

Veličina poduzeća je važan čimbenik za menadžersko odlučivanje. No, mjerjenje veličine poduzeća primarno ovisi o svrsi takve analize. Veličina poduzeća se tako može mjeriti korištenjem različi-

tih kategorija kao što su broj zaposlenika, vrijednost ukupne imovine, dodana vrijednost, ostvaren profit ili prihod od prodaje. Kada se razmatra tržište rada, prikladno je poduzeća uspoređivati s obzirom na broj zaposlenika. Za razmatranje tržišta prodaje nekoga proizvoda bolje je kao mjeru uzeti ostvarene poslovne prihode poduzeća. Veličinu poduzeća za potrebe tržišta kapitala uputno je mjeriti vrijednošću njegove imovine. Na temelju navedenih kriterija mogu se razlikovati mala, srednja i velika poduzeća.

Prema podacima Financijske agencije i Hrvatske gospodarske komore 2010. godine u okviru softverske industrije bilo je registrirano 1459 poduzeća, od čega je bilo 1449 malih, 9 srednjih i 1 veliko poduzeće. U odnosu na prethodnu godinu broj poduzeća je smanjen. Razloge je moguće tražiti u gospodarskoj krizi, trendu spajanja i integracije poduzeća, ali i nepodnošenju izvješća Financijskoj agenciji. Iako su se softverska poduzeća pokazala najotpornijima na recesiju, dobit deset najvećih poduzeća bila je manja za 12% u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, s obzirom da je ukupni prihod rastao, kao i broj zaposlenika, softverska industrija pokazala se rezistentnom na nepovoljne gospodarske prilike. Kako bi ostvarila strateške ciljeve, ali i ublažila posljedice recesije, očekuje se da će se poduzeća softverske industrije i nadalje uključivati u procese spajanja i okupnjavanja.

Čimbenik koji također značajno utječe na menadžerske odluke je distribucija veličine poduzeća u okviru neke industrije, odnosno činjenica djeluje li u industriji puno malih poduzeća ili tek nekoliko velikih. Optimalne odluke menadžera čije se poduzeće suočava s malom konkurenjom razlikuju se od odluka koja će donijeti menadžer koji djeluje na zasićenom tržištu. Industrijska koncentracija definira se apsolutnim brojem poduzeća te njihovom relativnom veličinom, odnosno distribucijom veličina poduzeća u industriji. Koncentracija je uobičajena mjeru tržišne moći u nekoj industriji. Tržišna moć označava stupanj nadzora koji samo jedno poduzeće ili mali broj poduzeća ima nad ključnim odlukama u nekoj industriji. Na koncentriranom tržištu poduzeća imaju značajnu tržišnu moć te kontroliraju većinu resursa i tržište.

Najznačajniji načini mjerjenja industrijske koncentracije su koncentracijski omjer i Herfindahl-Hirshmanov indeks, iako u literaturi postoji još nekoliko, kao što su Hall-Tideman indeks, Rosenbluthov indeks, indeks entropije te Linda indeks. Koncentracijski omjer ili indeks mjeri koliko su od ukupno stvorenoga outputa u nekoj industriji proizvela najveća poduzeća. Najčešće korišteni je koncentracijski omjer četiri poduzeća (C4) koji ukazuje koliki udio u ukupnoj prodaji neke industrije otpada na četiri najveća poduzeća te industrije (Baye, 2003). Matematički rečeno:

$$C_4 = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4}{S_T}$$

gdje S_T predstavlja ukupnu prodaju svih poduzeća neke industrije. Može se također utvrditi da je koncentracijski omjer četiri poduzeća jednak zbroju tržišnih udjela četiri najveća poduzeća. Kada se industrija sastoji od velikoga broja poduzeća, svako poduzeće je relativno malo pa je koncentracijski omjer četiri poduzeća blizak nuli. Kada četiri ili manje poduzeća stvara sav *output* neke industrije ovaj omjer je jednak jedan. Drugim riječima, što je vrijednost omjera bliža nuli industrija je manje koncentrirana i obrnuto.

Prilikom izračuna nije potrebno poznavati vrijednosti svih poduzeća, osobito kod industrija s velikim brojem subjekata. C_4 indeks softverske industrije ukoliko se u omjer stave vrijednosti četiri najveća poduzeća i sto najvećih poduzeća industrije iznosi 0,2094 ili 21%, što je znak slabo koncentrirane industrije.

Drugu mjeru tržišne koncentracije predstavlja Herfindahl-Hirshman indeks (HHI). Ovaj indeks se dobije zbrajanjem sume kvadriranih tržišnih udjela poduzeća neke industrije pomnoženo sa 10,000 kako bi se eliminirala potreba za decimalama. Ovaj pokazatelj ima prednosti jer obuhvaća vrijednosti tržišnih udjela svih poduzeća u industriji te kvadriranjem daje veću vrijednost udjelima većih poduzeća. Matematički rečeno:

$$HHI = 10,000 * \sum w_i^2$$

Vrijednost Herfindahl-Hirshmanovog indeksa leži između nule i 10,000. Vrijednost 10,000 dobije se kada u industriji postoji samo jedno poduzeće, odnosno monopol, a vrijednost nula kada u industriji postoji mnogo malih i mikro poduzeća, odnosno u situaciji savršene konkurencije. HHI indeks se najviše mijenja promjenom relativne veličine najvećih poduzeća. U praksi je pokazatelj dovoljno izračunati za poduzeća koja imaju tržišni udio veći od 1% jer kvadrirani tržišni udjeli manjih poduzeća imaju mali utjecaj na ukupnu vrijednost pokazatelja.

Zbroj kvadrata tržišnih udjela poduzeća softverske industrije iznosi 0,022419, što znači da HH indeks iznosi 224. I prema ovom pokazatelju tržište softverske industrije je slabo koncentrirano. Međutim, navedene pokazatelje treba interpretirati s oprezom. Problem leži u činjenici da koncentracijski omjer četiri poduzeća i Hirschman-Herfindahlov pokazatelj pri definiranju nekog tržišta isključuju uvoz. Na taj način razina koncentracije može se precijeniti. S obzirom da na hrvatskom tržištu postoji nekoliko proizvođača/distributera softvera kao što su Microsoft, Oracle i SAP, prava razina koncentracije je manja u odnosu na dobivene rezultate.

Drugi razlog nepreciznosti navedenih pokazatelja je i način definiranja proizvodnih razreda. Budući da softver kao proizvod obuhvaća sve programe i programske pakete, nemoguće je sva softverska rješenja svrstati u istu kategoriju pa se javlja problem kategorizacije proizvoda. Opće pravilo za određivanje kategorizacije proizvoda unutar jedne skupine je čimbenik supstitucije. Karakteristike proizvoda moraju biti dovoljno slične da proizvodi budu bliski supstituti. Stoga bi menadžer prilikom donošenja odluke o tome čime konkurirati trebao napraviti analizu tržišta i njegovih segmenata te ocijeniti privlačnost svakog pojedinog segmenta. Menadžer može ostvariti profite ako ocijeni da zbog jedinstvenosti proizvoda može konkurirati unutar odabranoga tržišta. Tako, primjerice, nakon implementacije i isporuke softvera poduzeće može pružati usluge edukacije korištenja softvera. S obzirom na stupanj koncentracije, postoji prostor za ulazak novih poduzeća u ovu industriju.

Industrijska struktura može varirati od jako fragmentirane do jako konsolidirane industrije. Konsolidirane industrije se tako sastoje od maloga broja poduzeća. U takvim industrijama visoki je stupanj međuvisnosti poduzeća, pri čemu odluke jednoga poduzeća utječu na profit toga, ali i ostalih poduzeća. Menadžment će stoga izbjegavati jako suparništvo, posebice agresivnim marketinškim kampanjama jer će visoki izdaci za marketing privući potrošače drugih poduzeća, a to će menadžment tih poduzeća navesti na sličan potez. Ishod će biti niži profiti i visoki izdaci za marketing, dok će potražnja biti nepromijenjena. U tom slučaju također je veća vjerojatnost donošenja prešutnih ili zajedničkih odluka s obzirom na politiku cijena.

Fragmentirane ili nekoncentrirane (atomistične) industrije su industrije s većim brojem relativno malih poduzeća. Porter (1980) je definirao pojam fragmentirane industrije koja se sastoji od puno malih poduzeća, a koncentracijski omjer četiriju najvećih poduzeća je 40% ili manji. Niti jedno poduzeće u takvoj industriji nema značajniji tržišni udio, što znači da nema dominantnoga igrača koji može koristiti, odnosno zloporabiti tržišnu moć. Poduzeća prihvataju cijene, a ekonomski profiti se minimiziraju.

Postoji nekoliko ekonomskih silnica koje mogu uzrokovati fragmentaciju tržišne strukture. One su primarno vezane za troškovne uvjete i potražnju. Fragmentiranost industrije potiču niske ulazne barijere, nemogućnost korištenja ekonomije obujma i učinka krvulje učenja. Porter je utvrdio kako visoki troškovi skladištenja te fluktuacije u prodaji također mogu biti čimbenici koji pridonose fragmentaciji jer čine teškim proizvoditi u velikim količinama kako bi se smanjili troškovi te investirati u kapacitete koji mogu smanjiti troškove. Visoki troškovi transporta također imaju tendenciju stvaranja geografski izoliranih tržišta. Osim toga, proizvodi i usluge koji su

visoko kustomizirani, odnosno prilagođeni kupcima ne omogućuju postojanje ekonomije obujma (Caves i Williamson, 1985). Iz tog razloga može se zaključiti da i priroda proizvoda ima ulogu u određivanju tržišne strukture.

Zahtjevi potrošača na strani potražnje također mogu biti uzrokom fragmentacije industrije. Ako potrošači neke industrije imaju vrlo promjenjive ukuse i zahtjeve, niti jedan brend neće moći zauzeti značajniji udio na tržištu (Tirole, 1993). Različitost ukuša potrošača ipak nije dovoljni uvjet za fragmentaciju industrije jer jedno poduzeće može nuditi različite brendove, odnosno proizvodne linije kako bi povećalo prodaju i tržišni udio. Dodatni čimbenici trebaju biti prisutni kako bi izazvali fragmentaciju industrije, kao što je disekonomija obujma i nedostatak ekonomije obuhvata. Brze promjene proizvoda i ukusa mogu imati utjecaj na fragmentaciju industrije te staviti velika poduzeća u nepovoljniji položaj u odnosu na manja, fleksibilnija poduzeća. I konačno, industrija može biti fragmentirana ako se nalazi u ranoj fazi životnoga ciklusa te će postati koncentrirana kada se ustanove standardi. No, to naravno ne vrijedi ukoliko se radi o poduzeću koje ima maksimalnu efektivnost, odnosno proizvodi jedinstveni proizvod.

Softverska industrija u Republici Hrvatskoj ima veći broj relativno malih poduzeća, s približno istim, manjim, udjelom prodaje te je stoga fragmentirana. Iako ulazne barijere, posebice sa stajališta korištene tehnologije nisu visoke, one ipak u Republici Hrvatskoj predstavljaju prepreku ulasku novih poduzeća u softversku industriju, budući da su vezane za usko specijalizirano znanje koje se vrlo brzo mijenja i zastarjeva. Ulazak i opstanak u industriji ovisi o kvaliteti raspoloživoga znanja, odnosno edukacije menadžera i zaposlenika, a koja se ne može temeljiti samo na stečenom formalnom obrazovanju te ga je potrebno neprestano nadopunjavati i osvježavati. Pritom je većinom riječ o individualnom i samostalnom učenju pojedinaca.

Budući da se radi o industriji u kojoj vladaju zakoni drugačiji od onih u klasičnoj ekonomiji, nije moguće značajnije koristiti prednosti ekonomije obujma, ekonomije obuhvata, niti učinke krivulje učenja, što pridonosi fragmentiranosti industrije. Fragmentaciji softverske industrije ne pridonose niti fluktuacije u prodaji jer proizvodi i usluge nisu sezonskoga tipa, a niti visoki troškovi skladištenja i transporta jer se isporuka odvija na mediju koji ne zahtijeva visoke troškove skladištenja ili pak putem Interneta. Fragmentaciji softverske industrije pridnosi čimbenica da su proizvodi visoko kustomizirani, odnosno prilagođeni specifičnim potrebama kupaca, posebice većih poslovnih sustava. Zbog tog razloga, iako se radi o fragmentiranoj industriji, poduzeća nisu tzv. *price takers*, već imaju mogućnost samostalnoga određivanja cijena s obzirom na diferencija-

ciju proizvoda u odnosu na konkurenčiju, ali i verziranje, odnosno nuđenje inačica istoga programskog paketa s obzirom na potrebe kupaca. Tako priroda proizvoda ima glavnu ulogu u definiranju tržišne strukture softverske industrije, a ekonomski profiti se ne minimiziraju, unatoč čimbenici da se radi o fragmentiranoj industriji.

Poznati svjetski proizvođači s jakom snagom brenda zauzimaju značajan udio na tržištu te time stavljuju u nepovoljan položaj manja, domaća poduzeća. Tržišnu moć tako mogu koristiti globalni proizvođači softvera, odnosno lokalne podružnice internacionalnih proizvođača softverskih paketa kao što su Microsoft, Oracle, SAP te SAS Institute. U mnogim aspektima softverska industrija nalazi se u ranoj fazi životnoga ciklusa, što također pridonosi fragmentaciji. S obzirom da se radi o mlađoj industriji, može se očekivati da će se pojedinačna poduzeća razvijati i na način da se povezuju s domaćim ili stranim poduzećima te sklapaju strateške saveze i partnerstva. No, također se može očekivati da će se mnoga manja poduzeća pripojiti drugima, posebice stranim ili će prodati svoje licencije te tako nestati. S obzirom na to, očekuje se da će softverska industrija u Republici Hrvatskoj s vremenom postati koncentriranija.

3.2. Tehnološki i troškovni uvjeti

Tehnologija predstavlja važan čimbenik razlikovanja neke industrije. Razlike u tehnologiji uzrokuju razlike u proizvodnim tehnikama. U nekim industrijama poduzeća imaju pristup identičnoj tehnologiji te stoga iskazuju i slične proizvodne i troškovne funkcije. U drugim pak industrijama pristup tehnologiji ograničen je na jedno ili pak nekoliko poduzeća. U tom slučaju, poduzeća koja imaju pristup tehnologiji imaju i značajnu prednost u smislu proizvodne i troškovne funkcije. Razlike u tehnologiji, kao i njenom pristupu imaju veliku ulogu u donošenju menadžerskih odluka.

Tehnologija predstavlja važnu odrednicu cjelokupne industrijske strukture. Prema tehnološkom kriteriju, industrije se razlikuju na temelju sličnosti procesa proizvodnje. U softverskoj industriji većina poduzeća koristi sličnu tehnologiju pa bi se moglo zaključiti da imaju i slične troškovne funkcije. No u praksi to često nije tako, budući da troškovna funkcija ovisi o proizvodnoj funkciji koja je u softverskoj industriji ponajprije uzrokovana ljudskim faktorom. U nekim poduzećima troškovi mogu biti znatno manji jer zaposlenicima s bogatijim radnim iskustvom i znanjem treba manje vremena za izradu softvera, odnosno mogu ga stvoriti prema načelu nula grešaka već u prvom razvojnog krugu. Na taj način značajno se smanjuju troškovi testiranja i preinaka kako bi se razvilo tehnički adekvatno programsko rješenje.

Potreba za kapitalom u smislu dugotrajne imovine u okviru softverske industrije je vrlo mala. Za početak rada glavni *inputi* proizvodne tehnologije su računalo i infrastruktura, operativni sustav, alati za razvoj softvera i licencije. Softverskom licencijom se osim prava na korištenje definiraju načini i uvjeti korištenja softvera.

Svi navedeni *inputi* mogu se smatrati ključnima za razvoj softvera te predstavljaju fiksne i dijelom nepovratne troškove za razvoj programskih rješenja. U procesu proizvodnje najvažnije je znanje i iskušto koje treba neprestano unaprjeđivati i nadograditi. Zaposlenicima u početku često treba više vremena za izvršenje nekog zadatka, no s vremenom postaju sve vještiji u njegovu izvršavanju. Pri razvoju softverskih rješenja često nema repetitivnih zadataka. No, ipak je prosječno vrijeme za izlazak softverskoga rješenja često dulje od mogućega i iznosi jednu godinu. U tom procesu presudnu ulogu ima menadžer koji odabirom pravoga stila vođenja, ali i motivacijskih alata može postići cilj nula grešaka te tako skratiti vrijeme razvoja i testiranja novih softverskih rješenja. U softverskoj industriji upravo je učinkovito upravljanje ljudskim resursima ključ unaprjeđivanja tehnološke osnove te stvaranja i održanja konkurentske prednosti.

3.3. Analiza tržišnih uvjeta

Tržišni uvjeti također predstavljaju čimbenik razlikovanja neke industrije i u suštini se odnose na situaciju ponude i potražnje. Relativno mala potražnja neke industrije može omogućiti opstanak tek nekolicini poduzeća. Industrije koje označava velika potražnja pak zahtijevaju postojanje velikoga broja poduzeća koja proizvodnjom mogu zadovoljiti tu potražnju. Tako se može konstatirati da stupanj tržišne potražnje značajno utječe na menadžersko donošenje odluka.

Prema procjenama istraživačke platforme IDC Adriatics tržište poslovnoga softvera rast će po stopi od 9,5% te će u 2015. godini doseći 59,2 milijuna dolaru. Godine 2010. najveća ulaganja u IT odnosila su se na telekomunikacijske tvrtke, koje su po tom pokazatelju držale 25% potražnje. Slijedile su ih banke koje traže nova *core banking* rješenja, kao i rješenja za mobilno bankarstvo te druge usluge koje bi mogle unaprijediti odnos s korisnicima. Idući je po veličini segment krajnjih kupaca u kojem dominira kupnja hardvera i visoka stopa softverskoga piratsvta. Unatoč tome, potražnja za softverom raste najbrže pa su procjene da će do 2015. godine rasti šest puta brže od potražnje za hardverom.

Odnos ponude i potražnje se također koristi za definiranje tržišne strukture, ali i identifikaciju konkurenata. U okviru analize tržišnih uvjeta prije svega je potrebno analizirati elastičnost potražnje. Ukoliko poduzeće poveća cijenu svojih proizvoda te

se potom suoči sa gubitkom kupaca, to je znak da poduzeće ima puno konkurenata, a proizvodi su bliski supstituti. No, ako pritom ne dođe do smanjivanja potražnje, poduzeće nema veliku konkurenčiju ili proizvodi nisu bliski supstituti. Intenzitet reakcije kupaca na promjenu cijene mjeri se elastičnošću potražnje za tim proizvodom.

S obzirom da se u budućnosti predviđa rast potražnje za softverom, bitno je napomenuti važnost procjene unakrsne cjenovne elastičnosti potražnje. Ona mjeri stupanj sličnosti proizvoda i promjene njihove cijene. To znači da će potražnja za proizvodom ovisiti o cijeni povezanih dobara, supstituta i komplementara. Za proizvode kažemo da su supstituti kada porast cijene jednoga proizvoda dovodi do porasta potražnje za drugim proizvodom. O komplementima je riječ kada porast cijene jednog proizvoda dovodi do pada potražnje za drugim proizvodom. Računala i softver su komplementarni (povezani) proizvodi. Cijene računala su u posljednjem desetljeću znatno smanjene, što je potaklo ne samo potražnju za računalima, već i potražnju za softverskim paketima. Različite verzije softvera često su jedna drugoj bliski supstituti. Kupci su također u potrazi za rješenjima koja će sveuobuhvatnije i kvalitetnije zadovoljiti njihove potrebe. No, softverska industrija također radi na razvijanju tzv. latentnih potreba potrošača. Tako kupci važnosti i korisnosti nekih softverskih paketa postaju svjesni tek kada su ih isprobali. Stoga softverska industrija treba ulagati i u marketing kako bi kupcima prenijela ne samo informacije o svojim proizvodima, već kod njih razvijala i uvjerenje o njihovoj korisnosti.

Velika pozitivna unakrsna cjenovna elastičnost potražnje, koja upućuje na sličnost proizvoda, često se koristi pri određivanju grane u koju spadaju pojedini proizvodi (Salvatore, 1994: 99). Na primjer, ako je unakrsna cjenovna elastičnost potražnje između SYNESIS-a i FAROS-a, računovodstvenih programa, velika i pozitivna, oni pripadaju istoj grani. Menadžer bi trebao imati barem grubu procjenu unakrsne cjenovne elastičnosti potražnje kako bi mogao ocijeniti privlačnost grane u kojoj želi konkuriратi, odnosno proizvode koje želi proizvoditi.

Ovisno o broju bliskih supstituta, formiraju se i cijene proizvoda. Prema Koutsoyannisu (1996: 280) poduzeća postavljaju niže marže na troškove za proizvode koji imaju bliske supstitute, dok je marža za proizvode koji ih nemaju obično visoka. Različite marže na troškove pokazatelj su da poduzeća iziskustva znaju kako potrošači reagiraju na promjene cijena njihovih proizvoda. Iako možda ne poznaju pojam elastičnosti, zaračunavanje različitih marža prepostavlja svjesnost o mogućim reakcijama potrošača na cijene. Ova činjenica ukazuje na važnost pojmove diferencijacije proizvoda i cjenovne elastičnosti potražnje.

Na tržištu na kojem postoji mnogo proizvođača očekuje se i viši stupanj diferenciranosti proizvoda. Diferencijacijom proizvoda stvara se razlika između proizvoda jednoga proizvođača u odnosu na proizvode ostalih proizvođača u industriji. Ta razlika može biti stvarna, kada su osnovna svojstva proizvoda različita ili izmišljena, kada su proizvodi u osnovi jednakim. Potrošače se putem reklama i ostalih prodajnih aktivnosti uvjerava da su proizvodi različiti, no stvarna diferencijacija postoji kad postoje razlike između sastava proizvoda, udjela proizvodnih faktora te razlike u lokaciji poduzeća (Koutsoyiannis, 1996: 204). Bez obzira na razloge, cilj diferencijacije je učiniti određeni proizvod jedinstvenim u svjeti kupaca kako bi se djelovalo na povećanje potražnje za njim. Ipak, treba napomenuti da se diferencijacijom ne prekida uska veza proizvoda s kategorijom proizvoda u koju se on ubraja.

Cjenovna elastičnost potražnje iskazuje se kao kvocijent postotne promjene potraživane količine dobra i postotne promjene njegove cijene, uz pretpostavku da su sve ostale varijable u funkciji potražnje konstantne (Salvatore, 1994: 84). Cjenovna elastičnost potražnje je to veća, što je niži stupanj diferencijacije. Poduzeće može povećati ulaganja kako bi povećalo različitost proizvoda, ali i unaprijedilo prodaju kako bi se povećala potražnja za njegovim proizvodom te ga na taj način učinilo cjenovno neelastičnjim.

Cjenovna elastičnost potražnje obično ima negativnu vrijednost. Kada cijena dobra poraste, količina potražnje obično pada. Kada cjenovna elastičnost poprimi vrijednost veću od 1 ($Ep > 1$), kažemo da je potražnja cjenovno elastična jer je smanjenje tražene količine u postocima veće od postotnoga porasta cijene. Ako cjenovna elastičnost potražnje poprimi vrijednost manju od 1 ($Ep < 1$), kažemo da je potražnja cjenovno neelastična (Pindyck, Rubinfeld, 2005: 31). Ukoliko proizvođač softvera želi relativno slabu reakciju na promjenu cijene svoga proizvoda, učinit će potražnju za softverom cjenovno neelastičnjom, tj. njegov proizvod će imati visoki stupanj stvarne ili izmišljene diferencijacije.

Prilikom analize potražnje, važno je razlikovati kratki rok od dugoga roka, odnosno, poznavati za koliko se potražnja promijenila zbog promjene cijene u nekom vremenu. Ako prođe jedna godina ili manje, riječ je o kratkom roku. O dugom roku je riječ o kada se govori o vremenskom razdoblju koje omogućuje potrošačima ili proizvođačima da se potpuno prilagode promjeni cijene. Kod mnogih dobara elastičnost potražnje je veća u dugom, nego u kratkom roku. To ovisi o vrsti dobara koje poduzeće proizvodi. S obzirom na vrstu proizvoda, dobra mogu biti trajna ili kratkotrajna. Prodaje li poduzeće trajna dobra, suočit će se s nestabilnjom ili nepostojanjem potražnjom od poduzeća koja prodaju kratkotrajna dobra (Salvatore, 1994: 80). Industrije trajnih

dobra osjetljive su na utjecaj makroekonomskih promjena, a posebice na recesiju i gospodarski rast. Upravo je zbog recesije i rezanja budžeta najvećih IT potrošača, kao što su telekomunikacijska i finansijska industrija te umanjenja tehnoloških ulaganja u javnom sektoru došlo do blagoga pada hrvatskoga IT tržišta u 2010. godini.

S obzirom da je potražnja za softverom podložna makroekonomskim promjenama, a među kojima se ubraja i razina dohotka, važno je analizirati i dohodovnu elastičnost potražnje. Dohodovna elastičnost potražnje mjeri osjetljivost potraživane količine na promjenu dohotka potrošača. Iako ona nije toliko precizna kao cjenovna elastičnost potražnje, vrlo je važna pri predviđanju očekivane potražnje u različitim ekonomskim uvjetima.

Poznavanje dohodovne elastičnosti potražnje u poduzećima je od osobite važnosti za potpunije razumijevanje tržišta nekoga proizvoda (koje kategorije potrošača najčešće kupuju proizvod) i određivanje najpogodnijega medija za upućivanje reklamnih poruka određenoj skupini potrošača (Salvatore, 2000: 96).

U 2010. godini najveća potražnja za softverom bila je na području telekomunikacija. Također, tržiste poslovnih aplikacija (EAS), odnosno tržiste softvera rađenoga po narudžbi za poslovanje pojedinih tvrtki proteklih je godina bio jedan od najbrže rastućih segmenata informatičkoga tržišta u Hrvatskoj. Očekuje se također da će u idućem razdoblju oko dvije tisuće hrvatskih tvrtki nabavljati ili modernizirati svoje poslovne informacijske sustave. Kada dođe do oporavka gospodarstva ta brojka će se još više povećati. Pritom je posebno važno ponuditi diferencirana rješenja. Nedostatak diferencijacije znači da svaka tvrtka pruža proizvod ili uslugu nespecifičnu za korisnika, što stvara veliko suparništvo između konkurenčkih tvrtka koje imaju iste ciljne klijente.

Analiza čimbenika koji utječu na potražnju te pouzdane kvantitativne ocjene njihovih učinaka na prodaju, ključni su elementi za donošenje najboljih poslovnih odluka. Poznavanje ocijenjenih elastičnosti preduvjet je za utvrđivanje optimalnih poslovnih politika, posebno politike cijena. Na osnovi navedenih zakonitosti menadžer u softverskoj industriji može odrediti što će, po kojoj cijeni i količini proizvoditi te tako pronaći najefikasnije rješenje s obzirom na poslovne poteze konkurencije. S obzirom na značajke softverske industrije, najbolje performanse mogu se ostvariti na osnovi proizvodne diferencijacije, odnosno kustomizacije, a ne cjenovne konkurentnosti.

3.4. Barijere ulaska u industriju

Ako je na nekom tržištu cijena veća od prosječnoga troška, ekonomski profiti su pozitivni, što

privlači druga poduzeća. Njihov ulazak na tržište uzrokovat će pad cijena i sabijanje ekonomskih profita do nule. No, takav razvoj događaja ovisi o mogućnostima ulaska poduzeća u neku industriju. Za neke industrije prepreke ulaska su male, dok su kod drugih mogućnosti ulaska ograničene. Ulagne barijere igraju veliku ulogu u određivanju industrijske strukture u smislu broja poduzeća i distribucije njihove veličine. Na savršeno konkurentnom tržištu, kratkočasno ostvareni ekonomski profiti privlače nova poduzeća, što u dugom roku uzrokuje pad cijena i profita na normalnu razinu, prilagođenu stupnju rizika. Međutim, ako postoje ulagne barijere ekonomski profiti poduzeća će se održati i na dugi rok. Tako visoki ekonomski profiti na dugi rok često ukazuju na postojanje visokih ulaznih barijera, *ceteris paribus* (Bain, 1956). Optimalne odluke menadžera nekoga poduzeća stoga značajno ovise i o mogućnostima, odnosno jednostavnosti ulaska drugih poduzeća na tržište određene industrije.

Prepreke ulaska u neku industriju mogu biti različite. Jedna od temeljnih prepreka za mnoge industrije je trošak ulaska u smislu kapitalnih ulaganja. Prepreku ulasku mogu predstavljati i patenti koji vlasnicima u određenom razdoblju daju ekskluzivno pravo prodaje proizvoda. Takve barijere nisu štetne za društveno blagostanje jer je poduzeća koja uvođe inovacije potrebno štititi. Čestu prepreku predstavlja i postojanje ekonomije obujma. Odnos između prosječnog troška i opsega proizvodnje utječe na strukturu industrije. Ako postoji ekonomija obujma, poduzeća s većim opsegom proizvodnje ostvarit će niže prosječne troškove, nego proizvođači s malim kapacitetom. Prepreke u smislu ekonomije obujma stoga treba povezati s troškovnim barijerama za poduzeća koja ulaze u industriju, a odnose se na sposobnost postojećih poduzeća u industriji da proizvode uz niže troškove proizvodnje za svaku razinu outputa.

Industrija u kojoj individualni proizvođači iskazuju ekonomiju obujma ima tendenciju veće koncentracije tako da nekoliko proizvođača opskrbuje čitavo tržište. No, u poslovanju u kojem postoje disekonomije obujma menadžment poslovne odluke treba ograničiti na manje instalirane kapacitete. Tako su industrije u kojima proizvođači iskazuju disekonomije obujma često fragmentirane (Png i Lehman, 2007). Pritom u ekstremnom slučaju dolazi do razvoja savršene konkurenциje gdje ima puno proizvođača, a niti jedan ne može utjecati na tržišnu potražnju.

Na nekim tržištima djeluje samo mali broj proizvođača zbog postojanja ekonomije obujma. Ako druga poduzeća pokušaju ući na to tržište, neće moći generirati dovoljnu količinu proizvodnje koja bi im omogućila koristi smanjivanja prosječnih troškova. Međutim, Stigler (1968) smatra da u slučaju da postojeći i novi konkurent imaju iste troškove proiz-

vodnje, ekonomija obujma ne predstavlja ulaznu barijeru. Ako tržište nije dovoljno veliko da osigura opstanak za oba poduzeća, kao ulaznu barijeru moguće je identificirati nedovoljnu potražnju, a ne ekonomiju obujma. Stoga se u tom slučaju ekonomija obujma ne bi trebala smatrati ulaznom barijerom ako poduzeća imaju pristup istoj tehnologiji i imaju iste troškovne funkcije.

Proizvodna diferencijacija (koja uključuje ugled i snagu brenda) i absolutne troškovne prednosti također mogu predstavljati ulagne barijere. Poduzeća neke industrije imaju absolutne troškovne prednosti ako resurse mogu pribavljati po cijeni nižoj od one koja bi vrijedila za potencijalne nove konkurenente. Ova prednost može se dovesti u vezu s jedinstvenom lokacijom poduzeća ili pak značajkama proizvodnoga procesa. Osim toga, nova poduzeća mogu imati poteškoća sa stjecanjem pristupa distribucijskim kanalima koje koriste postojeća poduzeća, što također može predstavljati ulaznu barijeru.

Strateško ponašanje poduzeća također može predstavljati ulaznu barijeru jer postojeća poduzeća mogu poduzeti mјere koje ulazak u industriju mogu učiniti manje privlačnim (Geroski i dr., 1990). Tako primjerice, prijetnja smanjivanjem cijena može spriječiti ulazak novih poduzeća u industriju.

Proizvodna diferencijacija također može predstavljati prepreku jer nova poduzeća uz ulaganja u proizvodnju trebaju ulagati i u marketing, što povećava troškove njihova ulaska u granu. Osim toga, nova poduzeća trebala bi se pozabaviti i problemom lojalnosti kupaca proizvodima postojećih poduzeća. No, čak i ako je iznos nepovratnoga troška mali, može se smatrati barijerom ulaska u industriju jer će u tom iznosu biti smanjen profit poduzeća koje ulazi u industriju. Ove troškove nije moguće nadoknaditi ako se ulazak u granu pokaže neuspješnim. Stoga je Dixit (1979) nepovratne troškove identificirao kao ulaznu barijeru koja je zapravo barijera izlaska iz industrije. Visoka razina nepovratnih troškova predstavlja značajnu barijeru ulaska u industriju jer značajno povećava trošak izlaska iz industrije. Ako poduzeće svoje ulaganje ne može povratiti kada napusti industriju, suočava se s nepovratnim troškovima pa stoga i manjim poticajem da u industriju uopće uđe. Treba imati na umu da su nepovratni troškovi to veći što je imovina poduzeća specifičnija zbog manjega broja mogućih načina njena korištenja.

Sutton (1991, 1999) je korištenjem teorije igara pokazao da ako izdaci na nepovratne troškove, kao što su marketing i R&D imaju snažan učinak na privlačenje kupaca (tzv. industrije visoke alfe), onda će njihova koncentracija biti viša, budući da oni s velikim izdacima privlače i proporcionalno više kupaca. Tako se može zaključiti da ako informacijski sektor spada u industrije visoke alfe, tada će povećani nepovratni izdaci na stvaranje prve kopije te troškovi

marketinga biti kompenzirani visokim tržišnim udjelom.

Troškovi zamjene (engl. *switching costs*) također mogu predstavljati potencijalne ulazne barijere (Schmalensee, 1982, i Porter, 1980). To su troškovi koje snose potrošači kada se prebacuju na korištenje nekoga novog proizvoda. Ovi troškovi su posebice značajni kada upotreba novoga proizvoda, kao što je to primjerice novi računalni program, zahtjeva dodatnu obuku. Stoga, novo poduzeće nastoji potrošačima smanjiti takve troškove, dodajući u slučaju softvera pisane upute i vizualne tutoriale.

Prepreke ulaska na neko tržište, odnosno industriju stoga predstavljaju važan čimbenik na koji menadžeri trebaju obratiti pozornost u procesu donošenja odluka jer imaju važne implikacije za dugoročne mogućnosti ostvarivanja profita. Tako primjerice, menadžer poduzeća koje se bavi proizvodnjom piva može odlučiti ući u proizvodnju sokova. Dokazano je da u industriji bezalkoholnih pića osvajanje jednoga do dva posto tržišta može biti dovoljno za ostvarivanje ekonomije obujma (Wilson i Keating, 1992). Za to postoji nekoliko razloga. Prije svega, tehnologija proizvodnje je relativno jednostavna i svima poznata, budući da nije zaštićena patentima. Sastojke proizvoda moguće je jednostavno nabaviti. Osim toga, troškovi kapitala za ulazak u industriju nisu visoki u odnosu na druge industrije, a većina troškova nije nepovratne prirode. Za očekivati je da će poduzeće uz osvajanje najmanje dva posto tržišta imati dugoročno opadajuće troškove te će ostvarivati profit.

Novija istraživanja usmjerila su se na ispitivanje utjecaja ulaska novih poduzeća u industriju na društveno blagostanje. U slučaju uspješnoga ulaska, novo poduzeće ostvaruje profit, profit postojećih poduzeća se smanjuje, a potrošačev probitak se povećava, budući da zbog povećane konkurenциje obično dolazi do snižavanja cijena. No, ukoliko se novo poduzeće spoji s postojećim, potrošačev probitak se neće promijeniti. Von Weisäcker (1980) navodi da se ulazne barijere trebaju razmatrati onda kada dodatni troškovi koje snosi novo poduzeće izazivaju relokaciju resursa dalje od društveno efikasnoga optimuma. Tako primjerice, ako u industriji djeluje nekoliko poduzeća koja ostvaruju ekonomiju obujma, za društvo bi bilo bolje da nova poduzeća ne ulaze u industriju jer bi ona imala dodatne fiksne troškove i onemogućila potpuno iskoristenje ekonomije obujma. No, također je potrebno razmotriti i opciju ostanka poduzeća u nekoj industriji. Izlazak poduzeća ima smisla ukoliko je vrijednost njegove imovine u najboljoj alternativnoj upotrebi veća od sadašnje vrijednosti ostanka poduzeća na tržištu.

Postojeće uspješno poduzeće bit će u mogućnosti pribaviti kapital po nižoj kamatnoj stopi nego novo poduzeće. Iako se troškovi kapitala smatraju ulaznom barijerom, društvo naravno ne želi sankcionira-

ti dobro poslovanje poduzeća. Ako se razmotri problematika patenata, može se također uočiti da oni pružaju osnovicu za monopolski položaj koji proizvođaču omogućuje da smanji proizvodnju, a poveća cijene. Iako bi društvo imalo koristi od povećanja proizvodnje, promjena patentnoga zakona ne bi bila od društvene koristi jer bi se time smanjili poticaji za inoviranje. Demsetz (1982) smatra da bi tada na tržištu za inoviranje novih proizvoda postojale ulazne barijere. Promjena prava vlasništva izmijenila bi tako vrijednosti i resurse u društvu na način koji ne bi povećao društveno blagostanje. Politika kojom bi se eliminirale ili smanjile neke ulazne barijere rezultirala bi tako većim troškovima nego koristima.

Softverska industrija Republike Hrvatske vrlo je privlačna novim poduzećima zbog visokih ekonomskih profita. Najvažnija ulazna barijera jest usko specijalizirano znanje koje brzo zastarijeva te ga nije uvijek moguće steći u oblicima formalnoga obrazovanja ukoliko poduzeće želi maksimizirati efektivnost i konkurentnost. Stoga ulazak i opstanak u industriji dominantno ovisi o kontinuiranoj edukaciji menadžera i zaposlenika, posebice individualnom i samostalnom učenju i usavršavanju.

Kapitalna ulaganja ne predstavljaju značajniju prepreku jer se radi o opremi koja u novije vrijeme nije troškovno zahtjevna. Ekonomija obujma također je predstavlja prepreku za ulazak u softversku industriju jer se radi o troškovnim zakonitostima koji su u informacijskoj ekonomiji drugačiji od onih u klasičnoj. Proizvodnja prvoga proizvoda u klasičnoj ekonomiji uzrokuje troškove koji se daljinom proizvodnjom i prodajom po jedinici smanjuju. Troškovi su fiksni i varijabilni uz povećanje poslovne poluge ukoliko dođe do povećanja stupnja automatizacije i kapitalne opremljenosti, odnosno zamjene varijabilnih troškova fiksima. Daljnje povećanje proizvodnje vezano je uz povećanje zaposlenosti i gradnju novih postrojenja, što opet uzrokuje nove troškove po proizvedenoj jedinci. Početno stvaranje nekoga softverskog paketa je vrlo skupo te sadrži pretežito fiksne troškove. Nakon toga je stvaranje svake nove kopije i njihova distribucija gotovo besplatna.

Tržište je dovoljno veliko za nova poduzeća inovatore u području programskih paketa, a potražnja postoji. No, u softverskoj industriji troškovi zamjene mogu predstavljati značajnu barijeru ulaska novim poduzećima. Prebacivanje na novi softverski paket zahtjeva vrijeme koje se može odraziti i na zastoj u poslovanju te izazvati nezadovoljstvo kupaca. Uz to, potrebno je osigurati i dodatnu obuku te podršku za primjenu novih programskih rješenja. To se posebice odnosi na cjelovite i sveobuhvatne tzv. ERP sustave.

Proizvodna diferencijacija koja uključuje ugled i snagu brenda predstavlja značajnu ulaznu barijeru koja se posebice tiče malih poduzeća. Velika inozemna poduzeća razvila su kustomizirana rješenja te

zbog snage brenda predstavljaju prijetnju postojećim, ali i novih poduzećima. Uhodane tvrtke već uživaju u prednostima odanosti brendu koja je rezultat marketinga ili tradicije. Nova bi tvrtka morala potrošiti mnogo novca kako bi privukla kupce do tada odane drugim brendovima. Tako je na primjer CS Computer System uspostavio jaku vezu s HEP-om tako što je razvio specifičan softver za to poduzeće. Zadovoljili su sve potrebe elektroprivrede svojim softverskim proizvodima i uslugama i osigurali profitne marže za nekoliko godina unaprijed. Za novu tvrtku koja želi razvijati softverske proizvode za tržiste elektroenergetske industrije to predstavlja veliku ulaznu prepreku i utječe na odluku o ulasku na tržiste. Potencijali se nalaze u razvijanju novih inovativnih rješenja koja bi potrebe mogla zadovoljiti na drugačiji i/ili bolji način. No, pritom je potrebno iznalaziti rješenja za savladavanje prepreke u smislu troškova zamjene.

Domaća poduzeća ipak mogu ostvarivati troškovne prednosti jer zaposlenike plaćaju manje nego njihovi konkurenti u inozemstvu. No, ovaj čimbenik je u softverskoj industriji od manje važnosti jer presudne čimbenike uspjeha predstavljaju kvaliteta rješenja, njihova kustomizacija te snaga brenda. Lokacija poduzeća ne predstavlja čimbenik koji je važan za konkurentnost jer se distribucija programskih rješenja može odvijati putem Interneta. No, lokacija može biti od važnosti ukoliko postoje povećane potrebe za održavanjem i/ili edukacijom oko korištenja softverskih paketa. No, i taj problem sve se više nastoji riješiti uvijek dostupnom *online* podrškom te elektronskim priručnicima. Smanjivanje cijena nije čimbenik od važnosti u kontekstu ulaznih barijera softverske industrije jer se konkurentnost manje ostvaruje cijenom, a više mogućnostima kustomizacije. Osim toga, poduzeća su manje zainteresirana za smanjivanje cijene jer su svjesna volatilnosti tržišta, brzih promjena platformi te zastarijevanja znanja. Stoga mnoga poduzeća teže ostvarenju što većega kratkoročnog profita.

Kao barijeru ulaska mogu se navesti i nepovratni troškovi proizvodnje. To su troškovi koji se ne mogu povratiti ili je to plaćanje neke investicije koja ne može imati drugu namjenu, odnosno biti preprodana kako bi se vratio dio ulaganja, kao što je to slučaj sa izradom softvera. Poduzeće kojemu je osnovni cilj maksimizirati profit ući će u industriju ukoliko su nepovratni troškovi manji od sadašnje vrijednosti očekivanih profita nakon ulaska. Očekivani profitti nakon ulaska ovise o potražnji za proizvodima na tom tržištu, o troškovima proizvodnje te o konkurenčiji u cjelokupnoj industriji. Troškovi istraživanja i razvoja, ali i marketinška kampanja poduzeća predstavljaju oblike nepovratnih troškova. Stoga poduzeće mora dobro procijeniti moguću potražnju za svojim rješenjem te poduzeti marketinške napore kako bi neutraliziralo prijetnje konkurenata.

Za novu tvrtku jednu od većih prepreka predstavlja ulazak u kanale partnerstva s dobavljačima alata za razvoj softvera kao što su Microsoft, IBM i SAP. Većina softverskih tvrtki u Hrvatskoj bavi se uslugama savjetovanja i fokusira na prilagodbu programskih paketa u skladu s potrebama klijenata te već imaju uspostavljena partnerstva s velikim isporučiteljima alata za razvoj softvera. Još jedna prepreka za ulazak novog poduzeća je softversko piratstvo. Softversko piratstvo je neovlašteno umnožavanje ili distribucija softvera zaštićenoga autorskim pravom. To se može činiti umnožavanjem, preuzimanjem s Interneta, dijeljenjem, prodajom ili instalacijom višestrukih kopija softvera na osobna ili poslovna računala. Mnogi korisnici ne shvaćaju da kada kupuju softver zapravo plaćaju licenciju za njegovo korištenje, odnosno ne kupuju sam softver. Licencijom se određuje kako i koliko puta se softver može instalirati. Ako se napravi više kopija softvera no što to dopušta licencija, radi se o tzv. „piratstvu“, odnosno neovlaštenom umnožavanju softvera, što predstavlja kazneno djelo. Prema posljednjoj globalnoj BSA (Business Software Alliance) studiji o stopama softverskoga piratstva, stopa piratstva u Hrvatskoj je u 2010. godini iznosila 54%, a gubici od softverskoga piratstva 389 milijuna kuna. Piratstvo šteti lokalnim ekonomijama, sprječava tehnološke kompanije da inoviraju i otvaraju nova radna mjesta te na taj način smanjuje i državne prihode. Vlada RH mora poduzeti korake u smjeru modernizacije zakona o intelektualnom vlasništvu i proširenja napora u svezi provedbe zakona, a kako bi se svi koji piratiziraju softver suočili s adekvatnim kaznama. Kada bi se stopa softverskoga piratstva smanjila za deset posto, Hrvatska bi u IT sektoru mogla otvoriti 1.000 novih radnih mjesta te nacionalnoj ekonomiji doprinijeti s dodatnih 247 milijuna dolara (Softversko piratstvo ugrožava hrvatsku konkurenčnost, www.nacional.hr).

4. ZAKLJUČAK

Analiza tržišne strukture softverske industrije predstavlja važan prvi korak prilikom donošenja menadžerskih odluka o tome gdje i kako konkurirati. Ona služi za utvrđivanje načina poslovanja, odnosno konkurenčne osnovice te je usmjerena prema definiranju prirode vrijednosti, odnosno proizvoda i/ili usluga koji se razmjenjuju, načina njihove prodaje, odnosno distribucije, mogućnosti konkuriranja novih poduzeća itd. Pojam tržišne strukture odnosi se na analizu čimbenika kao što su broj poduzeća na nekom tržištu, njihova relativna veličina, tehnološki i troškovni uvjeti, uvjeti potražnje, broj i relativna snaga kupaca i prodavatelja te njihovi legalni i nelegalni dogовори o suradnji, stupanj jednostavnosti

ulaska u neku industriju i izlaska iz nje te barijere ulasku i izlasku iz industrije.

Prema navedenim koncentracijskim omjerima, softverska industrija Republike Hrvatske je slabo koncentrirana. Budući da postoji veći broj relativno malih poduzeća, s približno istim, manjim, udjelom prodaje industrija ima i značajke fragmentiranosti. Postoji mnogo malih poduzeća koja nemaju značajni tržišni udio u cjelokupnom *outputu* industrije. Iako to možda zvuči demotivirajuće, menadžer ipak može poboljšati svoju konkurenčku poziciju proizvodnom diferencijacijom, formiranjem različitih marketinških strategija i pristupa određivanju cijena. U softverskoj industriji većina poduzeća koristi sličnu tehnologiju pa bi se moglo zaključiti da imaju i slične troškovne funkcije, iako u praksi to nije tako, budući da troškovna funkcija ovisi o proizvodnoj funkciji koja je u softverskoj industriji ponajprije uzrokovana ljudskim faktorom.

Potreba za kapitalom u obliku dugotrajne imovine u softverskoj industriji je vrlo mala. Za početak rada glavni potrebni tehnološki *inputi* su računalo i infrastruktura, operativni sustav, alati za razvoj softvera, licencije. Svi navedeni *inputi* mogu se smatrati ključnim za razvoj softvera te predstavljaju fiksne troškove.

Analiza čimbenika koji utječu na potražnju te pouzdane kvantitativne ocjene njihovih učinaka na prodaju, ključni su elementi za donošenje najboljih poslovnih odluka. Poznavanje ocijenjenih elastičnosti preduvjet je za utvrđivanje optimalnih poslovnih politika, posebno politike cijena. Na osnovi navedenih zakonitosti menadžer u softverskoj industriji može odrediti što će, po kojoj cijeni i količini proizvoditi te tako pronaći najefikasnije rješenje s obzirom na poslovne poteze konkurencije. S obzirom na značajke softverske industrije, najbolje performanse mogu se ostvariti na osnovi proizvodne diferencijacije, odnosno kustomizacije, a ne cjenovne konkurentnosti.

Najvažnija ulazna barijera jest usko specijalizirano znanje koje brzo zastarjeva te ga nije uvijek moguće steći u oblicima formalnoga obrazovanja ukoliko poduzeće želi maksimizirati efektivnost i konkurentnost. Stoga ulazak i opstanak u industriji ovisi o kontinuiranoj edukaciјi menadžera i zaposlenika, posebice individualnom i samostalnom učenju i usavršavanju.

Na temelju proučavanja softverske industrije Republike Hrvatske, uočeno je nekoliko nedostataka kao što su slabe marketinške akcije, nespremnost na integraciju s drugim poduzećima, niska diferencijacija proizvoda, nedovoljno znanja i iskustva u savjetovanju i pružanju usluga te orientiranost na troškovno formiranje cijena. Budući da je diferencijacija jedna od glavnih prepreka prilikom ulaska novoga poduzeća u industriju, poduzeće mora raditi na unaprjeđenju značajke jedinstvenosti proizvoda.

Čim nema pravih diferencijacijskih činitelja, kupci odlučuju na bazi cijene, a to znači konkurenčki rat. Stoga menadžeri i zaposlenici moraju biti inovativni, kako u traženju novih softverskih rješenja, tako i u osmišljavanju strategije za unaprjeđenje tržišne moći.

Potrebno je na kraju problematizirati o tezi o specifičnostima informacijske ekonomije koja se posebice u troškovnom segmentu razlikuje od klasične. Uvriježena je teza da su u informacijskoj, mrežnoj ekonomiji granični troškovi bliski nuli te da je *output* moguće generirati gotovo neograničeno po niskim graničnim troškovima bliskima nuli. Ova teza može se smatrati istinitom za stvaranje dodatnih primjeraka CD i DVD izdanja. Međutim, kupci složenijih proizvoda trebat će i komplementarna dobra ili usluge kako bi ostvarili punu korist, odnosno vrijednost kupljenoga proizvoda. Točno je da je primjerke nekog softvera moguće proizvesti gotovo bez troška. Međutim, korisnici softvera trebat će i tehničku podršku koju nije moguće beskonačno stvarati bez troškova. Osim toga, kako bi prodali više mrežnih proizvoda, prodavači moraju uložiti u promociju, a trošak privlačenja dodatnih kupaca može rasti s povećanjem opsega prodaje. Na taj način općenita teza da se velika količina mrežnih proizvoda može prodavati po uvjetima nerastućih troškova po jedinici zaslužuje ozbiljne zamjerke te je u analizu također potrebno uključiti zakonitosti klasične ekonomije.

LITERATURA

1. Bain, J.S. (1956): Barriers to New Competition, Cambridge, MA; Harvard University Press
2. Baye, M.R. (2003): Managerial Economics and Business Strategy, McGraw Hill
3. Caves, R.E., Williamson, P.J. (1985): What is Product Differentiation, Really?, Journal of Industrial Economics, Vol 34 (113-32)
4. Demsetz, H. (1982): Barriers to Entry, American Economic Review, Vol 72 (47-57)
5. Dixit, A. (1979): A Model of Duopoly Suggesting a Theory of Entry Barriers, Bell Journal of Economics, Vol 10 (20-32)
6. Geroski, P., Gilbert, R.J., Jacquemin, A. (1990): Barriers to Entry and Strategic Competition, New York: Harwood
7. Koutsogiannis, A. (1996): Moderna mikroekonomika, 2.izdanje, Zagreb: MATE
8. Pindyck, R.S., Rubinfeld, D.L. (2005): Mikroekonomija, 5. Izdanje, Zagreb: MATE.
9. Png, I., Lehman, D. (2007): Managerial Economics, Blackwell Publishing
10. Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press
11. Rupčić, N. (2002): Poduzeće koje uči: formula za 21. stoljeće, Ekonomski pregled, Vol 53/9-10 (903-920)

12. Rupčić, N. (2013): Upravljačka ekonomika, autorizirana predavanja, Ekonomski fakultet Rijeka
13. Salvatore, D. (1993): Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, Zagreb: MATE
14. Schmalensee, R. (1982): Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands, American Economic Review, Vol 72 (349-65)
15. Shapiro, C., Varian, H.R. (1999): Information Rules, Boston: Harvard Business School Press
16. Sutton, J. (1991): Sunk Costs and Market Structure, Cambridge, MA: MIT Press
17. Sutton, J. (1999): Technology and Market Structure, Cambridge, MA: MIT Press
18. Stigler, G.J. (1968): The Organization of Industry, Chicago: University of Chicago Press
19. Tirole, J. (1993): The Theory of Industrial Organization, Cambridge, Mass: MIT Press
20. Von Weisäcker, C.C. (1980): A Welfare Analysis of Barriers to Entry, Bell Journal of Economics, Vol 11 (399-420)
21. Wilson, J.H., Keating, B. (1992): Managerial Economics, second edition, The Dryden Press
22. Winter, S.G. (1995): Four Rs of profitability: rents, resources, routines, and replication. In: Montgomery, C. (ed.) Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis. Kluwer, Hingham, MA.
23. Business Software Alliance: http://ww2.bsa.org/country.aspx?sc_lang=hr-HR
25. IDC Adriatics: <http://idc-adriatics.com/eng/>
26. Marketline: <http://www.marketline.com/>
27. Softversko piratstvo ugrožava hrvatsku konkurentnost, www.nacional.hr

ANALIZA PERFORMANSI TVRTKE DELHAIZE, SA POSEBNIM OSVRTOM NA POSLOVANJE U SRBIJI

Datum prijave: 19.11.2013.

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

UDK 339.1
Stručni rad

Radojko Lukić
Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Beogradu
Kamenička 6, Beograd, Srbija
Telefon: +381 11 3021 112 E-mail: rlukic@ekof.bg.ac.rs

SAŽETAK - Cilj ovog rada je da se studiozno istraže tržišne, poslovne i financijske, kao i održive performanse globalne maloprodajne tvrtke Delhaize koja djeluje s hranom, s posebnim osvrtom na Srbiju. U kontekstu toga posebno se sagledava da ima li ona «monopolski» položaj i kakav je njen utjecaj na uvjete poslovanja na maloprodajnom tržištu u Srbiji. Provedena istraživanja u ovom radu pokazala su: da tvrtka Delhaize ima u Srbiji značajnu tržišnu poziciju, da u velikoj mjeri diktira uvjete poslovanja na maloprodajnom tržištu, i da posluje sa zadovoljavajućim performansama. Ostvareni tekući performansi rezultat poslovanja su znatno bolji u odnosu na druge trgovinske tvrtke koje posluju u Srbiji. U cilju povećanja profitabilnosti poslovanja u budućnosti potrebno je da tvrtka Delhaiz u Srbiji prvenstveno poboljša «troškovnu učinkovitost» i stimulira primjenom odgovarajućih instrumenata upravljanja što veću prodaju, imajući u vidu nizak životni standard potrošača.

Ključne riječi: tržišno učešće, likvidnost i solventnost, profitabilnosti, privatna robna marka, održivi razvoj.

JEL Klasifikacija: F65 L81 M40

1. UVOD

Kao što je poznato, kako u literaturi tako i u praksi, značajna pažnja se poklanja detaljnoj analizi poslovanja pojedinih najvećih kompanija iz svih sektora, uključujući i trgovinu. Modeli poslovanja tih kompanija služi kao osnova za unapređenje poslovanja drugih kompanija, posebno iz zemalja u razvoju i tranziciji. Tipičan primjer u sektoru maloprodaje je tvrtka Wal-Mart koja je predmet kontinuiranog proučavanja kako u teoriji tako i u praksi. Ona je uzor mnogim drugim maloprodavateljima hrane.

Imajući to u vidu, u ovom radu se studiozno analizira način poslovanja tvrtke Delhaize, koja djeluje u Sjedinjenim Američkim Državama, Belgiji i Jugoistočnoj Europi i Aziji, s posebnim osvrtom na Srbiju. U kontekstu toga proučavaju se vizije, vrijednosti, strategije, financijski rezultati - globalno i segmentalno, privatna robna marka, primjena moderne tehnologije, kao i održive dimenzije poslovanja kompanije Delhaize.

Ta saznanja su vrlo značajna za unapređenje poslovanja kako same kompanije Delhaize, tako i ostalih trgovinskih kompanija koje posluju u Srbiji (po uzoru na njezin model poslovanja - posebno u pogledu primjene koncepta održivog razvoja). To će se, u krajnjoj liniji, pozitivno odraziti i na ukupne performanse sektora trgovine u cjelini, kao vrlo značajne privredne djelatnosti u Srbiji.

2. PREGLED LITERATURE

Globalna maloprodajna tvrtka Delhaize se, bilo izravno, bilo neizravno, studiozno analizira u svjetlu teorije i prakse u literaturi (Berman, 2010; Levy, 2007; Lukić, 2011, 2012, 2013a, 2013b, 2012c, 2014; Vojteški Kljenak, 2013a, 2013b; Lovreta, 2013). U kontekstu toga posebno se proučavaju specifičnosti modela poslovanja tvrtke Delhaize, uključujući i održivo izvještavanje. Sva ta saznanja u ovom radu služe kao osnova za temeljnu strategijsku i financijsku razumnu analizu poslovanja tvrtke Delhaize na globalnoj razini i posebno u Srbiji.

3. HIPOTEZE I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA, I PODACI

Cilj rada je da se što kompleksnije istraži globalna tržišno-financijska pozicija tvrtke Delhaize, tj. njezin utjecaj na učinkovitost poslovanja na maloprodajnom tržištu Srbije. Primarna hipoteza (H1) istraživanja u ovoj radu je: da primjena novog modela poslovanja, s uključivanjem i koncepta održivog razvoja, utječe u velikoj mjeri na ostvarenje ciljne troškovne učinkovitosti i time željenog profita u kompaniji Delhaize. To također utječe i na zadovoljenje želja i potreba potrošača (tj. na povećanje njihove satisfakcije), i pozitivno se reflektira na društvo u cjelini u pogledu izdvojenih sredstva iz zarađenih profita za donacije u dobrotvorne svrhe i zaštitu okoliša.

Sve to integralno utječe na poboljšanje ukupnih performansi tvrtke Delhaiz. S obzirom na njenu značajnu tržišnu poziciju, to se na odgovarajući način odražava i na ukupne performanse sektora trgovine u cjelini u Srbiji.

Druga istraživačka hipoteza (H2), povezana s prvom je: da nacionalne maloprodajne tvrtke trebaju što više posloвати по modelu kompanije Delhaize. To će pozitivno djelovati na njihove tržišne i financijske performanse i time na ukupne performanse trgovine u Srbiji.

Metodologija istraživanja danih hipoteza, slijedom cilja rada, je zasnovана на financijskoj analizi, Du Pont sustavu analize, strategijskom profitnom modelu i komparativnoj analizi.

U zapadnoj literaturi iz područja maloprodaje sve se više pridaje značaju istraživanja specifičnih slučajeva iz prakse - studija slučaja, kakav je na primjer slučaj Wal-Mart i drugi globalni maloprodavatelji. Poznavanje učinkovitosti globalnih trgovaca, poput tvrtke Delhaize, vrlo je značajno za unapređenje performansi nacionalnih trgovaca, posebno iz sektora hrane. U tome se ogleda znanstveno-stručna vrijednost ovog rada, koji je posvećen analizi poslovanja tvrtke Delhaize.

Dobiveni rezultati istraživanja u ovom radu pokazuju da tvrtka Delhaize u velikoj mjeri diktira uvjete poslovanja na maloprodajnom tržištu hrane u Srbiji. Financijski rezultati poslovanja tvrtke Delhaize su u posljednje vrijeme nešto lošiji zbog niske kupovne moći stanovništva i drugih nepovoljnih uvjeta poslovanja u Srbiji. Nacionalni maloprodavatelji sve više prihvaćaju praksu poslovanja ove tvrtke u funkciji unapređenja tržišno-financijske pozicije, tj. konkurentnosti na maloprodajnom tržištu u Srbiji.

Potrebni podaci za istraživanje tretiranog pitanja u ovom radu su prikupljeni iz literature, godišnjih izvještaja tvrtke Delhaize, Privredne komore Srbije i Agencije za privredne registre Republike Srbije.

4. GLOBALNE ZNAČAJKE TVRTKE DELHAIZE

Tvrтka Delhaize pripada među vrlo značajne maloprodavatelje hrane u svijetu (Deloitte, 2014). To potvrđuju sljedeći podaci: Na ljestvici top 25 svjetskih trgovaca hrane u 2012. je bila na 25. mjestu (Supermarket News Ranks, 8/26/2013 12:43: Top 25 Global Food Retailers 2013; <http://supermarketnews.com/top-25-global-food-retailers-2013>); među 500 najvećih tvrtki u Srednjoj Europi u 2012. tvrtka Delhaize Serbia je zauzela 235. mjesto (Deloitte 2013 - 500 najvećih kompanija u centralnoj Europi 2012). Tržišni udio tvrtke Delhaize u maloprodaji hrane u Belgiji je 22.8% (Tablica 1).

Tablica 1. Tržišni udio vodećih trgovaca hrane u Belgiji

Tvrтka	Tržišni udio: postotak
Colruyt	27.1
Delhaize	22.8
Carrefour	22.2
Aldi	11.1

Louis Delhaize	5.4
Lidl	4.6
Makro	4.5
Ostali	2.3
Ukupno	100.0

Izvor: Distrifood retailplanner 2012, StoreCheck Foodgids 2012, FEVIA. Prema: USDA Foreign Agricultural Service, (6/27/2012), The Benelux Food Retail Market, GAIN Report Number: BE2007.

5. VIZIJA, VRIJEDNOST, NAČELA I STRATEGIJE POSLOVANJA TVRTKE DELHAIZE

Tvrтka Delhaize ima jasno definiranu viziju, vrijednost, načela i strategije poslovanja - bitno specifične u odnosu na ostale globalne maloprodavce hrane (Delhaize Group, Annual Report 2012). Vizija i vrijednost su bazirane na: rastu, efikasnošću i održivosti. Bitne odlike vizije su: hranjivo, zdravlje, dostupno i održivo. Tvrтka Delhaize teži obogatiti život svojih kupaca, partnera - suradnika i zajednice - poslujući na održivi način. Ona svakodnevno nudi assortiman, proizvode i usluge hranjive, zdrave i sigurne, po dostupnim cijenama svim kupcima. Održava „proračunske“ veze sa svim organizacijskim jedinicama u okviru grupe. Kontinuirano uči, razvija talent i stvara inovacije. Podržava, poštuje i inspirira svaku ideju u funkciji stvaranja dodatne vrijednosti. Tvrтka Delhaize, u cjelini uzevši, isporučuje je ono «što je najbolje za život».

Karakteristike vrijednosti kompanije Delhaize su: odlučnost, integritet, hrabrost, skromnost i humor.

Tvrтka Delhaize ima, shodno viziji i vrijednostima, osam specifičnih principa/strategija poslovanja. To su: 1) kontinuirano komuniciranje s potrošačima i postupanje u skladu s primljenim povratnim informacijama, 2) kreiranje i poslovanje sa zajedničkom jedinstvenom vizijom i vrijednošću u okviru grupe, 3) svaki kreirani „banner“ na svoj način održava jedinstvenu diferencijaciju, 4) poklanjanje posebne pažnje širenju i zaštiti značajnih tržišta, 5), kontinuirano poboljšanje produktivnosti - kreiranjem odgovarajuće vrijednosne pozicije, 6) lider u održivom poslovanju, 7) tvrtkin tim čine vrhunski stručnjaci s odličnim rezultatima, i 8) što jednostavnije to bolje.

Strategije poslovanja tvrtke Delhaize su zasnovane na kontinuiranom rastu prihoda. To se postiže: diferenciranjem, rastom prodaje (svih i, posebno, organskih proizvoda) i spajanjem i preuzimanjem (M & A). U funkciji diferenciranja assortiman se prilagođava zahtjevima lokalnih kupaca, razvija se privata robna marka, cijene su umjerene, i primjenjuje se suvremena tehnologija u poslovanju. Iz godine u godinu povećava se broj „novih“ prodavaonica u cilju ostvarenja - rastom prihoda i optimiziranjem troškova (troškova prodanih roba i operativnih troškova) - ciljnog profita. U Tablici 2. je prikazana evolu-

cija novih prodavaonica za promatrano vremensko razdoblje, karakterističnih po dinamici porasta iz godine u godinu, s odlikom da je u 2012. otvoreno novih 224 prodavaonica.

Tablica 2. Evolucija novih prodavaonica u tvrtki Delhaize

	Broj zatvorenih postojećih prodavaonica	Broj novih prodavaonica
2010	59	105
2011	99	158
2012	182	224

Izvor: Delhaize Group - Annual Report 2012.

Značajna pažnja u tvrtki Delhaize se poklanja povećanju efikasnosti izvršenja svih aktivnosti u cilju ostvarenja što većih troškovnih ušteda. Mnoge kupčeve aktivnosti se standardiziraju, i kontinuirano se unapređuju odnosi s kupcima. Kontinuirano se unapređuju odnosi i sa dobavljačima, uključujući i lokalne. Povećava se učinkovitost lanca vrijednosti, posebno logistike. Posebna pažnja se posvećuje povećanju produktivnosti zaposlenika - organiziranjem različitih oblika treninga, i razvojem dodatnih obrazovnih programa. Vrlo uspješni lokalni menadžeri se zapošljavaju. Sve se to pozitivno odražava na rast prihoda (i same) tvrtke Delahize.

U Tablici 3. su prikazani neki opći indikatori poslovanja (rasta i vrijednosti) tvrtke Delhaize.

Tablica 3. Opći i posebni indikatori poslovanja tvrtke Delhaize

	Broj prodavaonica	Kapitalni izdaci (u milijuni-m €)	Broj asocijacija (u tisućama)
2008	2673	714	141
2009	2732	520	138
2010	2800	660	139
2011	3408	762	160
2012	3451	688	158

Napomena: * Autorovo kalkuliranje.

Izvor: Delhaize Group - Annual Report 2012.

Podaci u danoj tablici pokazuju da se u danom razdoblju kontinuirano povećavao broj prodavaonica, tako da je u 2012. iznosio 3451 (od toga novih 224). Kapitalni izdaci u 2012. su iznosili 688 milijuna eura. Broj asocijacija u 2012. je iznosio

157,91 tisuće (Sjedinjene Američke Države - 66.3%, Belgija - 23.3%, i Jugoistočna Europa i Azija - 10.4%). Broj stalno zaposlenih u 2012. je iznosio 120 tisuća. Produktivnost rada (iskazana prihodima po stalnom zaposlenom) u 2012. je iznosila 189.479 eura. Tržišna kapitalizacija tvrtke Delhaize u 2012. je iznosila 3083 milijuna eura, a vrijednost poduzeća 5144 milijuna eura. Sve su to dakle značajne analitičke vrijednosti tvrtke Delahize.

6. RAZVOJ PRIVATNE ROBNE MARKE U TVRTKI DELHAIZE

Privatna robna marka je sve značajniji instrument upravljanja ukupnim performansama u svim maloprodajnim tvrtkama, posebno u zemljama razvijene tržišne ekonomije. U Tablici 4. je prikazan razvoj privatne robne marke za selektivne zemlje, uključujući i Belgiju.

Tablica 4. Privatna robna marka u postocima od ukupnog tržišta hrane

	1999	2011
Belgija	35	40
Njemačka	27	40
Holandija	21	36
Francuska	22	36
Italija	12	20

Izvor: Private Label Manufacturing Association, 2012.

Prema: USDA Foreign Agricultural Service, (2012/6/27), The Benelux Food Retail Market, GAIN Report Number: BE2007.

Visoko je dakle procentualno učešće privatne robne marke (u maloprodaji hrane) u Belgiji. Ono je vrlo značajno i u samoj tvrtki Delhaize, koja djeluje na globalnom nivou. Privatna robna marka kao postotak od prodaje po pojedinim geografskim teritorijama na kojima djeluje iznosi: Sjedinjene Američke Države - 27%, Belgija 58% i Jugoistočna Europa i Azija - 17.5% (Delhaize Group - Annual report 2011).

Sve je veći značaj generalno rečeno organske privatne robne marke. U tvrtki Delhaize ono iznosi 3% od ukupne prodaje (Delhaize Group - Annual Report 2012.)

7. LIKVIDNOST TVRTKE DELHAIZE

Likvidnost tvrtke Delahize čemo pratiti preko analize tekuće likvidnosti, neto obrtnog kapitala, finansijske zaduženosti i slobodnih novčanih tokova. U Tablici 5. su prikazni indikatori likvidnosti tvrtke Delhaize za promatrano vremensko razdoblje.

Tablica 5. Likvidnost tvrtke Delhaize

	Tekući	Neto	Finansijska	Slobodni

	ratio (x) *	obrtni kapital (kao% od pro- daje) *	zaduženost (neto dug / kapital) (%)	novčani tokovi (u milijunima eura)
2008	(0,92)	(0.96)	57.3	162
2009	1.07	0.88	46.8	626
2010	1.28	3.18	35.3	665
2011	1.10	1.44	48.8	(231)
2012	1.15	1.84	39.7	772

Napomena: * Autorovo kalkuliranje.

Izvor: ING - Delhaize European retail October 2011; Delhaize Group - Annual report 2010, 2011. i 2012.

Podaci u danoj tablici pokazuju da je tekuća likvidnost tvrtke Delhaize u porastu, ali je niža u odnosu na staro «zlatno bankarsko pravilo» (2: 1), kao i na «industrijske standarde». Neto obrtni kapital je nezadovoljavajući, što ukazuje na to da su obrtna sredstva pretežno financirana iz kratkoročnih izvora sredstava. Finansijska zaduženost u promatranom vremenskom razdoblju, osim 2011., se smanjivala iz godine u godinu. Slobodni novčani tokovi u analiziranom vremenskom razdoblju su u porastu, osim 2011. Oni su u 2012. iznosili 772 milijuna eura. U cijelini promatrano, može se zaključiti - da je likvidnost tvrtke Delhaize na zadovoljavajućoj razini.

8. PROFITABILNOST TVRTKE DELHAIZE

Profitabilnosti tvrtke Delhaize ćemo analizirati preko indikatora stope bruto marže, stope operativnog profita, stope prinosa od ukupne aktive i stope prinosa od kapitala. U Tablici 6. su prikazani indikatori profitabilnosti tvrtke Delahize za razdoblje 2008 - 2012.

Tablica 6. Pokazatelji profitabilnosti tvrtke Delhaize

	Sto- pa bruto mar- že	Stopa oper- ativnog profita	Stopa neto profita	Stopa prino- sa od ukup- ne ak- tive *	Sto- pa pri- nosa od kapi- tala *
2008	25.3	4.8	2.5	5.0	11.5
2009	25.7	4.7	2.6	5.2	11.6
2010	25.7	4.9	2.8	5.3	11.4
2011	25.4	3.9	2.2	3.9	8.8
2012	24.5	1.7	0.5	1.0	2.4

Napomena: * Autorovo kalkuliranje.

Izvor: ING - Delhaize European retail October 2011. Delhaize Group - Annual report 2012.

Podaci u danoj tablici pokazuju da se stopa bruto marže tvrtke Delhaize kreće u rasponu 25.3-25.7%. Po pojedinim geografskim teritorijama na kojima posluje stopa bruto marže u 2012. je iznosila: Sjedinjene Američke Države - 26.2%, Belgija - 20.3%, i Jugoistočna Europa i Azija - 23.1%, a stopa operativne marže: Sjedinjene Američke Države - 2.3%, Belgija - 4.1% i Jugoistočna Europa i Azija - (3.5%) (Delhaize Group - Financial Statements 2012). Bruto maržu kompanije Delhaize je, dakle, u granicama za prehrambene proizvode (25-30%). (Vojteške, 2013a). Profitabilnost tvrtke Delhaize se dakle po svim pokazateljima smanjivala iz godine u godinu u promatranom vremenskom razdoblju. Jedan od značajnih uzroka tome je povećanje troškova prodanih roba i operativnih troškova. To znači da se učinkovitom kontrolom svih vrsta troškova, uključujući i finansijske, može povećati profitabilnost tvrtke Delhaize u budućnosti. To se u potpunosti odnosi i na primjenu koncepta održivog poslovanja u kompaniji Delhaize.

9. TRŽIŠNO - FINANCIJSKA POZICIJA KOMPANIJE DELHAIZE U SRBIJI

Za tržiste robe široke potrošnje središnje Europe je karakteristično da se

«Nalazi u turbolentnom razdoblju. Promet robe i kupovna moć građana su svakog mjeseca sve slabiji, cijene rastu zbog rastućeg tečaja eura, a trgovci i dalje ne žele odreći visokih marži. Dalje ukrupnjavanje trgovine tek predstoji kako u Srbiji tako i u regiji, a tvrtke trebaju se i dalje brzo prilagođavaju potrebama kupaca i fokusiraju na inovacije kako bi što bolje prezentirali svoje proizvode i pridobili sve profinjenije potrošače »(Deloitte 2013 - 500 najvećih kompanija u centralnoj Europi 2012) U ovim uvjetima djeluje i tvrtka Delahize u Srbiji. Oni se na odgovarajući način reflektiraju na njene finansijske i poslovne rezultate.

Jedna od bitnih strategija razvoja gospodarstva Republike Srbije je privlačenje što više stranih direktnih investicija u svim sektorima, uljučujući i trgovinu. Ukupne strane direktnе investicije u 2011. u sektoru trgovine Srbije su iznosile 953,5 milijuna EUR-a (Privredna komora Srbije; www.pks.rs). U ukupnim stranim izravnim investicijama u Srbiji, sektor - Trgovina na veliko i malo, sudjeluje u prosjeku s 16.2% (Strane direktnе investicije u Srbiji 2001 - 2011, 2012, Business Info Grup, www.big.co.rs).

Maloprodajne tvrtke s najvećim brojem prodavaonica i ostvarenim prometom u Srbiji su: DELHAIZE SERBIA, MERCATOR-S, IDEA, VEROPOULOS, DIS, UNIVEREXPORT, GOMEH, TP KVIN, AMAN, ANGROPROMET, LILLY i DM.

Strane direktnе investicije u trgovini Srbije u 2011. su prikazane u Tablici 7.

Tablica 7. Strane investicije u trgovini Srbije u 2011.

Tvrta	Zemlja podrijetla	Djelatnost	Vrsta investicije
Delhaize Group	Belgija	Trgovina - maloprodaja	Preuzimanje
METRO Cash & Carry	Njemačka	Trgovina	Greenfield

Izvor: Agencija za strana ulaganja SIEPA. Prema: Privredna komora Srbije; www.pks.rs.

Od dvadeset najvećih rangiranih investitora u Srbiji u razdoblju 2001 - 2011, po iznosu investicija

Tvrta	Poslovni prihodi (u milijunima dinara)	Tržišno učešće (%)	Broj zaposlenih	Poslovni prihodi po zaposlenom (u tisućama dinara)	Obrt ukupnih sredstava	Prinos od poslovnih prihoda (%)	Prinos od ukupnih sredstava (%)	Prinos od kapitala (%)
Delhaize Serbia	73.581	31.19	6356	11 576.620	1.08	02:52	2.73	3.99
Merca-tor-S	59.721	25.32	4456	13 402.378	1.10	-0.63	-0.70	-1.57
IDEA	52.613	22.31	4262	12 344.673	1.90	-7.49	-14.28	-53.79
C Market	25.257	10.71	3448	7 325.116	1.94	-1.98	-3.89	-44.74
Metro Cash & Carry	24.692	10.47	1578	15 647.655	1.80	-0.82	-1.48	-2.93
	235.864	100.00						

Podaci u danoj tablici pokazuju značajnu tržišnu poziciju tvrte Delhaize na maloprodajnom tržištu prehrambenih proizvoda u Srbiji. Ona je u 2012. sudjelovala u ukupnim poslovnim prihodima promatranih pet tvrtki s 31.19%, i u tom pogledu je lider. S obzirom na to, ona dakle u velikoj mjeri „diktira“ uvjete poslovanja na maloprodajnom tržištu prehrambenih proizvoda u Srbiji. Tvrta Delhaize u Srbiji znatno više zapošljava u odnosu na ostale promatrane tvrtke. Produktivnost (mjerena poslovnim prihodima po zaposlenom) tvrte Delhaize je manja, izuzev tvrtke C Market, u odnosu na ostale promatrane tvrtke. Učinkovitost korištenja ukupnih sredstava, iskazana obrtom, u tvrtki Delhaize je manja u odnosu na ostale promatrane tvrtke. To znači da tvrta Delhaize u Srbiji mora u budućem vremenskom razdoblju posvetiti znatno veću pažnju povećanju produktivnosti rada i učinkovitošću korištenja ukupnih sredstava primjenom relevantnih mjera, uključujući i modernu tehnologiju. Po svim analiziranim pokazateljima profitabilnosti tvrte Delhaize je znatno veća - pozitivna je, u odnosu na ostale promatrane tvrtke kod kojih je bila negativna u 2012. U cjelini promatrano,

(u milijunima EUR), tvrtka Delhaize je na 4. mjestu (a Mercator na 16). Investicije kompanije Delhaize u Srbiji su iznosile 933 milijuna eura. (Prema: Strane direktnе investicije u Srbiji 2001 - 2011,2012, Business Info Group, www.big.co.rs).

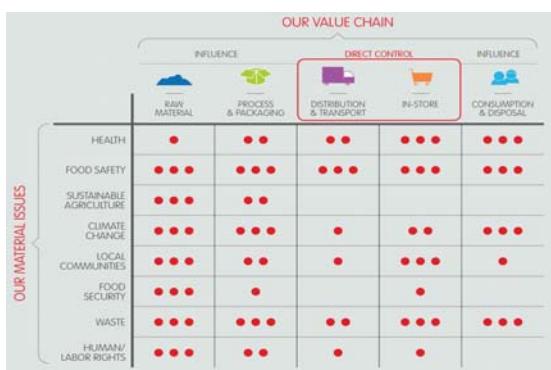
Prema tome, tvrtka „Delhaize Serbia“ je vrlo značajan maloprodavatelj prehrambenih proizvoda u Srbiji.

U Tablici 8. su komparativno prikazane finansijske performanse tvrte Delhaize i njezinih konkurenata za 2012.

finansijske performanse tvrte Delhaize u Srbiji su na zadovoljavajućem razini.

10. STRATEGIJA ODRŽIVOG POSLOVANJA TVRTKE DELHAIZE

Tvrta Delhaize u posljednje vrijeme značajnu pažnju posvećuje primjeni koncepta održivog razvoja u svom poslovanju. U centru pažnje, shodno tome, su: proizvodi, ljudi i planeta, odnosno: zdrava prehrana, sigurna hrana, odgovarajući izvori, asocijacija zdravlja i blagostanja, asocijacija razvoja i klimatske promjene. To se jasno vidi sa Slike 1. na kojoj je prikazan lanac vrijednosti tvrte Delhaize.



Slika 1. Lanac vrijednosti tvrtke Delhaize

Izvor: Delhaize Group-Sustainability Progress Report 2012.

Značajna je donacija u robu i novcu tvrtke Delhaize u dobrotvorne svrhe. U Tablici 9. je prikazana donacija tvrtke Delhaize za promatrane godine.

Tablica 9. Donacija tvrtke Delhaize

	2010	2011	2012
Donacija proizvoda (u tisućama tona)	20	22	22
Izravna donacija novca u dobrotvorne svrhe (u milijunima eura)	4	4	3
Postotak direktnе donacije novca od profita prije poreza	0.5%	0.7%	0.9%

Izvor: Delhaize Group-Sustainability Progress Report 2012.

S obzirom na učinke, u tvrtki Delhaize značajna pažnja se također posvećuje redukciji emisije plina koja proizvodi efekt staklenika. Slika 2. pokazuje dinamiku redukcije emisije ugljičnog dioksida u tvrtki Delhaize, što se na odgovarajući način odražava na njezine performanse.

CO₂ EQUIVALENT EMISSIONS PER M² SALES, TONNES CO₂



Slika 2. Dinamika emisije ugljičnog dioksida u tvrtki Delhaize

Izvor: Delhaize Group-Sustainability Progress Report 2012.

U kompaniji Delhaize emisija po vrstama objekata je sljedeća: trgovine - 88.4%, distribucijski centri - 4.4%, ureda - 0.5%, transport proizvoda - 5.9% i putovanja - 0.8%, odnosno po vrstama izvora: energija - 62.3%, rashlađivanje - 31.9% i putovanja i transport proizvoda - 6.8% (Slika 3).



Slika 3. Emisija ugljičnog dioksida po vrstama objekata i izvorima u tvrtki Delhaize

Izvor: Delhaize Group-Sustainability Progress Report 2012.

U tvrtki Delhaize značajna pažnja se posvećuje i redukciji rasipanja. Tako, na primjer, ono je u Sjedinjenim Američkim Državama smanjeno za 8% (Delhaize Group-Sustainability Progress Report 2012.).

Sve u svemu, primjena koncepta održivog razvoja značajan je instrument upravljanja ukupnim performansama u tvrtki Delhaize, kako na globalnoj razini, tako i u svakoj pojedinačnoj zemlji u kojoj djeluje, uključujući i Srbiju.

4. ZAKLJUČAK

Provedena istraživanja u ovom radu ukazuju na to da je vrlo značajan tržišni udio tvrtke Delhaize u ukupnim poslovnim prihodima na maloprodajnom tržištu u Srbiji. Ona praktično u velikoj mjeri "diktira" uvjete poslovanja na njemu. U 2012. ostvarila je zavidne pozitivne poslovne i financijske rezultate, što nije slučaj s mnogim njenim konku-

rentima u Srbiji. Tvrta Delhaize značajnu pozornost posvećuje unapređenju kvalitete održivog izvještavanja u svim zemljama u kojima djeluje, uključujući i Srbiju. To se pozitivno odražava na njezine ukupne poslovne performanse.

U cilju poboljšanja poslovnih i finansijskih performansi u budućnosti potrebno je da tvrtka Delhaize u Srbiji, poduzimanjem relevantnih mjera (kao što su primjena novih koncepta upravljanja troškovima, unapređenje upravljanja odnosa s dobavljačima i kupcima, moderne tehnologije), znatno poboljša troškovnu učinkovitost i da poticajno djeluje na povećanje prodaje. Poticajno djelovanje na povećanje prodaje vrlo je značajan instrument upravljanja profitom u Srbiji iz razloga što je, pod utjecajem brojnih «nekontroliranih» faktora, vrlo nizak životni standard potrošača. Razvoj održivog izvještavanja u tvrtki Delhaize je zadovoljavajuće kako globalno, tako i po pojedinim zemljama u kojima djeluje, uključujući i Srbiju, što se pozitivno reflektira na njene ukupne performanse.

LITERATURA

1. Berman, E. and Evans, J. L. (2010), *Retail Management*, Prentice Hall, Boston.
2. Delhaize Group- Sustainability Progress Report 2012.
3. Delhaize Group, Annual Report 2012.
4. Deloitte (2013) - 500 najvećih kompanija u centralnoj Evropi 2012.
5. Deloitte (2014) - Global Powers of Retailing.
6. Levy, M. and Weitz, B. A. (2007), *Retailing Management*, McGraw-Hill, Irwin, Boston.
7. Lovreta S., Milošević, S. and Stanković, Lj. (2013), «Competition policy and optimal retail network development in transitional economies» *Economic annals*, Volume 58, Issue 199, pp: 57-84.
8. Lukić, R. (2011), *Evaluacija poslovnih performansi u maloprodaji*, Ekonomski fakultet, Beograd.
9. Lukić, R. (2012), “Sustainable Development of Retail in Serbia”, *Review of International Comparative Management*, Volume 13, Issue 4, pp.574-586.
10. Lukic, R. (2013a), «Sustainable Cost Management in Retail», *Review of International Comparative Management*, Vol. 14, issue 2, pp. 268-280.
11. Strane direktne investicije u Srbiji 2001 - 2011, (2012), Business Info Group, (www.big.co.rs).
12. Lukic, R. (2013b), *Računovodstvo trgovinskih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd.
13. Lukic, R. (2013c), «The Influence of Working Assets Efficiency Management on the Profitability of Trade in Serbia», *Review of International Comparative Management*, Vol. 14, Issue 5, pp. 731-745.
14. Lukic, R. (2014), “The profitability of trade in Serbia”, *Asian Journal of Management Research*, Vol. 14, Issue 5, pp. 731-745.
15. Supermarket News Ranks, (8/26/2013 12:43): *Top 25 Global Food Retailers 2013* (<http://supermarketnews.com/top-25-global-food-retailers-2013>).
16. USDA Foreign Agricultural Service, (6/27/2012), *The Benelux Food Retail Market*, GAIN Report Number: BE2007.
17. Vojteški, K. D. and Lukić, R. (2013a), «Margin management as a performance factor in retailing food sector», *Metalurgia International*, Vol 18, No 4, pp. 361-367.
18. Vojteški K , D., Lukić, R and Kvršić, G. (2013b), «The inventory management efficiency impact on the performance of trade in Serbia», *Metalurgia International*, Vol 18, No 2, pp. 183-189

FACEBOOK, KOMUNIKACIJA 21. STOLJEĆA

Datum prijave: 23.4.2014.

UDK 659.3:004.738.5

Stručni rad

Ivana Vidak, dipl.bibl. i prof.
 Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
 Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica
 Tel. 033 492 256, E-mail: ivana.vidak@vsmti.hr

SAŽETAK: S razvojem Web 2.0 alata razne promjene i transformacije su se odigrale u virtualnom okruženju. Usporedno, s tim razvojem, ono što preferiraju internet korisnici su postale tehnologije koje prvenstveno favoriziraju društvenu interakciju i komuniciranje, nudeći različite mogućnosti korisnicima svih životnih dobi i stupnjeva obrazovanja kroz slobodu, inovaciju i multitasking. Pojavom mrežne generacije imperativ u komunikaciji postaje korištenje društvenih mreža, naročito Facebooka.

Ključne riječi: Web 2.0, Facebook, mrežna generacija

1. UVOD

S pojavom Web 2.0 interakcija i dijeljenje postali su glavni pokretači društvenih mreža.

Društvene mreže i društveno umrežavanje nisu novi koncepti, već u različitim oblicima postoje oduvijek. Društvene mreže i društveno umrežavanje predstavlja jednostavan čin održavanja i/ili ojačavanja postojećeg kruga prijatelja i/ili poznanika te širenja njihova kruga. Na taj se način upoznaje nova mreža prijatelja i poznanika preko već postojećih što potiče formiranje mreže pojedinca i stvaranje zajednica (Kušić, 2010:103).

Upravo Facebook, čija standardna ponuda i počiva na dijeljenju informacija, fotografija, videa uz još opcije traženja prijatelja, razgovora uživo, igranja igrica (Jong et.al., 2014) je dobar primjer kako Web 2.0 funkcioniра interaktivno.

Osnovne karakteristike Web 2.0 su otvorenost, sloboda i kolektivna inteligencija. Korisnici mogu koristiti aplikacije u potpunosti kroz web preglednik. Dakle, web se definira kao platforma, a korisnici imaju kontrolu nad podacima na nekoj stranici. Potom, sama arhitektura Web 2.0 potiče korisnike da tijekom korištenja daju svoj prilog nekom web sadržaju ili aplikaciji (Ružić i sur., 2009:29).

U današnje vrijeme nije nepoznanica da većina ljudi djeluje u interakciji s tehnologijom, uz razmišljanje, komuniciranje, koriste ju za učenje i igranje, ili paralelno slušaju glazbu, gledaju filmove, pišu sms poruke itd.

To sve je danas omogućila pojava visokobrzinskog širokopojasnog pristupa internetu koji je uobičajan, time je brzina dijeljenja kao i preuzimanja informacija postala daleko brža nego što je bila prije desetak godina kada bi puno sporije ostvarili internetsku vezu za samo jednu radnju, npr. samo slušanje pjesme na Youtbeuu dok danas možemo paralelno biti na Facebooku, slušati pjesmu na

Youtubeu, imati otvoren e-mail na Gmailu i razgovarati na Skypeu.

2. TEORIJSKA RAZMATRANJA

2.1. MREŽNA GENERACIJA

Mrežna generacija (*net generi*) je stasala. Godine 2008. najstariji u generaciji napunio je 31 godinu, a najmlađi je napunio 11. Diljem svijeta ta generacija preplavljuje radna mjesta, tržiste i svaku nišu društva. Donose na svijet svoju demografsku snagu, medijsku inteligenciju, kupovnu moć, nove modele suradnje i odgajanja, poduzetništva i političke moći (Tapscott, 2010:3)

Jednostavno rečeno, oni su pokretači većine inovacija i trendova u današnje vrijeme.

Kao prva globalna generacija dosad *net generi* mudriji su, brži i tolerantniji prema različitostima od svojih prethodnika. Jako brinu o pravednosti i problemima s kojim se suočava njihovo društvo, tipično su angažirani u nekoj vrsti civilne aktivnosti u školi, na poslu ili u svojim zajednicama. (Tapscott, 2010:6)

Brzina i sloboda, bila na radnom mjestu ili u privatnom životu, ono je što ocrtava pripadnika mrežne generacije. Kroz osam obilježja mrežne generacije(slika 1) koje je Tapscott izvukao kao primarne karakteristike te generacije sloboda, izbor, kreativnost, integritet i inovacija su ono što oni konzumiraju, i kad se njih shvati kroz te karakteristike, shvatit će se i budućnost. Stoga nije ni čudno da upravo na društvenim mrežama, naročito na Facebooku oni to sve i pronalaze. Biraju tko će im biti prijatelj na Facebooku, sami izrađuju svoju naslovne fotografije u raznim programima ili alatima za uređivanje fotografija, izrađuju video isječke, sudjeluju u humanitarnim akcijama, bune se protiv nepravde ili pak promoviraju svoju političku opredijeljenost.

Sl. 1. Osam obilježja (normi) mrežne generacije (net generi)



Izvor: autorica prema Tapscott, D. (2010): Odrasti digitalno: kako mrežna generacija mijenja vaš svijet, MATE: ZŠEM, Zagreb

Net generi čine ozbiljnu pogrešku, koju zasad ne shvaćaju, a to je odavanje osobnih informacija na društvenim mrežama čime na neki način ugrožavaju svoju buduću privatnost. S obzirom na to da provode čak više od 4 h dnevno na društvenim mrežama nije začuđujuće da je broj privatnih stvari dostupnih na

profilima velik i ne bi bilo naodmet da se u dogledno vrijeme više poradi na općoj svijesti o značenju zaštite privatnosti na internetu.

2.2. FACEBOOK

Facebook je internetska društvena mreža, koju je 2004. godine osnovao Mark Zuckerberg, bivši student Harvarda. U svojim počecima, Facebook ili prvo nazvan *thefacebook* je bio namijenjen samo studentima sveučilišta na Harvardu koji su tim putem mogli međusobno komunicirati i razmjenjivati informacije. Kasnije, mnoga druga sveučilišta, srednje škole i velike kompanije diljem svijeta priključile su se mreži. Danas ova web stranica ima više od 1.230.000.000 aktivnih korisnika. Facebook je ujedno najpopularnije mjesto za objavljivanja fotografija, s više od 14 milijuna novih dodanih fotografija dnevno (www.facebook.com/facebook, 19.4.2014.)

Društvene mreže su mreže čija čvorišta čine ljudi ili ponekad grupe ljudi, a okviri tih grupa predstavljaju neku vrstu društvenog međudjelovanja, kao što je na primjer prijateljstvo (Newman, 2010).

Najčešći Facebook pojmovi su profil, aplikacija, fan, prijatelj, grupa, sviđa mi se (like) opcija, mreža, novosti (news feeds), stranica, vremenska linija (timeline), zid.

Facebook profil je profil koji se kreira tako da je potrebna samo valjana e-mail adresa na temelju koje se osoba registrira i time postaje vlasnik svog profila i upravlja njime. Kroz profil dostupna mu je tražilica preko koje može pronaći prijatelje, postati fan (obožavatelj) stranica, član raznih grupa, može pratiti druge ljudе, bez zasnivanja prijateljstva. Facebook zid je ono što je ustvari vizualni profil. Na zidu Facebook korisnik objavljuje svoje statuse, fotografije, lokacije na kojima se nalazi ili pak može kreirati neki događaj i tako ga učiniti javnim. Sve što se objavi na zidu, može se regulirati postavkama privatnosti ili ukratko rečeno, ako korisnik ne želi da drugi vide može svojim objavama ograničiti vidljivost.

Važno je napomenuti da vlasnik Facebook profila sam upravlja svojim profilom, dok mu Facebook kao društvena mreža može ponuditi neke prijatelje koje možda poznaje na temelju zajedničkih prijatelja, lokacije, obrazovanja i slično. Kroz opciju *novosti* (news feed) prati na naslovnicu što njegovi prijatelji, grupe kojih je član, stranice objavljuju i time dobiva potpun uvid u ono što se događa. Kod novosti se nudi opcija filtriranja tih novosti, hoće li prvo biti prikazane najpopularnije priče ili pak one

najnovije te postoji opcija, ako ne želite uopće nečije objave vidjeti *sakri* (*hide*) gdje se tada neće u novostima pojavljivati to što ta "sakrivena" strana objavljuje. To se najčešće dogodi ako netko pretjera s objavama i gotovo svakih pet minuta nešto objavi, dođe do "prezasićenja" naslovnice i tada se ljudi najčešće odlučuju na spomenutu opciju. Isto tako može i svoje objave regulirati, tj. postoji mogućnost kreiranja popisa prijatelja, npr. bliski prijatelji, poznanici i tako se pri objavi može postaviti, ako se želi sakriti nešto od nekog, da se ograniči vidljivost.

Vremenska crta (Timeline) je kronološki pregled zida, tj. može se odabratи neka godina, npr. 2008. i vidjeti što se sve objavilo, gdje ste bili, s kim ste se sprijateljili i slično.

Nešto što je iz tog fejsbukovskog okruženja prešlo i u opći žargon je izraz "lajkati", nastao od opcije koje nudi Facebook, a opcija je 'sviđa mi se (like)' gdje korisnici imaju mogućnost ukoliko im se nešto sviđa, nešto odobravaju da to s pritiskom tipke like i odobre.

Svaki registrirani korisnik Facebooka može kreirati i stranicu i grupu, drugi "lajkanjem" stranice postaju sudionici onog što se na toj stranici objavljuje, a dok se u grupu može učlaniti na nečiji poziv ili samoinicijativno, te grupe imaju opciju da budu zatvorenog ili otvorenog tipa.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U svrhu prikupljanja primarnih podataka za potrebe ovog rada, u ožujku 2014. godine provedena je anketa s primarnim ciljem da se utvrdi kakva je upotreba društvenih mreža u mrežnoj generaciji

(*net generi*). Anketni upitnik se sastojao od 15 pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima kojima se željelo ispitati sljedeće:

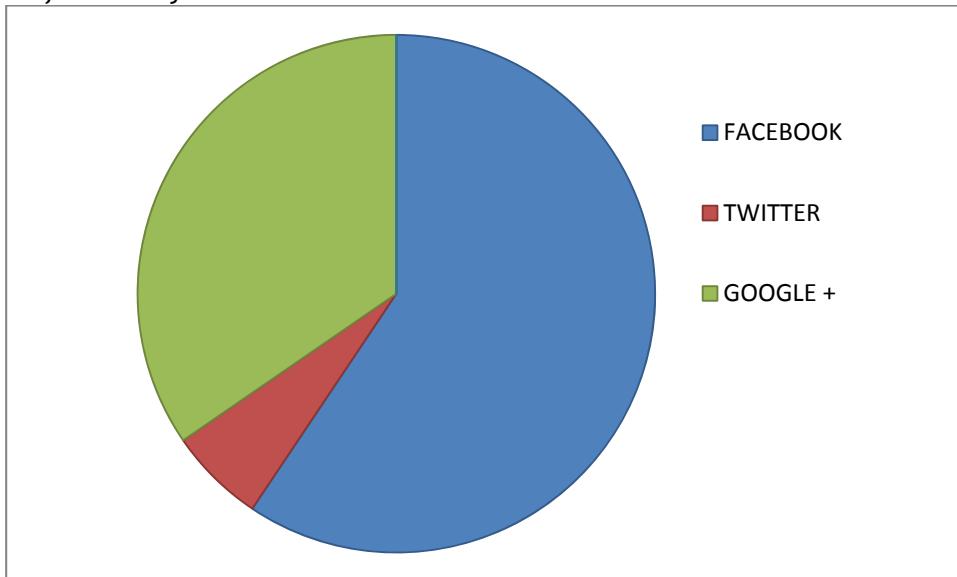
- u kojoj mjeri studenti koriste društvene mreže
- koliko vremena provode na društvenim mrežama
- za što najčešće koriste društvene mreže
- privatnost i dostupnost osobnih podataka na društvenim mrežama

Uzorkom je obuhvaćeno 90 studenata prve godine Visoke škole u Virovitici, među kojima su muškarci zastupljeni su s 47,78 %, a žene s 52,23 %. Analiza dobne strukture je pokazala da su ispitanici u dobi od 18 do 24 godine.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

Kako je već spomenuto za potrebe ovog rada provedena je anketa koja je imala za cilj utvrditi koristi li društvene mreže mrežna generacija (u dobi od 18 do 24 godine) te koje su, koliko vremena provode na njima te za što ih koriste i zabrinjava li ih pritom ugroženost vlastite privatnosti. Od ponuđenih odgovora, bilo je moguće odabratи više odgovora, čak 59,40 % ispitanika je izjavilo da koristi Facebook, 34, 59 % Google + , a 6,02 % Twiterr (Grafikon 1), dok LinkedIn i MySpace, kao još dvije ponuđene društvene mreže, nisu doobile niti jedan odgovor. Takvi podaci ukazuju da Facebook nedvojbeno vlada tronom društvenih mreža i vjerojatno će to neko vrijeme i zadržati jer nastoji skroz biti nov i kreativan, čime opet privlači, a i zadržava *net generi* generaciju.

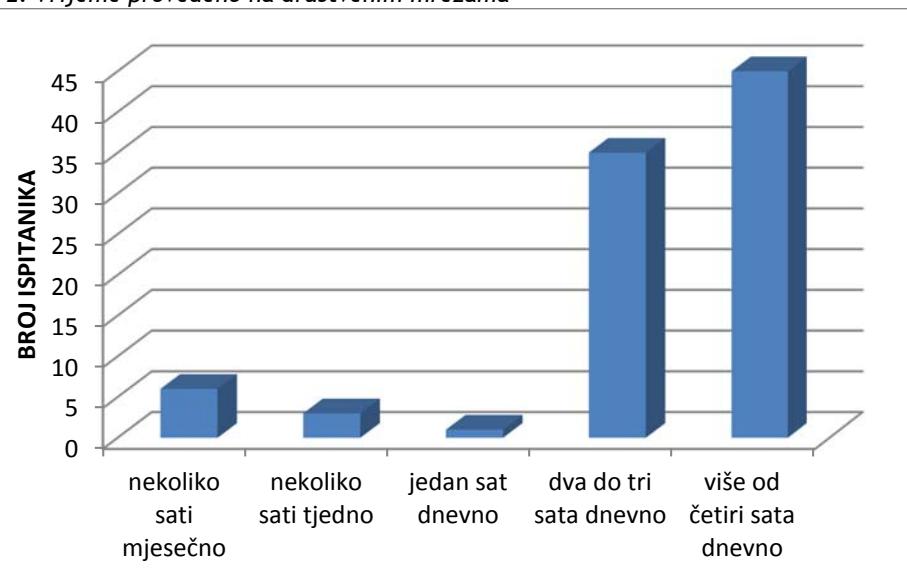
Grafikon 1. Najčešće korištene društvene mreže



Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Kako je utvrđeno, veliki postotak ispitanika prisutan je na Facebooku, te je bilo i za očekivati da na društvenim mrežama provode veliki dio svog vremena, iz Grafikona 2 vidljivo je da 50 % ispitanika na društvenim mrežama provodi čak i više od četiri sata dnevno. Taj podatak je uvjetovan

time što pristup mreži je omogućen iz bilo kojeg mjestu jer danas gotovo svatko posjeduje mobitel kojim se može spajati na mrežu, uz prisustvo pametnih mobitela (smartphonea) i uz odličnu pokrivenost kako 3G tako danas već i 4G signalom.

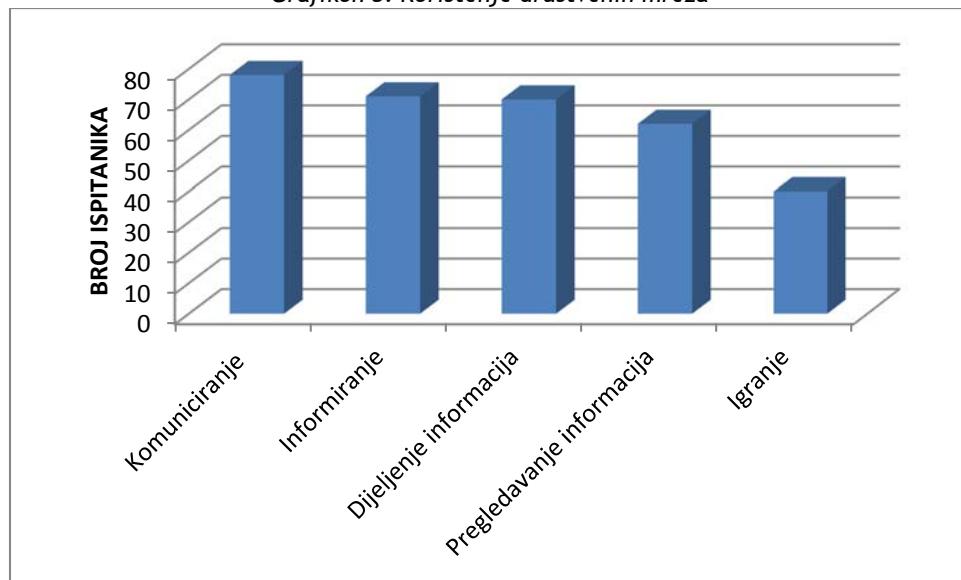
Grafikon 2. Vrijeme provedeno na društvenim mrežama

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Uzimajući u obzir da su prisutni na društvenim mrežama u velikom vremenskom intervalu, dalje se željelo utvrditi za što onda i koriste društvene mreže.

Preko 86 % ispitanika je odgovorilo da ih koriste za komuniciranje, to je društvena mreža gdje

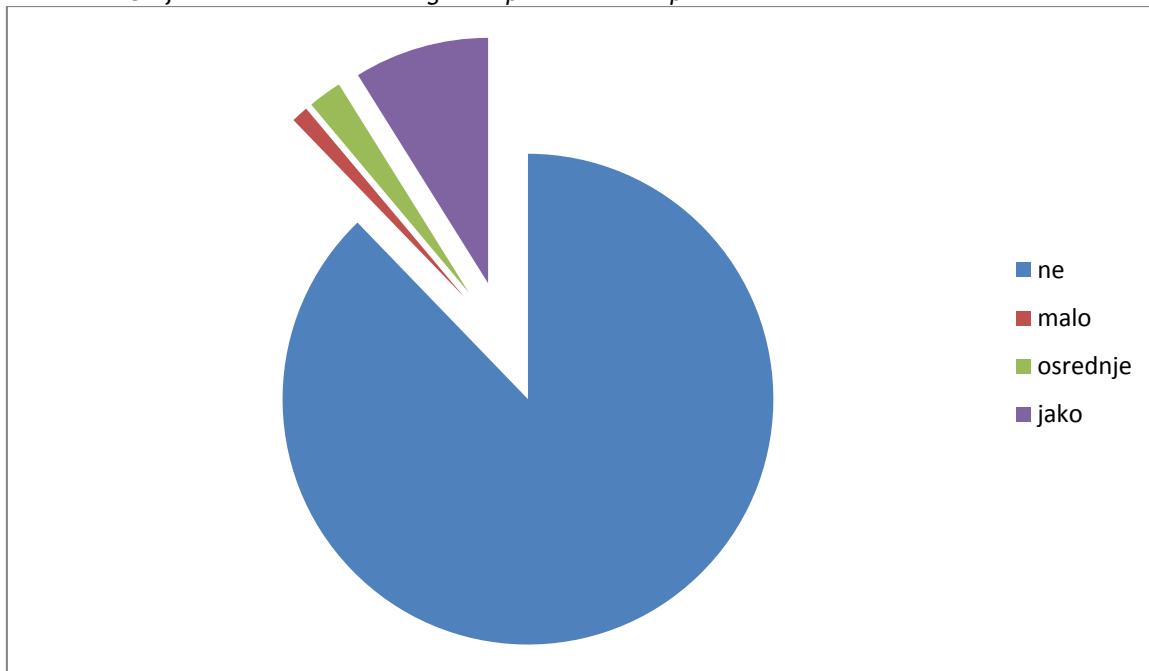
stupaju u interakciju s drugima, dijeleći svoje i prihvajući tuđe objave, ubrzo nakon toga slijedi informiranje s 78,8 % jer svaka nova informacija odmah je dostupna, te dijeljenje informacija s 66,7 %, nakon toga pregledavanje informacija 68,8 % i na kraju igranje 44,4 % (Grafikon 3).

Grafikon 3. Korištenje društvenih mreža

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Kako je u teorijskim razmatranjima bilo spomenuto, zabrinjavajuća je činjenica da ispitanici na svojim profilima dijele privatne podatke i u tome ne vide ništa loše. Po podacima dobivenim u anketi njih čak 88 % uopće to ne zabrinjava, 1 % je malo zabrinut, a osrednje njih 2 %, a kako zabrinuto ih je tek 9 % (Grafikon 4). Takvi podaci su zabrinjavajući

jer možda danas dok u određenoj životnoj dobi nije presudna neka fotografija s razuzdanog tulumu, u budućnosti ona može itekako naškoditi nečijoj karijeri ili slično jer čim se nešto objavi na internetu, unatoč svim sigurnosnim opcijama, ono postaje javno dostupno u svjetskim razmjerima.

Grafikon 4. Zabrinutost zbog dostupnosti osobnih podataka na društvenim mrežama

Izvor: autorica prema provedenoj anketi

5. ZAKLJUČAK

Otvorenost, sloboda, kreativnost i inovacija su ono što u današnje vrijeme pronađi put do ljudi i sve što u svojoj pojavi ili ponudi sažima navedeno, biti će prihvaćeno od strane mrežne generacije. Upravo društvene mreže, naročito Facebook, su to shvatile i na taj način su postale popularne, dio svakodnevnog života. Na njima ljudi objavljaju, komuniciraju, informiraju se i informiraju druge,

neovisno o mjestu, vremenu, raspoloženju, jer sve što nije na Facebooku, kao da se nije ni dogodilo, krilatica je koja najbolje opisuje pojam ove društvene mreže. Zasigurno je Facebook postao imperativ i nudi mnogo mogućnosti o kojima treba razmisleti i dobro ih iskoristiti, poput učenja, jer s obzirom na količinu vremena koju provode na njemu, mrežna generacija saživila je s Facebookom.

LITERATURA:

1. Jong, B.S. et al. (2014). An exploration of the potential educational value of Facebook. Computers in Human Behavior 32:201-211, dostupno na <https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/00/http/www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563213004494> (23.5.2014)
2. Kušić, S. (2010): Online društvene mreže i društveno umrežavanje kod učenika osnovne škole: navike
- 7.

Facebook generacije. Život i škola, br. 24 (2/2010), god. 56: 103-125

3. Newman, M.E.J.(2010): Networks: An Introduction, Oxford: Oxford University Press
4. Ružić i dr. (2009): e-Marketing, II. izmjenjeno i prošireno izdanje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
5. Tapscott, D. (2010): Odrasti digitalno: kako mrežna generacija mijenja vaš svijet, MATE: ZŠEM, Zagreb
6. www.facebook.com/facebook (19.4.2014.)

FEMALE ENTREPRENEURSHIP – AS POTENTIAL BENEFIT TO THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF SERBIA

Datum prijave: 24.2.2014.

UDK 65-055.2(497.11)

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Stručni rad

Phd Miladin Kalinić

College of professional studies in Management and Business Communication, Mitropolita Stratimirovića 110, Sremski Karlovci, Serbia, Phone: +38121882892, E-mail: kalinic@mpk.edu.rs

Phd Marina Jovićević Simin

College of professional studies in Management and Business Communication, Mitropolita Stratimirovića 110, Sremski Karlovci, Serbia, Phone: +38121882892, E-mail: msimin@mpk.edu.rs

Msc Dragan Janjušić

College of professional studies in Management and Business Communication, Mitropolita Stratimirovića 110, Sremski Karlovci, Serbia, Phone: +38121882892, E-mail: janjusic@mpk.edu.rs

ABSTRACT - A serious social crisis, especially in an economic sphere, creates the need to reassess all social values and possibilities, including the status and role of women in Serbian society, economy, and the possibilities of their benefit to the overall development. The results of recent research indicate that gender differences contribute to more successful business of enterprises and that female entrepreneurship is increasingly recognized as underdeveloped and untapped potential for economic growth. Statistical data show that the share of female enterprises in the total number of SMEs in Serbia is about 26%. The main findings of the research on student attitudes towards entrepreneurship indicate that: women still prefer well-paid jobs to their own businesses, a key motive of women for setting up their own business is a desire for independence, and their major constraint is a lack of material resources. Women consider that crucial competencies for setting up a business are developing an entrepreneurial spirit and creative thinking, while more than two thirds of women would develop their business in the field of services and education. The basic messages of the paper are focused in two directions: firstly, it is necessary that the state defines a set of regulatory measures in order to create a business environment for faster growth of female entrepreneurship in Serbia, considering the current state of the SME sector and additional limitations caused by the economic crisis; and secondly, it is necessary to make a relevant and thorough analysis of female entrepreneurship in order to monitor its development and provide an adequate mechanism for its encouragement.

Key words: entrepreneurship, female entrepreneurship, gender equality, business environment, competitiveness of SMEs

1. INTRODUCTION

In developed economies entrepreneurship is the backbone of economic and overall social development. Like other countries in transition and neighboring countries, Serbia has recognized the importance of entrepreneurship, and it has provided greater support to its development since 2000. One possible aspect of development, which was recognized as an important and untapped potential for economic growth only in the last decade of the last century, is the development of female entrepreneurship. The results of recent research indicate that gender differences contribute to more successful business of enterprises and that female entrepreneurship is increasingly recognized as underdeveloped and untapped potential for economic growth. This paper is intended not only to show general indicators, but also student attitudes towards entrepreneurship.

2. ENTREPRENEURSHIP IN SERBIA

2.1. Macroeconomic environment

During transitional period from 2000 to 2010, Serbia completed the first and second phase of transition towards market economy. A number of market reforms were made; macroeconomic stability was achieved with a high rate of economic growth; most of (public) enterprises were privatized; the process of joining EU was started alongside adapting numerous laws and other adjustments. The growth model, which was based on national demand, the inflow of foreign capital and growth of the service sector for most of the decade, was abandoned with the advent of the global economic crisis at the end of 2008 and their effects in 2009. Since 2010 a new growth model has been based on foreign demand, an increase in investments and a decrease in public expenditure, strengthening of the industrial sector alongside the development of the service sector. Apart from privatization and direct foreign investments, the SME sector has been recognized as an engine for economic development. The strategy for the development of competitive and innovative small and medium enterprises from 2008 to 2013 represented a thorough continuous procedure for monitoring this

sector in Serbia, and 29 different institutions participated in the Action plan for implementing this Strategy (Jakopin, 2011).

2.2. SME indicators and state

The level of competitiveness of the SME sector of Serbia considerably lags behind the average of Europe and most comparable countries, which is indicated by a comparative analysis of business indicators. Qualitative indicators of the level of development of this sector are lower in comparison with the average of the EU and most observed countries (employment per an enterprise, turnover, GDP, and profit per an employee). The average rate of return is above average, which is the result of a low starting base, not expansion or increased level of internationalization of the sector. Relative lagging of Serbia in implementing structural reforms causes a large share of the SME sector in basic business indicators for economy. The global economic crisis has further deepened existing development problems, especially restructuring of large economic systems. Serbian Business Registers Agency (SBRA) maintains the most important and most complete database of enterprises in Serbia classifying them as companies and entrepreneurs, while the category of micro enterprises is not recognized by official legislative. Some relevant data can be found in SBRA Report on business of RS economy in 2011. However, the data include both private and public sectors, and they are not gender-sensitive. In 2011, the entrepreneurial sector accounted for 99.8% of 319,044 companies, that is, 318,540 enterprises. The SME sector generated 66.4% of employees or 814,585, 65.3% of turnover or RSD 4,678 billion. Moreover, the SME sector provided 45.4% of the total employment, 43.9% of the total investments, achieved 44.5% of export, 52.3% of import, generated 63.3% of foreign trade deficit of Serbian economy and accounted for about 33% of gross domestic product. The structure of the SME sector consisted mostly of micro companies, which totalled 306,669, while small and medium companies totalled 11,871.

Apart from problems of institutional nature and insolvency, the state of the SME sector has for many years been characterized by: inadequate tax system, long deadlines for collection of receivables, high interests on credits, incomplete reform of old regulations, unreformed inspection service, managerial staff insufficiently educated to work under new crisis conditions. Moreover, a lack of working capital, modern technologies, and knowledge of how foreign trade functions in large markets such as the EU, North America, etc. represents a serious barrier to the development of the SME sector (Jakopin, 2011).

2.3. An impact of economic crisis on business and competitiveness of SMEs

The global economic crisis has further deepened existing development problems, especially restructuring of large economic systems. Effects of recession (a decrease in national and foreign demand, investments, an increase in risk and costs for investments, as well as fear of failure) have had a negative influence on business of economic subjects. Healthy entrepreneurial dynamics from previous years have been violated (slow establishing, growth and development; fast closure); hence, a number of operations have been decreased, while a number of enterprises have stagnated. The results of GEM (Global Entrepreneurship Monitor) research on different aspects of entrepreneurial activity in 2009 indicate the negative effects of the crisis on entrepreneurial climate in Serbia - a decrease in start-ups and new entrepreneurs, which has significantly limited the possibilities for opening new job positions and for the growth of productivity. Medium enterprises were hit by crisis especially in 2010, due to slower adapting to new circumstances. This had substantial impact on the total results achieved within the SME sector, which became more indebted and dependent on external sources of funding, just like in neighboring countries.

SME competitiveness - According to the research of the World Economic Forum, Serbia is one of the least competitive countries on European continent - only Bosnia and Herzegovina is ranked lower. Reasons for uncompetitiveness of Serbian economy are its slow modernization and restructuring. One of the most important features of competitiveness is investing in education, because success and development of both enterprise and country depend on intellectual potential they have (Jakopin, 2011).

2.4. Development of entrepreneurship in Serbia

The development of the SME sector is one of the key factors in the process of European integration of the Republic of Serbia. SMEs are an important source of business relations with other European countries and considerably assist the integration process of Serbia into a broader European economic framework. The EU gives special attention to the development of SMEs, and therefore in June 2008, the EC adopted a special document named the "Small Business Act" for Europe which defines principles and actions for operating in the SME sector in the EU countries. Recommendations of the EU Council of Ministers for further development of SME policy refer primarily to the implementation of the principle of European Charter for Small Enterprises and the decrease in administrative barriers for SME business (Council of Ministers, 1999).

The National Programme for the Integration of Serbia into the EU (further in the text referred to as NPI), which is based on the guidelines of the EC, defines development and strategic goals, and on the other hand, politics, reforms and measures needed for achieving the goals. Moreover, it specifies a detailed plan, time framework and priorities of the

adoption of legislation. By the end of 2014, it is expected that the Government of the Republic of Serbia adopts the Strategy for encouraging entrepreneurship for the period from 2014 to 2020, as well as the Action plan for the development of business environment, which will correspond to IPA budgeting. The Strategy should, among other measures, define incentives for social and female entrepreneurship.

After signing the Association Agreement with the EU, economic progress and development of the Republic of Serbia require the development of competitive economy based on knowledge, new technologies, and innovation. In achieving this goal, entrepreneurship is expected to significantly contribute to general economic development.

3. FEMALE ENTREPRENEURSHIP

3.1. Female entrepreneurship as economic potential

A serious social crisis, especially in an economic sphere, creates a need to reassess all social values and possibilities, including the status and role of women in Serbian society, economy, and the possibilities of their benefit to the overall development.

The annual report of Statistical Office of the Republic of Serbia (SORS) for 2012 states that 1.34 million employees out of the total of 1.73 million were employed in companies, and women accounted for 626,000. There were 385,934 entrepreneurs including the employees, and women accounted for 171 thousand. An increasing number of the unemployed resulted in the unemployment rate being at an all-time high of 25.4%. According to the official data of the National Employment Agency, in October 2012, the unemployment rate was 21.5% for men and 23.7% for women. Twice as many men as women were self-employed. According to the SORS Survey on labour force aged from 15 to 64, 28% of men are self-employed, while self-employed women account for 14%. With regard to agriculture, 28% of farms are owned by women. However, they account for only 23% of all individual farmers and 71% of auxiliary members in agriculture. According to available information from different sources, it is clear that economic potential of women in Serbia is not sufficiently tapped either as business owners or as labour force. Some research from 2009 states that 14.9% of employed women aged between 15 and 49 were self-employed, comparing to 7.9% in 2007. This clearly illustrates an increase in the number of female entrepreneurs, but the reasons and motives for their decision to set up their own business have not been documented in any official documents. Moreover, women are rarely at key management positions; women hold only 14% of positions in management boards. Therefore, it is not surprising that only 1/4 of enterprise could be classified as female enterprises. When setting up their own business, women tend to choose sole traders rather than companies. Also, they are more often sole proprietors than men. On

the other hand, the percentage of closed enterprises is higher for women than for men, especially during the first five years from setting up - 47% of enterprises owned and run by women and 38% of ones owned and run by men. Gender differences exist in sector orientation as well. Women are more involved in service and trade sectors, while men tend to be in transport and construction sectors. Namely, 80.4% of sole traders and companies owned by women are in service sector, while 70% of transport and construction sector is owned by men. Within the service sector, most female enterprises are in the field of administration, IT and finance (Employers federation of Serbia, 2013).

Regional differences can be identified in several aspects. Entrepreneurs outside Belgrade, both men and women, are less likely to choose a company than a sole trader as a legal form of company. Women outside Belgrade even harder take up managerial positions in enterprises. Moreover, sector structures differ between Belgrade and other regions: female entrepreneurs outside Belgrade are slightly more likely to set up a business in the industry sector, to develop business in the trade sector, while women from Belgrade are more likely to set up a business in IT, consultation and finance sectors. Considering persons with disabilities, in the area of employment and labour relations, it is prohibited to discriminate on the grounds of disability and gender. Unfortunately, awareness level is low and there are prejudices against persons with disabilities in general that they are unproductive people who cannot work, and double prejudices against women with disabilities.

3.2. Why female entrepreneurship

This chapter presents the findings of the research conducted at the College of Professional Studies in Management and Business Communications (MPK), Sremski Karlovci, on student attitudes towards entrepreneurship in Serbia, with special focus on identifying differences in attitudes based on students' gender. Methodology used for the research on student attitudes towards entrepreneurship included a questionnaire, survey, deep interviews, focus groups, and analysis of data and relevant documents.

Some previous findings about gender differences between men and women in almost all economic categories were confirmed in this research. Regarding the choice of job profile, both men and women generally want a safe job regardless of the salary level (Table 1).

Table 1. What kind of job do you want in your further career?

Answers	Men (in %)	Women (in %)
Self-employed, "to be my own boss"	36	30
Safe, regardless of the salary	38	43
Less safe, but well paid job	26	27

Source: The research, Entrepreneurship and student population, Kalinić M.,(2013), MPK

However, a much higher percentage of women give preference to safe jobs regardless of the salary (43%) than to their own business (30%), while these differences are much slighter for men, almost imperceptible. Namely, 38% of men would give preference to a safe job, while 36% would have their own business. Men are more often thinking about setting up their own business in the next 5-6 years (Table 2). 39% of men and 31% of women are planning their own business in the years to come in comparison with 63% of women and 52% of men who are not. Regarding business ownership within student population, men are more often business owners - 9% of male students have already had their own business compared to 6% of female students.

Table 2. Are you planning to set up your own business in the next 5-6 years?

Answers	Men (in %)	Women (in %)
Yes	39	31
No	52	63
I have already had my own business	9	6

Source: The research, Entrepreneurship and student population, Kalinić M.,(2013), MPK

Generally for both men and women, the key factor for not setting up their own business in the years to come is a lack of financial resources. This is the key factor for 56% of women and 48% of men. Other common reasons for men are a serious business risk (22%) and uncertainty of success and profit (17%), while for women they are unfavourable business environment (20%) and uncertainty of success and profit (24%). Priority motives for which students want to be engaged in entrepreneurship are the possibility of high profits (38% of men and 27% of women), business independence (33% of men and 30% of women), desire for challenges, that is, creative and dynamic jobs (16% of men and 15% of women).

Key knowledge, skills and competencies that students want to acquire and which they find important for setting up their own business are the development of entrepreneurial spirit and their creativity. This is the key factor for 48% of men and 43% of women. In addition, the improvement of communication skills is important for 41% of women and 33% of men. Acquiring technical knowledge, skills and professional "tools" are equally important for 18% of men and 16% of women. Men and women equally expressed their desire to form the habit of life long learning. Industries in which men would prefer to develop future business are: agriculture (45%), trade (33%) and services (12%). Women would like to develop their business in services (39%), education (32%), and agriculture (21%). 10% of men would develop their business in IT compared to an almost insignificant number of women.

The priority for most students, both male and female, is not to be well-paid, but to have a safe job or their own business. Women more often opt

for safe employment than men, while men more often opt for their own business. More men than women are planning to start their own business in the next 5-6 years. Regarding factors which discourage entrepreneurship, women are more often than men discouraged by a lack of financial resources and insufficient knowledge and skills for running a business. The key motive for entrepreneurship for men is the possibility of high profits, while for women it is the desire for independence. Regarding knowledge, skills and competencies they want to primarily acquire, both men and women would like to develop entrepreneurial spirit and creativity. More than two thirds of men would develop their business in agriculture and trade compared to two thirds of women who would develop business in services and education (Kalinic, 2013).

4. SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF FEMALE ENTREPRENEURSHIP

In the Republic of Serbia, starting one's own business is still not recognized enough as a basic way for increasing employment and encouraging economic development. Promotion and support of entrepreneurship and establishing new enterprises should be created at the national level, and the process of implementation should be set up at local and other levels. In order to encourage the development of competitiveness and innovation of entrepreneurship and SMEs, it is necessary to improve support quality (training, consulting service and information), to provide Serbia with an opportunity to compete in an international market and increase the share of export in foreign trade.

Within systematic support for the SME sector and innovation development, the Government introduced the Regulation on defining the Programme of the standardized set of services for small and medium enterprises and entrepreneurs in 2013. The Programme is implemented by the Ministry of Finance and Economy in cooperation with the National Agency for Regional Development through accredited regional development agencies (ARRA). Specific goals are the improvement of productivity, innovation and competitiveness; enhancement of existing products and services and introduction of new ones; improvement of internationalization and the increase of employment in SMEs. The services planned within this programme are free of charge for prospective and existing small and medium enterprises, entrepreneurs and cooperatives, and they are grouped into 4 areas: providing information related to starting a business; various educational trainings and courses; consulting; and creation of marketing plans and promotions. However, there is little of reference to female entrepreneurship as usual, and therefore such an approach cannot be considered encouraging for the future period.

The Strategy for encouraging the development of entrepreneurship in the period 2014-2020, which should be adopted by the Government of Serbia by the end of 2014, should be of the greatest direct importance for the development of female entrepreneurship. This strategy essentially draws on the

framework and recommendations defined in the European Union in various documents, such as the Small Business Act for Europe, 2008, etc. One of the key principles emphasized in the Small Business Act for Europe is a commitment to encourage entrepreneurship among women, as well as to simplify the procedures and provide more favourable conditions for the development of entrepreneurship among women. Although the Strategy for the development of competitive and innovative small and medium enterprises has recognized the significance of female entrepreneurship, and it has incorporated its encouragement and development in its priority areas and goals, this commitment is not defined by a specific action plan for female entrepreneurship. It is necessary that the Strategy defines a unique Platform for support for female entrepreneurship. Various associations of business women, headed by the Association of Business Women in Serbia, have started an initiative for its introduction.

Entrepreneurial education is an important link in the system of support, development and promotion of small and medium enterprises. The importance of entrepreneurial education can be viewed through an analysis of strategic documents aimed at supporting the SME sector, which consist of the Development Strategy of Competitive and Innovative Small and Medium Enterprises, the EU Small Business Act (earlier: Charter for Small and Medium Enterprises) and the Oslo Agenda. All three strategic documents underline the importance of entrepreneurial education for the creation of an environment which will be encouraging for the development of SMEs. Entrepreneurial education is not only significant for small and medium enterprises. The European document "Education and training 2020" states that entrepreneurial competency is one of key competencies which the individual need to acquire in order to be a part of modern life and work. Accordingly, the significance of entrepreneurial education for female entrepreneurship should be viewed from a wider perspective. It does not contribute only to better prospects for economic development and to creating new jobs, but also to strengthening human capital and to personal, social and professional development of the individual and enabling them for life in the modern world (Kikinda Chamber of Commerce, 2006).

5. CONCLUSION

In developed economies of the world (the USA, the EU countries, China, Japan), entrepreneurship is an engine of economic development, and female entrepreneurship has been recognized as its significant factor. Among neighbouring countries, female entrepreneurship is most developed in Slovenia, and then in Croatia, where women have made important business moves (Glas, Petrin, 1998).

Entrepreneurship in Serbia has developed in a relatively short period and without adequate regulatory and real continuity. Female entrepreneurship has developed during all these years under even worse conditions marked by an established patriarchal regime and general state of economy. Nevertheless, women are increasingly starting businesses and run-

ning companies with more success. Statistical data show that female enterprises account for about 26% of the total number of SMEs in Serbia. Women are rarely at key management positions in enterprises - women are directors or CEOs in only 22% of legal persons, and women hold only 14% of positions in management boards. Moreover, women earn considerably less in enterprises than men with the same education level.

The research on student attitudes towards entrepreneurship indicate that: women still prefer well paid jobs to their own businesses, a key motive of women for setting up their own business is a desire for independence, and their major constraint is a lack of material resources. Women consider that crucial competencies for setting up a business are developing an entrepreneurial spirit and creative thinking, while more than two thirds of women would develop their business in the field of services and education.

Considering the current state of the SME sector and additional limitations caused by the economic crisis, it is necessary that the state defines a set of regulatory measures in order to create conditions for faster growth of female entrepreneurship in Serbia as well as additional encouraging mechanisms for female entrepreneurs to set up production and services and to prevent the decline in employment.

REFERENCES

1. Glas, M., Petrin, T.(1998): Analysis on Female Entrepreneurship in Slovenia from 1993 and the Latest Data from the Pilot Analysis from 1998. Ljubljana.
2. Hisrich,R.D. and G.Fulop(1997): Women Entrepreneurs in Family Business: The Hungarian case,FamilyBusiness:Review,H:3:281-302.
3. Jakopin, E. et al. (2011): Entrepreneurship Development in Serbia 2010, Ministry of Finance of the Republic of Serbia, Belgrade
4. Kalinić,M.(2013):Research, Entrepreneurship and Student Population, College of Professional Studies in Management and Business Communications, Sremski Karlovci
5. Council Decision on the Principles, Priorities and Conditions contained in the European Partnership with Serbia including Kosovo as defined by United Nations Security Council Resolution 1244 of June 1999 and repealing Decision 2006/56/EC, No. 2008/213/EC (OJL 80, 19.03.2008, pp 46-70).
6. Assessment of the Environment for Female Entrepreneurship in the Republic of Serbia, 2013, Employers Federation of Serbia, Belgrade
7. Womens Entrepreneurship in Serbia Chances andprospectives,(2006):Zbornik radova,Privredna komora Kikinde,Kikinda.
8. Electronicsources:
www.apr.gov.rs; www.webrzs.stat.gov.rs; www.mrrls.gov.rs; www.nsz.gov.rs

GARANCIJSKI ŽIG KAO FAKTOR PREFERENCIJA POTROŠAČA

Datum prijave: 24.2.2014.

UDK 366.4

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Stručni rad

dr 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 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

SAŽETAK - U odabiru proizvoda, potrošači se često i nesvesno opredjeljuju za proizvod koji posjeduje garancijski žig jer on u svijesti potrošača ostavlja utisak kvalitete i pouzdanosti. Na ovaj način garancijski žig postaje sredstvo legalne gospodarske utakmice koje pospješuje konkurentsku moć poduzeća. Nositelj prava na žig garancije mora dozvoliti korištenje žiga garancije svakom poduzeću za robu ili usluge koje imaju zajedničke karakteristike propisane općim aktom o žigu garancije. Opisani primjeri poznatih garancijskih žigova - "Woolmark", "Melinda", "Zelena jabuka" i "Najbolje iz Vojvodine" pokazuju kako nastaje pozitivna slika kod potrošača o vrijednosti i kvaliteti proizvoda i proizvođača, povećanje sudjelovanja na ciljnim segmentima tržišta i poticanje na kupovinu proizvoda obuhvaćenih ovim projektima. Time koncepcija garancijskog žiga otvara mogućnost za slobodnu utakmicu između raznih proizvođača iste vrste proizvoda, što dugoročno promatrano pospješuje konkurentnost domaće proizvodnje. Bliska povezanost koncepta garancijskog žiga i marketinga ogleda se u tome što žigovi pomažu da se učvrsti i ojača privrženost potrošača. Zadržavanje dugoročne privrženosti potrošača jednako je važno kao i privlačenje novih potrošača za ostvarenje ekonomске dobiti.

Ključne riječi: žig garancije, kvaliteta, potrošač, konkurentnost, pozicioniranje

Summary - Consumers often unconsciously choose the product that carries certain trademark which leaves the impression of good quality and reliability. In this way the trademark becomes a means of legitimate power that increases the competitiveness of the enterprise. The holder of the trademark rights must allow the use of the trademark by every company which provides goods or services that have common characteristics prescribed by general Trademark Act. Well-known examples of "Woolmark", "Melinda", "Zelena jabuka" i "Najbolje iz Vojvodine" trademarks show the formation of the positive image and the quality of the products and manufacturers. They increase the participation in targeted segments of the market and encourage the purchase of the products. This conception makes an opportunity for free competition between different manufacturers of the same type of product, which improves the long term competitiveness of domestic production. The close connection between the concept of the trademark and marketing is reflected in the fact that trademark helps to reinforce and strengthen the commitment by consumer. Keeping the long-term commitment by consumers is just as important as attracting new consumers and achieving economic benefit.

Key words: trademark, quality, consumer, competition, competitiveness

1. UVOD

Žig koji potrošači prepoznaju može biti najvrednije pojedinačno dobro intelektualnog vlasništva. Proizvod koji je obilježen žigom smatra se proizvodom određene kvalitete koja ne mora biti izuzetna ili nadprosječna, ali mora biti stalna. Veza između proizvođača i potrošača je nevidljiva i više je moralne prirode, ona se ogleda u povjerenju koje potrošač pokazuje kupujući određene znakom obilježene proizvode. Tako žigovi motiviraju proizvođača da ulaže u kvalitetu proizvoda, njegovo održavanje i poboljšanje, što predstavlja dobrobit za društvo u cjelinici. [Landes W., Posner R., 2008.]

Žigovi su vrijedni u mjeri u kojoj pomažu da se učvrsti dugotrajna privrženost potrošača koja se vezuje za poduzeće-proizvođača-vlasnika žiga i stvaranje pozitivnog imidža. Žig predstavlja reputaciju ko-

ju je firma stvorila ulazeći u kvalitetu proizvoda. Ukratko, titular žiga žanje ono što je sijao - privrženost kupaca u zamjenu za ulaganje u kvalitetu.

2. GARANCIJSKI ŽIGOVI I MEĐUNARODNA ZAŠTITA

Uslijed povećanja tehničke složenosti proizvoda i usluga sve više na značaju dobivaju garancijski žigovi, kojima se naglašava da proizvod ispunjava tehničke uvjete i da je prošao određene provjere. Garancijski žig je znak koji njegov vlasnik licencira firmama koje ispunе određene tehničke zahtjeve ili provjere ili koji su u suglasnosti s tehničkim zahtjevima. Žig često prati logo istaknut na proizvodu kao ažuran ili lako uočljiv signal potrošaču. Obično je izložen kao znak treće strane zajedno s oznakom proizvođača samog proizvoda. Žigovi koji pokazuju suglasnost s nekim zahtjevom se koriste na mnogo

različitih načina. Upotrebljavaju se kao znak da taj proizvod ispunjava funkciju ili propise standarda.

Kada znak odobri treća strana žig može biti registriran kao garancijski žig.

Dakle, garancijski žigovi se koriste da ukažu da je neka roba ili usluga usuglašena sa izvjesnim standardom ili specifikacijom, kao što UL logo pokazuje električnu sigurnost. Naime, najpoznatiji pružatelji licence na potvrde o sigurnosti u SAD su Underwriters laboratories, koje licenciranjem loga UL potvrđuju da je kupac licence ispunio sigurnosne zahtjeve za proizvodnju električnih aparata i opreme.

Žig garancije „upućuje na standarde koji se mogu identificirati. Prema principu „otvorene radnje“ žig se može koristiti za bilo koju robu ili usluge koji ispunjavaju propisane zahtjeve i standarde (woolmark).“ [Bobrovský J, 2003.]

Slika 1.: Garancijski žig Woolmark



Izvor: <http://www.wool.com> (12.03.2014.)

„Woolmark“ je žig garancije australske kompanije, registriran u preko 140 zemalja i licenciran od strane proizvođača iz 67 zemalja, koji su u stanju ispuniti garantiranu kvalitetu. Ovaj žig je garancija kvalitete koja označava da su obilježeni proizvodi izrađeni 100% od čiste vune i da ispunjavaju specifične uvjete izrade, propisane od strane Woolmark kompanije.

Čak i neki prehrabeni proizvodi zahtijevaju tehnički opis kako bi se provjerila suglasnost sa zahtjevima. Na primjer, neke organske namirnice su u suglasnosti s određenim provjerama i proizvođačima takvih proizvoda je dozvoljeno da upotrijebi određen znak kvalitete.

U ovom svijetu promjena rotkrica nije obična rotkrica čija je kvaliteta očigledna svakome tko ih voli jesti, već rotkrica također može biti ispitana i preporučena za upotrebu, tako što će dobiti oznaku kvalitete koja će prenijeti dobru poruku potrošaču koji voli organsku hranu. [Idris K.(2003)]

Slika 2.: Garancijski žig Melinda



Izvor: <http://www.wipo.int/collectivemarks.htm> (14.03.2014.)

Primjer za razumijevanje garancijskog žiga je oznaka "Melinda" koju koristi 5.200 članova iz 16 poduzeća, čija godišnja proizvodnja iznosi 300.000 tona jabuka, što predstavlja 60% od ukupne proizvodnje u okrugu Trentino, 10% proizvodnje u Italiji i 5% u Europskoj uniji. Ovaj žig zaštićen je 1989. godine od strane Melinda udruženja u cilju suradnje proizvodnje jabuka u području u Val di Sole i Val di Non u Italiji. Svijest o važnosti zaštite žiga pojavila

se 80-tih godina, kada su proizvođači jabuka iz Val di Sol i Val di Non ustanovili da se na tržištu Italije godišnje plasira tri puta veća količina jabuka poznatih kao Val di Non jabuke, u odnosu na količinu koju su oni proizvodili. [<http://www.wipo.int>] Ovo je bio razlog da se okupe svi proizvođači koji koriste iste proizvodne tehnike, napredne tehnike pakovanja i dr., a koji su već bili organizirani kao poljoprivredna poduzeća. Udruženje je dodjeljivalo etiketu s garancijskim žigom "Melinda", samo onim članovima čiji su proizvodi zadovoljavali propisane kako kvalitativne tako i estetske standarde. Štoviše, Udruženje se specijaliziralo za proizvodnju i plasman i-sključivo jabuka.

3. GARANCIJSKI ŽIGOVI I KONKURENTNOST DOMAĆEG GOSPODARSTVA

U članku 2. u Zakonu o žigovima iz 2004. godine po prvi put se uvodi „žig garancije“, u Republici Srbiji. Cilj uvođenja žiga garancije je da se osigura zaštita žiga čije će pravo korištenja, dodjeljivati nositelj prava onim poduzećima čija roba, odnosno usluge zadovoljavaju određene uvjete u pogledu kvalitete, geografskog porijekla, načina proizvodnje ili drugih zajedničkih obilježja.

Nositelj prava na žig garancije mora dozvoliti korištenje žiga garancije svakom poduzeću za robu ili usluge koje imaju zajedničke karakteristike propisane općim aktom o žigu garancije. Time koncepcija garancijskog žiga otvara mogućnost za slobodnu utakmicu između raznih proizvođača iste vrste proizvoda, što dugoročno promatrano pospješuje konkurenčnost domaće proizvodnje.

Slika 3.: Garancijski žig "Zelena jabuka"



Izvor: <http://www.zigzelenajabuka.com> (12.03.2014.)

Prije više od desetljeća u Srbiji je započet program "Zdrava hrana - Zelena jabuka" motiviran željom da se pomogne pri odabiru i zaštiti interesa potrošača. Žig sa znakom zelene jabuke, na osnovi mišljenja stručne komisije od 24 stručnjaka iz ovog područja i ispitivanja proizvoda u referentnim laboratorijama dodjeljuje se u suradnji sa Privrednom Komorom Srbije.

Cilj ovog projekta od samog osnivanja je afirmacija i pospješivanje kvalitete poljoprivredno-prehrabeni proizvoda, kako bi oni uz pomoć novih znanja i tehnologija postali konkurentni ne samo na domaćem već i na međunarodnom tržištu. Prioritetni cilj projekta je unapređenje rada prehrabene industrije, a također i zdravstveno prosvećivanje građana i specifična edukacija zdravstvenih radnika. Ostvarenje ovih ciljeva znači afirmiranje i poticanje proizvodnje zdrave hrane, odnosno visoko vrijedne industrijski proizvedene hrane u našoj zemlji, uz primjenu znanja domaćih stručnjaka. Ovaj program

je svojevrsna spona između znanstvenih radnika širokog spektra i gospodarstvenika.

Do sada je žig "Zelena jabuka" dobio 60 proizvoda iz proizvodnog programa 24 odabranih proizvođača, što znači da su oni u rangu kvalitete propisane mjerilima europskog, odnosno međunarodnog tržišta. Žig "Zelena jabuka" mogu ponijeti samo poljoprivredno-prehrambeni-proizvodi visoke kvalitete koji su dobili prijelaznu ocjenu Stručnog savjeta sastavljenog od 21 stručnjaka različitih profila iz područja medicine, biologije, mikrobiologije, kemije, tehnologije i slično.

Ova većini prepoznatljiva oznaka na ambalaži dobiva se samo na godinu dana, s pravom da se proizvod može kontrolirati bezbroj puta. Ukoliko se analizama utvrdi da postoji kontinuitet u osiguravanju kvalitete, ugovor se obnavlja na sljedećih 12 mjeseci. Predmet analize proizvoda su: izgled, ukus, boja, energetska i biološka vrijednost, zdravstvena ispravnost, sanitarno-higijenski uvjeti u proizvodnim pogonima i dizajn ambalaže. Na utvrđivanju kvalitete angžira se: Jugoinspekt, Republički zavod za zaštitu zdravlja, VMA, Vinča i druge zakonom ovlaštene institucije za kontrolu prehrambenih proizvoda. [<http://www.zelena.jabuka>] Također i proizvodi koji već nose žig "Zelena jabuka" jednom godišnje prolaze obaveznu kontrolu u referentnim laboratorijima i ukoliko odstupe od prvobitne kvalitete, gube pravo na žig dok se ne otklone uzroci.

Proizvođači koji surađuju u ovom programu, do sada ih ima 24, shvatili su da dugoročno uspješno pozicioniranje na tržištu duguju očuvanju i povećanju kvalitete proizvoda. Program često sugerira proizvodnju novih proizvoda, poboljšanje kvalitete postojećih, inoviranje tehnološkog postupka, odnosno sve što je u funkciji poboljšanja kvalitete.

U našoj zemlji još nisu zaživjele potrebne institucije koje bi doabile licencu da službenim uvjerenjima garantiraju poštovanje europskih standarda. Da naši proizvođači ne mogu čekati državu ilustrira primjer "Knjaz Miloša" koji je uložio 20 milijuna eura u opremanje laboratorija koji svakodnevno kontrolira kvalitetu mineralnih voda, sokova i bezalkoholnih napitaka. Proizvodi "Knjaz Miloša" izvoze se u oko 30 zemalja što potvrđuje činjenicu da »dobra kvaliteta ne poznaje granice«. "Bambi" iz Požarevca osim keksa koji izvozi u Sloveniju, Hrvatsku, Makedoniju, Njemačku, Švicarsku, Švedsku, Austriju, Ameriku, Kanadu, otvara granice ovih zemalja za izvorsku vodu "Duboka". [Janjušić D., 2011.]

Proizvodnja zdrave hrane je osim za domaće potrošače, značajna i sa stanovišta prilagođavanja domaćeg gospodarstva uvjetima poslovanja na tržištu Europske unije. Prilagođavanje pravilima, procedurama i uvjetima konkurenциje na tržištu Europske unije predstavlja strateški prioritet agrarne politike Srbije, a jedan od najbitnijih segmenta te strategije je upravo proizvodnja zdrave hrane. [Janjušić D., (2011)] ".[Simin M. 2005]

Slika 4.Garancijski žig "Najbolje iz Vojvodine"



Izvor: <http://www.žig.najbolje iz vojvodine>(14.03.2014.)

Nositelj projekta "Najbolje iz Vojvodine" je Savet za standardizaciju u sastavu Sekretarijata za privredu izvršnog veća AP Vojvodine. Projekt je započet tijekom 2003. godine s ciljem unapređenja gospodarstva regije kroz promoviranje najkvalitetnijih proizvoda i postepeno osvajanje ciljnih tržišta, prvenstveno susjednih zemalja i regija, a potom i razvijenih tržišta Europske unije.

Realizacija projekta ustanovljenog garancijskog žiga, započela je odabirom grupe autentičnih proizvoda koji su već poznati po garantiranoj i prepoznatljivoj kvaliteti ili geografskom porijeklu, a pretpostavka je da je kvaliteta postojana i stalno kontrolirana.

Odluka o ustanovljenju garancijskog žiga "Najbolje iz Vojvodine" službeno je objavljena u "Službenom listu APV", br.25, 2004. godine. U članku br.2 Odluke precizira se da se ovaj žig upotrebljava za obilježavanje prirodnih, poljoprivrednih, zanatskih, industrijskih i proizvoda domaće radnosti, a proizvođač stječe pravo na korištenje žiga njegovim stavljanjem na svoje proizvode. U članku br.6 Odluke definira se da se pravo na korištenje žiga dodjeljuje na tri godine, a kontrolna kuća najmanje jednom godišnje vrši kontrolu ispunjenosti propisanih kriterija.

Članak 7 Odluke propisuje pravila igre, odnosno kriterije za ostvarivanje prava na korištenje žiga, [Simin M. 2005] kako slijedi:

1. certificirani sistem menadžmenta kvalitete
JUS ISO 9001/2001;
2. sistem menadžmenta zaštite životne sredine
JUS ISO 14001/2001;
3. za prehrambene proizvode uveden HACCP sistem (Analiza rizika kritičnih kontrolnih točaka) u proizvodnji hrane i pića;
4. da je proizvod certificiran kao organski proizvod;
5. proizvod mora sadržavati najmanje 60% sirovina iz Vojvodine;
6. proizvod mora ispunjavati uvjete koji su propisani posebnim pravilnikom o proizvodnji i stavljanju u promet.

Proizvod treba biti proizведен u količini koja osigurava kontinuiran plasman kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu i da ima profesionalno dizajniran vizualni identitet. Pri izboru proizvoda koji može nositi garancijski žig "Najbolje iz Vojvodine" prednost imaju proizvodi koji već imaju registriran individualni žig ili oznaku geografskog porijekla kao i proizvodi koji su nagrađivani na sajmovima u zemlji i inozemstvu.

Na listi proizvoda koji nose garancijski žig "Najbolje iz Vojvodine" nalaze se: konditorski proizvodi, bezalkoholna pića, alkoholna pića, smrznuto voće i povrće, sjeme Naučnog instituta za ratarstvo i povr-

tarstvo u Novom Sadu, ulje od bundeve iz Srpske Crne, mlječni proizvodi (pivnički i somboski sir), viна из Sremskih Karlovaca i dr.

4. ZAKLJUČAK

Korisnik garancijskog žiga ima pravo koristiti taj žig samo na način predviđen općim aktom o garancijskom žigu. Udrženja najčešće propisuju listu kriterija za korištenje garancijskih žigova, kao što su standardi kvalitete, a pojedinačna poduzeća mogu koristiti znak ukoliko poštuju te standarde. Također, garancijski žigovi mogu biti efikasno sredstvo unapređenja prodaje kroz zajedničko reklamiranje proizvoda ili usluga u cilju postizanja veće prepoznatljivosti i afirmacije na tržištu od strane potrošača ili velikih distributera.

U odabiru proizvoda, potrošači se često i nesvesno opredjeljuju za proizvod koji posjeduje garancijski žig jer on u svijesti potrošača ostavlja utisak kvalitete i pouzdanosti. Na ovaj način garancijski žig postaje sredstvo legalne gospodarske utakmice koja pospješuje konkurenčku moć poduzeća.

Bliska povezanost koncepta garancijskog žiga i marketinga ogleda se u tome što žigovi pomažu da se učvrsti i ojača privrženost potrošača. Zadržavanje dugoročne privrženosti potrošača jednako je važno kao i privlačenje novih potrošača za ostvarenje ekonomske dobiti.

Za potrošače je najvažnije da se žigovi pojavljuju kao jamstvo da pred sobom imaju proizvod istog porijekla. Ova funkcija je u korelaciji s funkcijom garantije kvalitete, s obzirom da potrošači podrazumevaju da istovjetni proizvodi obilježeni istim garancijskim žigom imaju i istu kvalitetu. Iz funkcije porijekla proistječe i značaj nacionalnog poslovnog identiteta.

LITERATURA

1. Bobrovský J.(2003): Intelektualna svojina kao sredstvo za kvalitetan razvoj, Glasnik intelektualne svojine, Podlistak br.1
2. Hart S., Marfi Dž. (2009) : Robna marka - novi izvor profita, Clio, Beograd
3. Idris K.(2003): Intellectual property - Powerful Mean for Economic Growth, WIPO - World Intellectual Property Organization, Geneva
4. Janjušić D., (2011): Menadžment kvaliteta,Cekom, Novi Sad
5. Landes W., Posner R.(2008): The Economics of Trademark Law, The Trademark Report 78, May-June
6. Simin M. (2005): Development policy and protection of trade marks of agricultural and food products in Serbia and Montenegro, Master's Thesis, The faculty of Political Sciences in Belgrade
7. <http://www.wool.com>
8. http://www.wipo.int/sme/en/ip/business/collective_marks.htm
9. http://www.zelena_jabuka
10. http://www.najbolje_iz_vojvodine

GASTRONOMIJA KAO VAŽAN DIO TURISTIČKE PONUDE U HRVATSKOJ

Datum prijave: 23.4.2014.

UDK 379.8:910.4:641.5

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Stručni rad

Katarina Drpić, mag.oec. i Marko Vukman, mag.oec.

Visoka škola za sportski menadžment Aspira

Mike Tripala 6, 21 000 Split, Hrvatska

Telefon: 021-382-802 Fax: 021-382-805 E-mail: katarina.drpic@aspira.hr; marko.vukman@aspira.hr

SAŽETAK - Od svog nastanka kulinarski turizam rastao je eksponencijalno svake godine, mjereno brojnim pokazateljima. Broj potrošača zainteresiranih za ovaj oblik turizma narastao je zahvaljujući povećanju broja televizijskih emisija o kulinarskim putovanjima. Iako velik broj ljudi tvrdi da je jedno od zadovoljstva putovanja traženje i isprobavanje novih vrsta kuhinja, stvarnost je često drugačija. Masovno tržište i popularne destinacije dovode većinu ljudi do brzog zasićenja industrijskom prehranom i nakon kratkog vremena traže sigurnost vlastite, poznate kuhinje. Prema riječima turističkih djelatnika, posljednjih godina hrvatski turistički stratezi sve više uviđaju da se kvalitetna turistička promocija ne može temeljiti samo na suncu i moru pa se stoga turistička promocija sve više okreće gastronomskoj ponudi kao dijelu kvalitativnog iskoraka hrvatskog turizma. Pitanje je koristi li Hrvatska dovoljno svoje gastronomsko bogatstvo, činjenicu da se na tako malom prostoru nudi tako različita hrana. Prema istraživanju TOMAS Ljeto 2007. motivi dolaska turista u Hrvatsku su: pasivni odmor, opuštanje, zabava, prirodne ljepote, nova iskustva i doživljaji, **gastronomija** (u 20% odgovora). Gastronomija je bio važan motiv dolaska za goste iz Ujedinjenog Kraljevstva, Rusije, Nizozemske, Njemačke i Austrije¹. Ako usporedimo rezultate TOMAS istraživanja iz 2007. s novodobivenim rezultatima iz 2010. godine, može se uočiti da se uloga gastronomije kao motiva dolaska turista u Hrvatsku postupno povećava (sa 20% na 22% odgovora), što nam daje dodatni razlog za uvažavanjem gastronomije kao važna dijela sveukupne turističke ponude.²

Ključne riječi: turizam, gastronomija, gastronomski turizam, kulinarstvo, hrana, putovanje

SUMMARY - Since its emergence, culinary tourism has been growing exponentially every year, as numerous indicators show. The number of consumers interested in this form of tourism has grown thanks to the increasing number of television shows with culinary journey themes. Although many people claim that one of the pleasures of travel is to search and try new types of cuisine, the reality is often different. Due to mass-market and popular destinations most people are growing tired of industrially processed food, which is why they soon find a safe haven in their own, familiar cuisine. According to tourism workers, Croatian tourism strategists increasingly recognize that the quality of tourism promotion cannot be based only on the sun and the sea, and therefore tourism promotion increasingly turns to cuisine as part of a qualitative step forward in tourism. The question is whether Croatia has used enough of its gastronomic riches, taking in consideration the fact that in such a small space there is an offer of so many different types of food. According to the TOMAS research from 2007, tourists come to Croatia in search for: passive rest, relaxation, fun, beautiful nature, new experiences and adventures, and gastronomy (20 % of respondents). Gastronomy is an important motive for visitors from the United Kingdom, Russia, the Netherlands, Germany, and Austria. If we compare the TOMAS research results from 2007 with the results from 2010, it can be seen that the role of gastronomy as motivation for tourists in Croatia gradually increased (from 20% to 22 % of respondents), which gives us an additional reason for the appreciation of gastronomy as an important part of the overall tourist offer.

Key words: tourism, gastronomy, gastronomy tourism, sustainability, cookery, food, travel

¹ http://www.itzg.hr/UserFiles/Pdf/Tomas/2007_Tomas-Ljeto_2007.pdf (20.03.2014.)

² <http://www.itzg.hr/UserFiles/File/novosti/Tomas-Ljeto-2010-Prezentacija-HR-CROTOUR-23-03-2011.pdf> (20.03.2014.)

1. UVOD

Čovjek kroz početke svoje povijesti putuje zbog različitih razloga i motiva. Kroz razvoj turizma javljaju se i specifične potrebe suvremenog turista. Razvoj turizma ima značajan utjecaj na gospodarstvo cijele zemlje. Iznimno je teško stvoriti jednostavnu sliku o turizmu, jer je u strukturi previše čimbenika koji ga determiniraju da bi ga percipirali kao npr. gospodarsku granu. Od prvenstvene vrste pasivnog „sunce i more“ turizma, razvile su se mnoge vrste turizma (nautički, avanturistički, ruralni, kulturni, zdravstveni...) Kroz rast turizma kao gospodarske djelatnosti, boravak turista u određenoj destinaciji obogaćen je raznim sadržajima. Kao nova vrsta turizma javlja se i gastronomski turizam. Gastronomija obuhvaća sve ono što se odnosi na kuhanje, kuhašku vještina i s tim u vezi. U širem smislu obuhvaća gurmanstvo, sladokustvo, a u najširem smislu vezu kulture i hrane, odnosno umjetnost prehrane, kulinarsku umjetnost.

2. HRANA KAO TURISTIČKA ATRAKCIJA

"Pretpostavlja se da je čovjek prvi put kušao kuhanu hranu sasvim slučajno. U vrijeme sakupljačkih i lovačkih društava hrana je bila preoskudan resurs da bi se išta odbacilo, pogotovo sjeme ili meso slučajno isprženo i pronađeno nakon prirodno nastalih požara. Tako su ljudi otkrili da je termički obrađena hrana ponekad ukusnija i probavljivija od sirove. Poput služenja vatrom, koje je element kulture, i kuhanje je postalo ljudskom vještinom, zahtijevajući društvenu organizaciju i prenošenje kulture. Ono se uči u skupinama, prenosi se s jednoga na drugi naraštaj i dijeli se s pripadnicima skupine. Razvoj kulinarskih navika ovisi o društvenom, geografskom i povjesnom aspektu, pa se, prema tome, razlikuju i kulinarske kulture kao skupovi stavova i ukusa koje ljudi povezuju s kuhanjem i prehranom" (Žaper, 2004:229).

Hrana je do nedavno bila samo sastavni dio turističke ponude, iako je jedan od bitnih elemenata cjelokupnog turističkog doživljaja. Tek posljednjih godina hrani se posvećuje veća pažnja, te postaje predmetom zasebnog proučavanja. Hrana je sastavni dio života čovjeka, pobliže njegova egzistencijalna potreba, te kao takva predstavlja područje vrijedno provođenja ozbiljnih istraživanja i analiza. Danas kulturni i socijalni značaj hrane dobiva priznanje koje zaslужuje (izdani su razni časopisi na temu hrane: Gourmet Traveller, Food & Travell, radio emisije, tv emisije, pa čak i cijeli Lifestyle kanali - North American Food Channel.) Danas hrana predstavlja statusni simbol, identitet, stil života, te pitanja ukusa, svježine i kvalitete danas su prepoznate kao važne, ne samo zbog uloge hrane u domaćem gospodarstvu, već i zato što naš stil i izbor hrane govori nešto o nama samima, zašto

putujemo, te način na koji živimo. Uzimanje hrane je svakodnevna i često rutinska aktivnost koja se na putovanju, promjenom mesta boravka, nužno prenosi na drugu lokaciju (osjećanje kućne udobnosti). Kao i u svakodnevici, tako i u turizmu, mogu postojati izvjesna odstupanja od rutine: 'rotacija rutine', kada se naizmjenično uzima različita, ali poznata hrana ili se opredjeljuje za novu, do tada nekonsumiranu hranu. Prijenos rutine na putovanje podrazumijeva da se turisti drže 'osnovnog sastojka' hrane koju jedu kod kuće uz određene 'periferne' dopune radi raznovrsnosti i promjene. Kada je konzumiranje hrane na putovanju samo ekstenzija kućnih navika, hrana ima ulogu epizodnog doživljaja. U određenim situacijama, kada je hrana u pitanju, turisti mogu tražiti doživljaje koji prelaze granicu rutine i poznatog. Traganje za novim i nepoznatim, što je jedan od motiva za putovanje, može se odnositi i na hranu. Turizam svakako nudi nove prilike za konzumiranje hrane. Novo iskustvo s hranom može biti dvojako: novi sastojci i ukusi koje turisti ranije nisu probali ili, pak, novi način pripremanja i isporuke inače poznate hrane. I određena situacija može doprinijeti da konzumiranje hrane, umjesto epizodnog doživljaja, postane dio vrhunskog doživljaja (npr. večera u dobrom restoranu sa društvom i neočekivanim provodom što se dugo pamti). Efekt na uspomene čini takav doživljaj vrhunskim. Stvaranje vrhunskog turističkog doživljaja koji proizlazi iz konzumacije hrane nam čini gastronomski turizam.

2.1. Gastronomski turizam u Hrvatskoj i svijetu

„Europa je najjača svjetska turistička destinacija, a turizam je po značenju treća ekomska aktivnost u EU. Turistička djelatnost izravno zapošljava oko 5% radne snage i u nju su uključena oko dva milijuna poduzeća, uglavnom malih i srednjih. Udio turizma u BDP-u je 5%“ (Jasprica, 2012:116).

„Već je 2007. istraživanje tvrtke za strateško savjetovanje Roland Berger Consultants turizam prozvao ključnim pokretačem hrvatske ekonomije (Roland Berger Strategy Consultants, 2007). Unatoč tome što je na primjerima Grčke i Španjolske dokazano da se stabilnost države ne može graditi isključivo na turizmu, turizam i dalje predstavlja važnu kariku u stabilnosti hrvatske ekonomije“ (Crnjac Milić, Brandalik, 2013:85)

„Većina se turističkih zemalja, i onih koje pretendiraju na taj naziv, u bogatstvu svoje ponude može pohvaliti prepoznatljivom gastronomijom. Među osnovnim motivima što potiču turiste da posjete neku destinaciju jest želja da se upoznaju duhovne i kulturne vrijednosti tuđe sredine i da se, na taj način, posjetitelj što više približi prirodi i naravi kraja u koji dolazi. To se može odnositi na bilo koji doživljaj nepoznatoga, novog i različitog.

Ovdje svakako ide i gastronomski doživljaj destinacije“ (Žaper, 2004:228).

Od svog rođenja gastronomski turizam rastao je eksponencijalno svake godine, mjereno po brojnim pokazateljima. Prvi broj potrošača zainteresiranih za ovaj oblik turizma narastao je zahvaljujući povećanju televizijskih emisija o kulinarским putovanjima. U posljednjih nekoliko godina, ICTA (Information and Communication Technology Agency) je uočila ogromno povećanje broja destinacija koje se sve više interesiraju i upoznaju s kulinarским turizmom. Velik broj turista tvrdi da je jedno od zadovoljstva putovanja isprobavanje novih vrsta kuhinja, stvarnost je često drugačija. Masovno tržiste i popularne destinacije dovode većinu ljudi do brzog zasićenja industrijskom prehranom i nakon kratkog vremena traže sigurnost vlastite, poznate kuhinje. Mnoge zemlje su prepune restorana koji poslužuju i nude jela iz svakodnevne prehrane Nijemaca, Britanaca i Skandinavaca koji su njihovi najveći potrošači. Međutim, japanski posjetitelji Europe nisu navikli na zapadnjački način prehrane, a brojni kineski restorani im nisu dovoljno dobra zamjena. Iz tog razloga hrana vrlo brzo postaje “međunarodna”. Dolazi do ubrzanog širenja McDonald'sa i njegovih sveprisutnih hamburgera i američkih lanaca pizzerija, te restorana s piletinom i palačinkama. „Hrvatska se geografski i kulturno može podijeliti u tri osnovne zone - panonsku, dinarsku i jadransku - pa je zato odlikuju i znatne regionalne razlike u prehrani. Kao složena kulturna pojava, prehrana ima više aspekata: izbor namirnica, način pripreme jela, način konzumacije pa i običaje i simbole proizlaze iz prehrambene tradicije. Oni se razlikuju ne samo po regijama već i unutar njih, ocrtavajući razlike u krajolicima.“ (Žaper, 2004:232).

Hrvatska obiluje hotelima koji nude boravak, uključujući polupansion i puni pansion te u svim gradovima kao i turističkim mjestima nalaze se pizzerije, restorani, gostonice, taverne, konobe i slični ugostiteljski objekti. Usprkos tome za gurmane su najzanimljiviji restorani i gostonice s autohtonom «hrvatskom kuhinjom». Osim standardne europske kuhinje, Hrvatska nudi svoja najpopularnija domaća jela i specijalitete: od hladnih jela tu su glasoviti dalmatinski ili istarski pršut, paški ili lički sir, ovčji sir, slavonski kulen, znamenite samoborske ili zagorske češnjovke, svježi sir s vrhnjem... Glavna jela nude se ovisno o podneblju u kojem se gost nalazi. U Dalmaciji, Primorju, na otocima ili u Istri glavna su jela od ribe i «plodova mora», a od mesa, paštićada ili kuhanja janjetina. Uzgoj vinove loze i proizvodnja pitkih i biranih vina višestoljetna je tradicija hrvatskih vinogradara - i u kontinentalnom dijelu Hrvatske i u Primorju i Dalmaciji. Poznate sorte hrvatskih vina uz jadransku obalu i na otocima su crna vina - teran, merlot, cabernet, opolo, plavac, dingač, postup i bijela - malvazija, pošip, pinot, kujundžuša, žlahtina, muškat... U kontinentalnom dijelu - rizling, graševina, burgundac, traminac... Od žestokih pića

pozname su rakije - šljivovica, travarica, lozovača, a od desertnih pića prošek i maraschino. Istarska i Kvarnerska kuhinja predstavlja posebnu vrstu hrvatske kuhinje: to je spoj kontinentalnoga i mediteranskog. Iznimna istarska vina uključuju malvaziju iz Buja, Porečki cabernet, sauvignon i merlot kao i teran iz Buzeta, Vrbničku žlahtinu, pjenušac Bakarsku vodicu itd. Dobri se restorani mogu naći diljem Istre, a pogotovo na opatijskoj, crikveničkoj, rovinjskoj i porečkoj rivi- jeri kao i u unutrašnjosti te na otocima.

Kuhinja Dalmacije i otoka slijedi trend modernih prehrambenih normi. Iako, čak i danas, svako područje spravlja određena jela na svoj, jedinstveni način, dalmatinska kuhinja predstavlja zaseban svijet čije su značajke tek nedavno otkrivene, kao što su kuhinje otoka Hvara, Korčule, Brača (vitalac, jelo spravljeno od janječih iznutrica umotanih u crijevo te pečeno na gradelama), Vis (sardine na gradelama, kao u vrijeme starih Grka; pita sa sardinama s Komiže i Visa, jelo slično današnjoj modernoj pizzi). Svježa morska riba (zubatac, brancin, lovrate, kirnja, skuša, sardina) na roštilju, kuhanja ili marinirana; zatim tu su mekušci (lignje, sipe, hobotnice), rakovi (škampe, jastozi) i školjke (dagnje, kamenice, mušule) kuhanje u ribljoj juhi ili kao rižoto. Od jela od mesa, pršut je nedvojbeno bez rivala - svinjski but dimljen i sušen na buri (iz Drniša), serviran sa suhim, uglavnom kozjim sirom (poznati sirevi su oni s Paga i iz Dubrovnika) i slanim zelenim i crnim maslinama, kaparama i lučicama. Janjetina je također veoma cijenjena, osobito kuhanja ili pečena na otvorenoj vatri (Franjevačka begovica s Visovca, ili lopiz s otoka Iža); također, sušena ovčetina (kaštradina), rozbif, dalmatinski gulaš (paštićada) s njokima, koji poslužuju mnogi restorani. Kuhanje povrće je također omiljeno jelo (blitva s krumpirima, umak od rajčica), često je mješavina uzgojenog i samoniklog povrća, začinjenog maslinovim uljem i vinskim octom ili serviranog s mesom (manestra - tjestenina s mljevenim mesom, arambašići - punjeni listovi loze). Područja s izobiljem svježe vode poznata su po žabama, jeguljama i riječnim rakovima (dolina Neretve, Trilj i sliv Cetine). Kuhinja Gorske Kotare i Like odražava životne navike života na planinama, među šumama i pašnjacima, gdje su ljeta kratka, a zime hladne što ograničava raznovrsnost ponude hrane. Lička se kuhinja susreće i u području Plitvičkih jezera, a s privatnih štandova uz cestu može se kupiti izvrstan domaći sir. Ovdje se zimnica još uvijek pripravlja na tradicionalni način (kiseli kupus, krastavci kuhan u octu, kisele paprike, cikla, kao i slatka jela - džem od šljiva, džem od šipka, flaširano voće, itd.). Kao što se kuhinja na jugu razlikuje od otoka do otoka, tako i u ovom dijelu zemlje, jela se razlikuju od područja do područja. Kuhinja Varaždina, i posebice Zagreba, predstavlja urbanu, velegradsku kuhinju, usko povezanu s poznatijom kuhinjom iz Venecije. Moderna kuhinja Zagreba je međunarodna i veoma zastupljena najukusnijom talijanskom kuhinjom.

„Sljedeća vina iz ovog područja je poželjno kušati: Portugizac s Plješvice i iz Jastrebarskog, Rajnski rizling, Chardonnay iz Strigovana, Muškat Otonel, pjenušava vina, kao i vina iz podruma u Božjakovini, Pinot Blanc iz Svetog Ivana Zeline, Moslovina Škrlet iz Volodera, kao i mnoga druga vina, ali i tradicionalno piće gvirc, koje se ispija dok se jedu paprenjaci“.³

„Turisti u selima diljem Hrvatske mogu vidjeti i doživjeti domaće životinje, uređene kuće i sela s očuvanim elementima tradicijske gradnje, uređene bare, poljske putove kojima je namijenjena turistička svrha, probati jela pripremljena na tradicijski način i druge elemente seoskoga identiteta“ (Ružić, Demonija, 2013:58).

3. RAZVOJNI DIONICI I POTPORNE INSTITUCIJE U GASTRONOMSKOM TURIZMU

„Ministarstvo turizma, kao glavna institucija u RH, obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na: turističku politiku Republike Hrvatske, strategiju razvijanja hrvatskog turizma; razvoj i investicije u turizmu; razvitak kongresnoga, seoskoga, lovnoga, zdravstvenoga, omladinskoga i drugih selektivnih oblika turizma, što uključuje i razvoj gastronomskog turizma.“⁴

Druga, ali i jednakov vrijedna institucija u Hrvatskoj za razvoj i promicanje gastronomskog turizma, ali i turizma općenito je *Hrvatska turistička zajednica*.

„Hrvatska turistička zajednica je nacionalna turistička organizacija, a osnovana je radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranja i provedbe zajedničke strategije i konceptcije njegove promocije, predlaganja i izvedbe promidžbenih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu, te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske“.⁵ „Osim HTZ, prisutne su i turističke zajednice nižih razina. „Zakonodavac je turističku zajednicu definirao ne kao profitabilnu organizaciju, nego i kao interesnu zajednicu svih subjekata-fizičkih i pravnih, koji se bave turističkom ili ugostiteljskom djelatnošću ili su s njima neposredno povezane. Turistička zajednica mjesta i turistička zajednica općine (grada) osnivaju odgovarajuće turističke urede, u kojima se obavljaju stručni i administrativni poslovi za zadaće utvrđene za odgovarajuće turističke zajednice. Turističku zajednicu općine ili grada osnivaju njezini članovi, a pripremne radnje za osnivanje turističke zajednice općine ili grada i sazivanje osnivačke skupštine,

obavlja općinski načelnik ili gradonačelnik u suradnji s turističkom zajednicom županije“.⁶

4. GASTRONOMIJA I MODERNA TEHNOLOGIJA

Stil života proteklih se godina iz temelja promijenio. Velike količine hrane nisu više, kao nekada, sinonim za privlačnu ugostiteljsku ponudu. Ona sad mora biti lagana, ukusna, raznolika i vizualno privlačna. Zajedno s gastronomskim očekivanjima mijenja se i tehnologija u kuhinji. Unatoč promijenjenim zahtjevima, važnost hrane nije ništa manja nego prije - i dalje su ljudi zbog kvalitetne hrane, vrhunske posluge i ambijenta, ali i još bolje promocije ugostiteljskog objekta kadri izdvojiti više novca, pa čak i putovati satima. Sve to pojavni je oblik uspješnih restorana koji tajnu svojeg uspjeha ipak prije svega zahvaljuju strategiji kvalitete, kreativnim kadrovima i novoj tehnologiji u kuhinji, zahvaljujući kojoj je najsmjelije gastronomski ideje danas znatno lakše provesti u djelo. Praćenje trendova i promjene u načinu usluživanja sve zahtjevnijih gostiju ključno je za uspješno poslovanje na sve konkurentnjem tržištu. Kompetitivna prednost sve više postaje način i brzina u ophodenju s gostima. Čekanje, netočnost računa, nenaplaćivanje računa u velikoj gužvi, nezadovoljstvo komunikacijom između gosta i konobara može uvelike utjecati na rezultate poslovanja.“ Suvremena gastronomija ne može bez moderne tehnologije i tehničke opreme koje omogućavaju:

- višu kvalitetu jela u cjelini,
- manje fiziološke gubitke,
- zadovoljavanje HACCP normi,
- veću ekonomičnost pripreme i
- fleksibilnost u pripremi i usluživanju.“⁷

Potrebno je objasniti što je to kvaliteta jela, budući da se pod tim pojmom misli na različite stvari. Opće je pravilo da kvalitetu jelu određuje vremenski najkraći put živežnih namirnica od „polja do stola“, što je teško postići u profesionalnoj gastronomiji. Pri tome je potrebno spomenuti da suvremeno i kvalitetno duboko zamrzнуте živežne namirnice daju čak najbolje rezultate, jer se zamrzavaju odmah po branju (povrće) ili preradi (meso) ili ulovu (riba).

Kuharska tehnologija u svijetu posljednjih se godina jako promijenila, ne samo u suvremenoj tehničkoj opremi, nego i u rasporedu radnih i pomoćnih odjeljenja te u racionalizaciji rada osoblja.

³ <http://www.uniline.hr/hrvatska/gastronomija.php> (11.03.2013.)

⁴ <http://www.mint.hr/default.aspx?id=4864> (01.04.2014.)

⁵ <http://business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica> (05.04.2014.)

⁶ Ministarstvo turizma - Zakon o turističkim zajednicama, članak 25 (http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_152_4142.html (05.04.2014.)

⁷ <http://www.utm.hr/?pgid=39&vid=154> (20.04.2014.)

5. ULOGA GASTRONOMIJE KAO MOTIVATORA TURISTIČKE POTRAŽNJE - PROFIL GASTROTURISTA

Razvoj gastronomije u određenoj destinaciji, doprinosi razvoju cijelokupne turističke ponude destinacije koju gosti posjećuju. Gastro turisti posjećuju određena područja prvenstveno zbog degustiranja hrane i pića specifičnih za određeno područje.

Prednosti razvoja gastronomije:

- stvaranje cjelovitog, kvalitetnog i traženog turističkog proizvoda i obogaćivanje ukupne turističke ponude,
- razvoj turizma u unutrašnjosti i izvan glavne turističke sezone (posebno u proljeće i jesen),
- razvoj ruralnih područja, motivacija za poduzetništvo, zapošljavanje i samozapošljavanje,
- poticaj za očuvanje autentičnog ambijenta, kulture i tradicije,
- unapređenje jedinstvenog imidža destinacije i na međunarodnoj razini,
- povećanje potrošnje po turistu; plasman domaćih proizvoda i
- prednosti za vinare i poljoprivrednike (plasman na mjestu proizvodnje, izgradnja svijesti o kvaliteti njihovih proizvoda i na međunarodnoj razini)

Ciljni segment potražnje u gastro destinacijama su domaći i inozemni gosti; svih dobnih skupina, srednje do više platežne moći; iskusni putnici.

TABLICA 1: MOTIVI DOLASKA TURISTA U HRVATSKU (PREMA ISTRAŽIVANJU TOMAS LJETO 2010)

Rang	Motivi dolaska	%
1.	Pasivni odmor; opuštanje	75
2.	Zabava	44
3.	Nova iskustva i doživljaji	25
4.	Gastronomija	22
5.	Upoznavanje prirodnih ljepota	21

Izvor: http://www.iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Tomas/2007_Tomas-Ljeto_2007.pdf (05.04.2014.)

Prema istraživanju Tomas ljeto 2010. vidljivo je da su motivi dolaska u Hrvatsku za goste iz stranih zemalja u najvećoj mjeri bili pasivni odmor i opuštanje (75%), slijede zabava, putovanja zbog stjecanja novih iskustva, te gastronomija (u 22% slučajeva).

Iz provedenog istraživanja može se uočiti da značaj gastronomije kao motivatora za posjećivanje određene destinacije poprima značajan udio, predstavlja značajniji dio ponude od prirodnih ljepota same destinacije (22%). Gastronomija je bila važan motiv dolaska za goste iz Ujedinjenog Kraljevstva, Rusije, Nizozemske, Danske i Austrije

odnosno goste Dubrovačko-neretvanske i Istarske županije.⁸

6. ZAKLJUČAK

Putovanja kojima ljudi sve više teže, te masovni oblik turizma s ciljem odmora, rekreacije te upoznavanja druge kulture, čine važan dio ljudskih potreba, no veći interes za razne oblike putovanja javlja se tek u 19. i 20. stoljeću.

Upravo Hrvatska predstavlja primjer turističke destinacije koja svojom raznovrsnošću prirodnih pogodnosti, povijesne i kulturne baštine izgrađuje svoj identitet na turističkom tržištu. Hrvatska je postala zemlja koja se uspjela uzdici na svjetsku razinu i ponuditi sve što je potrebno za daljnji turistički razvoj, te se pozicionirati kao jedna od najpoželjnijih zemalja Mediterana.

Sve većim razvojem turizma i promjenom u potražnji gostiju, nastaju novi oblici turizma kako bi se zadovoljile sve želje i potrebe turista. Hrvatska je zemlja koja ima velike mogućnosti za razvoj nekih selektivnih oblika turizma, a jedan od njih je upravo i gastronomski turizam. Osnovna razlika između turizma i gastronomskog turizma jest u gostima kojima cilj dolaska nije samo odmor, već oni posjećuju određenu destinaciju kako bi sudjelovali u raznim gastronomskim manifestacijama, u degustiranju autohtonih jela određene destinacije, te kako bi kroz hranu upoznali odlike određenog kraja koji posjećuju. I oni su turisti, ali nisu došli uživati u moru ili znamenitostima grada. Iako, Hrvatska ima dovoljan broj kvalitetnih ugostiteljskih objekata, suradnja između nositelja ugostiteljske djelatnosti i općenito turističke djelatnosti nije dovoljna za intenzivniji razvoj ovog vida selektivnog turizma. Razvojem gastronomije povećala bi se potrošnja gostiju, otvorila bi se nova radna mjesta, te bi se obogatila cijelokupna turistička ponuda destinacije. Umjesto zatvorenih ugostiteljskih objekata u mrtvo doba turističke sezone, gastronomski turizam donosi objekte otvorene cijelu godinu.

LITERATURA

1. Crnjac Milić, D., Bandalik, R. (2013): Predviđanja u turizmu temeljena na metodi najmanjih kvadrata. Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.4 No.1 (85 - 89)
2. Jasprica, D. (2012): Značenje turizma u integracijskim procesima Europske unije. Naše more,

⁸

http://www.iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Tomas/2007_Tomas-Ljeto_2007.pdf (20.03.2014.)

- Znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo, Vol.59 No.3 (115 - 124)
3. Ružić, P., Demonija, D. (2013): Prirodna i antropogena osnova turizma Hrvatske, Sociologija i prostor, Vol.51 No.1 (46 - 65)
 4. Žaper, A. (2004): Kulinarstvo - dio kulture življenja i duhovne baštine u Hrvatskoj turističkoj ponudi, Naše more, Znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo, Vol.51 No.5-6 (227 - 238)
 5. www.iztzg.hr (20.03.2014.)
 6. www.narodne-novine.nn.hr (10.03.2014.)
 7. www.mint.hr (01.04.2014.)
 8. www.business.croatia.hr(05.03.2014.)
 9. www.uniline.hr/hrvatska/gastronomija.php(11.03.2014.)
 10. business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turistica-zajednica (05.04.2014.)
 11. Ministarstvo turizma - zakon o turističkim zajednicama, članak 25 (http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_12_152_4142.html) (05.04.2014.)
 12. Narodne novine, Klasa: 334-01/06-01/02 (<http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/298502.html> - preuzeto (09.04.2014.)
 13. www.utm.hr/?pgid=39&vid=154 (20.04.2014.)

KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI PROCESA ZAŠTITE ZDRAVLJA, SIGURNOSTI NA RADU I ZAŠTITE OKOLIŠA

Datum prijave: 22.4.2014.

UDK 613.6:574.2

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Stručni rad

M. Petras, struč.spec.ing.sec.

Visoka škola za sigurnost, s pravom javnosti

Ul. I. Lučića 5, 10000 Zagreb, Hrvatska

Telefon: 01-616-8414 Fax: 01-604-3378 E-mail: mpetras@vss.hr

I. Begović

Visoka škola za sigurnost, s pravom javnosti

Ul. I. Lučića 5, 10000 Zagreb, Hrvatska

Telefon: 01-616-8414 Fax: 01-604-3378 E-mail: ibegovic@vss.hr

mr. sc. D. Palačić

Visoka škola za sigurnost, s pravom javnosti

Ul. I. Lučića 5, 10000 Zagreb, Hrvatska

Telefon: 01-616-8414 Fax: 01-604-3378 E-mail: darko.palacic@vss.hr

SAŽETAK - U suvremenom poslovanju i upravljanju poslovnim procesima standardizacija svih postupaka omogućava stvaranje dodatne vrijednosti, konkurentnosti i uspješnosti u poslovanju organizacije. U tom smislu primjena ključnih pokazatelja uspješnosti za upravljanje zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša (HSE) pridonosi razvoju učinkovitih i djelotvornih modela upravljanja područjem HSE. U radu je prikazana analiza teorijskih postavki zaštite zdravlja, sigurnosti na radu, zaštite okoliša te ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI). KPI pomažu organizaciji definirati i mjeriti napredak prema postavljenim organizacijskim ciljevima. Za učinkovito mjerjenje KPI neophodno je postavljanje poslovnih ciljeva. Ciljevi poslovanja moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, svrshodni i vremenski određeni. Na temelju provedene analize prepoznate su mogućnosti na osnovu kojih su određeni KPI za procese HSE. Praćenje i mjerjenje KPI u području zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša provodi se temeljem postavljenih ciljeva, a direktno utječe na poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti HSE. Obzirom da je područje HSE jedan od pokazatelja uspješnog poslovanja organizacije, možemo konstatirati da utvrđivanje i mjerjenje KPI u području zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša pomaže u postizanju poslovnih ciljeva organizacije.

Ključne riječi: ključni pokazatelji uspješnosti, okoliš, sigurnost na radu, zaštita zdravlja.

SUMMARY - In modern business and business process management, standardization of procedures allows the creation of added value, competitiveness and performance in business organizations. In this regard, applying key performance indicators for management of occupational health, occupational safety, and environmental protection (HSE) contributes to the development of efficient and effective management model of HSE area. This paper presents an analysis of theoretical assumptions of occupational health, occupational safety, environmental protection, and key performance indicators (KPI). KPIs help the organization to define and measure progress towards its set goals. For effective measurement of KPI it is necessary to set business goals. The objectives of the business must be specific, measurable, achievable, practical, and time-bound. Based on the analysis, possibilities for defining KPI for HSE processes are identified. Monitoring and measuring KPIs in the areas of occupational health, occupational safety, and environmental protection is implemented based on the objectives and directly affects the improvement of the efficiency and effectiveness of HSE. Considering that HSE area is one of the indicators of successful business organization, we can conclude that the identification and measurement of KPIs in the areas of occupational health, occupational safety, and environmental protection helps in achieving business goals of the organization.

Key words: key performance indicators, occupational health, occupational safety, the environment.

1. UVOD

Sigurnost je funkcija, organizacija, stanje i osjećaj koje omogućuje normalno funkcioniranje poslovnih organizacija u kojem ne dolazi do narušavanja normalnog stanja stvari radi različitih ugroza i opasnosti. Upravljanje sigurnošću podrazumijeva uspostavu sustava odgovornosti, identifikaciju rizika, njihovo vrednovanje, odnosno procjenu rizika i upravljanje rizikom, izradu odgovarajućih sigurnosnih politika i implementaciju u stvarno okruženje na temelju rezultata procjene rizika i definiranih sigurnosnih politika. Sustav upravljanja sigurnošću je neprekidan, prilagodljiv, trajan proces koji se sastoji

od niza povezanih aktivnosti, faza, elemenata i postupaka koji omogućavaju normalni tijek i funkciranje poslovnih procesa i sustava, u koji moraju biti uključene sve osobe iz poslovne organizacije (Palačić, 2011).

Provedba mjera zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša ne označava samo brigu poslodavca prema radniku i okolišu, već i širu društvenu odgovornost. Zaštita zdravlja, sigurnost na radu i zaštita okoliša predstavljaju neka od ključnih područja sigurnosti osoba tijekom izvođenja poslovnih procesa. Stoga je sigurnost potrebno promatrati kroz ljudske, ekonomski i socijalne aspekte. Negativni statistički trendovi broja ozljeda na radu sa svim njihovim značajkama i akcidenata onečišćenja okoliša koje

uzrokuju povećanje troškova, kao i nedovoljna učinkovitost preventivnih mjera zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša, utječu na potrebu da ova područja trajno tragaju za mogućnošću vlastitog znanstvenog razvoja i potvrđivanje u poslovnoj praksi. Razvojem tehnologije i poslovnih procesa nastaju nove opasnosti i rizici kojima je potrebno upravljati novim metodama. U suvremenom poslovanju i upravljanju poslovnim procesima standardizacija svih postupaka omogućava stvaranje dodatne vrijednosti, konkurentnosti i uspješnosti u poslovanju organizacije.

U tom smislu primjena ključnih pokazatelja uspješnosti na upravljanje zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša pridonosi razvoju novih učinkovitih i djelotvornih modela upravljanja ovim područjima zaštite i sigurnosti.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U uspostavi i provedbi procesa upravljanja zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša (HSE) potrebno je provoditi zahtjeve propisa koji reguliraju navedena područja. Provedba zahtjeva propisa zapravo je provedba minimalnih propisanih mjer. Za učinkovito upravljanje ovim područjima neophodno je na temelju opasnosti, rizika, aspekata okoliša te specifičnosti vlastitog HSE sustava upravljanja odrediti ključne pokazatelje uspješnosti procesa.

Slijedom toga, svrha je istraživanja utvrditi mogućnosti upravljanja zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša određivanjem i praćenjem ključnih pokazatelja uspješnosti ovog procesa.

Cilj istraživanja je temeljem provedene analize utvrditi ključne pokazatelje uspješnosti procesa zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša.

Sukladno postavljenom cilju, zadaci ovog istraživanja su:

- analizirati i prikazati osnovne teorijske postavke područja upravljanje zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša
- analizirati i prikazati osnovne teorijske postavke područja ključnih pokazatelja uspješnosti
- utvrditi ključne pokazatelje uspješnosti procesa zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša.

Metode istraživanja predstavljaju način svrhovitog rješavanja problema. Temeljem utvrđenog problema, postavljenog cilja i zadataka znanstvenog istraživanja, izabrane su prikladne znanstvene metode koje čine metodiku rada. Metodom studija dokumentacije i sadržaja analiziraju se teorijske osnove upravljanja zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša te definiranja ključnih pokazatelja uspješnosti procesa. Metodom analize sadržaja raščlanjuju se teorijske postavke, a opisuju se metodom deskripcije. Nakon provedene analize i usporedbe sintetiziraju se bitna svojstva i izvode zaključci.

3. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI PROCESA

Ključni pokazatelji uspješnosti (Key Performance Indicators- KPI) pomažu organizaciji definirati i mjeriti napredak prema postavljenim organizacijskim ciljevima. Za učinkovito mjerjenje ključnih pokazatelja uspješnosti neophodno je postavljanje poslovnih ciljeva. Ciljevi poslovanja moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, svršishodni i vremenski određeni. Kada su ciljevi postavljeni na navedeni način moguće je pratiti uspješnost njihovog postizanja (Peterlić, 2007).

Nakon što analizira svoju misiju, identificira sve sudionike vlastitih procesa i definira svoje ciljeve, organizacija mora odrediti način mjerjenja napretka prema postavljenim ciljevima. KPI se razlikuju ovisno o djelatnosti organizacije i području primjene. Za svaki poslovni proces postavljaju se ciljevi čije se postizanje prati pomoću KPI. U svakom slučaju, KPI moraju biti povezani s postizanjem poslovnog uspjeha organizacije.

KPI mogu biti:

- kvantitativni -izražavaju se brojevima
- praktični -povezani sa postojećim procesima unutar organizacije
- usmjeravajući - ukazuju na poboljšanje u organizaciji
- optužujući - kontroliraju uspješnost promjena u organizaciji (Reh, 2007).

Kako god da su odabrani ključni pokazatelji uspješnosti, oni moraju reflektirati ciljeve organizacije, moraju biti ključni za njezin poslovni uspjeh te moraju biti kvantificirani (mjerljivi). Definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti često je dugotrajan proces detaljnog razmatranja svih primarnih i sekundarnih poslovnih procesa. Kada se jednom odrede i kada se definira način kako će se mjeriti, ne mijenjaju se često. Ciljeve pojedinih ključnih pokazatelja moguće je mijenjati sukladno promjenama organizacijskih ciljeva ili kako se organizacija sve više približava postizanju cilja.

Ključni pokazatelji uspješnosti definiraju skupinu vrijednosti koji se koriste za mjerjenje uspješnosti. Ove vrijednosti nazivaju se pokazatelji. Identificirani pokazatelji koji mogu biti ključni pokazatelji uspješnosti mogu se svrstati u sljedeće potkategorije:

- kvantitativne pokazatelje koji mogu biti prikazani brojčano
- kvalitativni pokazatelji koji se ne mogu prikazati brojčano
- vodeći indikatori koji mogu predvidjeti ishod procesa
- zaostali pokazatelji koji predstavljaju uspjeh ili neuspjeh nakon događaja
- ulazni pokazatelji koji mjere količinu resursa koje troši vrijeme generacije ishodu
- indikatori procesa koji predstavljaju učinkovitost ili produktivnost procesa
- izlazni pokazatelji koji odražavaju ishod ili posljedica postupka
- praktični pokazatelji postojećih procesa organizacije

- usmjeravajući pokazatelji koji pokazuju da li je ili nije organizacija sve bolja
- pokazatelji uspješnosti učinka kontrole na promjene
- financijski pokazatelji korišteni za mjerjenje performansi.

U praktičnom smislu ključni pokazatelji uspješnosti su ciljevi usmjereni dodavanju najviše vrijednosti poslovanju.

Primjena KPI je način da se periodički ocijene performanse organizacije, njenih organizacijskih jedinica, odjela i zaposlenika. Sukladno tome, ključni pokazatelji uspješnosti najčešće se definiraju tako da su razumljivi, smisleni i mjerljivi. Rijetko su definirani na način da je njihovo ispunjavanje upitno zbog čimbenika koji nisu pod kontrolom organizacije ili odgovornih pojedinaca.

U praksi, nadzor ključnih pokazatelja uspješnosti može se pokazati skupim i teško provedivim za organizacije. Neke pokazatelje, kao što su moral zaposlenih, može biti teško kvantificirati. Također je moguće da organizacija odredi pokazatelje koji služe samo gruboj procjeni i koji su nedovoljno precizni.

U slučaju da se više pažnje posvećuje samom mjerjenju nego kvaliteti provedbe poslovnog procesa ili postupka primjena KPI također može dovesti do lažnih poticaja i neželjenih posljedica.

4. UPRAVLJANJE ZDRAVLJEM I SIGURNOŠĆU NA RADU

4.1. Zakonsko uređenje područja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u Republici Hrvatskoj

Zaštita na radu je sastavni dio organizacije rada i izvođenje radnog procesa, a ostvaruje se obavljanjem poslova zaštite na radu i primjenom propisanih, ugovorenih, kao i priznatih pravila zaštite na radu te naređenih mjera i uputa poslodavaca¹.

Svrha Zakona o zaštiti na radu je uvođenje mjera za poticanje unapređivanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu, sprječavanje ozljeda na radu, profesionalnih bolesti, drugih bolesti u svezi s radom te zaštita radnog okoliša.

Za poslodavce je vrlo važno utvrditi kakvo je stanje zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u njihovim organizacijama kako bi znali prilagoditi sustav upravljanja u tim procesima u stvarnim, ali i u promjenjenim okolnostima.

Pokazatelji stanja zdravlja i sigurnosti na radu sadrže informacije o tome što se događa u organizaciji, kako ona stoji u odnosu na usporedive subjekte po pitanju zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, što se dogodilo u promatranom razdoblju i koji su prisutni problemi i poteškoće.

Pri obavljanju poslova prvenstveno se primjenjuju pravila zaštite na radu kojima se uklanja ili smanjuje opasnost na sredstvima rada (osnovna pravila zaštite na radu). Ako se opasnosti za sigurnost i

zdravlje radnika ne mogu ukloniti primjenom osnovnih pravila zaštite na radu, primjenjuju se pravila zaštite na radu koja se odnose na radnike i na način obavljanja radnog postupka (posebna pravila zaštite na radu)².

Dio pokazatelja stanja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu orientirani su na prošle događaje, a dio se odnosi na budućnost i prevenciju.

Preventiva obuhvaća planirane ili poduzete mjere u svim radnim procesima kod poslodavca, s ciljem sprječavanja ili smanjenja rizika na radu. Preventivne mjere te radni i proizvodni postupci koje poslodavac primjenjuje na temelju procjene ili u slučaju potrebe moraju osigurati najveći mogući stupanj zaštite sigurnosti i zdravlja radnika i biti uključene u sve radne procese poslodavca i na svim stupnjevima organizacije rada i upravljanja. Poslodavac je u organizaciji radnog procesa i povjeravanju poslova radniku dužan voditi računa o svim sposobnostima radnika koje mogu utjecati na zaštitu njegova zdravlja i sigurnost na radu.

Za organiziranje i provedbu zaštite na radu u svim dijelovima organizacije rada i u svim radnim procesima odgovoran je poslodavac neovisno o tome je li u tu svrhu odredio radnika za obavljanje aktivnosti zaštite na radu vezanih uz zaštitu i prevenciju od opasnosti i štetnosti, zaposlio stručnjaka za zaštitu na radu, odnosno organizirao službu za zaštitu na radu ili je ugovorio suradnju s fizičkom ili pravnom osobom ovlaštenom za obavljanje poslova zaštite na radu³.

Poslodavac odgovara radniku za štetu uzrokovana ozljedom na radu, profesionalnom bolešću ili bolescu u svezi s radom po načelu objektivne odgovornoosti, na koju ne utječu propisane obveze radnika u području sigurnosti i zdravlja na radu.

Poslodavac je dužan primjenjivati pravila zaštite na radu na temelju općih načela zaštite i njegove obveze proizlaze iz tih načela. Ta načela su:

- izbjegavanje opasnosti i štetnosti
- procjena opasnosti i štetnosti koje se ne mogu ukloniti primjenom osnovnih pravila zaštite na radu
- sprečavanje opasnosti i štetnosti na njihovom izvoru
- zamjena opasnog neopasnim ili manje opasnim
- davanje prednosti skupnim mjerama zaštite pred pojedinačnim
- odgovarajuće osposobljavanje i obavješćivanje radnika
- planiranje zaštite na radu s ciljem međusobnog povezivanja tehnike, ustroja rada, uvjeta rada, ljudskih odnosa i utjecaja okoliša na radno mjesto
- prilagođavanje tehnike napretku
- prilagodba rada zaposlenicima, naročito u svezi s oblikovanjem mjesta rada, izbora opreme te načina rada i proizvodnje posebice

² Zakon o zaštiti na radu, NN 59/96, 94/96, 114/03, 100/04, 86/08, 116/08, 75/09, 143/12: čl. 9 i 10.

³ Zakon o zaštiti na radu, NN 59/96, 94/96, 114/03, 100/04, 86/08, 116/08, 75/09, 143/12: čl. 13.

¹ Zakon o zaštiti na radu, NN 59/96, 94/96, 114/03, 100/04, 86/08, 116/08, 75/09, 143/12: čl. 8. st.1.

u svrhu ublažavanja jednoličnog rada i rada po učinku, kako bi se smanjio njihov štetan učinak na zdravlje⁴.

Osim poslodavca, sudionici u upravljanju sigurnošću na radu i zaštiti zdravlja radnika su:

- ovlaštenik/neposredni ovlaštenik
- stručnjak zaštite na radu i služba zaštite na radu
- koordinator za zaštitu na radu
- stručne organizacije za zaštitu na radu
- specijalist medicine rada
- inspektor rada za zaštitu na radu
- radničko vijeće
- povjerenik radnika za zaštitu na radu
- odbor za zaštitu na radu
- radnici.

Procjena rizika je osnova za upravljanje sigurnošću i zdravljem na radu i zakonska je obveza slijedom Zakona o zaštiti na radu i pravilnika koji iz njega proizlaze. Procjena rizika omogućuje prepoznavanje svih opasnosti koje mogu naškoditi radnicima i uzrokovati neželjene posljedice. Ona omogućuje procjenjivanje ozbiljnosti tih posljedica i pronalaženje najprikladnijih rješenja za zaštitu od njih.

Zakon o zaštiti na radu koristi izraz procjena opasnosti i kaže da je poslodavac u cilju unapređenja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu dužan procjenjivati opasnosti za život i zdravlje radnika radi njihovog sprječavanja ili smanjenja te je dužan izraditi ili posjedovati procjenu opasnosti i u tu svrhu osigurati sva potreba sredstva.

Utvrđivanje uzroka ozljeda na radu je jedan od najsloženijih poslova u sustavu mjera zaštite na radu te je prikupljanje valjanih podataka o stvarnim uzrocima ozljeda osnovna pretpostavka za preventivno operativno djelovanje kako se isti ili slični događaji više ne bi dogodili. Zbog toga je bitno da podatci budu točni, potpuni, pouzdani i dobro interpretirani. (Kacian i Dolšak, 2010)

Za uspješno sprečavanje ozljeda na radu nije dovoljno proučavati samo događaje koji su imali za posljedicu ozljedu na radu, već i događaje koji predstavljaju potencijalnu opasnost i koji samo stjecajem okolnosti nisu u danom trenutku izazvali ozljede.

Troškovi koji nastaju zbog ozljeda na radu jesu:

- troškovi pružanja prve pomoći
- troškovi medicinske (hitne) pomoći
- troškovi liječenja u bolnici
- naknade ozlijedenom radniku na bolovanju
- izgubljeno radno vrijeme ozlijedenog radnika
- izgubljeno radno vrijeme drugih radnika
- izgubljeno radno vrijeme voditelja poslova
- gubici u proizvodnji
- troškovi zapošljavanja novog radnika
- troškovi sudske postupaka
- naknada štete i odštete

- inspekcijski nadzor i kazne za neprovedbu zahtjeva iz propisa.

4.2. Međunarodne norme za upravljanje zdravljem i sigurnošću na radu

Norma BS OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) je sustav za upravljanje i kontrolu zaštite na radu i zaštite zdravlja zaposlenika. Norma je kompatibilna s normama ISO 9001 (kontrola kvalitete) i ISO 14001 (zaštita okoliša). OHSAS osigurava sigurnu i zdravu radnu okolinu, identifikaciju i kontrolu zdravstvenih i sigurnosnih rizika, smanjenje potencijalnog rizika od nezgoda, usklađenje sa zakonskim propisima, te u cijelosti poboljšanje poslovanja. Najveća vrijednost OHSAS 18001 sustava za upravljanje zaštitom na radu i zaštite zdravlja zaposlenika je bitno smanjenje rizika vezanih s prirodom posla.

OHSAS norma specificira zahtjeve za sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu (OH&S) te omogućuje organizaciji kontrolirati vlastite OH&S rizike i poboljšati performanse OH&S sustava. Ova norma je primjenjiva na sve vrste organizacija. Norma sadrži sljedeća osnovna poglavlja:

1. Područje primjene
2. Upućivanje na druge norme
3. Nazivi i definicije
4. Zahtjevi za upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu

Posljednja točka norme, koja je ujedno i najvažnija za implementaciju i primjenu, sadrži sljedeće zahtjeve (BS OHSAS 18001:2007):

1. Opći zahtjevi - Organizacija treba definirati i dokumentirati opseg upravljanja svojim OH&S sustavom.
2. OH&S politika - Uprava treba definirati i ovjeriti OH&S politiku organizacije i osigurati da je ona unutar definiranog opsega upravljanja sustavom OH&S sukladna detaljnim zahtjevima norme.
3. Planiranje - Organizacija mora izraditi, implementirati i održavati proceduru(e) za trajnu identifikaciju opasnosti, procjenu rizika i definirati potrebne mjere kontrole. Za upravljanje promjenama organizacija mora identificirati opasnosti i rizike vezane uz promjene u organizaciji, sustavu upravljanja zaštitom, ili aktivnostima - prije nego što uvede te promjene te mora osigurati da rezultati tih procjena budu uzeti u obzir pri definiranju kontrola. Organizacija mora osigurati da se važeći zakonski zahtjevi i ostali zahtjevi koji se na nju primjenjuju, uzimaju u obzir pri ustrojavanju, implementaciji i održavanju vlastitog sustava upravljanja OH&S. OH&S ciljevi moraju biti mjerljivi, gdje je to praktično, te moraju slijediti OH&S politiku, uključujući opredjeljenje za prevenciju ozljeda i bolesti. Ciljevi trebaju biti sukladni važećim zakonskim i ostalim zahtjevima koji se primjenjuju na organizaciju, te težiti trajnom poboljšavanju.
4. Primjena i provedba - Uprava organizacije snosi odgovornost za primjenu upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu, a zaštita zdravlja i sigurnost na radu se mora primijeniti na cijelu organizaciju.

⁴ Zakon o zaštiti na radu, NN 59/96, 94/96, 114/03, 100/04, 86/08, 116/08, 75/09, 143/12: čl. 17.

Organizacija mora osigurati da osobe na radnim mjestima budu odgovorne za aspekte zaštite zdravlja i sigurnosti nad kojima imaju kontrolu, uključujući i ostale zahtjeve primjenjive na organizaciju. Sve osobe koje izvode radove pod kontrolom organizacije, a koji mogu imati utjecaj na zdravlje i sigurnost, moraju biti kompetentne temeljem odgovarajućeg školovanja, osposobljavanja ili iskustva, o čemu se moraju čuvati odgovarajući zapisi. Važno je uspostaviti komunikaciju na svim razinama, a radnici moraju biti informirani o svojim mogućnostima sudjelovanja, kao i o svom predstavniku za OH&S pitanja. Organizacija mora postupiti po stvarnim hitnim situacijama i eliminirati ili smanjiti pridružene različite OH&S posljedice. Sve mjere zaštite zdravlja i sigurnosti na radu moraju se nadzirati i mora se provjeravati njihova učinkovitost.

5. Provjera, korektivna aktivnost i preventivna aktivnost - Ovaj zahtjev norme obuhvaća provođenje mjerena i nadzora, procjena sukladnosti te istraživanje incidenata, nesukladnosti, korektivne akcije i preventivne akcije uz kontrola zapisa. Norma propisuje kako organizacija mora imati postupke za upravljanje nesukladnostima, popravnim radnjama i preventivnim radnjama. Organizacija mora uspostaviti sustav zapisa i zapise čuvati prema određenim rokovima čuvanja. Organizacija mora provoditi ocjene svoga sustava upravljanja odnosno provoditi interne audite i čuvati zapise o tome.

6. Upravina ocjena OH&S sustava - Uprava organizacije mora ocijeniti sustav upravljanja OH&S u planiranim intervalima, zbog osiguranja trajne primjerenosti, primjenjivosti i učinkovitosti i čuvati zapise o tome, a u normi je propisano što sve mora sadržavati upravina ocjena. (BS OHSAS 18001:2007)

Upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu nadilazi minimalne zahtjeve koje definiraju propisu iz ovog područja. Da bi poslovna organizacija mogla upravljati zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu nije dovoljno samo pribaviti zaštitnu opremu kao sredstvo kojima se štite radnici i provesti još neke mјere koje nalažu propisi. Učinkovito upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu cilj je svakog poslodavca. Takav pristup poslovnim procesima poslodavcu donosi sigurnost, lakše plasiranje na tržište te s time i veću dobit u poslovanju, dok samim radnicima kvalitetnije i sigurnije obavljanje radnih postupaka.

5. UPRAVLJANJE OKOLIŠEM

5.1. Zakonodavstvo Republike Hrvatske

Okoliš je prirodno okruženje organizama i njihova zajednica uključivo i čovjeka, koje omogućuje njihovo postojanje i njihov daljnji razvoj. Za samo upravljanje okolišem neophodno je biti svjestan što sve podrazumijeva ovaj pojam.

„Zaštitom okoliša osigurava se cjelovito očuvanje kakvoće okoliša, očuvanje bioraznolikosti i krajobrazne raznolikosti te georaznolikosti, racionalno koriš-

tenje prirodnih dobara i energije na najpovoljniji način za okoliš, kao osnovni uvjet zdravog života i temelj koncepta održivog razvitka.“⁵

Okoliš je potrebno očuvati na razini koja ne ugrožava zdravlje i život čovjeka i nije štetna za životinjski i biljni svijet. Održivi razvoj je važan kako bi se zadovoljile sve potrebe današnjice, bez ugrožavanja potreba budućih generacija.

U Zakonu o zaštiti okoliša⁶ navedena su općeprihvaćena načela zaštite okoliša:

- načelo održivog razvitka
- načelo predostrožnosti
- načelo očuvanja vrijednosti prirodnih dobara, bioraznolikosti i krajobraza
- načelo zamjene i/ili nadomještanja
- načelo otklanjanja i sanacije štete u okolišu na izvoru nastanka
- načelo cjelovitog pristupa
- načelo suradnje
- načelo „onečišćivač plaća“
- načelo pristupa informacijama i sudjelovanju javnosti
- načelo poticanja
- načelo prava na pristup pravosuđu.

Prema navedenom zakonu Agencija za zaštitu okoliša prikuplja i objedinjava prikupljene podatke radi osiguravanja i praćenja provedbe politike zaštite okoliša i održivog razvoja, dok Fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost obavlja poslove finansiranja pripreme, provedbe i razvoja programa, projekata i sličnih aktivnosti u području očuvanja, održivog korištenja, zaštite i unapređivanja okoliša te u području energetske učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije.

Sukladno osnovnim načelima zaštite okoliša (načelo onečišćivač plaća) poslovna organizacija koja onečisti okoliš snosi troškove nastale onečišćenjem okoliša. Ti troškovi uključuju troškove procjene štete, procjene nužnih mјera i otklanjanja štete u okolišu. U tom smislu svakoj je poslovnoj organizaciji od poslovnog interesa upravljanje okolišem i izbjegavanje nastanka kriznih situacija prilikom kojih se ugrožava okoliš. Sami troškovi koji terete organizaciju nisu najgore što se može dogoditi. Onečišćenjem okoliša i okruženja u kojima se čovjek boravi i radi štetno se djeluje na zdravlje ljudi/zaposlenika koji se nalaze na određenom području onečišćenja. Stoga je cilj svake organizacije smanjenje onečišćenja okoliša i izbjegavanje kriznih situacija vezanih uz okoliš koje mogu nanijeti štetu organizaciji i drugim zainteresiranim stranama.

Osnovni ciljevi organiziranja i provedbe mјera zaštite okoliša jesu:

- zaštita života i zdravlja ljudi
- zaštita biljnog i životinjskog svijeta, biološke i krajobrazne raznolikosti te očuvanje ekološke stabilnosti

⁵ Zakon o zaštiti okoliša, NN 80/13, 153/13: Čl. 3, st.1

⁶ Zakon o zaštiti okoliša, NN 80/13, 153/13

- zaštita i poboljšanje kakvoće pojedinih sastavnica okoliša
- zaštita ozonskog omotača i ublažavanje klimatskih promjena
- zaštita i obnavljanje kulturnih i estetskih vrijednosti krajobraza
- sprječavanje velikih nesreća koje uključuju opasne tvari
- sprječavanje i smanjenje onečišćenja okoliša
- trajna uporaba prirodnih izvora
- racionalno korištenje energije i poticanje uporabe obnovljivih izvora energije,
- uklanjanje posljedica onečišćenja okoliša
- poboljšanje narušene prirodne ravnoteže i ponovno uspostavljanje njezinih regeneracijskih sposobnosti
- ostvarenje održive proizvodnje i potrošnje
- napuštanje i nadomještanje uporabe opasnih i štetnih tvari
- održivo korištenje prirodnih dobara, bez većeg oštećivanja i ugrožavanja okoliša
- unapređenje stanja okoliša i osiguravanje zdravog okoliša.

5.2. Međunarodne norme za upravljanje okolišem

Svrha međunarodnih normi iz područja zaštite okoliša je dati smjernice za uspostavu djelotvornog sustava upravljanja okolišem. Sustav upravljanja okolišem omogućuje organizacijama analizu i kontrolu postupaka i sveukupnih aktivnosti kako bi se umanjili negativni utjecaju na okoliš i povećala sveukupna učinkovitost organizacije. Uspješnost takvih sustava ovisi o opredijeljenosti svih razina organizacije, a ponajviše vrhovnog menadžmenta. Svrha uvođenja sustava upravljanja okolišem je učinkovitije sprječavanje onečišćivanja okoliša i očuvanje prirodnih resursa, povećanje efikasnosti i konkurentnosti firme kao i razvijanje svijesti o potrebi zaštite okoliša.

Najraširenija međunarodna norma iz ovog područja je ISO 14001:2004, koja je primjenjiva na svaku organizaciju koja želi uvesti, održavati i neprekidno poboljšavati vlastiti sustav upravljanja okolišem.

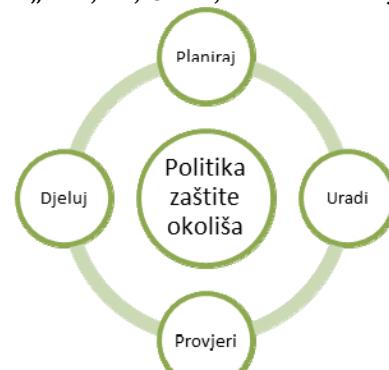
Prema toj normi organizacija donosi politiku zaštite okoliša kao osnovu za izgradnju sustava upravljanja okolišem. Politika zaštite okoliša mora (HRN EN ISO 14001:2009):

- 1) biti relevantna za tu organizaciju
- 2) sadržavati obavezu za kontinuirano poboljšanje i smanjivanje onečišćenja
- 3) biti uskladena sa svim zakonima i propisima države u kojoj se organizacija nalazi
- 4) postaviti osnovu za uspostavljanje i provjeru ciljeva sustava
- 5) biti dokumentirana, uvedena i održavana
- 6) biti dostupna javnosti
- 7) biti prenesena svim zaposlenicima.

Provedba zahtjeva norme ISO 14001 temelji se na „Plan, Do, Check, Act“ metodologiji koja omogućava

neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja okolišem.

Grafikon 1. „Plan, Do, Check, Act“ metodologija



Izvor: http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming (pristupljeno 16.04.2014.)

U fazi planiranja, nakon utvrđene politike, definiraju se ciljevi zaštite okoliša za sve razine unutar organizacije. Ti ciljevi moraju biti mjerljivi i u skladu s politikom zaštite okoliša, a u svrhu njihovih ostvarivanja treba postojati detaljan radni plan s ustavljenim vremenskim okvirima. Pri donošenju tih ciljeva treba uzeti u obzir sve zakone i regulative koji se odnose na djelovanje organizacije. Također treba uzeti u obzir dostupne tehnologije, finansijske i poslovne zahtjeve, te mišljenja svih zainteresiranih strana.

Faza uradi sadržava sve elemente potrebne za implementaciju i provođenje norme, a sastoji se od sedam dijelova (HRN EN ISO 14001:2009):

- 1) resursi, uloge i odgovornosti - potrebno je osigurati dostupnost svih resursa koji su potrebni kako bi se sustav upravljanja okolišem uveo, održavao i unaprjeđivao, što uključuje ne samo finansijska sredstva već i obrazovanu i stručnu radnu snagu, infrastrukturu i tehnologiju. Trebaju se jasno definirati uloge pojedinaca i različitim odjela prema sustavu upravljanja i tko je odgovoran za njegovo cijekupno djelovanje
- 2) stručnost, osposobljavanje i informiranost - sve osobe koje su dio sustava moraju imati stručnu izobrazbu i biti upoznate sa svim aspektima sustava
- 3) komunikacija - treba biti uspostavljen komunikacijski sustav između različitih razina organizacije, i način komunikacije s vanjskim stranama ukoliko se organizacija na to odluči
- 4) dokumentacija - organizacija mora opisati temeljne elemente sustava i njihove međusobne odnose, te to dokumentirati
- 5) kontrola dokumenata - osnovna svrha ovog segmenta je da važeće verzije dokumenata budu dostupne po potrebi
- 6) kontrola djelovanja - organizacija mora prepoznati aktivnosti i djelatnosti koji se odnose na značajne aspekte okoliša i uspostaviti

- procedure kako bi se osiguralo njihovo provođenje unutar određenih uvjeta
- 7) izvanredno stanje i pripremljenost - organizacija mora prepoznati sve moguće izvanredne situacije i pripremiti odgovarajuće procedure u slučaju njihove pojave.

Kako bi se sustav kontinuirano poboljšavao potrebno je uspostaviti sustave praćenja njegove djelotvornosti, koje se redovito provode. Ukoliko se uoče neusklađenosti sa zakonskim propisima i zahtjevima norme, treba pronaći njihov uzrok, ispraviti ih, te provesti mjere kako se ne bi ponovno pojavile. Najučinkovitiji način kontrole sustava upravljanja je provođenje internih auditova, čiji rezultati se onda daju na uvid vrhovnom menadžmentu. Interni audit mogu provoditi osobe unutar organizacije ili vanjski stručnjak. (HRN EN ISO 14001:2009)

U posljednjoj fazi vrhovni menadžment mora napraviti reviziju sustava upravljanja, kako bi se osigurala njegova učinkovitost i relevantnost za organizaciju. S obzirom da norma zahtjeva kontinuirano unapređenje sustava izvješće mora sadržavati ciljeve i mјere za njegovo poboljšanje.

Implementacija norme ISO 14001 je dobrotvorni proces, a organizacija koja ju uvede i sustavno provodi njene zahtjeve može svesti potencijalno negativne utjecaje svojeg poslovanja na okoliš na najmanju moguću mjeru.

6. ODREĐIVANJE KLJUČNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI ZAŠTITE ZDRAVLJA, SIGURNOSTI NA RADU I ZAŠTITE OKOLIŠA

6.1. Mјerenje učinkovitosti procesa

Za procjenu uspješnosti svih poslovnih procesa primjenjuju se različite metode i postupci koji podrazumijevaju mјerenje različitih utvrđenih kriterija. Mјerenje učinkovitosti poslovnih procesa omogućava i mјerenje sigurnosnih performansi (Harms-Ringdahl, 1993). Jednako kako ostali poslovni procesi imaju definirane ključne performanse koje se prate i mјere isto je potrebno definirati i mjeriti u poslovnim procesima sigurnosti i zaštite.

Dakle, potrebno je kvantitativnim metodama mjeriti sigurnosne performanse isto kako se mjeri učinkovitost proizvodnje, prodaje ili bilo kojeg drugog poslovnog procesa. Prema O'Brienu (O'Brian, 2000), ovakav pristup omogućava proaktivno mјerenje vodećih pokazatelja sigurnosnih performansi s ciljem stalnog poboljšanja.

6.2. Određivanje ključnih performansi

Za razliku od nekih drugih mjerljivih veličina (profitabilnost, učinkovitost prodaje i slično) u poslovnoj organizaciji "sigurnost" nije izravno mjerljiva veličina.

Sigurnost je rezultat različitih aktivnosti. Osnovni ciljevi provedbe mјera sigurnosti su smanjenje rizika (vjerojatnosti nastanka) neželjenog događaja i smanjenje posljedica neželjenih događaja. Sukladno

tome, mјerenje performansi sigurnosti treba podrazumijevati količinu i kvalitetu djelovanja, kao i mјerenje neželjenih događaja (Powell, 2009). Najčešće se kao performanse zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša mјere isključivo neželjeni događaji (ozljede, bolesti, smrtni slučajevi, onečišćenje okoliša) sa svim njihovim karakteristikama kao što su izgubljeno radno vrijeme i ostali troškovi (Tarrants, 1980). No, performanse HSE zapravo su i mnoge druge značajke područja zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša kao na primjer, planiranje, provedba ključnih aktivnosti (Arezes i Miguel, 2003), sigurnosna kultura, upravljanje ljudskim resursima (Živković, 2008) i slično.

Provedenim istraživanjem u znanstvenoj i stručnoj literaturi koje se bavi područjem zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša prepozнатo je nekoliko osnovnih pristupa određivanja ključnih performansi zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša.

6.3. Strukturalne i operativne dimenzije performansi HSE

Strukturalne dimenzije opisuju se kao formalni opis zahtjeva koji se provode za zaštitu zdravlja, sigurnost na radu i zaštitu okoliša, a koji mogu biti određeni propisima, zahtjevima norme OHSAS 18001 i ISO 14001 ili nekim drugim aktima poslovne organizacije. Takvi se zahtjevi svrstavaju u nekoliko procesa upravljanja zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša (prema zahtjevima norme) kao što su politika HSE, HSE programi, implementacija sustava komuniciranja i dokumentiranja, procjena opasnosti i rizika i slično. Proces upravljanja zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša podrazumijeva primjenu politika, pravila, procedura, vodiča, radnih uputa, tehnika i metoda kojima poslovna organizacija upravlja sigurnošću.

Operativna dimenzija podrazumijeva realno provođenje svega što je definirano u dokumentaciji poslove organizacije, odnosno kako se definirani procesi sigurnosti provode i realiziraju u odnosu na zamisljeno. Operativne performanse podrazumijevaju stvarni učinak provedbe pojedinih aktivnosti.

S obzirom na ove dvije dimenzije učinak upravljanja zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša Cambon, Guarnieri i Groeneweg (Cambon i sur. 2005) smatraju da se takav sustav upravljanja može ocjenjivati prema strukturalnim i operativnim performansama.

Strukturalne performanse mogu se definirati kao razina unutarnje usklađenosti koju definira poslovna organizacija (politike, procedure, tehnike, dokumentacija i sl.) u odnosu na zahtjeve norme OHSAS 18001 i ISO 14001. Ove performanse uglavnom se uzimaju u obzir prilikom certifikacije sustava upravljanja prema normama.

Operativne performanse mogu se opisati kao stupanj integracije i utjecaj formalnih procesa u praksi zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša. Operativne performanse više su orijentirane na ono

što je sustav upravljanja u praksi, nego na elemente koji ga čine.

6.4. Ključni pokazatelji uspješnosti

Kako bi pratili performanse poslovnog sigurnosnog programa, svaka poslovna organizacija mora razviti i definirati popis ključnih pokazatelja uspješnosti (key performance indicators - KPI). KPI se koriste za mjerjenje napretka prema određenim zdravstvenim i sigurnosnim ciljevima ili pratite trendove vezane uz aktivnosti poslovne organizacije ili posebne projekte (Baldauf, 2010). KPI se koriste kao sredstvo za prikupljanje podataka i određivanje trendova koji se potom mogu koristiti za daljnja poboljšanja, a moraju biti mjerljivi i vezani za određene ciljeve.

Ključni pokazatelji uspješnosti HSE numerički su pokazatelji kojima se vodstvo organizacije koristi kako bi dobilo informacije o tome kakvo je stanje zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša u organizaciji, te prilagodilo svoj odgovor na promjene okolnosti. Oni pružaju informacije o tome što se događa u okolini organizacije, kako ono stoji u odnosu na usporedive organizacije po pitanju HSE, što se dogodilo u promatranom periodu te koji su prisutni problemi i poteškoće. Dio ključnih pokazatelja uspješnosti HSE mora biti orientiran ne samo analizi prošlosti, već prema budućnosti i prevenciji. Razvijem sustava HSE u svakoj organizaciji mijenja se i sustav ključnih pokazatelja isključivanjem onih koje više nije potrebno pratiti te uključivanjem novih pokazatelja (Živković i sur. 2013).

Ključni pokazatelji uspješnosti HSE prate se u određenom vremenskom razdoblju. Zbog mogućnosti praćenja stanje u usporedbe podataka preporučljivo je da se način njihovog praćenja i osnovna metrika ne mijenjaju. KPI u području HSE mogu se podijeliti u dvije glavne skupine: reaktivni pokazatelji i proaktivni pokazatelji.

KPI koji opisuju ono što se već dogodilo, odnosno prošlost, nazivaju se reaktivni pokazatelji. Takvi pokazatelji dobiveni su temeljem pogleda u prošle događaje i podrazumijevaju statistiku ozljeda, nezgoda, onečišćenja okoliša, troškova kao i ostale karakteristike i područja vezana uz akcidente ili regulatorne kazne. Dva temeljna reaktivna pokazatelja koji se osobito koriste u organizacijama u kojima postoje izraziti rizici po zdravlje i život radnika su učestalost incidenata sa smrtnom posljedicom („Fatal Incident Frequency Rate“ - FIFR), koji se definira kao broj smrtnih slučajeva na 100 milijuna odraćenih radnih sati te frekvencija radnog vremena izgubljenog radi ozljede („Lost Time Incident Frequency“ - LTIF), koja se računa kao broj nastanka ozljeda na milijun odraćenih radnih sati po broju odraćenih radnih sati.

Kako bi se dobio točniji uvid u to gdje su stvarni izvori sigurnosnih incidenata oba se reaktivna pokazatelja detaljno analiziraju prema svim karakteristikama i pokazateljima za sve stalne zaposlenike, zaposlenike podugovarača posla i trećim stranama.

Proaktivni pokazatelji su predviđanje budućih rezultata poslovnog uspjeha u području zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša, te se smatraju proaktivnim mjerama. Analizom proaktivnih pokazatelja može se smanjiti mogućnost nastanka negativnih sigurnosnih događaja, pošto su oni okrenuti prema budućnosti.

Pokazatelji između ostalog uključuju:

- broj revizija ili inspekcija
- broj i vrste nalaza i zapažanja
- vremenski okvir potreban za završetak neke akcije
- završena osposobljavanja
- nezgode (događaji kod kojih nije došlo do ozljeđivanja ili onečišćenja okoliša)
- pravodobni preventivni poslovi
- sastanci odbora za sigurnost.

Koji KPI su najbolji za određenu poslovnu organizaciju ovisi o nekoliko čimbenika:

- kakvo je trenutno stanje u poslovnoj organizaciji s obzirom na zdravlje, sigurnost i okoliš?
- kakvo stanje poslovna organizacija želi u budućnosti?
- tko prima KPI podatke i što učiniti s njima?
- kako su KPI i zaključci koji su izvedeni od ključnih pokazatelja uspješnosti priopćeni zainteresiranim stranama?

Kako naglašava Baldauf, za razvoj smislenih KPI menadžeri zaduženi za zaštitu zdravlja, sigurnost na radu i zaštitu okoliša trebaju razumjeti sigurnosne rizike poslovanja, vrednovanje sustava upravljanja rizikom, razumjeti poslovni plana poduzeća i organizacijsku kulturu. Na taj način moguće je postavljati kratkoročne i dugoročne ciljeve zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša (Baldauf, 2010).

Nakon što su određena područja sigurnosti i zaštite, definirani poslovi koje je potrebno provesti i ciljevi koji će se ocjenjivati, moguće je odabrat KPI. Pri odabiru ključnih pokazatelja uspješnosti potrebno je uvažavati sljedeće:

- kvantiteta nije isto što i kvaliteta
- potrebno je mjeriti najvažnije stvari, a ne sve
- potrebno je osigurati područje i razine upravljanja
- razmislite o načinu mjerjenja prije nego što je primijenite u cijeloj organizaciji
- ne dopustite da troškovi mjerjenja prelaze vrijednost rezultata.

Da bi KPI bili uspješni, oni moraju biti sustav za praćenje, komunikaciju i poboljšanje performansi. Ako su podaci prikupljeni, ali se ne dostavljaju odgovarajućim osobama u organizaciji, svi uloženi napori biti će bezuspješni. Na kraju, KPI će se razvijati kao alat za organizacijske promjene. Menadžeri zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša trebaju biti spremni kontinuirano vrednovati svoj napredak u praćenju zdravlja, sigurnosti i okoliša, kao i koristi ključnih pokazatelja uspješnosti. Kada je to potrebno i prikladno KPI je potrebno mijenjati u ci-

lju odražavanja promjenjivosti i budućih poboljšanja (Živković i sur. 2013).

Praćenje ključnih pokazatelja uspješnosti HSE oslanja se na rječnik zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša koji koristi konkretna organizacija, a koji mora biti uskladen sa propisima i pravilima struke. Stoga je potrebno paziti da on realno oslikava stvarno stanje te da situaciju u području HSE u organizaciji prikazuje realno (ne previše optimističnom, ne previše pesimističnom). Iz navedenog razloga potrebno je jasno razgraničiti vrste radnika na koje se odnose HSE pravila (koji su interni radnici, koji vanjski ili podugovarači, kakav je status posjetitelja i privremenih radnika ili onih sa dijelom radnog vremena). Također je potrebno sukladno propisima jasno definirati što se u analizi smatra nezgodom, izgubljenim radnim danom ili satom, a što ozljedom na radu (Aksentijević, 2011).

Svaki ključni pokazatelj uspješnosti HSE mora biti usporediv u vremenu, te usporediv s podacima sličnih organizacija (prema djelatnosti organizacije). Stoga neki ključni pokazatelj uspješnosti sam po sebi nema posebno značenje ukoliko na početku promatrano razdoblja nije definiran cilj ili raspon kojemu treba težiti. Organizacija svoje pokazatelje uspješnosti s pokazateljima drugih organizacija može uspoređivati na različite načine. Obično se uspoređuju reaktivni pokazatelji s organizacijama koje posluju u istoj djelatnosti. No, organizacije koje teže poslovnoj izvrnosti svoje KPI uspoređuju sa vlastitim zadanim ciljevima, pri čemu se odstupanje od zadanog cilja obično izražava postotno, odnosno relativnom mjerom (Palačić i Todorović, 2012).

Pojava implementacije i certificiranja strukturalnih sustava upravljanja, kao što su sustavi upravljanja zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša, podrazumijeva da bi poslovne organizacije trebale biti u stanju mjeriti rezultate i dostignuća iz takve implementacije. U tom smislu potrebno je uzeti u obzir usporedbu tradicionalnih pokazatelja zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša, ali je također potrebno uzeti u obzir i različite netradicionalne sigurnosne pokazatelje uspješnosti, kao što je na primjer sigurnosna kultura. Početak ispravnog mjerjenja performansi je ispravno definiranje svih pokazatelja uspješnosti procesa sigurnosti (Arezes i Miguel, 2003).

6.5. Ključni pokazatelji uspješnosti zaštite zdravlja i sigurnosti na radu

Neki od osnovnih ključnih pokazatelja uspješnosti zaštite zdravlja i sigurnosti na radu jesu:

- mjesечni troškovi riješenih nesukladnosti u zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu
- percepcija zaposlenika opredijeljenosti uprave
- mjesечni troškovi prevencije zdravlja i sigurnosti na radu
- izgubljeno vrijeme (u satima) zbog ozljeda na radu (uključujući i smrtnih slučajeva) na npr. 100.000 radnih sati
- izgubljeno vrijeme (u satima) zbog nezgoda na radu (događaj pri kojem nije došlo do oz-

ljede na radu ali je moglo doći) na npr. 100.000 radnih sati

- broj poginulih radnika na npr. 100.000 radnih sati
- broj nesukladnosti sa zakonskim i internim zahtjevima u sigurnosnim nadzorima
- broj ozljeda na radu na npr. 100.000 radnih sati (uključujući i smrtnih slučajeva) o kojima su podnesena izvješća
- broj nezgoda na radu na npr. 100.000 radnih sati o kojima su podnesena izvješća
- broj provedenih unutarnjih nadzora za mjesec
- broj riješenih sigurnosnih nesukladnosti za mjesec
- postotak sudjelovanja na sastancima Odbora zaštite na radu
- postotak korektivnih mjera završenih u određenom vremenskom roku
- postotak ozljeda na radu u odnosu na sve akcidente (ozljeđe na radu i nezgode na radu) na npr. 100.000 radnih sati
- postotak popunjenoći funkcija povjerenika radnika i ovlaštenika poslodavca za zaštitu na radu
- postotak pitanja prikupljena od strane povjerenika radnika za zaštitu na radu
- postotak provedenih zaključaka/preporuka Odbora za zaštitu na radu
- postotak procijenjenih proizvoda/usluga po pitanju utjecaja na zdravje i sigurnost na radu
- postotak zaposlenih sa provedenim adekvatnim osposobljavanjem iz zaštite na radu
- ukupan broj sati za provedena osposobljavanje iz zaštite na radu.

6.6. Ključni pokazatelji uspješnosti zaštite okoliša

Neki od osnovnih ključnih pokazatelja uspješnosti zaštite okoliša jesu:

- količina energije sačuvane zbog provedenih postupaka poboljšanja (štednja, učinkovitost)
- prosječna potrošnja električne energije po zaposleniku ili prodanom proizvodu
- mjesечna proizvodnja CO₂ (t) po zaposleniku
- troškovi energije po jedinici proizvoda
- sačuvana energija zbog poboljšanja učinkovitosti i očuvanja
- mjesечna proizvodnja stakleničkih plinova po zaposleniku
- mjesечni broj korištenih stranica papira po zaposleniku
- postotak opasnog operativnog otpada
- postotak korištenja materijala koji su reciklirani ulazni materijal
- postotak neopasnog operativnog otpada
- postotak recikliranog opasnog operativnog otpada

- postotak recikliranog neopasnog operativnog otpada
- ukupna energija po jedinici proizvoda
- ukupna kupljena energije po mjesecu
- odlagana količina otpada po količini proizvedenog proizvoda
- mjesечna količina korištene vode po zaposleniku
- količina vode koja se koristi po količini proizvedenog proizvoda.

7. ZAKLJUČAK

Općenito, ključni pokazatelji uspješnosti pomažu u definiranju i mjerenu postignuća definiranih poslovnih ciljeva. Praćenje razvoja organizacije kroz definirane KPI osigurava učinkovitije upravljanje organizacijom. Periodičko pokazivanje postizanja poslovnih ciljeva primjenom KPI poticati će i motivirati zaposlenike za bolje ostvarivanje postavljenih ciljeva. Posebno je to značajno u području HSE gdje je postizanje ciljeva direktno povezanom sa smanjenjem broja nezgoda na radu, ozljeda na radu, smrtnih slučajeva, onečišćenja okoliša i materijalnom štetom koja se kao posljedica pojavljuje uz ostale negativne strane svih navedenih događaja. Upravljanje područjem HSE pomoći KPI ima humane, socijalne i ekonomске aspekte.

Početak ispravnog mjerjenja performansi je ispravno definiranje svih ključnih pokazatelja uspješnosti procesa HSE.

Zaštita zdravlja, sigurnost na radu i zaštita okoliša sastavni su dio organizacije rada i izvođenja radnog procesa. Razvojem tehnologije i poslovnih procesa nastaju nove opasnosti i rizici kojima je potrebno upravljati novim metodama. Suvremeno poslovanje i upravljanje poslovnim procesima teži standardizaciji svih postupaka, pa tako i postupaka vezanih uz sigurnost i zaštitu. Time se omogućava stvaranje dodatne vrijednosti, konkurentnosti i uspješnosti poslovne organizacije.

Sukladno teorijskim postavkama ključnih pokazatelja uspješnosti, proučeno je područje zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša te su prepoznate mogućnosti na osnovu kojih su određeni KPI za navedene procese. Određeni KPI u području zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša i njihovo mjerjenje, direktno utječe na poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti HSE.

Učinkovitost (effectiveness) predstavlja mjeru do koje je planirano ostvareno (odnos ostvarenih i planiranih aktivnosti i ciljeva), dok djelotvornost (efficiency) predstavlja odnos dobivenog i uloženog (odnos rezultata i upotrijebljenih resursa).

Povećanje učinkovitosti i djelotvornosti upravljanja HSE znači smanjenje broja neželjenih događaja kao i svih troškova povezanih sa neželjenim događajima u području HSE, kao što su nezgode na radu, ozljede na radu, smrtni slučajevi, akcidenti u okolišu, ispuštanje opasnih tvari, proizvodnja opasnog i neopasnog otpada, trošak energetika, zastoje u proizvodnji i svi ostali negativni učinci navedenog.

Obzirom da su zaštita zdravlja, sigurnosti na radu i zaštita okoliša neki od pokazatelja uspješnog po-

slovanja organizacije, možemo konstatirati da utvrđivanje KPI u području zaštite zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša pomaže u definiranju i mjerenu postignuća poslovnih ciljeva.

Za nastavak istraživanja predlaže se pokretanje empirijskog istraživanja o primjeni ključnih pokazatelja uspješnosti u području HSE. Na temelju rezultata takvog istraživanja utvrditi će se aktualne spoznaje o primjeni KPI i povezanost njihove primjene sa poboljšanjem učinkovitosti i djelotvornosti HSE.

Utvrđena metodika pokazala se prikladnom za provedeno istraživanje prema postavljenom cilju.

LITERATURA

1. Aksentijević, S. (2011): Ključni pokazatelji zaštite na radu. <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/649-klju%C4%8Dni-pokazatelji-za%C5%A1tite-na-radu> (15.04.2014.)
2. Arezes, P.M., Miguel, A.S. (2003): The role of safety culture in safety performance measurement. Measuring Business Excellence Vol 4 br. 7 (20-28)
3. Baldauf, P.E.J. (2010): Measuring Safety Performance: What are KPIs?. EHS Journal - Practical Solutions for Environmental, Health and Safety Professionals
4. BS OHSAS 18001:2007, Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu - Zahtjevi
5. Cambon, J., Guarnieri, F., Groeneweg, J. (2005): Towards a new tool for measuring Safety Management Systems Performance. 2nd Symposium on Resilience Engineering, Antibes.
6. Harms-Ringdahl, L. (1993): Safety Analysis: Principles and Practice in Occupational Safety. London: Elsevier
7. HRN EN ISO 14001:2009, Sustavi upravljanja okolišem - Zahtjevi s uputama za uporabu
8. Kacian, N., Dolšak, L. (2010): Osnove sigurnosti. Zagreb: IPROZ
9. O'Brian, D.P. (2000): Business Measurements for Safety Performance. New York: Lewis Publishers
10. Palačić, D. (2011): Sustavi upravljanja sigurnošću. Zagreb: IPROZ.
11. Palačić, D., Todorović, M. (2012): Performance Improvement of the Environmental, Health and Safety Management System, Международно научно-практической конференции „Наука-бизнес-образование: проблемы и перспективы компетентностного взаимодействия“. Ульяновск: Ульяновский Государственный Университет, Институт экономики и бизнеса. p. 146-152)
12. Peterlić, S. (2007): Ključni pokazatelji uspješnosti (KPIs)-Management kvalitete i poslovanja. U: 8. Hrvatska konferencija o kvaliteti-"Kvaliteta kao društvena stvarnost", (CD). Brijuni: Hrvatsko društvo za kvalitetu
13. Powell, R. (2009): The Measurement of Safety Performance. West Perth: WorkSafe
14. Reh, F.J. (2007): How an organization defines and measures progress toward its goals. Your Guide to Management Business & Finance
15. Reh, F.J. (2014): Key Performance indicators (KPI): How an organization defines and measures progress toward its goals. About.com. <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm> (10.04.2014.)
16. Tarrants, W.E. (1980): The Measurement of Safety Performance. New York: Garland

17. Zakon o zaštiti na radu, NN 59/96, 94/96, 114/03, 100/04, 86/08, 116/08, 75/09, 143/12
18. Zakon o zaštiti okoliša, NN 80/13, 153/13
19. Živković S. (2008): Motivacija za zaštitu na radu, Niš: Fakultet zaštite na radu
20. Živković, S., Palačić, D., Andelković, B. (2013): Improvement of Performance E&OHS Management System, Safety engineering in function of improvement of the working conditions, Ohrid: "Ss. Cyril and Methodius" University in Skopje, Faculty of Mechanical Engineering. (p. 348-355)
21. Živković, S., Palačić, D., Petras, M. (2013): Expected impact of application requirements of OHSAS 18001 and ISO 14001 on improvement of performances in occupational health, safety and environmental protection. Proceedings of 14th International Symposium on Quality - Quality against recession. Rovinj: Croatian Quality Managers Society. (p. 245-255)

OBLIK I STRUKTURA POSLOVNOG PISMA

Datum prijave: 16.4.2014.

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

UDK 651.7

Stručni rad

Ivana Vidak, dipl.bibl. i prof.
Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica
Tel. 033 492 256, e-mail:ivana.vidak@vsmti.hr

SAŽETAK: *Svakodnevno poslovanje nezamislivo je bez komunikacije, bilo usmene bilo pismene. Cilj komunikacije je posredovati uspješno između dva sugovornika. Poseban osvrt će se dati na pismenu komunikaciju, kao vrstu komunikacije za koju je, da bi bila uspješna, potrebno, mnogo više vremena i razmišljanja nego što je to slučaj kod usmene komunikacije. U radu će se definirati poslovno pismo, kao prvi korak u uspostavi poslovne komunikacije te njegov sadržaj koji predstavlja obvezu i u pravnom smislu, pravila, struktura i vrste poslovnog pisma.*

KLJUČNE RIJEČI: komunikacija, poslovno pismo, struktura poslovnog pisma, pravila pisanja poslovnog pisma

ABSTRACT: *Doing business on a daily basis is unthinkable without communication, whether oral or written. The goal of communication is to successfully mediate between the two parties. In this paper, a special emphasis will be given to written communication, as type of communication which, in order to be successful, requires much more time and thought than oral communication. Business letter, the first step to establishing business communication, will be defined, as well as its rules, structures, types, and especially its content, which represents a legal obligation.*

KEY WORDS: communication, business letter, structure of business letters, business letter writing rules

1. UVOD

Danas je komunikacija jedan od najvažnijih elemenata u svakodnevnom poslovanju, neovisno u kojem obliku. Ona mora biti jednostavna, razumljiva i učinkovita s jednim ciljem, posredovati uspješno između dva sugovornika, pošiljatelja i primatelja poruke. Komunikacija danas nije više staticna, već je interaktivna, uz bezbroj novih oblika poslovnog komuniciranja, kao što je npr. online komuniciranje. Kako komunikacija napreduje, tako i sudionici komunikacije moraju napredovati ići ukorak s trendovima u komuniciranju.

2. KOMUNIKACIJA

Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala. Srž komunikacije je dijeljenje-pružanje podataka, informacija i uvida u razmjeni koja koristi vama kao i ljudima s kojima komunicirate (Bovee i Thill, 2012:4).

Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa, priopćavanje određenog sadržaja (Fox, 2006).

Upravo da bi komunikacija uspjela, ona kao svoj preduvjet ima vještine govorenja i pisanja, koje svoj

temelj imaju u dobrom poznavanju jezika i njegovih zakonitosti.

Ključno u procesu komunikacije jesu sljedeće sastavnice, pošiljatelj poruke, primatelj poruke, poruka i medij. Pošiljatelj poruke je začetnik komunikacije, primatelj poruke je onaj koji ju percipira preko medija koji može biti razgovor, pismo, grafikon itd.

Oblici komunikacije su pismena i usmena komunikacija. Usmena komunikacija može biti planirana i neplanirana, trenutna, u vremenu izgovaranja, bez trajnijeg traga.

Za razliku od usmene komunikacije, za pisani je potrebno više vremena jer iziskuje i više razmišljanja i pripreme jer ipak ono što je zapisano na nekom mediju ostavlja trajni trag, zapis za razliku od onog izgovorenog. Pismeno komuniciranje zahtijeva jasan i nedvosmislen izričaj, jednostavan jezik (što ne znači siromaštvo vokabulara), sintaktičku i pravopisnu točnost te ekonomičnost sadržaja (Osredečki, 2007:54).

Govor je auditivan (namijenjen uhu), znatno stariji od pisma, njegovo usvajanje je spontano, brže i prodornije od pisma. Govor zbog svoje spontanosti i brzine tjeran govornika da misli istovremeno dok govoriti, zato su odnosi među jezičnim dijelovima u govoru labaviji (česta su ponavljanja, stanke, poštupalice...). Govornik svoju poruku ne prenosi samo rječju, "on" govoriti i tzv. govornim vrednotama - stankama, brzinom,

glasnoćom, intonacijom, bojom glasa, ritmom, gestama, grimasama, mimikom, šutnjom... Govor je upućen nazočnom slušatelju ili većem broju njih. On je prostorno usmjeren- od govornika (odavde) prema slušatelju (tamo) (Frančić, 2008).

Pismo je vizualno (namijenjeno oku) kudikamo mlađe od govora, nastalo na temelju govora, treba ga posebno učiti. Čin pisanja i čitanja napisanog vremenski su odvojeni.

Pismo je upućeno nenazočnomu, katkad (primjer književnih djela) i nepoznatomu čitatelju. Pisac svoju poruku prenosi najprije riječju. Prije nego što konačno oblikuje tekst, može mu se vratiti,

izostaviti štogod ili nadodati, promjeniti prije napisano, dotjerati ga. Pisanje je vremenski ustrojeno- upućeno iz sadašnjosti u budućnost.

Škarić (2008) navodi da je razlika između govorenja ta što je govorenje uvijek s nekim, a pisanje uvijek u samoći. Nadalje, govor je organiziran za prostorni (specijalni) kanal; govor prije svega prebacuje obavijesti od ovdje tamo, od jednog čovjeka do drugog, u istom vremenu (tzv. realnom vremenu). Ono što govornik misli, osjeća i hoće zahvaća i ispunjava sugovornika praktički bez zastoja, dok je pismo više organizirano za vremenski (temporalni) kanal . Pismo je izmišljeno da bi fiksiralo poruku. To je umjetna memorija.

3. POSLOVNO PISMO

Poslovna pisma su jedna od vrsta pisama, koja se zbog svog oblika, stila, namjene i pravila razlikuju od osobnih, prijateljskih, obiteljskih ili ljubavnih pisama i što je bitno, najčešće je poslovno pismo prvi korak u uspostavi poslovne komunikacije te njegov sadržaj predstavlja obvezu i u pravnom smislu. Stoga, njegova odlika mora biti jasnoća i jednostavnost.

Poslovna pisma su poslovni dokument kojim se prenosi određena poslovna poruka, predstavlja poduzeće, stvaraju i razvijaju poslovni odnosi, stvaraju odnosi s javnošću, dio su vizualnog identiteta i "kućnog stila" ili skraćeno rečeno poslovno pismo je slika poduzeća (Ožanić, 2009).

Pisma su kratke pisane poruke koje se obično šalju primateljima izvan organizacije. Osim što prenose određenu poruku, pisma obavljaju i važnu funkciju odnosa s javnošću tako da njeguju dobre poslovne odnose s klijentima, dobavljačima i drugima. Mnoge organizacije oslanjaju se na *pisma obrasci* kako bi uštedjeli vrijeme i novac u rutinskoj komunikaciji. Pisma obrasci posebno su prikladna za jednokratna masovna slanja pošte kao što su ponude proizvoda, informacije o aktivnostima organizacije i prigodne poruke poput sezonskih čestitki (Bovee i Thill, 2012).

Prvi dojam o poduzeće dati će upravo poslovno pismo svojim izgledom, memorandumom, stilom, pravilnim pisanjem, uljudnošću ili pak vizualno dobro napravljenim rješenjem i time će se stvoriti pozitivna slika o onome tko šalje pismo dok suprotna obilježja poput neurednosti, nerazumljivosti, s puno pravopisnih pogrešaka dati će lošu sliku o pošiljatelju.

Poslovna pisma su eksterne poslovne komunikacije koje se pojavljuju u različitim fazama poslovnog procesa te ih se dijeli u sedam skupina (Srića i dr., 2003:55):

1. poslovni pozivi

2. rutinski zahtjevi, upiti i narudžbe

3. rutinski odgovori

4. potvrde

5. prateći dopisi

6. naknadni dopisi

7. zahvale

4. PRAVILA PISANJA POSLOVNOG PISMA

Jasnoća, točnost, jednostavnost, dokumentiranost i uljudnost su glavne odlike poslovnog pisma i uvijek kad se kreira neko poslovno pismo, one bi trebale biti glavne niti vodilje.

Neke od karakteristika koje se pri pisanju poslovnih pisama ne smiju zaboraviti su svakako da mora postojati jedna svrha, ozbiljan poslovni način i pravovremenost.

Poslovna pisma se pišu na poslovnom papiru poduzeća.

Poslovni papir prema Zakonu o trgovackim društvima (čl.21, st.4) treba sadržavati tvrtku, sjedište, sud u kojemu je trgovacko društvo upisano u trgovacki registar i broj pod kojim je to učinjeno te tvrtku i sjedište institucije u kojoj drži račun i broj toga računa. Za dionička društva (prema čl. 21., st.5) treba navesti i iznos temeljnog kapitala te broj izdanih dionica i nominalne iznose, zatim prezime i početno slovo imena članova uprave te predsjednika nadzornog odbora (Srića i dr., 2003:55).

U zaglavje poslovnog papira upisat će se naziv, zaštitni znak, predmet poslovanja i središte, a ostali podaci uključivo i kontakt informacije (npr. brojevi telefona, mobitela, e-mail i web adrese te adrese poslovnice) upisat će se u podnožje poslovnog papira.(Srića i dr., 2003:56).

Uobičajni formati poslovnih pisama su veliki format A4, (veličine 210X297 mm), mali format A5 (veličine 148X210 mm) i dopisnica A3 (veličine 105X148 mm).

Što se tiče samog papira, on mora biti kvalitetan, neproziran, a u zadnje vrijeme se često koristi i reciklirani zbog osvještenosti očuvanja okoliša, najčešće bijele boje, a u diplomatskom dopisivanju može biti blago sivkasti ili plavkasti.

Ono što svako dobro napisano poslovno pismo mora sadržavati je ime pošiljatelja i primatelja poruke, predmet poruke te jasan koncept poruke koji se šalje.

Pošiljatelja i primatelja poruke ne treba posebno pojašnjavati, kao ni predmet poruke gdje se obično može poistovjetiti na neki način s naslovom koji se daje temi o kojoj će se razgovarati, dok ono što se smatra važnijim je sam oblik, sadržaj, koncept poruke koja se nastoji prenijeti. Poruka mora biti jasna i razumljiva primatelju.

Posebno bi se trebalo istaknuti i to da je važno da poruka bude napisana standardnim književnim jezikom, jer ako je u suprotnom napisana "neformalno" neće ostaviti dobru predodžbu o pošiljatelju poruke, već će biti okarakteriziran kao nepismen i neobrazovan čovjek.

Da bi poruka koja se želi odaslati bila učinkovita i pozitivno prihvaćena potrebno je razraditi proces pisanja kroz tri koraka, a sve s ispunjavanjem općeg cilja informiranja, uvjeravanja i suradnje (Bovee i Thill, 2012).

Ta tri koraka su planiranje, pisanje, zaključivanje.

U planiranju važno je prije svega napraviti analizu situaciju, pojasniti si cilj i točno znati tko je primatelj, tj. kome se obraća. Nakon toga slijedi prikupljanje informacija koje se smatraju važnim da bi ispunile potrebe onog kojem se obraćate. Na kraju se posloži i organizira ono zamišljeno.

PREPORUKE ZA KVALITETNO PISANJE POSLOVNIH PISAMA (Srića i dr., 2003:56)

1. Koristite se aktivnim rečenicama. Neka subjekt rečenice bude osoba ili stvar.
2. Izbjegavajte duge riječi i rečenice te prestručne izraze
3. Budite točno određeni, ali sažeti
4. Koristite se izrazima čije značenje potpuno poznajete
5. Posebno teške riječi pojASNITE

6. Ne zaboravite na riječi "molim i "hvala", neka pismo bude uljudno
7. Izraze pišite u punom obliku, a ne kraticama
8. Kad god je to moguće, pismo uputite točno određenoj osobi i u pismu ju oslovit potpunim imenom i prezimenom
9. Pišite pozitivnim tonom

5. STRUKTURA PISMA

OSNOVNI DIJELOVI poslovnog pisma su zaglavje, klasa i urudžbeni broj, adresa primatelja, mjesto i nadnevak, predmet, oslovjavanje, sadržaj, pozdrav, potpis i dodatni dijelovi pisma.

Zaglavje je važan dio poslovnog pisma, a odnosi se na gornji i donji dio i u većini slučajeva je već otisnuto na papiru. Klasu i urudžbeni broj susrećemo kod službenih dopisa javnih ustanova i poduzeća koji imaju sustav klasificiranja akata.

Adrese su većinom standardizirane, ali neovisno o zemlji u kojoj se nalaze, moraju imati sljedeće elemente da bi bile potpune, a to su ime poduzeća/ustanove, poštansku adresu, organizacijska jedinica u poduzeću, funkciju primatelja i titulu, ime i prezime primatelja. Točno napisani podaci adrese i primatelja ukazuju da pošiljatelj poštaje i uvažava osobu kojoj se obraća. Ono što se često zna dogoditi je da se piše u neko poduzeće, a ne zna se ime i prezime, tada se piše samo funkcija te osobe, npr. voditelj poslovne ili n.r. voditelja poslovne, gdje kratica n.r. označuje "na ruke". Važno je zapamtiti da na prednju stranu omotnice ide adresa primatelja, a na poledinu omotnice ide adresa pošiljatelja, radi mogućnosti povratka odgovora.

Nadnevak (datum) informira kada je pismo upućeno, u vremenu, dan, mjesec, godina i preporučljivo je napisati mjesto te naziv mjeseca slovima.

Predmet (naslov) pisma u nekoliko riječi daje naznaku o čemu će biti riječi u tekstu. Oslovjavanje je ono što u pismu ukazuje na pristojan ton i razlikuje se po tome kakvi su odnosi osoba koje se dopisuju, hoće li se oslobiti s *dragim prijateljem*, *poštovanim kolegama*, *cijenjenim gospodama* i slično. Interpunktacija koja se iza oslovljavanja stavlja je obično zarez, a u nekim slučajevima i uskličnik.

Sadržaj po svom redoslijedu nije prvi u poslovnim pismu, ali je daleko najvažniji jer prikazuje jasnou, organiziranu i oblikovanu tekstualnu cjelinu.

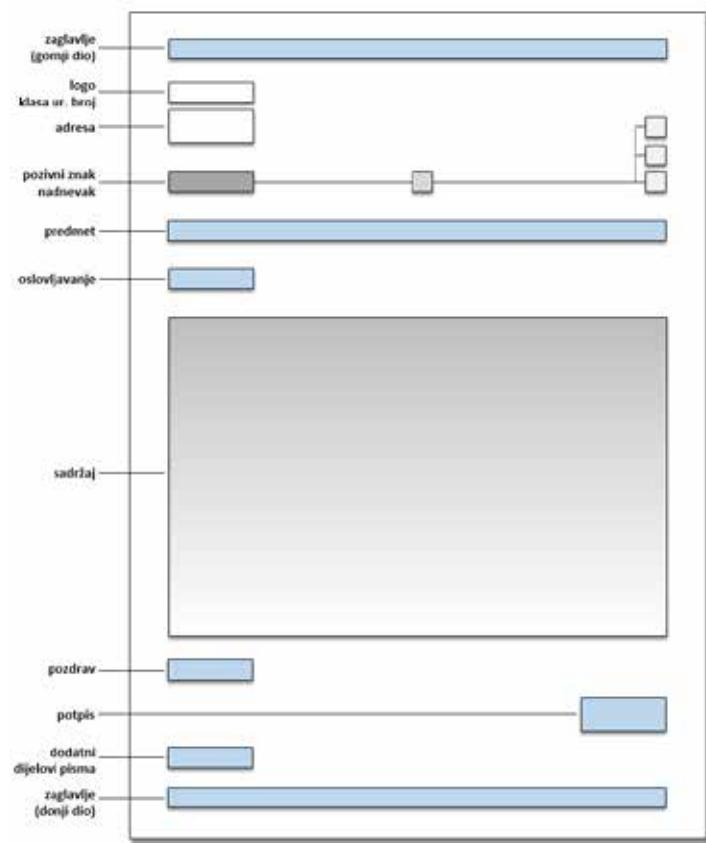
Završetak pisma obično pripada pozdravu, uljudnom načinu koji u dopisivanju predstavlja oproštaj s primateljem pisma, ali isto tako opet ovisi u kakvom su odnosu osobe koje sudjeluju u dopisivanju.

Potpis pak na kraju mora biti vlastoručni, ispod naziva funkcije koja je napisana strojno, čime se potvrđuje autentičnost napisanog, a i primatelj dobiva time više podataka o tome tko mu se obraća.

U dodatne dijelove pisma koji se obično ispisuju u lijevom donjem kutu navodi se raspored kopija (tko

još dobiva pismo), privitak ili prilog te dopisak ili P.S. (od lat, post scriptum-poslije napisanog) koji se inače radi samo u hitnim ili opravdanim slučajevima.

Slika 1. Primjer poslovnog pisma



Izvor: Ožanić, M. Poslovna pisma ili kako napisati učinkovito poslovno pismo (2009)

6. ZAKLJUČAK

S obzirom na današnje trendove u komunikaciji koji često zapostavljaju neke norme uljudnog komuniciranja u korist što bržeg i učinkovitijeg komuniciranja, važno je da se ipak, naročito u pismenoj komunikaciji zadrže norme pisanja koje primatelju određenog sadržaja daju točan i jednostavan, a opet upečatljiv dojam i pravodobnu informaciju, u čemu najčešće prvi korak predstavlja upravo poslovno pismo.

Osoba koja je uspješna u komunikaciji, posjeduje i znanje i moć, a uspješna jednako mora biti i u pismenoj i usmenoj komunikaciji. Stoga je potrebno učiti pravila vezana uz poslovno komuniciranje i primjenjivati ih u svakodnevnom poslovanju.

LITERATURA

1. Bovee, C.L., Thill, J.V. (2012). Suvremena poslovna komunikacija, MATE: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
2. Fox, R. ((2006). Poslovna komunikacija, drugo dopunjeno izdanje, Hrvatska sveučilišna naklada: pUško otvoreno učilište, Zagreb
3. Frančić, A. (2008). Kultura hrvatskog jezika, Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić
4. Osredečki, E. (2007). Poslovno komuniciranje & poslovni bonton: uvod u poslovni protokol, Naklada "Edo", Zagreb
5. Ožanić, M. (2009). Poslovna pisma ili kako napisati učinkovito poslovno pismo, Školska knjiga, Zagreb
6. Srča, V. i dr. (2003) Uredsko poslovanje: strategija i koncepti automatizacije ureda, Sinergija nakladništvo d.o.o, Zagreb
7. Škarić, I.(2008). Temeljci suvremenog govorništva, Školska knjiga, Zagreb

ODNOSI S JAVNOŠĆU U FUNKCIJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Datum prijave: 22.4.2014.

UDK 659.4:658.8

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Stručni rad

prof. dr. sc. B. Skoko / Maja Mihovilović, mag. comm.

Odjel: Novinarstvo / Studij odnosa s javnošću i studij medija

Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu / Veleučilište Vern

Lepušićeva 6, 10000 Zagreb, RH / Trga bana Josipa Jelačića 3, 10000 Zagreb, RH

Telefon: +385 1 4642-000 / +385 (0)1 48 25 927

E-mail: bskoko@fpzg.hr / maja.mihovilovic@vern.hr

SAŽETAK - *U današnje vrijeme odgovoran korporativni menadžment u sve većoj mjeri uviđa da poslovanje čiji je jedini cilj stjecanje profita, bez brige o društvu, okolini i svim interesno utjecajnim skupinama, ne može biti dugoročno održivo. Stoga društveno odgovorno poslovanje (DOP) danas postaje neizostavna strategija odgovornog i etičnog upravljanja korporacijom, što nije u proturječju s ostvarivanjem profita - sve se češće dokazuje da DOP pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, pozitivnu percepciju kompanije u javnosti, sklonost proizvodima i uslugama kompanija koje su implementirale strategiju DOP-a, a posljedično i na povećanje dobiti. Zbog proaktivne prirode DOP-a korporativni odnosi s javnošću mogu igrati značajnu ulogu u uspostavljanju razumijevanja između korporacije i njenih javnosti, poduzeći svijest o potrebi etičnoga djelovanja i implementacije DOP-a te komunicirajući rezultate DOP-a javnostima. Uspjeh korporacije ovisi o odnosu koji ostvaruje s dionicima, a te je odnose moguće osnažiti definiranjem vlastite vizije, misije i vrijednosti, izgradnjom korporativne kulture, djelovanjem u skladu s njom te učenjem na temelju povratnih informacija koje kompanija dobiva od svojih javnosti. U tom segmentu poslovanja odnosi s javnošću, kao menadžerska funkcija, ispunjavaju svoju svrhu te nalaze svoju pozitivnu primjenu. U radu se kao primjer dobre prakse navodi slučaj kompanije KING ICT.*

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, odnosi s javnošću, etički menadžment, poslovna etika

SUMMARY - *Nowadays, responsible corporate management increasingly recognizes that doing business only with the aim of the acquisition of profit without caring about the society, the environment and all influential interest groups, cannot be sustainable in the long term. Thus, corporate social responsibility (CSR) is currently becoming an indispensable strategy of responsible and ethical corporate management, which is not in contradiction with the realization of profit - it is increasingly proven that CSR has a positive effect on employee satisfaction, positive public perception of the company, preference for products and services of companies which implemented a CSR strategy, and consequently an increase in profit. Due to the proactive nature of CSR, corporate public relations can play a significant role in establishing understanding between the corporation and its publics, in raising awareness of the need for ethical action and implementation of CSR, and in communicating the CSR results to the publics. Corporate success depends on the relationship which the company establishes with its stakeholders, and that relationship can be strengthened by defining its vision, mission and values, building a corporate culture, acting in accordance with it and by learning based on the feedback that the company receives from its publics. In this business segment, public relations as a managerial function fulfill their purpose and find their positive application. As an example of good company practice, the case of KING ICT is presented in this paper.*

Keywords: corporate social responsibility, public relations, ethical management, business ethics

1. UVOD

U današnje vrijeme odgovorni menadžment kompanija u sve većoj mjeri uviđa da poslovanje čiji je jedini cilj stjecanje profita, bez brige o društvu, okolini i svim interesno utjecajnim skupinama, ne može biti dugoročno održivo. Zahvaljujući internetu, društvenim mrežama, dinamičnoj i brzoj dvosmjernoj komunikaciji te rastućem zahtjevu za transparentnošću korporacija, negativne prakse u poslovanju do javnosti dolaze brže nego prije, što može ugroziti čak i dugogodišnju pozitivnu reputaciju kompanije. Edward. L. Bernays još je početkom prošloga stoljeća utvrdio da elite¹ javnost više ne mogu „poslati k vragu“ (Bernays, 2009:5),

već s njome moraju surađivati te ostvariti svrsishodnu dvosmjernu komunikaciju - odgovarajući na potrebe javnosti i izgrađujući pozitivnu reputaciju kompanije.

Kritika na račun nedovoljnog stupnja etičnosti u poslovanju primorala je korporacije da počnu promišljati o svojoj ulozi u lokalnoj zajednici i društvu na koje utječu te da poduzmu pozitivne aktivnosti od kojih će koristi imati i javnosti, i same korporacije - ako prvotno ne iz moralnih pobuda, onda radi stvaranja i održavanja pozitivne slike o poslovanju kompanije. Društveno odgovorno poslovanje (DOP), čiji korijeni počivaju u društvenom aktivizmu šezdesetih i sedamdesetih godina 20. stoljeća (Tafra-Vlahović, 2009:165), u tom kontekstu postaje neizostavna poslovna strategija odgovornog menadžmenta. Ono prije

¹ Bernays je pritom mislio na ondašnje bogate industrijalce u Sjedinjenim Američkim Državama.

svega uključuje brigu o ljudskim pravima, standardima rada, zaštitu okoliša i borbu protiv korupcije (Langford, 2009:383). Primjena DOP-a nije u proturječju s gospodarskim uspjehom kompanije, već upravo suprotno - pojavljuje se sve više dokaza da doprinosi financijskom uspjehu organizacija (Tench i Yeomans, 2009:113), opovrgavajući tako koncept poslovanja Miltona Friedmana prema kojem se odgovornost u poslovanju svodi isključivo na povećanje profita (Sommerville, 2007:162).

S obzirom na proaktivnu prirodu društveno odgovornog poslovanja, korporativni odnosi s javnošću mogu igrati značajnu ulogu u uspostavljanju razumijevanja između korporacije i njenih javnosti, podižući svijest o potrebi etičnoga djelovanja i implementacije DOP-a te komunicirajući rezultate DOP-a javnostima. Tako DOP više nije samo dio strategije odnosa s javnošću, već odnosi s javnošću postaju sastavni dio DOP-a kao etičnoga djelovanja. Uspjeh kompanije ovisi o odnosu koji ostvaruje s dionicima, a te je odnose moguće osnažiti definiranjem vlastite vizije, misije i vrijednosti, izgradnjom korporativne kulture, djelovanjem u skladu s njom te učenjem na temelju povratnih informacija koje kompanija dobiva od svojih javnosti. U tom segmentu poslovanja odnosi s javnošću, kao menadžerska funkcija, ispunjavaju svoju svrhu te nalaze svoju pozitivnu primjenu.

U radu se promišlja etično djelovanje i poslovanje kompanija, koje se ostvaruje primjenom načela DOP-a te uloga odnosa s javnošću u primjeni tih načela. U prvom poglavlju objašnjavaju se temeljne vrijednosti poslovne etike, drugo poglavlje donosi pregled koncepta DOP-a i modela interesno utjecajnih skupina nasuprot dioničarskom modelu upravljanja, a u trećem poglavlju pojašnjena je funkcija i uloga odnosa s javnošću u okviru DOP-a. Posljednje poglavlje donosi primjer dobre prakse uvođenja DOP-a uz potporu internoga komuniciranja u kompaniji KING ICT.

2. ETIČNO DJELOVANJE I POSLOVANJE

Prije određivanja definicije i specifičnosti poslovne etike, potrebno je ponuditi značenjsku odredbu pojma *etika*. Etika je filozofsko istraživanje i promišljanje morala, dok se moral može definirati kao „sveukupnost važećih moralnih normi, prosudbi i institucija“ (Talanga, 1999:12). Prema Miljanu Kangrgi, između etike i moralnosti postoji bitna razlika. „Etika je disciplina koja kritički promišlja moralni izbor. Etika raspravlja o normama koje leže u osnovi moralnoga izbora i o legitimnosti tih normi u danim okolnostima. Moral je izbor određenog skupa moralnih standarda definiranih u nekoj vjerskoj, filozofijskoj ili političkoj tradiciji“ (Kangrga, 1998:17). Jednostavnije rečeno, etika predstavlja teorijski, a moral praktični dio čovjekova života i rada.

Etika se dijeli na više podvrsta, od kojih su u ovom kontekstu značajne deskriptivna, normativna i

aplikativna etika. Deskriptivna etika opisuje djelovanja, tj. ponašanje pojedinaca i društva u cjelini, dok normativna etika propisuje kriterije i pravila (norme) koji omogućuju moralnu prosudbu i djelovanje (Čehok i Koprek, 1996:37). Poslovna etika tako se oblikuje na deskriptivnoj razini - prvo su uočena, opisana i utvrđena ponašanja prihvatljiva u nekom društvu, koja su potom na normativnoj razini pretočena u pravila, poput etičkih kodeksa. Poslovna etika tako se definira kao cjelina prihvatljivih oblika djelovanja u poslovnim organizacijama ili cjelina načela i standarda koji određuju prihvatljivo djelovanje u poslovnim organizacijama i promicanje društvene odgovornosti (Krkač, 2007:223). Određuje se osobnim etičkim i moralnim principima zaposlenika i uprave, etičkim kodeksima, zakonima i podzakonskim aktima, a formulira se na temelju običaja unutar neke kulture (Krkač, 2007:224).

Na razini aplikativne etike, poslovna etika primjenjuje se u konkretnim poslovnim situacijama, kada se mogu pojaviti različite etičke dileme, poput sukobljavanja različitih interesa - javnih interesa, potreba zaposlenika, etičkog kodeksa tvrtke te osobnih vrijednosti (Tomić i Musić, 2011:175). Etičke dileme mogu, s obzirom na različite etičke pravce, razriješiti na više načina. Prema načelu utilitarizma, „manjeg zla za veće dobro“ ili „najveće sreće za najveći broj ljudi“, *dobro* se određuje prema koristi. Prema Johnu Stuartu Millu, težnja ka sreći pojedinaca trebala bi dovesti do težnje ka sreći čitavog društva (Talanga, 1999:195), no ono što znači sreći jednoj osobi, ne mora značiti sreću nekome drugom. U kontekstu ekonomije, utilitarizam se veže uz slobodno tržište u kojem se kompanije vode isključivo načelom profita i osobne koristi, odnosno „dioničarskim modelom“ upravljanja (Sommerville, 2007:161).

Nasuprot tome nalazi etika odgovornosti Maxa Webera (Weber, 2006) i kategorički imperativ Immanuela Kanta, koji čine okvir poslovne etike. Prema etici odgovornosti ispravnost djelovanja u prvome se redu ocjenjuje prema predvidivim posljedicama. Odgovorno ponašanje je stoga ono u kojem čovjek svjesno procjenjuje posljedice svoga djelovanja i ponaša se u skladu s njima. Uz poziv na odgovornost, u poslovnoj etici vodilja bi trebao biti i Kantov kategorički imperativ: „Djeluj tako da maksima tvoje volje ujedno može djelovati kao načelo općeg zakonodavstva“ (Kant, 1990). Ljudska osoba pritom se uvijek mora uzimati kao cilj, a ne kao sredstvo. Dok se uz utilitarizam veže spomenuti „dionički model“ upravljanja, uz etiku odgovornost i kategorički imperativ veže se model „interesno utjecajnih skupina“ (Sommerville, 2007:161). Prema tom modelu korporacijom se treba upravljati u interesu svih skupina koje u njoj imaju udjela (Jugo, 2013:75). Čitav koncept društveno odgovornog poslovanja počiva upravo na tom upravljačkom modelu.

Osim navedenoga okvira poslovne etike, Krkač navodi i sljedeća načela na koja se ona poziva

(Krkač, 2007:268): 1. načelo osobne dobrobiti (pomozi sebi); 2. načelo društvene koristi (činiti dobro zajednici); 3. načelo solidarnosti (pomoći potrebitima); 4. načelo paternalizma (pomoći onima koji si ne mogu pomoći sami); 5. načelo supsidijarnosti (ne nameći pomoći onima koji si mogu pomoći sami); 6. načelo štete (ne čini drugima štetu); 7. načelo poštenja (ne obmanjuj druge), 8. načelo zakona (poštuj zakone); 9. načelo autonomije (poštuj slobodu osobe); 10. načelo pravde (poštuj pravo osobe na pravednu raspodjelu dobrobiti); 11. načelo prava (poštuj ljudska prava). Kako će biti vidljivo u idućem poglavlju, brojna od ovih načela poklapaju se s načelima DOP-a.

Važno je naglasiti da se o etici u poslovanju ne bi trebalo razmišljati samo kao o pravnom pitanju, odnosno nužnosti koja proizlazi iz zakonskih okvira. Dalekosežnije viđenje poslovne etike u obzir uzima činjenicu da etičnost kompaniji posljedično donosi korist. „Na razvoj etičkih kriterija potrebno je gledati kao na koristan aspekt poslovanja, a ne kao na prijetnju ili prepreku do uspjeha“ (Tomažić i Jurišić, 2010:160). Upravo će organizacije koje uspijevaju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti biti one koje će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja (Aleksić, 2007:420). U tom kontekstu vrlo je zanimljiva procjena da se u SAD-u 10 % ulaganja na tržištu kapitala ocjenjuje temeljem etičnosti, zbog čega ona menadžerima postaje iznimno važna (Langford, 2009:404).

Odnosi s javnošću kao struka često su optuživani da ne uvažavaju etičke kriterije, da su manipulativni i služe isključivo pojedinačnim interesima. No, prakticiraju li se u etičkim okvirima, mogu ispunjavati pozitivnu društvenu ulogu, bez moguće negativne komponente. Ne ulazeći dublje u problematiku etike odnosa s javnošću, valja navesti nekoliko maksima koje su važne za njihovo etično provođenje u kontekstu DOP-a, koje čine takozvani TARES test (Baker i Martinson, 2002:17): 1. istinitost (*truthfulness*) - iskrenost u komunikaciji; 2. autentičnost (*authenticity*) - osobni i profesionalni integritet; 3. poštovanje (*respect*) - poštovanje prema pravima publike; 4. pravičnost (*equity*) - poštenje, za razliku od manipulacije; 5. društvena odgovornost (*social responsibility*) - svijest o djelovanju komunikacije na širu zajednicu. Kao što će se vidjeti u nastavku rada, praksa korporativnih odnosa s javnošću vođena ovim principima može pozitivno utjecati na zajednicu u kojoj korporacija djeluje. Djelatnici odnosa s javnošću moraju biti svjesni da je suradnja s drugima ključna vrijednost u etičkom odlučivanju. „Želimo li da pojам društvene odgovornosti ne bude tek paravan za kozmetičko prikrivanje neetičkih praksi poduzeća, djelatnici u odnosima s javnošću moraju sustavno razvijati etičko promišljanje i dijalog s publikom kojoj se obraćaju“ (Haramija, 2009:221).

3. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje (eng. *corporate social responsibility*) najjednostavnije se može definirati kao „obveza da se uz maksimiziranje profita maksimizira i pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u cjelini“ (Krkač, 2007:229). Termin implicira da poslovanje kompanije motivira nešto više od vlastitog interesa, odnosno pokušaj promicanja kolektivnog interesa društva u cjelini (Sommerville, 2007:163). Prema Cutlipu, „društvena odgovornost znači da će stručnjak koji se ispravno ponaša uzeti u obzir dobrobit društva kao cjeline dok pomaže klijentima riješiti probleme“ (Cutlip i sur., 2010:132). Pritom valja naglasiti da se DOP može provoditi na tri razine, pri čemu je posljednja najpoželjnija (Tench i Yeomans, 2009:110): 1. *osnovna razina* - kompanija se pridržava svih društvenih pravila i regulacija; 2. *organizacijska razina* - kompanija nastoji smanjiti negativna utjecaj na okolinu u kojoj djeluje, ali bez poduzimanja većih pozitivnih akcija; 3. *društvena razina* - kompanija dobiva sve više priznanja za svoje pozitivno društveno djelovanje te znatno doprinosi poboljšanju društva u kojem djeluje.

Koncept DOP-a načelno uključuje nekoliko elemenata (Gregory i Tafra-Vlahović, 2010:69): *etiku* - stupanj etičnosti poslovnih aktivnosti; *upravljanje* - uloga DOP-a u dobrom korporativnom upravljanju; *ljudska prava* - prava zaposlenika, klijenata, dobavljača i ostalih osoba uključenih u poslovanje; *okoliš* - utjecaj poslovnih aktivnosti na neposredni i udaljeni okoliš; *dužnost prema društву* - obveze organizacije kao društvenog partnera. Pritom treba razlikovati DOP od filantropije kao samo jednog mogućeg elementa. Za razliku od filantropije koja je kratkoročna i predstavlja jednosmjeran, nepredvidiv odnos, DOP je dugoročna strategija poslovanja (Tench i Yeomans, 2009:112). Također, DOP predstavlja dodanu vrijednost proizvodima i uslugama kompanije, što povećava njenu reputaciju u društvu. Pritom valja naglasiti da promoviranje društvene odgovornosti mora imati pokriće - kompanija, primjerice, ne može govoriti o ulaganju u obrazovanje ili zdravstvo, ako na nekom drugom području djeluje neetično, npr. prema vlastitim zaposlenicima.

Kao orientir kompanijama koje žele implementirati DOP, inicijativa UN Global Compact definirala je deset načela za njegovu primjenu (Langford, 2009:383):

Ljudska prava:

Načelo 1: Tvrtke trebaju poštovati i podupirati zaštitu međunarodno prihvaćenih ljudskih prava; Načelo 2: osigurati da ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava.

Standardi rada:

Načelo 3: Tvrtke trebaju poštovati slobodu udruživanja i priznati pravo na kolektivne pregovore; Načelo 4: ukloniti sve oblike prisilnog i obveznog

rada; Načelo 5: djelotvorno zaustaviti dječji rad; Načelo 6: ukinuti diskriminaciju pri zapošljavanju.

Zaštita okoliša:

Načelo 7: Tvrte se trebaju pridržavati predostrožnosti u pristupu promjenama u okolišu; Načelo 8: poduzimati inicijative za promicanje veće ekološke odgovornosti; Načelo 9: poticati razvoj i širenje tehnologija koje ne štete okolišu.

Borba protiv korupcije:

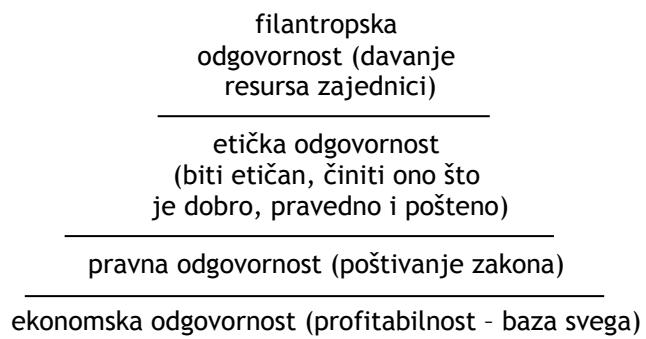
Načelo 10: Tvrte se trebaju boriti protiv korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i mito.

Kao što je vidljivo, DOP odbacuje ideju egoističnog utilitarizma i usmjerenosti isključivo na vlastite interese, odnosno već spomenutu Friedmanovu doktrinu da je jedina odgovornost kompanije odgovornost da se ostvari što veći profit (Sommerville, 2007:162). Poveže li ga se s etičkim pravcima, može se zaključiti da koncept odgovara etici odgovornosti te uzimanju osobe kao cilja, a ne sredstva. Takav okvir nalaže odgovornost prema svim sudionicima uključenim u poslovanje, odnosno primjenu upravljačkog modela interesno utjecajnih skupina. Prema tom modelu, zadatak je korporativnog menadžmenta uskladiti interes različitih skupina koje imaju interes ili udjel u tvrtki (zaposlenika, dobavljača, klijenata, lokalne zajednice, šireg društva i dr.). DOP pritom nije neobavezan dodatak poslovanju tvrtke, već integralan dio odgovornosti tvrtke (Sommerville, 2007:164). U tom kontekstu DOP bi se mogao odrediti kao „definirana odgovornost organizacije prema svom društvu, odnosno društvima i interesno utjecajnim skupinama“ (Tench i Yeomans, 2009:109).

3.1. Financijska isplativost DOP-a

Uvriježeno je mišljenje da etičnost u poslovanju i ostvarivanje profita moraju biti u proturječju te da ne mogu biti u pozitivnoj korelaciji. No, to nipošto ne mora biti tako. Brojna istraživanja pokazuju da poslovna etika i profitabilnost nisu pojmovi koji se međusobno isključuju, a poduzeća koja u svoj vlastiti sustav poslovanja imaju ukomponiran sustav poslovne etike, pokazuju bolje rezultate od onih koje to nisu učinile (Aleksić, 2007:420). Financijski uspjeh kompanije može se povećati upravo zahvaljujući DOP-u. Primjerice, motiviranje zaposlenika, stvaranje osjećaja zajedništva i usmjerenosti prema zajedničkom cilju mogu rezultirati većom produktivnošću u radu, a pozitivna reputacija kompanije može utjecati na odluku o kupnji proizvoda ili usluge koje nudi. Neki čak smatraju da profit ne treba biti primarni cilj tvrtke, već nus produkt drugih ciljeva, poput osiguravanja smislenog rada zaposlenicima (Debeljak, 2007:204). Razumljivo je da uz primjenu etičkih načela u poslovanju ne može zanemariti profitabilnost bez koje kompanija ne bi bila održiva. Stoga se elementi DOP-a mogu piramidalno prikazati na ovaj način (Carrol, 1991:41):

Sl. 1. Piramidalni prikaz DOP-a



Izvor: Carrol, 1991:41

Može se zaključiti da model interesno utjecajnih skupina ne ugrožava koncept maksimizacije profita, već se s njime komplementarno nadopunjuje (Santini, 2007:342). Tako se posljednjih nekoliko godina pojavljuje sve više argumenata i dokaza u prilog tome da je DOP profitabilna poslovna strategija te da potvrđuje svoju komercijalnu vrijednost (Tench i Yeomans, 2009:113).

3.2. DOP u Hrvatskoj

Iako je DOP u zapadnim demokracijama razvijen koncept, u Hrvatskoj se još uvijek ne primjenjuje u dovoljnoj mjeri (Gregory i Tafra-Vlahović, 2010:67). Prema istraživanju Graylinga provedenom prošle godine na 1300 praktičara u odjelima za odnose s javnošću kompanija, od čega 144 njih iz regije Jugoistočne Europe (Hrvatske, Slovenije i Srbije), više od četvrtine (26%) kompanija u toj regiji ima potpuno razvijenu strategiju DOP-a i održivog razvoja, dok trećina (33%) njih ne posjeduje službenu strategiju. Regionalna direktorica Graylinga za Jugoistočnu Europu, Nataša Trslić Štambak pritom je komentirala kako su „vodeće tvrtke dokazale da se konkurentnost može postići uključujući društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj u poslovnu strategiju, marketing i komunikacije“, ali da „velik broj tvrtki mora pomnije pratiti trendove i u većoj mjeri uključivati DOP u dugoročnu poslovnu strategiju ukoliko zaista žele ostvariti dobit“ (<http://www.poslovni.hr/kompanije/tvrtke-moraju-u-vecoj-mjeri-uključivati-dop-u-dugorocnu-poslovnu-strategiju-235442>).

Kako bi se domaće kompanije potaknule na implementaciju načela DOP-a, u Hrvatskoj je pokrenuta Nacionalna mreža za DOP. Prema opisu na službenim internetskim stranicama, Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje „nezavisno je krovno tijelo sastavljeno od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljuju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja (DOP). Mreža je osnovana u rujnu 2010. s ciljem intenziviranja dijaloga i partnerstva organizacija koje provode DOP

kako bi se kreirala zajednička akcija i postigli sinergijski učinci u razvoju društveno odgovornog poslovanja.“ Kao ciljevi mreže navedeni su povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode DOP, integracija DOP-a u javne politike, osvjećivanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a te stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a (http://www.dop.hr/?page_id=30).

Također, u svrhu evaluacije stupnja primjene DOP-a u kompanijama, Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj uz podršku Ujedinjenih naroda za razvoj u Hrvatskoj, pokrenuli su projekt izrade metodologije za ocjenjivanje dobrovoljnih društveno odgovornih praksi hrvatskih poduzeća, nazvanu Indeks DOP-a. Inicijativa je pokrenuta 2006. godine potpisivanjem Sporazuma o suradnji kojim se nastojao prikazati zajednički interes za uzajamnu suradnju i savjetovanje svih zainteresiranih dionika. Cilj je bio povećanje razumijevanja važnosti društveno odgovornog poslovanja i razvoj metodologije vrednovanja društveno odgovornih praksi među članicama Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (<http://dop.hgk.hr/>). Kompanije se tako ocjenjuju u šest temeljnih područja: 1. ekonomski održivost; 2. uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju; 3. radna okolina; 4. zaštita okoliša; 5. tržišni odnosi; 6. odnosi sa zajednicom (<http://dop.hgk.hr/>). Navedene inicijative pokazuju da svijest o DOP-u kao dodanoj vrijednosti u Hrvatskoj jača, no „korporacijska društvena odgovornost još je nerazvijena i tek na početku“ (Tafra-Vlahović, 2011:121).

4. ODNOSI S JAVNOŠĆU U FUNKCIJI DOP-a

Objedinjavanjem brojnih definicija, odnosi s javnošću mogu se definirati kao „zasebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti, oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi kako bi bila stalno informirana o javnom mnjenju te da djeluje sukladno njemu, definiraju i ističu odgovornost uprave da služi javnom interesu, služeći kao sustav ranog upozoravanja koji pridonosi predviđanju trendova, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i učinkovito ih koristi, služe se istraživanjem te valjanom i etičnom komunikacijom kao svojim glavnim oruđima“ (Cutlip i sur., 2010:6).

Ključno je da su odnosi s javnošću definirani kao *funkcija upravljanja* jer samo u takvom svojstvu mogu biti u funkciji provođenja DOP-a kompanije. Kada se koncept DOP-a prvotno pojavio, u početku se svodio na strategiju odnosa s javnošću s isključivim ciljem stvaranja pozitivne reputacije kompanije, a ne širu strategiju poslovanja. No, danas kada je društvena odgovornost inkorporirana u sve segmente poslovanja, odnosi s javnošću stavljeni

su u funkciju DOP-a, no istovremeno sudjeluju u rukovođenju provedbe DOP-a. U tom segmentu poslovanja odnosi s javnošću, kao menadžerska funkcija, ispunjavaju svoju svrhu te nalaze svoju pozitivnu primjenu.

Osvrnuvši se na njihovu pozitivnu funkciju, Harold Burson prije nekoliko je godina (2008.) izjavio kako voditelj korporativnih odnosa s javnošću ima četiri uloge - on je senzor kompanije, njezina savjest, komunikator i osoba koja vrši *monitoring* (<http://www.wpp.com/wpp/marketing/publicrelations/corporations-social-responsibility-pr/>).

Uloga *savjesti* kompanije i *monitoringa* posebno naglašavaju etičku dimenziju suvremenih odnosa s javnošću, čija je svrha „rana identifikacija etičkih problema i pravovremena reakcija“ (Aleksić, 2007: 426). U okviru DOP-a dobro organizirani komunikacijski kanali omogućuju lakše prikupljanje i korištenje informacija u upravljanju poslovnom etikom organizacije. Tako su mnoge organizacije uvele sustav komunikacije koji zaposlenima pruža mehanizam za pomoć i savjetovanje o etičkim dilemama (Aleksić, 2007: 426).

Osim identificiranja etičkih pitanja i pomoći u njihovu rješavanju, postoji još nekoliko temeljnih načina na koje odnosi s javnošću djeluju u funkciji DOP-a, iako se u literaturi teško može pronaći jasno i do kraja definiran odnos DOP-a i odnosa s javnošću. Prije svega to je ostvarivanje dvosmjerne komunikacije s dionicima, čime se razvija osjećaj povjerenja i uzajamnog poštivanja. S jedne strane, interesno utjecajnim skupinama komuniciraju se rezultati društveno odgovornog poslovanja, dok se s druge strane osluškuju njihovi zahtjevi od kompanije (Sommerville, 2007:169). Tako primjerice odnosi s javnošću u lokalnoj zajednici mogu potaknuti javnu raspravu, pomagati u donošenju demokratskih odluka te jačati djelovanje zajednice (Gregory, 2009:319). Na taj način služe javnom interesu – „omogućuju svim gledištima da na javnom forumu budu jasna; ispunjavaju društvenu odgovornost promicanja ljudske dobrobiti pomažući društvenim sustavima da se prilagode promjenama potreba i okoliša“ (Cutlip i sur., 2010:133).

Uz dvosmjernu komunikaciju s dionicima, odnosi s javnošću u funkciji DOP-a trebali bi ostvarivati programe odnosa sa zajednicom kao „uzajamno korisna partnerstva s jednom ili više interesno utjecajnih skupina, s ciljem osnaživanja reputacije organizacije kao dobrog korporativnog građanina“ (Langford, 2009:387). Tehnike odnosa s javnošću pritom su najčešće sponzorstvo, ciljane donacije, nagrade, ugošćivanje, volontiranje zaposlenika, iznajmljivanje opreme, treninzi/seminari, „posuđivanje“ osoblja i dr. (Langford, 2009:385). Područja obuhvaćena takvim programima mogu biti sport, umjetnost, obrazovanje, zaštita okoliša, humanitarni rad, rad s mladima, umirovljenicima, osobama s poteškoćama i dr., ali i suradnja s internom javnošću kroz mjerjenje zadovoljstva zaposlenika, ulaganje u njihov razvoj ili poticanje na volonterstvo (Langford, 2009:385).

Programi odnosa sa zajednicom strateški se planiraju i teku kroz nekoliko faza (Tench, 2009:403):

1. istraživanje (mjerjenje reputacije tvrtke među svim interesno utjecajnim skupinama)
2. vizija (povezivanje korporativnih ciljeva s vizijom zajednice)
3. strateški ciljevi (što se želi postići)
4. taktike (sponzorstva, ciljane donacije, nagrade, volontiranje itd.)
5. mjerjenje i evaluacija (mjerjenje indikatora uspjeha - ostvaren publicitete, vrijednost za novac, odgovor zaposlenika, pisma zahvale i pohvale i sl.)
6. diseminacija rezultata.

Još jedna tehnika u čiju su provedbu uključeni odnosi s javnošću jest marketing opće dobrobiti (*Cause Related Marketing* - CMR), strategija ostvarivanja marketinških ciljeva kroz potporu društveno korisnim ciljevima (Barone i Miyazaki, 2000:249). Marketingom opće dobrobiti jača se korporativna reputacija i medijsko praćenje, unaprjeđuju se odnosi s javnošću, povećava se svjesnost o brandu, povećava se lojalnost kupaca te se jača i povećava prodaja (Barone i Miyazaki, 2000:249).

Kada je riječ o Hrvatskoj, funkcija odnosa s javnošću u primjeni DOP-a za sada nije u potpunosti shvaćena. Čak je i informiranje dionika kroz izvješća o DOP-u u začetku, a „mnoge kompanije još uvijek njeguju “kozmetičko” izvještavanje javnosti, bez pokušaja uspostave dvosmjernog simetričnog dijaloga i omogućavanja javnostima da utječu na rezultat procesa komuniciranja“ (Tafra-Vlahović, 2009:123). No, inicijative poput Nacionalne mreže za DOP i Indeksa DOP-a mogle bi utjecati na osvještavanje značaja odnosa s javnošću u uspješnoj primjeni etičkih standarda i odgovornog poslovanja. Tako su, primjerice, u obrazac za procjenu Indeksa DOP-a (<https://dop.hgk.hr/files/2012/09/Indeks-DOPa-veliki.pdf>) uvrštena i pitanja koja se tiču odnosa s javnošću (izvještavanje o DOP-u, eksterna komunikacija o zaštiti okoliša, komuniciranje politika i prava dioničara, kanali interne komunikacije i dr.).

5. PRIMJER DOBRE PRAKSE: INTERNO KOMUNICIRANJE U SLUŽBI DOP-a NA PRIMJERU KOMPANIJE KING ICT

U radu je spomenuto da je jedan od elemenata uspjeha kompanije zadovoljstvo zaposlenika, koje se ostvaruje različitim poticajima - nagradama, stvaranjem osjećaja zajedništva, pozivom za volontiranje, ulaganjem u edukaciju zaposlenika (poput učenja stranih jezika, komunikacijskih vještina i sl.), ostvarivanjem dobrih radnih uvjeta i dr. Kako bi se zaposlenici uključili u programe koji su im u ponudi te kako bi osvijestili svoj doprinos društveno odgovornom poslovanju kompanije, izrazito je važno uspostaviti kvalitetnu vertikalnu i horizontalnu komunikaciju utemeljenu na dijalogu.

Otvorena komunikacija na taj način stvara pozitivnu organizacijsku klimu te poticajno radno okruženje.

Jedna od hrvatskih kompanija koja je u svome poslovanju implementirala ove principe jest KING ICT. Kompaniju kao primjer dobre prakse implementacije DOP-a na svojim stranicama navodi i Nacionalna mreža za DOP (<http://www.dop.hr/?p=1051>). KING ICT osnovan je 1998. kao članica M SAN grupe. Tvrtka se u početku bavila distribucijom računala i računalne opreme, a danas je vodeći regionalni integrator sustava, koji svojim klijentima nudi „cjelovita informatička i poslovna rješenja, od usluga savjetovanja do oblikovanja, razvoja, izgradnje, upravljanja, poboljšanja i održavanja informacijsko-komunikacijskih sustava“ (<http://www.dop.hr/?p=1051>).

Kompanija DOP ostvaruje kroz integrirani sustav zaštite okoliša te ulaganje u ljudske resurse. U segmentu zaštite okoliša neke su od inicijativa ponuda „zelenih“ proizvoda i tehnologija, odvojeno prikupljanje otpada, zbrinjavanje električnog otpada, adekvatno projektirane zgrade i prilagođeni radni prostori te aktivno promoviranje politika zaštite okoliša u suradnji sa svim dionicima (<http://www.dop.hr/?p=1051>).

Kako bi se ostvarila što bolja briga i zaposlenicima, M SAN grupa osnovala je posebno poduzeće pod nazivom „Ured za podršku“. Ured u KING ICT-ju pruža podršku uz pomoć troje voditelja ljudskih resursa koji se brinu za više od 200 zaposlenika. Kultura inovativnosti i proaktivnosti u kompaniji razvija se prvenstveno kroz otvorenu komunikaciju te sustavno davanje prilika svakom zaposleniku da se istakne svojim znanjem i idejama (<http://www.king-ict.hr/default.aspx?tabid=715>).

U opisu organizacijske klime na internetskim stranicama kompanije stoji sljedeće: „Kao što je dobro poznato, sustav je vrijedan i efikasan onoliko koliko su vrijedni i efikasni njegovi dijelovi, a najvažniji dio KING ICT-a su zaposlenici. Stvorili smo atmosferu u kojoj radimo u skladu s vrijednostima koje smo sami postavili. Potičemo postojeće i stvaramo nove vrijednosti za svoje zaposlenike, a kroz njih i za sadašnje i buduće korisnike. (...) U KING-u svake godine provodimo mjerjenje organizacijske klime i rezultati su redovno iznad prosjeka u Hrvatskoj. Upravljanje zadovoljstvom zaposlenika provodimo kroz sustav motiviranja i edukacija. Zaposlenike nagrađujemo za postignute rezultate i omogućavamo im da se usavršavaju za rad s najnovijim tehnologijama i u svom specijaliziranom području. (...) Iako obim posla stalno raste, a time i broj novih zaposlenika u KING-u, ne odustajemo od jačanja timskog duha. Na polugodišnjim teambuildinzima sudjeluju svi - od zaposlenika u svim odjelima, do menadžmenta i članova Uprave. Ponosimo se otvorenom komunikacijom između zaposlenika i Uprave tvrtke, potičemo usvajanje i dijeljenje znanja, usmjereni smo na postizanje rezultata i zajednički slavimo postignute uspjehe. Vrlo nam je važno da se na

poslu dobro osjećamo, što uvelike doprinosi našem poslovnom uspjehu. Povećavamo učinkovitost poslovanja stalnim ulaganjem u obrazovanje, stručnim ospozobljavanjem i školovanjem na međunarodnom nivou te suradnjom s domaćim i inozemnim agencijama (MUP, NSA, (ISC)2, ISACA, CERT)¹
(<http://www.king-ict.hr/default.aspx?tabid=715>).

U slučaju KING ICT-ja navedeni opis zaista nije samo retorika bez pokrića, čiji je cilj utjecati na pozitivnu reputaciju kompanije u javnosti, već je riječ o primijenjenim odnosima s javnošću u funkciji DOP-a. Intervju s pet zaposlenika kompanije, proveden u ožujku 2014., potvrđuje pozitivnu organizacijsku klimu i brigu o zaposlenicima navedenu na internetskoj stranici. Zaposlenici su potvrdili da su zaposleni na temelju jasnog sustava selekcije kandidata (od slanja životopisa do testiranja i potpisivanja ugovora), a po dolasku na radno mjesto kroz više su sastanaka vrlo brzo upoznati s kompanijom, odjelima, organizacijom posla i organizacijskom kulturom kako bi se što lakše integrirali u sustav.

Također, kompanija sustavno ulaže u njihovu edukaciju bez obzira na relativno visoku cijenu pojedinih certifikata za računalne inženjere, kao i u radno okruženje (kvalitetni ergonomski stolci, nova računalna oprema i dr.). Dodatno zalaganje i trud zaposlenika novčano se stimulira te se, prema dojmu ispitanika, zaposlenici ne osjećaju iskorišteno ili potplaćeno. Unutar zgrade KING-a zaposlenici po povoljnim cijenama mogu ručati u kantini te se besplatno koristiti teretanom. U sklopu teretane zaposlenicima je, također besplatno, na raspolaganju i osobni trener. Još jedna pogodnost, proizašla iz suradnje s lokalnim poljoprivrednicima, jest dostava svježeg voća i povrća u kompaniju. Intranet kompanije sadrži brojne korisne podatke poput adresara s fotografijama zaposlenika i njihovim podatcima, tjednog jelovnika u kantini, sustava za narudžbu posjetnica i promotivnih materijala i dr. Zaposlenici od voditelja timova redovito dobivaju povratnu informaciju o vlastitom napretku i radu, a na individualnim sastancima mogu razgovarati o eventualnim poteškoćama u poslovnom procesu. Kako bi timovi uspješnije funkcionali, povremeno se organizira i edukacija o uspješnoj interpersonalnoj i poslovnoj komunikaciji. Ispitanici su zaključno potvrdili da otvorena komunikacija i dobri uvjeti rada pozitivno utječu na njihovo zadovoljstvo radnim okruženjem, kreativnost i motivaciju.

6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje u sve većoj mjeri postaje pozitivna praksa odgovornog upravljanja kompanijom, utemeljenog na etici odgovornosti i poštivanju interesa ne samo kompanije, već i interesno utjecajnih skupina uključenih u njen poslovanje. Ono pritom ne isključuje financijsku

isplativost, već upravo suprotno - sve se češće dokazuje da DOP pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, pozitivnu percepciju kompanije u javnosti, sklonost proizvodima i uslugama kompanija koje su implementirale strategiju DOP-a, a posljedično i povećanje dobiti.

Kako bi se koncept DOP-a uspješno integrirao u određen sustav, nužno je sa svim dionicima ostvariti kvalitetnu dvosmjernu i otvorenu komunikaciju koja će izgraditi pozitivne odnose i povjerenje. Briga za okoliš, strateški osmišljeni programi odnosa sa zajednicom, poput volontiranja i filantropije, ali i kontinuirana briga o zaposlenicima, posljedično mogu utjecati na pozitivne društvene promjene u lokalnoj zajednici i društvu u cijelosti. Odnosi s javnošću, kao menadžerska funkcija, provođenjem svih elemenata DOP-a ostvaruju svoju društveno korisnu ulogu, preuzimajući istovremeno ulogu „savjesti“ kompanije.

U Hrvatskoj ideja DOP-a tek treba u potpunosti zaživjeti, vjerojatno evolucijom općih društvenih vrijednosti koje bi mu pružile čvrsti okvir za implementaciju. Zato bi bilo korisno provoditi kontinuirana istraživanja primjene DOP-a, kako bi se mogao pratiti eventualni napredak na tom području. Također, istraživanjima bi se moglo dokučiti nove funkcije odnosa s javnošću u okviru DOP-a, koje bi pospješile njegovo provođenje te posljedično i zadovoljstvo svih interesno utjecajnih skupina. Pritom kompanije s razvijenom korporativnom svijeću, poput KING ICT-ja i nekih drugih, mogu poslužiti kao primjer dobre prakse organizacijama koje se tek upoznaju s ovim konceptom.

LITERATURA

- Aleksić, A. (2007): Poslovna etika - element uspješnog poslovanja. U: Grgić, M. (ur) Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu (str. 419-429)
- Baker, S., Martinson, D. L. (2002): Out of the Red-light District: Five Principles for Ethically Proactive PR. PR Quarterly Vol 47 br. 3 (15-27)
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D., Tylor, K. A. (2000): The Influence of Cause Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 28 br. 2 (248-262)
- Bernays, E. L (2009): Kristaliziranje javnog mišljenja. Zagreb: Visoka škola za odnose s javnošću i studij medija Kairos
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons Vol 34 br. 4 (39-48)
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2010): Učinkoviti odnosi s javnošću. Zagreb: Mate
- Čehok, I., Koprek, I. (1996): Etika. Priručnik jedne discipline. Zagreb: Školska Knjiga
- Debeljak, J. (2007): Temeljna pitanja poslovne etike. U: Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: Mate

9. Fawkes, J. (2009): Odnosi s javnošću, propaganda i psihologija uvjeravanja. U: Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: HUOJ
10. Gregory, A. (2009): Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću. U: Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: HUOJ
11. Gregory, A., Tafra-Vlahović, M. (2010) Društveno odgovorno poslovanje - kompanijski pristup. Medianali Vol 4 br. 8 (65-85)
12. Haramija, P. (2009): Etički obzori utemeljitelja odnosa s javnošću i etika u toj struci danas. Obnovljeni život Vol 64 br. 2 (199-222)
13. Hart, N. (1995): Effective Corporate Relations. Maidenhead: McGraw-Hill
14. Jugo, D. (2013): Strategije odnosa s javnošću. Zagreb: Profil
15. Kangrga, M. (1998): Etika i novinarstvo. Medijska istraživanja Vol 4 br. 1 (9-17)
16. Kant, I. (1990): Kritika praktičnog uma. Zagreb: Naprijed
17. Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: Mate
18. Langford, M. (2009): Upravljanje programima uključenosti u zajednicu. U: Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: HUOJ
19. Santini, I. (2007): Ugrožava li teorija interesno utjecajnih skupina primat koncepta maksimizacije vrijednosti kao cilja ponašanja firme. Ekonomski pregled Vol 58 br. 5-6 (328-345)
20. Sommerville, I. (2007): Poslovna etika, odnosi s javnošću i korporativna društvena odgovornost. U: Theaker, A. (2007): Priručnik za odnose s javnošću. Zagreb: HUOJ
21. Tafra-Vlahović, M. (2011): Odnosi s javnostima i korporacijska odgovornost u Hrvatskoj. Medianali Vol 5 br. 10 (107-125)
22. Tafra-Vlahović, M. (2009): Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja. Medianali Vol 3 br. 5 (163-184)
23. Talanga, J. (1999): Uvod u etiku. Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu
24. Tench, R. (2009): Zajednica i društvo - društveno odgovorno poslovanje (DOP). U: Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: HUOJ
25. Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: HUOJ
26. Theaker, A. (2007): Priručnik za odnose s javnošću. Zagreb: HUOJ
27. Tomažić, T., Jurišić, J. (2010): Etički odnosi s javnošću i društvena odgovornost poduzeća. U: Labaš, D. (ur) Mediji i društvena odgovornost. Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu (str. 142-162)
28. Tomić, Z. (2008): Odnosi s javnošću - teorija i praksa. Zagreb - Sarajevo: Synopsis
29. Tomić, Z., Musić, I. (2011): Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću. Medijska kultura Vol 1 br. 2 (172-189)
30. Weber, M. (2006): Protestantska etika i duh kapitalizma. Zagreb: Hlad i sinovi
31. <http://www.wpp.com/wpp/marketing> (1.3.2014.)
32. <http://dop.hgk.hr/> (1.3.2014.)
33. http://www.dop.hr/?page_id=30 (1.3.2014.)
34. <http://www.dop.hr/?p=1051> (1.3.2014.)
35. <https://dop.hgk.hr/files/2012/09/Indeks-DOP-veliki.pdf> (1.3.2014.)
36. <http://www.poslovni.hr/kompanije/tvrtke-moraju-u-vecoj-mjeri-uključivati-dop-u-dugorocnu-poslovnu-strategiju-235442> (1.3.2014.)
37. <http://www.prsa.org/AboutPRSA/Ethics/Code-English> (1.3.2014.)
38. <http://www.king-ict.hr/default.aspx?tabid=715> (1.3.2014.)
39. <http://www.king-ict.hr/default.aspx?tabid=716> (1.3.2014.)

ODNOSI S JAVNOŠĆU PUTEM INTERNETSKIH STRANICA NA PRIMJERU KRIZNE SITUACIJE U MLJEČNOJ INDUSTRIJI

Datum prijave: 22.10.2013.

UDK 655.8:004.738.5:637.1
Stručni rad

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Mr.sci. A.Puška

Visoka škola računarstva i poslovnih komunikacija, eMPIRICA Brčko distrikt BiH.
Bulevara mira bb, Brčko, Bosna i Hercegovina
Telefon: +387 61 305-535 E-mail: adispuska@yahoo.com

Mr.sci. A.Maksimović

Visoka škola računarstva i poslovnih komunikacija, eMPIRICA Brčko distrikt BiH.
Bulevara mira bb, Brčko, Bosna i Hercegovina
Telefon: +387 65 905-494 E-mail: a.maksimovic22@gmail.com

SAŽETAK - *U svim tvrtkama koje posluju u skladu sa zahtjevima tržišnog gospodarstva, potrebno je maksimalno posvećivanje odnosa tvrtke sa svim interesnim skupinama. Svaka tvrtka mora posvetiti veliku pažnju odnosima s javnošću. Odnosi s javnošću (PR) su najvažniji faktor provođenja društveno odgovornog marketinga. Pojava nedopuštenoga nivoa aflatoksina u mlijeku izazvalo je krizu u normalnom radu proizvođača mlijeka kako u Republici Hrvatskoj tako i u susjednim državama. Ovaj rad istražuje kako su PR reagirali putem službenih izvješća na svojim internetskim stranicama povodom ove krize. U ovom radu će se obuhvatiti vodeći proizvođači mlijeka i mlječnih prerađevina u Republici Hrvatskoj.*

Ključne riječi: PR, aflatoksin, kriza, mlijeko, mlječna industrija.

SUMMARY - *All companies that do business pursuant to the customer demands need to pay special attention to all interest groups. Every company has to put a high emphasis on public relations. Public relations (PR) are the key factor every of socially responsible marketing.*

The appearance of unacceptable amount of aflatoxin in milk has had negative impacts on everyday work of dairy producers in the Republic of Croatia, as well as its surrounding countries, thus bringing about a crisis. This paper focuses on the PR's reactions, stated in their official reports and web pages, as well as their standpoint regarding the unacceptable amount of aflatoxin found in milk. This paper will focus on some of the leading milk and dairy producers in the Republic of Croatia.

Key words: PR, aflatoksin, crisis, milk, dairy industry.

1. UVOD

Otkada postoji pojam tvrtke postoji i pojam križe. Krize postoje svugdje i one su svakodnevica poslovanja svih tvrtki. Jedna takva kriza je i pojавa nedopušene količine aflatoksina u mlijeku.

Aflatoksini su prirodni mikrotoksini koji proizvode gljive vrste Aspergillus. „Aflatoksini su otrovni i pripadaju među najkancerogenije poznate supstance.“ (sr.wikipedia.org) „Aflatoksini mogu biti prisutni u stočnoj hrani, sirovinama i poluproizvodima za proizvodnju ljudske hrane, kao i u žitaricama, kukuruzu, krumpiru, voću, orašastom voću i hrani životinjskog porijekla, posebno mlijeku ako su životinje hranjene kontaminiranom stočnom hranom.“ (www.jutarnji.hr)

Dozvoljena količina aflatoksina u mlijeku u Republici Hrvatskoj i u Europskoj uniji iznosi 0,05 procenata po litri mlijeka, dok je u SAD-u ta granica iznosi 0,5 posto po litri mlijeka. Stručnjaci se uglavnom slažu da je pojava nedopuštene količine nastala

uslijed neadekvatnog skladištenja stočne hrane kod poljoprivrednih proizvođača.

Prisustvo aflatoksina u mlijeku iznad zakonski propisane količine predstavlja opasnost za zdravљje svih ljudi koji konzumiraju ovo mlijeko. Postavlja se i pitanje koliko dugo je bila prisutna nedopuštena količina aflatoksina prije nego što je isti pronađen inspekcionim.

Pojava aflatoksina u mlijeku u količinama koje su iznad zakonom propisane, predstavlja veliki problem za proizvođače mlijeka. Način na koji su oni reagirali putem svojih internetskih stranica je predmet ovoga rada.

2. KRIZA I KRIZNE SITUACIJE

Krize, skandali, nepredviđene situacije i nesreće su svakodnevne situacije svih tvrtki širom svijeta. Krize su svakodnevne i neizbjegljiv dio rada poduzeća, dio života pojedinaca, dio djelovanja društva, dio su nas i stalno se suočavamo s nekom vrstom kri-

za. Potrebno je da se pripremi i pronađe najbolje moguće rješenje za sagledavanje i rješavanje krize.

Kriza je neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na različite načine. (Miroslavljević, 2008: 73-74.)

Najpotpuniju klasifikaciju križnih situacija je ponudio Timothy Coombs, koji je podijelio križne situacije na: „prirodne katastrofe, križe izazvane zlom namjerom, uslijed tehničkog propusta, kao rezultat ljudskog faktora, megaštetne ili opasne, izazvane prijetnjama, akcijom organizacije, nasiljem na radnom mjestu i križe uzrokovane glasinama.“ (Ružić, 2012: 312-313)

Prema prirodi križe moguće je izvršiti podjelu na: prirodne križe i križe nastale ljudskim nemarom. Značaj ove podjele je da se spoznaju uzroci nastanka križe. Ljudski faktor je jedan od najvećih uzroka križe i izuzetno je važno pravovremeno djelovanje PR da se ublaže posljedice ove križe.

Iako su uzroci različiti, u suvremenoj se literaturi oni, općenito, dijele na vanjske i unutarnje (Tomić, Sapunar, 2006: 301)

U vanjske uzroke križe na koje organizacija nema značajan utjecaj pripadaju: a) opće promjene na tržištu, b) promjene u bransi, c) globalne ekonomske križe, d) političke promjene, e) promjene zakonodavstva, f) prirodne nesreće. (Rujan, 2010: 466)

Većina malih kompanija smatra da se križne situacije događaju isključivo velikim kompanijama. Ali, „križe može pogoditi bilo koju organizaciju, bez obzira na veličinu ili sektor, u bilo kom trenutku. I po pravilu - u momentu kada je najmanje očekujete.“ (Drobnjak, 2008: 18.)

Bez obzira na vrstu križe, J. Welsh tvrdi da se neka križna stanja mogu sprječiti. Prema njegovu mišljenju, to je moguće postići na tri načina (Tomić, Milas, 2007: 143):

1. strogom kontrolom (uređeni financijski i računovodstveni sustavi s dobro razrađenim procesima unutarnje i vanjske kontrole);
2. dobro osmišljenim unutarnjim procesima (strog kriteriji prilikom zapošljavanja novih ljudi, iskreno i transparentno ocjenjivanje pojedinačnih rezultata, kvalitetni obrazovni program itd.);
3. promicanjem kulture časti tvrtke (kultura ponašanja, transparentnost, pravednost i dosljedno poštovanje propisa).

Križne situacije uzrokuju stres i križe pojedinaca. U takvima prilikama poslovanja potrebno je donositi sustavne odluke, uočavati probleme i rješavati ih u svrhu unapređenja i poboljšanja poslovanja.

Iako je svaka križna situacija sama po sebi jedinstvena, struka je uočila da ipak postoje neka zajednička svojstva u načinu na koji se križne situacije odvijaju. Kako je već prije navedeno, tri značajke

svake križe su njen iznenadan karakter, nesigurnost te vremenski tjesnac koji postavlja. (www.huoj.hr)

Da križe nema iznenadan karakter onda se uopće ne bi govorilo o križe, jer bi tvrtke i kućanstva bili spremni na tu situaciju i time bi posljedice značajno bile umanjene. Nesigurnost je bitna karakteristika svake križe, da nema nesigurnosti ne bi bilo ni križe. Treća dimenzija je vremenski tjesnac. Križe traje određeno vrijeme, ona nije stalna. Ukoliko postoje naznake da će se dogoditi križe, odnosno nastupiti križna situacija, tvrtke će se permanentno pripremiti za istu i tako spremno dočekati križe.

Važnost križnog komuniciranja u institucijama je stvar današnjice. U hrvatskom društvu se vrlo malo govori o reputaciji, a križni menadžment skoro da i ne postoji. Niti jedna institucija, bez obzira koliko je finansijski uspješna i ugledna, nije imuna na križe. (www.dku.hr)

Križe, odnosno nastanak križne situacije predstavlja prijetnju ne samo za normalan rad svake tvrtke nego i za njen ugled koji ona ima u očima javnosti.

Postoje tri moguća rezultata križe za tvrtku i to: da tvrtka izđe iz posla; da tvrtka ostane u poslu, s narušenim ugledom i oštećenim imidžom u očima javnosti i finansijskim gubicima; ili da nakon naporne bitke tvrtka vrati ili čak unaprijedi svoju poziciju u očima javnosti. Upravo ova treća situacija je najpoželjnija za svaku tvrtku.

3. ZNAČAJ PR U KRIZNIM SITUACIJAMA

„Cilj upravljanja odnosima s javnošću je stvaranje pozitivnog imidža i uspostavljanje identiteta kompanije u svijesti određene ciljne javnosti, odnosno tržišta. Uloga imidža u ciljevima kompanije se ogleda u stvaranju poželjne percepcije same kompanije, njene ponude, odnosno proizvoda i usluga.“ (Grujić, i dr., 2012: 314)

Za križnu situaciju, sa stanovišta odnosa s javnošću, ne bi bilo pogrešno reći da je krajnje kontradiktorna pojava. Ona je, naime, ujedno i najizazovniji, ali i najteži i najnepoželjniji dio posla svake PR službe. (Todorović, 2012: 11.)

„Izgradnja dobrih odnosa s javnošću je posebno važan proces u križnim situacijama. Naime, budući da ovakve situacije nisu uvijek neočekivane, poželjno je formulirati strategiju preventivnog djelovanja u cilju ublažavanja mogućih negativnih efekata.“ (Grujić, i dr., 2012: 314)

PR mora s jedne strane pomoći snalažljivosti, umijeća, pripremljenosti pojedinaca a i samog PR da odgovara na određenu križnu situaciju. S druge strane sama pojave križe povlači sa sobom negativnost i obično kada se kaže križe u tvrtki se pomisliti na njen poslovanje, čime se narušava ugled i reputacije tvrtke.

Krizna situacija može izazvati ozbiljne posljedice po kompaniju, čak može dovesti u pitanje njenu budućnost i opstanak. Za to se krizno poslovanje odnosi na krizno poslovanje odnosa s javnošću, odnosno krizni PR. (Marinković, 2009: 7-8.)

U svakodnevnom radu tvrtki i institucija, krize su moguće. Kriza, međutim, ne znači da pojava iste predstavlja propast i beznadnu poziciju tvrtke. Uvjek postoje načini kako tu kriju ovladati i spriječiti negativne posljedice krize. Upravo savladavanje krizne situacije predstavlja jednu od najvažnijih uloga sa kojima se PR može susresti.

„Prema nekim procjenama, 90 posto kriznih situacija u organizacijama izazivaju unutrašnji operativni problemi, a ne iznenadne prirodne nepogode. Istraživanjem je često moguće otkriti krizna žarišta prije nego što postanu naslovi na prvoj strani novina. Krize nisu uvijek neočekivane. Naprotiv - istraživanje Instituta za upravljanje krizama otkrilo je da samo 14 procenata kriza u svetu biznisa neočekivano. Preostalih 86 procenata su tzv. tinjajuće krize, kojih je organizacija svjesna, ali ne čini ništa (dovoljno) po tom pitanju. Istraživanje je pokazalo i da rukovodstvo izaziva 78 % kriza.“ (Perić, 2010: 442.)

Iz ovog istraživanja može se jasno vidjeti da je ljudski faktor najveći uzrok nastanka krize u određenoj tvrtki te istom se mora posvetiti velika pažnja. Svakoj krizi ma koliko god ona bila slična se mora drugačije pristupiti i odabrat drugačiju strategiju nastupa PR-a.

„Svaka krizna situacija nosi sa sobom dvojaku mogućnost, ovisno o tome shvati li se kao prilika ili kao opasnost, planirano upravljanje kroz predstavlja napor da se iz krizne situacije izvuče najbolja moguća korist obzirom na situaciju. S druge strane, izostanak planiranog djelovanja na kriznu situaciju može lošu situaciju učiniti još gorom.“ (www.huoj.hr)

Za svaku kriznu situaciju je najvažnije da se što prije iznesu prave informacije iz tvrtke i to u roku od 24 sata od trenutka nastupanja krize. Ne može se pasivno čekati i nadati se da krizna situacija neće ostaviti velike posljedice za tvrtku već se mora poduzeti i primijeniti aktivan pristup da bi se krija ublažila i riješila pa i okrenula u vlastitu korist.

„Cilj krizne komunikacije, u kontekstu poslovnog okruženja, je da omogući kontinuitet kritičnih poslovnih procesa i tokova informacija u kriznoj situaciji ili katastrofi.“ (Grujić, i dr., 2012: 318)

„U kriznim situacijama predstavnik za odnose s javnošću kompanije ili državnih institucija dužan je da komunicira s novinarima i pruži im točnu informaciju. Novinari i PR menadžeri zavise jedni od drugih.“ (Ružić, 2012: 305.)

Pružanje točnih i pravih informacija izuzetno je važno za svakog PR-a. Mediji su ti koji će posumnjati u istinitost tvrdnji i pronaći će istinu, te će tvrtka

biti javno prozvana. Istodobno pružanjem točnih informacija sprječava se širenje lažnih informacija koje ne idu u prilog tvrtci. Svaki PR pri pojavi krizne situacije mora izaći pred javnost i reći istinu, ili „ublaženu istinu“ koliko god ona bila loša za tvrtku. Potom se izloži plan na koji će se način riješiti krija i kako će u budućem razdoblju podučena tim iskustvom tvrtka poduzeti određene mjere i uvesti odgovarajuće standarde kako se to ne bi ponovilo.

Krizna komunikacija se ne može promatrati odvojeno od PR programa i strateškog plana u odnosima s javnošću. Treba imati u vidu da krize nisu uvijek neочекivane i da po istraživanju Instituta za upravljanje krizama je samo 14 % kriza u svijetu biznisa došlo neočekivano. (Vilkoks, i dr., 2006: 185)

U kriznoj situaciji osoba za odnose s javnošću štiti i brani ustanovu, kao i svakog uključenog pojedinca, od napada na njihov poslovni ugled. Ugled, imidž ustanove, često je i najvrednija imovina, a zaštita i obrana ugleda prvi je prioritet. Umjesto pasivnog čekanja razvoja situacije, treba se postaviti proaktivno i komunicirati u svoju korist. (www.dku.hr)

Zadatak svakog PR-a je da predstavlja svoju tvrtku u što boljem svijetu. Prilikom nastanka krizne situacije od PR-a se traži da uvijek pruži pravovremenu informaciju i to na način kako bi se sačuvao ugled tvrtke.

Dobro pripremljeno krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima omogućuje tvrtki, ne samo uspješno prevladavanje krize, nego i jačanje njezina ugleda, zahvaljujući javnoj pozornosti i kvalitetnim odnosima s javnošću u tom razdoblju. (Skoko, 2006: 90)

Ključni savjeti koje bi morali poštovati u vrijeme krizne komunikacije su sljedeći:

1. Javnost na prvom mjestu.
2. Preuzimanje odgovornosti organizacije za rješavanje problema.
3. Pošten odnos - bez prikrivanja činjenica i po-kušaja obmane.
4. Nikad ne reći: „Bez komentara“ - jer po istraživanju firme Parter/Noveli skoro dvije trećine javnosti smatra da ovaj izraz znači da je organizacija učinila nešto loše.
5. Odrediti jednog portparola.
6. Organizirati središnji informativni centar.
7. Konstantno pružanje informacija - kada se informacije uskraćuju, same po sebi postaju vijest.
8. Upoznati se sa potrebama i rokovima medija.
9. Biti dostupan.
10. Nadzor pokrivanja vijestima i telefonskih upita.
11. Aktivna komunikacija sa ključnim grupama javnosti. (Vilkoks, i dr., 2006: 187)

Što ste bolje pripremljeni za komunikaciju u križnim situacijama, veće su šanse da krizu preživite ili čak i da profitirate u takvoj situaciji, odnosno poboljšate reputaciju. Naravno, pod uvjetom da adekvatno djelujete. (Drobnjak, 2008: 18.)

Iako za kriju kažemo da je primarno opasnost, te i slične metode, tj. priprema za kriju ponajprije mogu biti izazov i mogući novi početak. Da bi krija bila šansa, organizacije se moraju pripremati za kriju, dakle trebaju biti proaktivne, a nipošto čekati kriju i biti reaktivne. Što vam je više vremena potrebno da efektivno reagirate, veća je potencijalna šteta. (Tomić, Milas, 2007: 138)

PR mora anticipirati krije i izraditi planove za slučaj krije koje su očekivane za polje djelovanja organizacije. Križni planovi trebaju obuhvatati mjeru, popis uputa za ponašanje organizacije i ključnih pojedinaca iste u danoj situaciji. Što je ovo bolje napravljeno, to su veće šanse da se krija iskontrolira u njenom ranom stadiju. (Perić, 2010: 442.)

Shodno tome, moguće su dvije strategije pristupa PR prilikom nastupanja križne situacije. Prvi pristup je da se čeka križna situacija pa tek onda se pravi strategija, a drugi je pristup u preventivnoj strategiji, tj. PR se priprema za moguće krije i spremno dočekuje iste. Međutim, mali broj je tvrtki koji spremno dočekaju određenu križnu situaciju. Naravno izuzetak su one križne situacije koje se mogu naslutiti i koje traju dulje vremensko razdoblje. Za takve križne situacije obično su spremne sve tvrtke koje se brinu za svoj ugled i reputaciju.

Jednom kada se naruši dobar ugled i reputacija tvrtke teško se dugotrajno ponovno izgrađuje dobar ugled. Zbog toga je potrebno poduzeti maksimalne napore da do takve situacije ne dođe, a ukoliko dođe, da se na što bolji i bezbolniji način križna situacija prebrodi, te čak ukoliko je moguće i popravi ugled koji je tvrtka imala. Ozbiljna posvećena tvrtka računa s pojmom krija jer, iako su iznenadne, križne situacije nisu neizbjegljive.

„Ukoliko se organizacija nađe u teškoj situaciji, mora na vrijeme prepoznati opasnosti koje joj priteže, poduzeti ispravne poteze kojima bi popravila situaciju, i što je još važnije, njena javnost mora znati što se poduzima po tom pitanju, jer proaktivan stav utječe na pozitivnu percepciju.“ (www.huj.hr)

4. AFLATOKSIN - KRIŽNA SITUACIJA U INDUSTRIJI MLIJEKA

Početak 2013. godine obilježila je pojava križne situacije u industriju mlijeka u Republici Hrvatskoj. Naime, u siječnju 2013. godine pronađene su nedopuštene količine aflatoksina u mlijeku. Tako je 8. veljače u svim novinama i na svim TV postajama osvanula obavijest da je pronađena nedopuštена razine aflatoksina u mlijeku kod određenih tvrtki.

Na ovo je reagirala i Vlada Republike Hrvatske, te naložila sanitarnoj inspekciji da izvrši detaljniju analizu mlijeka. Među hrvatskim proizvođačima nedozvoljena količina aflatoksina se nalazila u pojedinom mlijeku iz tvrtki Dukat d.d. i Meggle d.o.o.

Zbog prisutnosti nedozvoljenih količina aflatoksina, kancerogene i jedne od najopasnijih tvari u namirnicama, u trajnom mlijeku Dukata i Vindije, Ministarstvo poljoprivrede naložilo je proizvođačima da iz prodaje povuku četiri vrste trajnog mlijeka. (www.jutarnji.hr)

Sanitarna inspekcija Ministarstva zdravlja objavila je analizu mlijeka s trgovackih polica koja je pokazala da je od ukupno 12 uzoraka kod četiri razina aflatoksina prelazila dozvoljene granice. Najviše kancerogene pljesni nađeno je u Megleovom trajnom mlijeku, s 2,8 % masti, 0,36 mikrograma po kilogramu, dok je maksimalna dopuštena granica 0,05 mikrograma. Veća doza aflatoksina nađena je i u „Mercatorovom“ trajnom mlijeku proizvođača iz Tuzle, kao i u "Dukatovom" trajnom mlijeku s 3,8 % masti, te u "Lidlovom" trajnom mlijeku s 2,8 % masti, proizvođača "Mlijekoprodukt" iz BiH.

Križna situacija pojave nedopuštene količine aflatoksina u susjednoj Sloveniji bila je početkom 2012. godine. Uzrok povišene koncentracije aflatoksina u mlijeku prema pisanjima medija bilo je zbog nepravilnog skladištenog kukuruza.

Ovim radom se neće ulaziti u detalje kako je nastala nedopuštena količina aflatoksina u mlijeku, već kroz studiju slučaja prikazati način na koji su PR menadžeri putem Internet stranice odgovorili ovu križnu situaciju.

Na kraju ovog dijela će se spomenuti način na koji je susjedna država Republika Srbija odlučila riješiti ovu križnu situaciju. Oni su zakonskim propisom promijenili maksimalnu količinu koja treba litra mlijeka sadržavati s 0,05 na 0,5 % aflatoksina. Shodno tome svako mlijeko je time bilo zakonsko ispravno.

5. REAGIRANJE PR-a U INDUSTRIJI MLIJEKA NA KRIŽNU SITUACIJU

Točan broj tvrtki koji se bavi proizvodnjom mlijeka i mliječnih proizvoda u Republici Hrvatskoj se ne može precizno odrediti, zbog otvaranja i zatvaranja tvrtki koje se bave proizvodnjom mlijeka i mliječnih proizvoda. Međutim, sa službene stranice BizNet-a može se doznati da se 86 tvrtki bave proizvodnjom mlijeka i mliječnih prerađevina. Naglasak ove analize poslovnih slučajeva je na najjačih 30 tvrtki, koje su ostvarile najbolje finansijske rezultate.

Prva tvrtka obuhvaćena ovom analizom poslovnih slučajeva je d.d. Vindija. Kao što je već spomenuto u njenom mlijeku je nađena nedopuštена količina

aflatoksina. Na internetskoj stranici tvrtke Vindija nema niti jedan članak koji se tiče aflatoksina u mlijeku, također pretraživanjem interneta ne može se pronaći ni jedna pisana izjava PR-a povodom ovoga. Na osnovu ovoga toga može se zaključiti kako je PR imao pasivan odnos prema ovoj kriznoj situaciji. Jedino što je moguće pronaći da je Vindija d.d. poduzela mjere uklanjanja toga mlijeka s tržista.

Sljedeća tvrtka obuhvaćena analizom poslovnih slučajeva je d.d. Dukat. Ona je poduzela aktivan pristup u rješavanju krizne situacije nastale zbog pojave nedopuštene količine aflatoksina u mlijeku. Tako je dana 15.2.2013. godine izdala priopćenje za javnost u kojem se obavještava javnost: „kako su Dukatovi proizvodi dostupni na policama trgovina diljem zemlje sigurni i zdravstveno ispravni, stoga ne postoji razlog za brigu pri konzumaciji Dukatovih proizvoda kojima su potrošači i do sada poklanjali svoje povjerenje. Navedeno potvrđuju i analize nadležnih institucija koje se provode u cijelokupnom mljekarskom sustavu po principu "od polja do stola". (www.dukat.hr)

Ova se tvrtka zatim obavezala kako će uvesti još rigorozniju internu kontrolu mlijeka i mlječnih pre-rađevina kako bi zadržala kvalitetan proizvod. Ovakav pristup predstavlja dobar poslovni primjer kako iskoristiti kriznu situaciju i sa određenim akcijama iskoristiti istu kako bi se poboljšala reputacija i ugled koja tvrtka posjeduje.

Tvrta Ledo d.d. se ne bavi prodajom mlijeka već prerađevina od mlijeka. Potrebno je naglasiti da ni na njihovim Internet stranicama, kako ni na službenoj, odnosno Facebook stranici, se ne spominje ova krizna situacija.

Tvrta d.o.o Meggle Hrvatska je poduzela aktivnu strategiju u rješavanju krizne situacije. U dva izvješća je upravo putem svoga PR-a obavijestila javnost o načinu kako će poboljšati svoj proizvod i izbjegići nedopuštene razine aflatoksina u svom mlijeku. U prvom priopćenju su izrazili čuđenje kako je u njihovom mlijeku pronađena nedopuštена količina aflatoksina, te je u drugom priopćenju za medije PR priopćio da od „21.2.2013. Meggle Hrvatska otkupljuje isključivo mlijeko koje je testirano i čiji nalaz dokazuje da je mlijeko ispod granične vrijednosti za Aflatoksin M1.“ (www.meggle-hrvatska.hr) Na taj način u Meggleu rješavaju problem pojave nedozvoljene količine aflatoksina u mlijeku, tako što će od sada kupovati mlijeko samo od provjerenih poljoprivrednih proizvođača.

Na internetskoj stranici tvrtke Zdenka d.o.o. nema nikakvih priopćenja za medije, te se ista nije očitovala o kriznoj situaciji.

Tvrta Novi Domil d.o.o. i tvrtka KIM d.o.o. su preuzete od već navedenih tvrtki. Tvrte Ital-Ice d.o.o., Pro Milk d.o.o., Hamer d.o.o., Družba d.o.o., Križavačka mljekara d.o.o., Mljekara Latus d.o.o., Ledena Kraljica d.o.o. Ledela d.o.o, uopće

nemaju svoju internetsku stranicu. Tvrte d.o.o. Mini Mljeplara - Veronika, d.d. Mils, Mljekara Split, d.o.o. Sirana Gligora, Euro-Milk d.o.o., Mljekara Sinj d.o.o. nisu izdale nikakvih informacija odnosno priopćenja za javnost na svojim internetskim stranicama povodom krizne situacije.

Tvrte koje se nalaze od 21 do 30 pozicije prema ostvarenim prihodima u 2011. godini su takve da šest tvrtki uopće nema svoju internetsku stranicu dok ostalih pet tvrtki uopće nisu spomenute na svojoj internetskoj stranici ništa vezano za ovu kriznu situaciju.

Na osnovu ove analize poslovnog slučaja može se vidjeti način na koji se koristi internetska stranica u ostvarivanju odnosa s javnošću u industriji mlijeka u Hrvatskoj. Može se zaključiti da tvrtke ne pridaju veliki značaj odnosima s javnošću putem svojih internetskih stranica, a pogotovo u očitovanju u kriznim situacijama s kojima se suočila industrijia mlijeka u Republici Hrvatskoj.

6. ZAKLJUČAK

Prema mišljenju stručnjaka sušna 2012. godina, te nepravilno skladištenje stočne hrane uzrokovali su nastajanje mnogih vrsta gljivica iz roda Aspergillus koji su uzrokovali pojavu iznad zakonom dopuštene količine aflatoksina u mlijeku, kako u Republici Hrvatskoj, tako i u susjednim državama.

Krizna situacija je kulminirala početkom 2013. godine kada je u veljači otkrivena nedopuštена količina aflatoksina u mlijeku pojedinih tvrtki iz Republike Hrvatske.

Iz prethodno navedene analize poslovnih slučajeva prikazan je način na koji su tvrtke reagirale na pojavu nedozvoljene količine aflatoksina u njihovom mlijeku putem svojih internetskih stranica.

Tvrte su preuzele dvije strategije rješavanja krizne situacije primjenom križnog PR-a putem svojih internetskih stranica i to: aktivnu i pasivnu strategiju. Odabir pasivne strategije su uzele kako velike tako i male tvrtke koje proizvode mlijeko i mlječne proizvode. Pasivnu strategiju su odabrale većinom one tvrtke u čijem mlijeku nije pronađena nedopuštена količina aflatoksina. Međutim, te tvrtke su trebali iskoristiti činjenicu kako bi naglasile kvalitetu svojih proizvoda.

Samo su dvije tvrtke poduzeli aktivnu strategiju križnog PR-a u rješavaju krizne situacije putem vlastitih internetskih stranica i to su tvrtke Dukat d.d. i Meggle d.o.o.. Upravo u mlijeku ovih tvrtki je pronađena nedopuštena količina aflatoskina, gdje su i poduzele logični potez spašavanje ugleda putem svojih internetskih stranica.

Kao što se moglo vidjeti u ovoj analizi poslovnog slučaja mala pozornost se posvećuje ulozi koji ima PR putem službene internetske stranice u rješavanju

krizne situacije. Pored toga potrebno je naglasiti kako pojedine tvrtke uopće i nemaju svoju internetsku stranicu, a ista bi trebala biti zrcalo tvrtke na internetu. Tvrтke bi trebale pomoću internetske stranice podići svoj ugled i reputaciju, a istodobno utjecati i na poboljšanje svoga položaja na tržištu.

LITERATURA:

1. Drobniak, D. (2008): Odnosi sa javnošću u kriznim situacijama, Explorer, Vol. 10. (18-19),
2. Grubić G., Ratković M., Dulović Đ. (2012): Strategija odnosa s javnošću i krizne komunikacije, Socioeconomica Vol. 2. (313-325).
3. Marinković, V. (2009): Krizni PR: odnosi sa javnošću u kriznim situacijama, Kragujevac, Business Start-up centre,
4. Miroslavljević, M. (2010): Odnosi s javnošću, Banja Luka, Banja Luka College - Besjeda Banja Luka.
5. Perić, N. (2010): Odnosi sa javnošću kao jedan od ključnih elemenata križnog menadžmenta, Međunarodna naučna konferencija - Menadžment 2010. (441-444),
6. Rujan, Z. (2010): Delovanje menadžmenta u križnim situacijama, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac, (465-470)
7. Ružić, N. (2012): Istina - žrtva PR-a u križnim situacijama, Kultura, vol. 136. (312-324),
8. Skoko, B. (2006): Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, MPR, Zagreb,
9. Todorović, L. (2012): Odnosi s javnošću u križnim situacijama, Svarog, Vol. 7-8. (9-33),
10. Tomić Z., Milas Z. (2007): Strategija kao odgovor na križu, Politička misao, Vol. 44. (137-149),
11. Tomić, Z., Sapunar, J. (2006): Krizno komuniciranje, HUM sveska 1., Filozofski fakultet Mostar,
12. Vilkoks, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H. & Ejdži, V.K. (2006): Odnosi s javnošću, Strategije i taktike, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta, Beograd,
13. <http://sr.wikipedia.org> (2.4.2013.)
14. <http://www.dku.hr> (27.3.2013.)
15. <http://www.dukat.hr> (5.4.2013.)
16. <http://www.huoj.hr> (2.4.2013.)
17. <http://www.jutarnji.hr> (7.4.2013)
18. <http://www.meggle-hrvatska.hr> (10.4.2013.)

POLOŽAJ ŽENA U MENAŽMENTU - NOVI TRENDYOVI U FENOMENU STAKLENOG STROPA

Datum prijave: 22.4.2014.

Datum prihvaćanja: 30.5.2014.

UDK 331:65-055.2
Stručni rad

dr.sc.Vlatka Ružić, dipl.oec., Martin Perušić
Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću
Bana Ivana Karlovića 16, 53000 Gospić, Hrvatska
e-mail: vlatka.ruzic@gmail.com

SAŽETAK - Više nije upitno mogu li žene biti jednako dobre u menadžmentu kao i muškarci jer je dokazano da su u gotovo svim aspektima vođenja i upravljanja žene jednako dobre kao i muškarci ili čak bolje. Stoga je postalo je jasno da treba redefinirati pojam moći i pojam vođenja kako bi se uobičajeni način vođenja - kojem su u prošlosti bili skloni muškarci - prestao promatrati kao jedini mogući. Razlog zbog kojeg se žene smatraju nedovoljno dobrima može ležati u stereotipnim poimanjima te svjesnim ili nesvjesnim predrasudama prema ženama na rukovodećim položajima, što dovodi do tzv. fenomena staklenog stropa - razine u organizaciji do koje žena može napredovati, nakon čega je daljnje uspinjanje u hijerarhiji teško ili nemoguće. Velik broj istraživanja pokazao je da se položaj žena u menadžmentu mijenja te da se uz općedruštvenu promjenu kao i niz instrumenata kao što su na primjer kvote za žene mijenja i svijest o sposobnostima žena u menadžmentu. Sastavni dio ovog rada čini i anketa koja je potvrdila pozitivne trendove u promjeni fenomena staklenog stropa i percepciji sposobnosti žena u menadžmentu, čija se konkretna sveobuhvatna primjena tek očekuje.

Ključne riječi: žene, menadžment, stakleni strop

SUMMARY - There is no more question if women can be as good in management as men, since it has been proven that women are as equally good as men in all aspects of leading and managing, or even better. Therefore it became clear that power and leading have to be re-defined in order to stop observing the usual way of leading (characteristic primarily for men) as the only possible way. The reason why women are seen as not good enough lies in stereotypes and aware and unaware prejudice towards women in managing positions, which leads to so called „glass ceiling effect“ - the level in organisation up to which a woman can be promoted, after which further promotion is hard or impossible to reach. A great number of research have shown that the position of women in management has changed and that together with an overall social change and instruments such as women quotas, there has been a change in the awareness of capabilities of women in management. Also, a results of a survey are presented, that confirm positive trends in „glass ceiling effect“, as well as in perception of women's capability in management, whose overall application is yet to be expected.

Key words: women, management, glass ceiling

1. Uvod

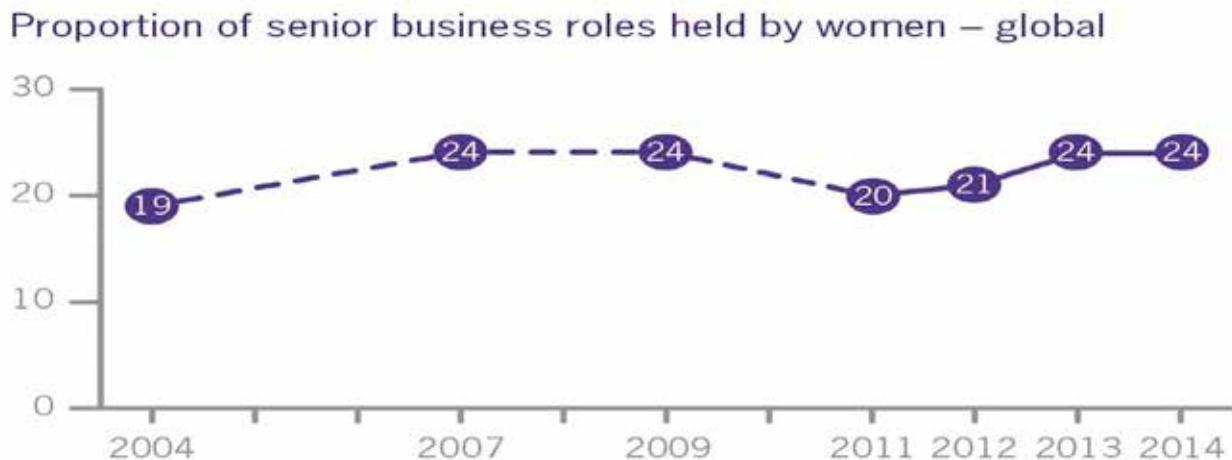
Prema istraživanju koje je 7. ožujka 2014. objavio Grant Thornton International Business Report¹ čiji rezultati su objavljeni u časopisu Forbes², broj žena u višem menadžmentu ne pokazuje poboljšanje u zadnjih nekoliko godina, unatoč rastu pozitivnog pomaka u smislu kvota za žene i legislative kojom se isto pozitivno pomiče u Europi.

Prema istom istraživanju odnos žena na višim menadžerskim pozicijama zadržao se na 24%, jednako kao i 2013., 2009. i 2007 godine (postotak je bio i niži 2011. i 2012. godine zbog globalne ekonomskе krize). Isti izvor navodi da, ako se pozicija žena na visokim menadžerskim pozicijama

promatra regionalno, sjeverna Europa i jugoistočna Azija predvode u broju žena na višim menadžerskim pozicijama sa prosječnim postotkom od 37% odnosno 35%; Rusija im a najveći udio (43%) a u stopu je prate i Litva i Latvija. Indonezija, Filipini i Tajland koji također bilježe visok broj žena na višim menadžerskim pozicijama (41%, 40% i 38%). Zemlje u razvoju imaju relativno nisku stopu žena na višim menadžerskim pozicijama; u grupi sedam industrijaliziranih država samo 21% viših menadžerskih pozicija zauzimaju žene; za usporedbu u Brazilu, Rusiji, Indiji i Kini taj postotak iznosi 32%. Japan se nalazi na dnu ljestvice 45 proučavanih ekonomija sa samo 9% viših menadžerskih pozicija za žene, što predstavlja rezultat identičan onom prije deset godina

¹ Grant Thornton IBR izvještaj sastavljen je od ukupno 6.700 intervjuja sa donositeljima odluka top menadžmenta u srednje velikim kompanijama u 45 država. Izvještaj ne pokriva kompanije u državnom vlasništvu. Intervjui su obavljeni između listopada 2013. i veljače 2014. godine.

²(<http://www.forbes.com/sites/forbesasia/2014/03/06/number-of-women-in-senior-management-stagnant-at-24>, 19.04.2014.)

Grafikon 1. Globalni pregled viših menadžerskih pozicija na kojima se nalaze žene (u %)

Source: Grant Thornton IBR 2014

Izvor: <http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do/>, Are Women better leaders than men? Prema: Zenger Folkman Inc.

Uzimajući u obzir da žene imaju očit nedostatak prilike za menadžerske pozicije, argument kvota za žene dobiva na snazi; Europski parlament je izglasao pravilo koje obvezuje kompanije za obveznu kvotu od 40% žena na rukovodećim pozicijama, ali isto još nije stupilo na snagu u praksi jer mora proći potvrdu svake europske države pojedinačno. U usporedbi s razvijenim svijetom, u Hrvatskoj je broj žena na rukovodećim pozicijama malen: statistike govore da je žena na rukovodećim pozicijama manje od 30%, a na najvišima manje od 10%. Niti u politici u Hrvatskoj položaj žena nije najpovoljniji; za komparaciju, sastav Hrvatskog sabora - nakon prosinčkih izbora 2011. uključuje samo 19,8% žena, što je najlošiji postotak od 2000. godine - što je samo jedan od pokazatelja koliko su žene prepoznate pa i koliko same sebe prepoznavaju, kao važna snaga u društvu³

2. Razlike u vodstvu: muškarci i žene

U ispitivanju objavljenom u Harvard Business Review koje su Jack Zenger i Joseph Folkman proveli 2011. godine u kojem je 360 evaluatora ocjenjivalo 7.280 rukovoditelja svih razina na način da su morali ocijeniti učinkovitost rada istih te procijeniti rukovoditelja na temelju 16 kompetencija koje su autori u 30 godina istraživanja definirali kao najvažnije za rukovodnu učinkovitost, utvrđene su zanimljive činjenice.

³ (<http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesne-karijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php>, 18.04.2014.)

Tablica 1. Generalna učinkovitost rukovođenja po spolu i poziciji (u %)

	Muškarci	Žene
Top menadžment, izvršni menadžment, menadžment koji odgovara top menadžmentu (viši menadžment)	57,7	67,7
Menadžeri	48,9	56,2
Srednji menadžeri	49,9	52,7
Supervizor, menadžer prve razine	52,5	52,6
Individualni kontributor	52,7	53,9
Ostalo	50,7	52,0
Ukupno	51,3	55,1

Izvor: <http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do/>, Are Women better leaders than men? Prema: Zenger Folkman Inc, 2011.

Tablica 2. Top 16 kompetencija koje top menadžeri najviše dokazuju

	Muškarci (%)	Žene (%)	index
Preuzimanje inicijative	48	56	-11,58
Rad na vlastitom razvoju	48	55	-9,45
Pokazuje visok integritet i poštjenje	48	55	-9,28
Usmjerenost prema rezultatu	48	54	-8,84
Utječe na razvoj zaposlenika	48	54	-7,94
Inspirira i motivira	49	54	-7,53
Stvara veze	49	54	-7,15
Zajednički i timski rad	49	53	-6,14
Postavlja ciljeve	49	53	-5,41
Mijenja pobjednike	49	53	-4,48
Rješava probleme i analizira situacije	50	52	-2,53
Komunicira jasno i precizno	50	52	-2,47
Povezuje grupu sa vanjskim svijetom	50	51	-0,78
Inovativnost	50	51	-0,76
Posjeduje tehničko ili profesionalno iskustvo	50	51	-0,11
Razvija stratešku perspektivu	51	49	2,79

Izvor: Izvor: <http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do/>, Are Women better leaders than men? Prema: Zenger Folkman Inc, 2011.

Istraživanje je provedeno u javnim i privatnim poduzećima, u SAD-u, ali i izvan SAD-a te je pokazalo da su većina menadžera muškarci (64%); što se hijerarhijska razina više povećava, primjetnija je dominacija muškaraca - tako su 78% top menadžera muškarci, 67% muškaraca raspoređeno je na srednju rukovodnu razinu (viši menadžment koji odgovara top menadžmentu) kao i 60% na razini ispod navedene.

Na svim razinama su žene postigle bolje rezultate u 12 od ukupno 16 kompetencija; dvije kompetencije u kojima su žene postigle nadmoćno viši rezultat - preuzimanje inicijative i usmjerenost prema rezultatima - dugo su smatrane isključivo muškim kompetencijama. Muškarci su nadmašili žene u samo jednoj kompetenciji - sposobnosti da razviju strategijsku perspektivu.

Nema dokaza da muškarci i žene na rukovodećim položajima posjeduju karakteristike koje se

stereotipno pripisuju pojedinom spolu. Prema jednom drugom istraživanju⁴ razlike između muškaraca i žena ne postoje u sljedećim obilježjima: sposobnosti rješavanja problema, analitičke sposobnosti, radna motivacija, kompetitivnost, sposobnost učenja novih vještina, društvenost i konformizam. Razlike se prema istom izvoru ponekad pokazuju u sljedećim područjima ponašanja: participativni stil vođenja, nastojanje za postizanjem konsenzusa, očekivanje uspjeha (to govori o potrebi poticanja samopouzdanja liderica), učestalost izostanaka s posla (što je žena na višem položaju, razlika od muškarca je manja). Sve navedeno više je izraženo kod žena, osim očekivanja uspjeha.

Žene su često u većoj mjeri participativne, demokratične menadžerice. Suvremena istraživanja pokazuju da žene iskazuju više transformacijskog stila vođenja (vizija, inspiracija, uzor, intelektualna stimulacija, stvaranje smisla i značenja, odgovor na potrebe višeg reda, osnaživanje, postavljanje visokih očekivanja, promicanje kolektivnog identiteta) od muškaraca, što je iznimno važno u

⁴ (<http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesne-karijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php>, 18.04.2014.)

organizacijama bez izražene hijerarhije⁵

Isti izvor navodi da žene, u odnosu na muškarce, više vrednuju osobni razvoj nego pobjedu, kao i da im je jedinstvo tima jači motivacijski faktor nego muškarcima te da su žene manje hijerarhijski orijentirane, više internalno motivirane te da više naglaska stavlju na fair play i etičnost poslovanja. No, žene su sklonije samookriviljavanju, dok su muškarci razloge za neuspjeh skloniji pripisati drugima umjesto sebi.

3. Fenomen staklenog stropa

Pojam „stakleni strop“ stvorio je 1986. Wall street Journal kada su Hymowitz i Schellhardt (1986) izvještavali o poslovnim ženama. Stakleni strop je koncept koji se odnosi na barijere s kojima se susreću žene koje pokušavaju ili imaju ambiciju doći na više menadžerske pozicije u korporacijama, državi, obrazovanju. Fenomen staklenog stropa generalno podrazumijeva barijere sa kojima se susreću žene (ponekad i ljudi drugih rasa i nacionalnosti) u sklopu napredovanja karijere (Baxter i Wright, 2000). Pojam se odnosi na nevidljivu barijeru koja postoji ispod razine top menadžmenta koja blokira uspješne žene da postignu najviši rang menadžmenta. Najčešće prepreke koje se pojavljuju u sklopu „staklenog stropa“ uključuju⁶:

- predrasude - muškarci bivaju promaknuti brže od žena unatoč istim kvalifikacijama, čak i u tradicionalno „ženskim“ područjima kao što su edukacija ili sestrinstvo;
- Otpor ženskom vodstvu - ljudi uspješne žene menadžere doživljavaju kao sebične, nasilne, i agresivne za razliku od muških menadžera;
- Problem sa stilom vođenja - mnoge žene menadžeri bore se s pokušajem da izbalansiraju kvalitete koje ljudi vole kod žena (suosjećanje prema drugima) s kvalitetama za koje se smatra da menadžer treba imati da bi bio uspješan (asertivnost i kontrola);
- Zahtjevi obitelji - žene su i dalje one koje prekidaju svoje karijere kako bi uskladile obiteljske obaveze; na taj način gube vrijeme za anganžman u „networkingu“ neophodnom za napredovanje.

Kada bi se pokušali sažeti mogući uzroci pojave "staklenoga stropa" isti bi se mogli kategorizirati u tri skupine: (i) povijesne i suvremene uzroke; (ii),

⁵(<http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesne-karijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php>, 18.04.2014.).

⁶(<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/11/14/is-there-really-a-glass-ceiling-for-women/>, 12.04.2014):

uzroke na razini društvenoga sustava, one na razini institucija i one na razini pojedinaca; (iii) uzroke koje treba tražiti u ponašanju muškaraca i u ponašanju žena. Čini se da diskriminacijska praksa proistječe iz mnogo kompleksnijih i tvrdokorno ukorijenjenih društvenih obrazaca ponašanja i raspodjele društvenih uloga pri čemu je ključno zapaziti da jednom kada su spolne uloge podijeljene, obrazac se uglavnom sam reproducira i potreban je golem napor da se osvijesti i promijeni. Upravo zato treba vidjeti postoje li ikakvo opravdanje za dodjeljivanje spolnih društvenih uloga. (Prijić - Samaržija i sur., 2008).

4. Polazne osnove provedene ankete o ženama u menadžmentu

Anketno istraživanje provedeno je na reprezentativnom uzorku od 33 studenta Veleučilišta Nikola Tesla uz Gospicu - smjer Ekonomika poduzetništva. Podaci su prikupljeni putem web upitnika. Trajanje anketnog istraživanja iznosilo je mjesec dana, a odaziv je bio manji od očekivanog⁷. Anketi je pristupilo najviše studenata s druge godine, a najmanji odaziv je bio među studentima prve godine. Gledajući u postocima i brojkama u provedenoj anketi 18.18 % ispitanika polaznici su prve godine studija (6 osoba), 42.42% ispitanika studiraju na drugoj godini (14 osoba) i 39.39% odnosno trinaest ispitanih studenata/ica je treća godina studija. Ispunjavanju web upitnika pristupilo je 28 žena i 5 muškaraca. Kao tehnička platforma za anketu je korištena osnovna verzija Zoho Survey web servisa. Svrha istraživanja bila je utvrditi koliko su studenti upoznati s tematikom ženskog menadžmenta i problemima koje žene imaju u poslovnom svijetu. Anketa je uz podatak o spolu i godini studiranja sadržavala ukupno trinaest pitanja:

⁷ Očekivani odaziv iznosio je 50 ispitanika

Tablica 3. Ispitna pitanja provedene ankete

Ispitno pitanje	Ponuđeni odgovor
Biste li htjeli da Vam žena bude šef?	da/ne
Kome biste prije ponudili vođenje kompanije u kriznim vremenima?	muškarcu/ženi
Tko se više (po Vašem mišljenju) angažira na poslu?	muškarci/žene
Smatrate li kako su žene pričljivije u odnosu na muškarce?	da/ne
„Ženi je mjesto u kuhinji“ - slažete li se s navedenom tvrdnjom?	da/ne
Treba li žena zbog karijere žrtvovati obitelj?	da/ne
Jeste li upoznati s pojmom „stakleni strop“?	da/ne
Pokušajte procijeniti prosječni udio menadžerica u srednje i visoko razvijenim državama svijeta.	Opcionalno (u postotku)
Što mislite, koliko postotaka je prosječna razlika u iznosu plaće između menadžerica i menadžera?	Opcionalno (u postotku)
Koja država u svijetu po Vašem mišljenju ima najveći udio menadžerica na čelu velikih tvrtki?	Opcionalno
Smatraate li kako žene u svemu moraju biti ravnopravne s muškarcima?	da/ne
Zašto mislite (ako mislite) da žene imaju manje pravo u menadžmentu nego muškarci ?	<p>a) Muškarci imaju veći autoritet i sposobniji su voditi zahtjevne menadžerske poslove, te na osnovu toga imaju viša prava u menadžmentu.</p> <p>b) Neki poslovi tradicionalno su muški, a menadžment je jedna od tih grana gdje su muškarci oduvijek bili u dominaciji u odnosu na žene. Ženama jednostavno nije mjesto na višim pozicijama u menadžmentu.</p> <p>c) Žene su prvenstveno majke, njihovo mjesto je u obitelji, a na muškarcu je da gradi svoju karijeru.</p> <p>d) Ne mislim to, žene su itekako sposobne obavljati menadžerske poslove, te imaju sva prava kao i muškarci.</p>
Koje dvije žene od navedenih su vam najpoznatije? (napomena: 10 žena, dva odgovora, dva unosa su izmišljena. Ispitanicima su ponuđeni odgovori bez pojašnjenja u zagradama)	<p>a) Mei Ling (izmišljeni unos)</p> <p>b) Indra Nooyi (izvršna direktorica "PepsiCo")</p> <p>c) Britney Spears (američka pop pjevačica, plesačica, glumica i tekstopiac)</p> <p>d) Jill Valentine (izmišljeni unos)</p> <p>e) Angela Merkel (njemačka kancelarka)</p> <p>f) Marissa Mayer (izvršna direktorica Yahooa)</p> <p>g) Viviane Reding (povjerenica EU-a za pravosuđe, temeljna prava i građanstvo)</p> <p>h) Angelina Jolie (američka glumica i režiserka)</p>

Izvor: koautor članka

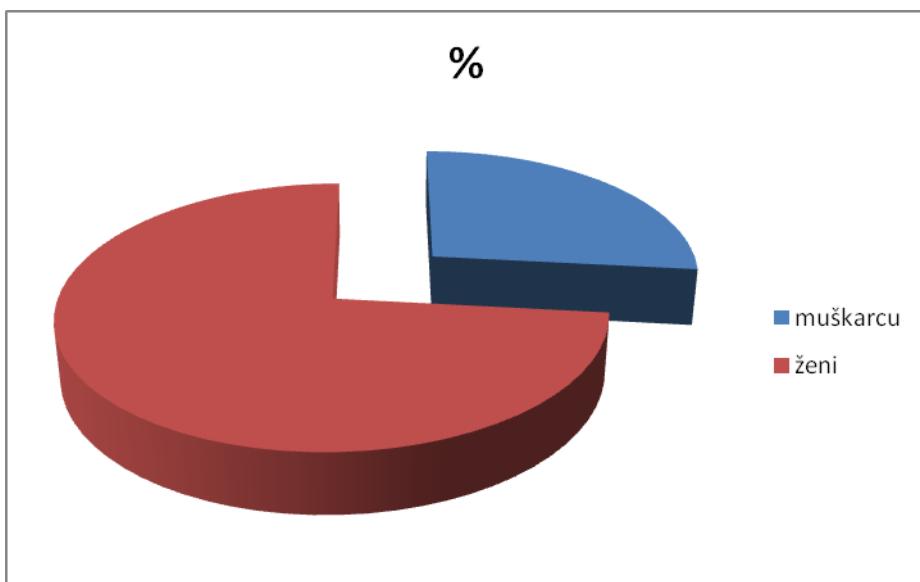
5. Analiza dobivenih rezultata

Na postavljeno pitanje da li bi htjeli imati ženu za šefa 70% ispitanika je odgovorilo potvrđno. Čak 73 % ispitanika smatra kako su žene sposobnije voditi kompaniju u kriznim vremenima. Navedeni rezultat ne začuđuje, sa jedne strane i zbog udjela žena koje su pristupile anketi, ali i zbog brojnih primjera iz prakse koji su pokazali da žene menadžeri imaju sposobnost izvući kompaniju iz krize⁸. Zahvaljujući određenim karakteristikama (sposobnost slušanja,

želje za stvaranjem konsenzusa i većom pažnjom na potencijalne opasnosti) žene su se pokazale boljim vođama u vrijeme kriza.

⁸ (<http://www.dailystorm.com/posts/2433-6-women-who-overcame-huge-business-crises/1, 18.04.2014.>).

Grafikon 2. Kome bi ispitanici povjerili vođenje kompanije u kriznim vremenima



Također, 87 % ispitanika smatra kako se žene više angažiraju na poslu. Ovaj brojka nije neočekivana s obzirom na to kako je većina ispitanika ženskog spola, logično je to što za sebe smatraju da su marljive u obavljanju raznih poslova. Gotovo 73 % ispitanika smatra kako su žene pričljive u odnosu na muškarce. Prema istraživanju⁹ koje je proveo doktor Daniel Amen, žene su doista pričljive u odnosu na muškarce. Žene imaju funkcije za jezik i na lijevo i na desnoj strani mozga, dok je to kod muškog spola samo na desnoj. Žene su komunikativnije i daleko se bolje snalaze u predstavljanju, objašnjavanju i u svim situacijama u kojima je potrebna vještina izražavanja.

Na pitanje je li ženi mjesto u kuhinji, čak 93 posto ispitanika izjavilo je kako se ne slažu s navedenom tvrdnjom. Od pet studenata, samo dvoje smatra kako je ženi mjesto u kuhinji. Prema istraživanju¹⁰ koje je 2012. godine proveo Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje (CESI) na uzorku od 1500 muškaraca i 505 žena u dobi od 18 do 68 godina, zaključeno je da 36% muškaraca još uvijek smatra da je najvažnija uloga žene briga o kući i kuhanje za obitelj, 20% ih smatra da bi trebali imati posljednju riječ u kući kod donošenja odluka dok se trećina se slaže da je ravnopravnost između žena i muškaraca otišla predaleko. Iako je uzorak u provedenoj anketi na Veleučilištu reprezentativan (33 ispitanika), 40 % ispitanih muškaraca misli kako žene moraju kuhati za obitelj.

Čak 80 % ispitanika smatra kako žena ne treba žrtvovati obitelj radi karijere, što je posebno zanimljivo ako se isto promatra kao stav žena koje su sudjelovale u anketi što pokazuje da iste smatraju da nije moguće ostvariti privatni i poslovni

uspjeh istovremeno. Iako većina žena teško uskladiju poslovne aktivnosti i privatni život, pozitivni primjeri postoje; Marissa Mayer (izvršna direktorica Yahooa) izjavila je kako je shvatila da je imati dijete mnogo lakše nego što drugi pričaju, nakon što se realizirala kao ambiciozna poslovna žena i supruga i majka.

U devetom pitanju ispitanike se pitalo jesu li upoznati s pojmom „stakleni strop“.

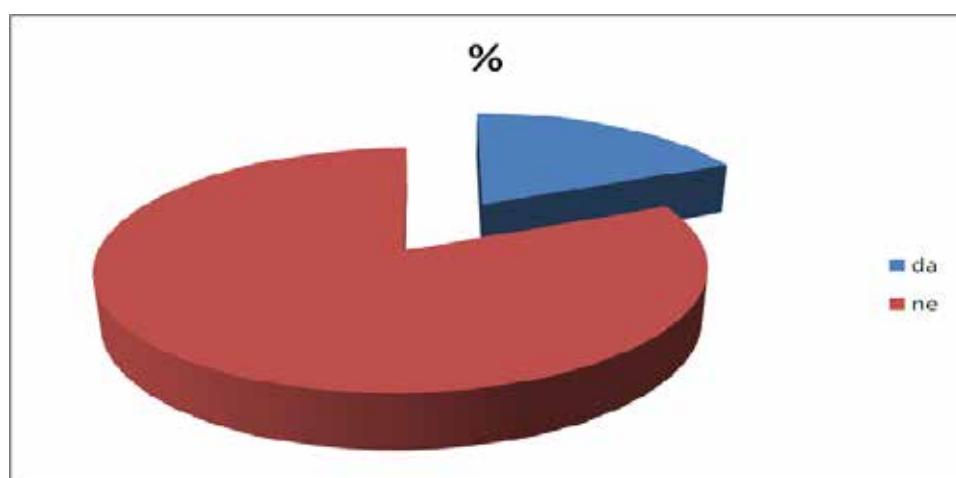
⁹ (http://www.huffingtonpost.com/daniel-amen-md/female-brain_b_2697024.html, 18.04.2014)

¹⁰ (<http://www.cesi.hr/hr/istrazivanje-muskarci-i-rodna-ravnopravnost-u-rh/>, 18.04. 2014)

Iznenadujuće je to što je samo 19 % (5 ljudi) odgovorilo potvrđno. Jedan od razloga vjerojatno je taj što se o staklenom stropu rijetko govorи, primjerice, mediji sporadično izvještavaju o

neravnopravnosti i diskriminaciji žena u poslovnom svijetu, a također u pripadajućim kolegijima na visokim učilištima se vjerojatno dovoljno ne govori o tome pojmu.

Grafikon 3. Upoznatost ispitanika s pojmom „stakleni strop“



Samo dva ispitanika od njih 27 su upoznati s podatkom kako je u Tajlandu najveći broj žena u visokom biznisu. Naime, čak 45 posto¹¹ (najviših direktora velikih tvrtki koje rade u Tajlandu su žene. Najviše ispitanih je smatralo kako se najviše menadžericama na visokim pozicijama nalazi na području visoko razvijenih država (prvenstveno SAD-a koji je bio najčešći odgovor, i na području Europe (Njemačka, UK i Francuska). Većina ispitanika dobro je procijenila prosječnu razliku između plaće muškaraca i žena na istoj poziciji koja se kreće između 15 - 25 posto¹².

Gotovo 89 % ispitanika smatra kako su žene itekako sposobne obavljati menadžerske poslove te da imaju sva prava kao i muškarci. Jedan ispitanik misli kako su žene prvenstveno majke, da je njihovo mjesto u obitelji te da je na

muškarcu da gradi svoju karijeru. Dva ispitanika odgovorila su kako su neki poslovi tradicionalno muški te da je menadžment jedna od tih grana gdje su muškarci oduvijek bili dominantniji

¹¹https://www.internationalbusinessreport.com/Press-room/2011/women_in-senior_management.asp, 18.04.2014)

¹² OECD, „[Jobs and Wages: Gender Wage Gap](#),“ OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics.

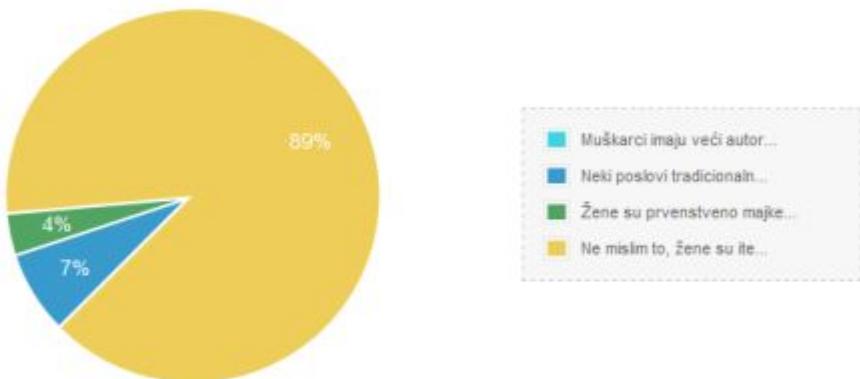
u odnosu na žene - te stoga zaključuju da ženama nije mjesto na višim pozicijama u menadžmentu. Iz navedenog se može pretpostaviti da bi (da je udio muškaraca u anketi bio veći) broj odgovora sličnih navedenom također bio brojniji, posebno ako se

uzme područje provođenja ankete na kojem još uvjek dominiraju tradicionalne patrijahalne vrijednosti, iako se može pretpostaviti da su slični stavovi karakteristični ne samo za područje Like već Republike Hrvatske u cjelini.

Grafikon 4. Prava žena i muškaraca u menadžmentu

Zašto mislite (ako mislite) da žene imaju manje pravo u menadžmentu nego muškarci ?

Answered: 27 Skipped: 6



	Response Percent	Response Count
Muškarci imaju veći autoritet i sposobniji su voditi zahtjevne menadžerske poslove, te na osnovu toga imaju viša prava u menadžmentu.	0.0%	0
Neki poslovi tradicionalno su muški, a menadžment je jedna od tih grana gdje su muškarci oduvijek bili u dominaciji u odnosu na žene. - ženama jednostavno nije mjesto na višim pozicijama u menadžmentu.	7.41%	2
Žene su prvenstveno majke, njihovo mjesto je u obitelji, a na muškarцу je da gradi svoju karijeru.	3.7%	1
Ne mislim to, žene su itekako sposobne obavljati menadžerske poslove, te imaju sva prava kao i muškarci.	88.89%	24

Kao što je moguće vidjeti na sljedećem grafikonu, većina ispitanika ima izrazito liberalno stajalište - smatraju kako žene u svemu trebaju biti ravnopravne s muškarcima, a samo mali broj pojedinaca tradicionalnu podjelu na muške i ženske poslove smatra normalnom pojmom u 21. stoljeću. Na postavljeni pitanje u kojem je trebalo navesti dvije žene koje su im najpoznatije, najviše glasova dobiti su Angela Merkel (njemačka kancelarka) - 74 % i Angelina Jolie (popularna glumica) - 59 %. Angela 33% glasova. Tek manji broj ispitanika čuo je za Indru Nooyi (izvršnu direktoricu "PepsiCo") i Marissu Mayer (izvršnu direktoricu Yahooa). Većina ispitanika su redoviti studenti u dobi od 19 - 22 godine, te njihovi odgovori ukazuju na aktualno stanje koje vlada na hrvatskom medijskom prostoru. Velik broj *mainstream* medija svakodnevno

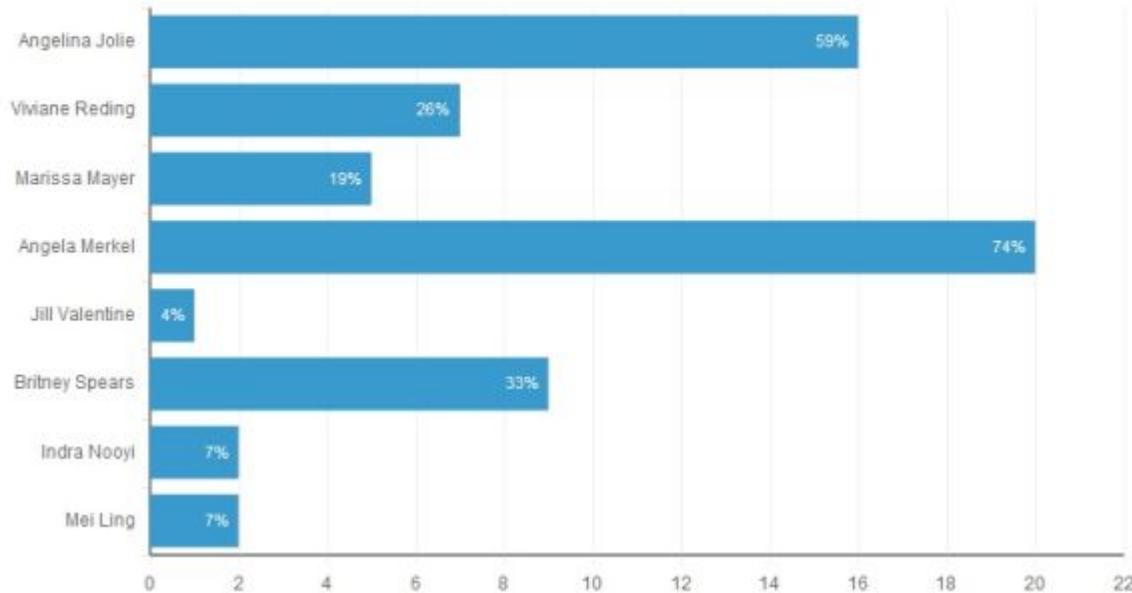
Merkel na čelu je Savezne Republike Njemačke od 2005. godine, i stalno se pojavljuje u masovnim medijima, stoga nije začuđujuće to što je ispitanicima ona najpoznatija. Na trećem mjestu po broju glasova nalazi se Britney Spears (američka pop pjevačica, plesačica, glumica i tekstopisac) 33 %, a četvrtu poziciju zauzela je Viviane Reding (povjerenica EU-a za pravosuđe, temeljna prava i građanstvo)

izvještava čitatelje o trivijalnim stvarima iz popularne kulture, dominiraju vijesti iz *showbussinesa*, a priče o uspješnim poslovnim ženama obično su marginalizirane. Vijesti povezane s temom žene u menadžmentu rijetko se pojavljuju, osim u slučaju specijaliziranih web portala.

Grafikon 5. Žene koje su ispitanicima najprepoznatljivije

Koje dvije žene od navedenih su vam najpoznatije?

Answered: 27 Skipped: 6



Može se pretpostaviti da bi (ako bi se ovo pitanje postavilo većem broju ispitanika odnosno studenata ekonomskih smjerova iz cijele Hrvatske) rezultat bi bio vjerojatno sličan što ne iznenađuje uzimajući u obzir da se pojmom žene zbog masovnih medija više poistovjećuje s industrijskim mode i ljepote te da se rijetko vežu uz pojmom top menadžmenta, te bi stoga masovni mediji bi trebali više izvještavati o pozitivnim primjerima uspješnih poslovnih žena iz Hrvatske i svijeta.

kolege. Paralelno, udio žena u menadžmentu u većini svjetskih ekonomija i dalje stagnira jednako kao i sve beneficije koje proizlaze iz pozicije istog. Znakljčak koji se nameće jest da je svijest o tome da su žene u menadžmentu jednako ili više sposobne od muškaraca povećana, ali da je i dalje potrebno donositi mehanizme koji će osigurati probijanje „staklenog stropa“, te da treba proći još

6. Znakljčak

Temeljni cilj rada jest propitivanje postojanja "staklenoga stropa" ili podzastupljenosti žena na rukovodećim položajima u menadžmentu; žene na rukovodećim funkcijama su još uvijek zakinute zbog ukorijenjenih socijalnih, kulturnih i psiholoških mehanizama koji uzrokuju efekt "staklenoga stropa". Pritom je vidljiv zanimljiv fenomen prema kojem sva istraživanja pokazuju da je model upravljanja karakterističan za žene sve adekvatniji i prihvatljiviji u turbulentnom poslovnom okruženju te da žene u svojim sposobnostima upravljanja čak i nadmašuju muške dugi put dok se utvrđena jednakost ne prenese. Također, anketa provedena na Veleučilištu ukazala je na potrebu „osvještavanja“ pitanja staklenog stropa te sustavniju analizu razloga zbog kojih dolazi do istog budući da se problem ne može percipirati niti se može pristupati njegovom rješavanju ako se uopće ne utvrdi.

LITERATURA

- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000): The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender and Society*, 14(2), 275-294.
- Hymowitz, C., Schellhardt T.D. (1986, 24.03): The glass ceiling, *The wall street Journal special report on the corporate woman*
- Morrison, A. M., White, R. P., & Von Velsor, E. (1987): *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- OECD, "Jobs and Wages: Gender Wage Gap," *OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics*.
- Prijić-Samaržija, S., Avelini Holjac, I., Turk, M. (2008) Žene u znanosti: stakleni strop Društveno

- istraživanje Zagreb, god 18 (2009), br.6(104) str. 1049 - 1073
7. <http://www.forbes.com/sites/forbesasia/2014/03/06/number-of-women-in-senior-management-stagnant-at-24>, (19.04.2014.)
 8. <http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesne-karijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php>, (18.04.2014.)
 9. <http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do> (18.04.2014.)
 10. <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/11/14/is-there-really-a-glass-ceiling-for-women/>, (12.04.2014):
 11. <http://www.dailystar.com/posts/2433-6-women-who-overcame-huge-business-crises/1>, (18.04.2014)
 12. http://www.huffingtonpost.com/daniel-amen-md/female-brain_b_2697024.html (18.04.2014)
 13. <http://www.cesi.hr/hr/istrazivanje-muskarci-i-rodna-ravnopravnost-u-rh/> (18.04.2014)
 14. https://www.internationalbusinessreport.com/Press-room/2011/women_in-senior_management.asp (18.04.2014.)
 15. <https://www.gti.org/Press-room/Proportion%20of%20women%20in%20senior%20management%20falls%20to%202004%20levels.asp> (Grand Thornton International business report, 10.04.2014)
 16. <http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do> (Zenger & Folkman, 10.04.2014)

POUKE VELIKOG SLOMA 1929. I GLOBALNE KRIZE 2007.

Datum prijave: 16.4.2014.

UDK 339.9:336.27

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Stručni rad

Sanja Bach,

doktorska kandidatkinja na Doktorskom studiju - Politologija, smjer Međunarodni odnosi, Fakultet političkih znanosti u Zagrebu,

tel. +385 1 4591 198, e-mail:sanja.bach@mfin.hr

Željko Kardum, mag. iur.

Pravni fakultet Zagreb, Dip CIPR London; predavač, Veleučilište VERN, Zagreb; finansijski komentator FORBES Hrvatska,

tel. +385 98 266 074, e-mail: zeljko@kardum.com

Sažetak: Dvije velike krize u posljednjih stotinu godina pokazuju da problemi uvijek nastaju kad neobuzdana potražnja i potrošnja dođu u nesklad sa raspoloživim gospodarskim resursima i rastom gospodarstva. Državni intervencionizam i preraspodjela nacionalnog bogatstva imaju vrlo ograničeni učinak u rješavanju problema. Unatoč tome, svjedoci smo kontinuirane globalne kreditne ekspanzije kako bi se nacionalna gospodarstva održala postojeće razine zaposlenosti, cijena proizvoda, razine potrošnje i kamatnih stopa. Drugim riječima, umjesto otplate ranijeg duga sve više posuđuju iz budućnosti, samo da bi ostali na istom mjestu.

Ključne riječi: globalna kriza, kreditna ekspanzija, državni dug

Summary: Two great crises in the past hundred years show that the problems always arise when the unrestrained demand and economic consumption become imbalanced with the available resources and economic growth. The state interventionism and the allocation of national wealth have a very limited effect in solving the problem. Despite this, we are witnessing a continuing global credit expansion through which the national economies try to maintain the existing levels of employment, product prices, levels of consumption and interest rates. In other words, instead of repaying earlier debts, there is a growth of borrowing from the future, which serves only to maintain the "status quo".

Keywords: global crisis, credit expansion, government debt

1. Uvod

Svijet je bio spor u shvaćanju da mi ove godine živimo u sjeni jedne od najvećih ekonomskih katastrofa u modernoj povijesti.

John Maynard Keynes, „The Great Slump of 1930“

Ove riječi napisane su prije više od 80 godina, kada je svijet utonuo u ono što je kasnije nazvano Velika depresija. Unatoč stilskim arhaizmima, mogle bi biti napisane i danas. Sada, kao i tada, živimo u sjeni ekonomskog katastrofe. Sada, kao i tada, iznenadno smo postali siromašniji - naši izvori i naše znanje nisu oštećeni, tako da se postavlja pitanje odakle to iznenadno siromaštvo? Sada, kao i tada, čini se kako naše mogućnosti bogaćenja mogu nestati za dulje vrijeme (Krugman, 2012:21-22). Jer, finansijska kriza u SAD-u, koja je izbila 2007. godine, a potom i dužnička kriza u eurozoni, koja traje već šest godina, nisu samo uzdrmale globalni finansijski sustav, nego izazvale pad povjerenja u banke, međunarodne institucije, regulatorna tijela, rejting agencije pa konačno i nacionalne vlade.

No, zašto je veliki slom iz 1929. godine relevantan i za veliku krizu 2007.? U oba slučaja, smatra Galbraith (2010:9) vlade su znale što treba učiniti. U oba navrata odbile su to učiniti. U proljeće 1929. godine nekoliko strogih riječi s visokog položaja, porast diskontnih stopa i odlučna

istraga onodobnih piridalnih shema, mogli su dovesti do toga da se kuća od karata na Wall Streetu uruši prije nego što njezin pad uništi cijelo gospodarstvo. Godine 2004. FBI je javno upozorio na „epidemiju hipotekarnih prijevara“. No, vlada nije učinila ništa, već je dopustila stvaranje kombinacije niskih kamatnih stopa, deregulacije i jasnih signala da se zakoni neće provoditi. Time je razbuktala požar.

Godina 1929. pamti se po snažnom burzovnom rastu cijena dionica, izazvanom nerazumnoj špekulacijama. Najvažniji elementi špekulativne arhitekture bili su investicijski fondovi kojima se zadovoljavala potražnja javnosti za dionicama. Već početkom siječnja 1929. godine, bilo je izgledno da će ciklus rasta završiti tijekom te ili iduće godine. Kad cijene prestanu rasti tržiste ne može ostati dugo stabilno već strmoglavo pada. Poznavatelji tog vremena, tvrde da su za tržiste odgovornost trebali preuzeti predsjednik SAD-a, ministar finansija, Uprava Federalnih rezervi u Washingtonu te guverner Federal Reserve Bank of New York. Naime, ta njujorška banka, kao najmoćnija banka iz Sustava Federalnih rezervi i ujedno banka kojoj se Wall Street nalazio pred vratima, imala je i preuzimala odgovornosti koje 11 drugih banaka iz tog sustava nisu.

Tadašnja predviđanja Paul M. Warburg iz banke International Acceptance bila su iznimno dalekovidna. U ožujku 1929. zalagao se za oštriju

politiku Federalnih rezervi i argumentirao tezu da će u konačnici uslijediti katastrofalan slom ako se žurno ne zaustavi trenutačna manja „neobuzdanih špekulacija“ (Galbraith, 2010:77). Naglasio je kako taj slom neće ostaviti neugodne posljedice samo po špekulantе. Donijet će „opću depresiju koja bi zahvatila cijelu zemlju“ (Galbraith, 2010:78). I bio je u pravu.

2. Veliki slom 1929.

Najistaknutiji element špekulativne arhitekture kasnih 1920-ih godina i ujedno element pomoću kojega se više nego ijednim drugim sredstvom zadovoljavala potražnja javnosti za dionicama bio je investicijski fond, odnosno investicijska tvrtka (Galbraith, 2010:57). Investicijski fond nije promovirao nova poduzeća niti je proširivao postojeća. Omogućio je da ljudi posjeduju dionice postojećih tvrtki kroz novoosnovane tvrtke. Procjenjuje se kako je tijekom 1928. osnovano 187 investicijskih fondova; do prvih mjeseci 1929. stvarani su po približnoj stopi od jednog novog investicijskog fonda svakog radnog dana, a tijekom godine otvoreno ih je ukupno 265 (Galbraith, 2010:59).

Godine 1927. investicijski su fondovi javnosti prodali vrijednosnica u iznosu od 400 milijuna dolara; prema nekim procjenama, 1929. na tržište su izbacili vrijednosnica u vrijednosti tri milijarde dolara. Bilo je to jedna trećina svih kapitalnih emisija te godine, a procjenjuje se da je do jeseni 1929. ukupna imovina investicijskih fondova premašila osam milijardi dolara. Od početka 1927. porasla je približno 11 puta.

Popularno objašnjenje špekulacija upravo 1928. i 1929. godine jest da je tada bilo lako doći do kredita, zbog čega su ljudi olako posuđivali novac za kupnju dionica. Monetarni aspekti manija i panika, smatraju Kindleberger i Aliber (2006:23) također su važni. Monetarističko je gledište da se manije ne bi događale kada bi stopa rasta ponude novca bila stabilizirana ili konstantna. Stopa rasta cijena dionica u SAD-u u drugoj polovici 1920.-ih godina bila je iznimno visoka u odnosu na stopu rasta ponude novca. Uzlet na burzi u New Yorku potkraj 1920-ih godina naveo je Amerikance 1928. da kupuju puno manje novih emisija obveznica Njemačke i raznih latinoameričkih zemalja, što je izazvalo njihovo klizanje u depresiju (Kindleberger i Aliber, 2006:27).

2.1. Dublji uzroci krize

Nakon Velikog sloma uslijedila je Velika kriza, koja je trajala deset godina. Godine 1933. bruto nacionalni proizvod (eng. gross national product - GNP) iznosio je približno trećinu manje nego 1929. Proizvodnja se sve do 1937. nije vratila do razina na kojima je bila 1929. godine, a i onda je brzo ponovno pala. Dolarska vrijednost proizvodnje ostala

je ispod vrijednosti ostvarenih 1929. sve do 1941. godine.

Prema Galbraithu, gospodarstvo je 1929. godine u osnovi bilo nezdravo. Pet konkrenih slabosti bilo vrlo blisko povezano:

1. Loša distribucija dohotka. Godine 1929. bogati su ljudi bili doista bogati. Prema procjenama, 5 posto stanovništva s najvišim dohotkom te je godine primilo približno jednu trećinu ukupnog nacionalnog osobnog dohotka (Galbraith, 2010:157).

2. Loša korporativna struktura. Najznačajnija korporativna slabost bila je svojstvena golemoj novoj strukturi holding tvrtki i investicijskih fondova. Holding tvrtke kontrolirale su široke segmente komunalnog i željezničkog sektora te sektore zabave. Kao u slučaju investicijskih fondova, i tu je postojala stalna opasnost od uništenja neželjenim djelovanjem financijske poluge (Galbraith, 2010:157-158).

3. Loša bankovna struktura. U bankarskoj strukturi postojale su dubinske slabosti, koje su se mogle uočiti u velikom broju neovisnih jedinica. Kad bi jedna banka propala, imovina drugih banaka postala bi zamrznuta, dok su ulagači time dobivali jasno upozorenje da zatraže svoj novac natrag. Tako je jedna propast vodila drugoj, što je dovelo do domino efekta. U prvih šest mjeseci 1929. propalo je 346 banaka u raznim dijelovima zemlje, s ukupnim depozitom od 115 milijuna dolara (Galbraith, 2010:158).

4. Dvojbeno stanje vanjskotrgovinske bilance. Tijekom Prvog svjetskog rata SAD su postale vjerovnici na međunarodnoj sceni. Visoke carine, koje su ograničavale uvoz i pomagale stvarati taj višak izvoza, i dalje su bile na snazi. Velik dio tih zajmova odlazio je u Njemačku te Srednju i Južnu Ameriku (Galbraith, 2010:159). No, te zemlje nisu mogle dugo pokrivati nepovoljnu trgovinsku bilancu sa SAD-om povećanjem isplata u zlatu. To je dovelo do smanjenja uvoza tih zemalja odnosno do strmoglavnog pada američkog izvoza.

5. Loše staranje ekonomске inteligencije. U mjesecima i godinama koje su uslijedile nakon sloma burze, renomirani ekonomski savjetnici redovito su zagovarali mjere kojima će se s vremenom pogoršati stanje. U listopadu 1929. Hoover je najavio smanjenje poreza; uslijedili su sastanci bez konkretnog sadržaja, na kojima je tražio od tvrtki da održe svoje kapitalne investicije i plaće. Obje te mjere imale su za cilj povećati dohodak za potrošnju, no u dobroj su mjeri, nažalost, ostale bez učinaka (Galbraith, 2010:161).

Kao hitno rješenje američki predsjednik Hoover zatražio je nova novčana sredstva za javne radove, čime se nadao obuzdati galopirajuću nezaposlenost. Za borbu protiv naglog pogoršanja depresije, Hoover je proširio veličinu i opseg federalne vlade u šest glavnih područja: savezne potrošnje, poljoprivrede, politike plaća, imigracije, međunarodne razmjene i porezne politike (Horwitz, 2008:1). Uz to, slom stranih banaka, prvo u Austriji, a potom i u Njemačkoj, pozivao je na uzbunu.

Britanski premijer Ramsay MacDonald upozorio je američkog državnog tajnika da se Njemačka nalazi u opasnoj situaciji te da samo moratorij na plaćanje ratne odštete i nastavak kreditiranja može spasiti njezino gospodarstvo. Hoover je već razmišljao o međunarodnom moratoriju na plaćanje svih ratnih dugovanja i odšteta te je 20. lipnja odlučio poduzeti taj korak i objaviti privremenu suspenziju njihova plaćanja.

Sve je bilo uzalud: ulaganja su se strahovito smanjila, potrošnja je pala, a nezaposlenost vrtoglavu rasla. Između 1930. i 1932. u SAD-u je propalo 5.100 banaka; uslijed nedostatka ikakva sustava osiguranja depozita, gubitci pojedinaca bili su katastrofalni i navodno su premašili 3,2 milijarde dolara. Hoover je u siječnju 1932. uvjerio Kongres da izglosa zakon kojim se utemeljuje Korporacija za financiranje obnove s kapitalom od 500 milijuna dolara i ovlastima da posudi četverostruko veći iznos novca, te da pritekne u pomoć bankama, osiguravajućim tvrtkama i željeznicama (Graubard, 2010:208). Sve to, nije smanjilo vojsku od 13 milijuna nezaposlenih radnika.

2.2. Rooseveltov New Deal - politički rezultat krize

Za mnoge u SAD-u, Franklin Roosevelt bio je spasitelj, a njegovom pobjedom na izborima u studenome 1932. počinje nova era američke vanjske i unutarnje politike (Graubard, 2010:211). Grozničavo je stvarao programe otvaranja novih radnih mjeseta i stimulirao ekonomski oporavak SAD-a. Polazište Rooseveltovog pristupa ekonomskom razvoju bilo je u napuštanje ekonomskog liberalizma, što je dovelo do preuređenja radnih odnosa te uvođenja mirovinskog, zdravstvenog i radničkog osiguranja. Gilpin (1987:130) smatra kako je u društvu shvaćeno da tehnološki razvoj ne može više biti prepostavljen zajedničkim interesima. Ideologije fašizma, nacizma i New Deal-a vrednovale su domaće autonomije i nacionalnu samodovoljnost više od bilo kakvog liberalnog internacionalizma. Do 1935. nacija se u određenoj mjeri oporavila, ali poslovni ljudi i bankari su se sve više protivili Rooseveltovom New Dealu. Bojali su se njegovih eksperimentata, bili zgroženi odvlačenjem Amerike od zlatnog standarda i dopuštanjem deficitu u proračunu, a nisu im se svidjeli ni njegovi ustupci radnicima. Roosevelt je odgovorio s novim programom reformi: socijalnog osiguranja, većim porezima za bogate, novim kontrolama banaka i javnih komunalnih poduzeća.

Rooseveltov kenezijanski pristup po kojem u trenucima krize ili slabog rasta, ekonomiju treba stimulirati deficitom i davanjem gospodarstvu izmišljenog novca kako bi se potakla potražnja, nije stran ni suvremenim ekonomskim stratezima. Osnovna ideja je da će umjetno izazvana potražnja potaknuti proizvodnju, a potom nova proizvodnja stvoriti novu vrijednost od koje će država ubrati veći porez, a vrijednost cijelog gospodarstva porasti više od uloženog stimulansa. Ova teorija nije se baš u

potpunosti dokazala efiksanom u gospodarskoj povijesti XX. stoljeća. Nakon kratkoročnog oporavka uglavnom je uslijedio veliki raskorak između rasta gospodarstva i puno bržeg rasta dugova.

2.3. Napuštanje „zlatnog standarda“ i valutni ratovi

Većina ekonomskih povjesničara tvrdi da je za prvu fazu Velike depresije kriva restriktivna monetarna politika SAD-a, koja se serijama bankarskih panika proširila na ostatak svijeta putem međunarodnog zlatnog standarda. Objasnjavali su da je stezanje u kreditiranju od strane središnje banke, zajedno s porastom diskontne stope, pritiskalo kretanje američkog gospodarstva prema dolje. Potom su se, nakon kolapsa Wall Streeta 1929., Središnje banke ostalih zemalja protivile povećanju podrške likvidnosti banaka, strahujući od špekulativnog napada koji bi ih mogao prisiliti na izlazak iz zlatnog standarda - te da su tako bile zarobljene u „zlatne okove“.

Prema njima, a sukladno i prevladavajućim ekonomskim shvaćanjima potkraj XX. stoljeća, Velika depresija završila je kada su zemlje napustile zlatni standard i usvojile politike koje su povratile povjerenje u financijski sustav i stimulirale agregatnu potražnju, uključujući ekspanzivne fiskalnu i monetarnu politiku (IMF, 2002:111). Je li to točno?

Ujedinjeno Kraljevstvo i druge zemlje u bloku sterlinga, uključujući Australiju, Dansku, Finsku, Norvešku i Švedsku, napustile su zlato 1931. godine i počele s oporavkom. SAD su okončale svoju vezu sa zlatom 1933. i učinkovito devalvirale povećanjem cijene zlata i širenjem monetarne baze. Glavne preostale sljedbenice zlatnog standarda bile su Francuska, Belgija, Nizozemska i Švicarska (zemlje „zlatnog bloka“) koje su se vratile zlatu u kasnim 1920-im. Nakon što su Ujedinjeno Kraljevstvo, SAD i većina ostatka svijeta devalvirale, Francuska i zemlje zlatnog bloka postale su manje konkurentne. Kako bi sačuvala svoje zlatne rezerve, slijedile su makroekonomsku politiku povećanog stezanja, koja je pogoršala depresiju. Na kraju, Belgija je napustila zlato 1935., Francuska 1936., a slijedile su Nizozemska i Švicarska.

No, to je dovelo do rascjepkanosti međunarodnog monetarnog sustava u nekoliko konkurenčnih monetarnih blokova. Na Konferenciji u Ottawi 1932., Britanci su zajedno s nekoliko drugih njihovih trgovinskih partnera formirali „blok sterlinga“. Ubrzo nakon toga „dolarski blok“ formiran je oko SAD-a, a „zlatni blok“ oko Francuske. Njemačka, Italija i Japan iskoristile su svjetsku ekonomsku krizu za pokušaja stvaranja autarkičnog carstva. Svjetsko gospodarstvo ušlo je u eru privremenog kratkotrajnog ekonomskog blagostanja bez presedana, s konkurenčkim devalvacijama i fluktuacijama valuta kako je pojedini ekonomski blok nastojao rješavati svoja plaćanja i probleme zapošljavanja na račun drugih (Gilpin, 1987:130).

Nažalost ta praksa je u konačnici dovela do kronične deflacji, nezaposlenosti i velikog pada međunarodne razmjene. Monetaristi su u tridesetima naučili (a kasnije zaboravili) da upotreba vlastite valute kao taktičkog gospodarskog oružja uvijek rješi manje problema nego što donese novih. Pokazalo se da valutni ratovi monetarnih blokova vode u još goru krizu.

3. Novi monetarni poredak

Katastrofalne posljedice depresije iz tridesetih i Drugog svjetskog rata dovele su do ideje o nužnosti osnivanja neke vrste „gospodarskih Ujedinjenih Naroda“. Prevladalo je mišljenje da su upravo trgovачke barijere i visoki troškovi doveli do globalne krize. Stoga je, u američkom ljetovalištu Bretton Woods, tijekom 1944. postignut međunarodni dogovor o zajedničkoj monetarnoj politici država. Originalna ideja je bila oporavak i ponovna izgradnja gospodarstava, kroz seriju programa za stabilizaciju valuta i infrastrukturnih kredita ratom najpogodenijim ekonomijama. Do 1946., sustav je već bio u punoj funkciji kroz novoosnovanu Banku za obnovu i razvoj (IBRD, the World Bank) i Međunarodni monetarni fond (IMF).

Prema Bretton Woods sporazumu, najveći dio glavnih svjetskih valuta fiksirat će svoj tečaj u odnosu na američki dolar, a Sjedinjene Države obećale su cijenu zlata fiksirati na oko 35 dolara po unci. I tako su svi ponovno, posredno, fiksirali tečajevе svojih valuta u odnosu na zlato. Međunarodni monetarni fond osnovan je kako bi pomogao financirati povremene poremećaje u vanjskotrgovinskim bilancama zemalja, ukoliko nastanu. Prema onome što su nazivali kvantitativna teorija novca, zlato se tako trebalo prelijevati u one zemlje koje više izvoze nego što uvoze. Onda bi ta zemlja mogla štampati više vlastitog novca. Njeni građani imali bi više pa bi htjeli veće plaće. To bi izazvalo inflaciju u kojoj bi cijene roba i usluga rasle. Više cijene smanjile bi atraktivnost proizvoda te zemlje pa bi njen izvoz padao, a zlato/novac se polako prelijevalo nazad u one koje su jeftinije....i tako u krug, sve dok svi ne bi bili u savršenom trgovinskom balansu.

Sustav je funkcionirao gotovo 25 godina. No imao je dvije ozbiljne mane. Vezao je dolar kao međunarodnu valutu za zlato po cijeni od 35 dolara za uncu. Nije uzeo u obzir da je to bila cijena fiksirana 1934., a da je dolar izgubio dosta od svoje kupovne moći tijekom i nakon II Svjetskog rata.

Druge, države i političari u ovakovom sustavu ne mogu stvarati umjetnu potražnju za robama i uslugama dajući vlastitim građanima besplatne pozajmice u izmišljenom novcu kroz povećanje novčane mase. I tu nastaje veliki problem. Tijekom vremena, Amerika je izabrala lako predvidljiv politički smjer ignoriranja ključnih odredbi sporazuma. Nakon 1945. počela je trošiti znatno iznad svojih mogućnosti, na obranu i pomoć stranim zemljama. Uz to je znatno proširivala domaće

socijalne programe. To je tijekom kasnih 1960-ih dovelo do rasta američkog deficit-a i inflacije. Rast američkog gospodarstva se usporio, a rat u Vijetnamu trošio prevelike količine državnog proračuna. Trebalo je istodobno smanjiti porezno opterećenje gospodarstva, i prikupiti veću količinu novca od poreza za dovršenje rata. Bila je to nemoguća misija sve dok za predsjednika Amerike nije 1968. izabran Richard Nixon, koji je upravo to obećao. Naravno, to je moguće ako država krene u kreditnu i monetarnu ekspanziju. Ali, što učiniti kad Europske centralne banke pokucaju na vrata i donesu dolare koje su skupile kao višak u međunarodnoj razmjeni pa ga žele zamijeniti za zlato kojeg nema dovoljno? Amerikanci su se dosjetili. Kad su im centralne banke drugih država zakucale na vrata, umjesto zlata ponudili su im posebne američke državne obveznice. Objašnjenje je bilo jednostavno. Pokušali su ih uvjeriti da je rezervu bolje držati dolarske obveznice koje nose kamatu nego zlato koje ne nosi prinos. Uostalom, SAD su međunarodni jamac cijene zlata pa bi to finansijski trebalo biti dovoljna garancija stabilnosti i sigurnosti obveznica.

Njemačka je prihvatile ponuđeno. Francuska i Švicarska nisu. Za vrijeme predsjednika Charles de Gaullea sve do 1970., Francuska je nastojala sve više reducirati svoje dolarske rezerve mijenjajući ih za zlato. No, kad je Francuska odbila prihvati američki dug kao monetarnu rezervu, polako su od njega počeli zazirati i drugi. Čak su i građani počeli prodavati dolare. Lavina se počela kotrljati. Nedostajalo je sve više zlatnog pokrića, američki deficit je rastao, vanjskotrgovinska bilanca bivala sve gora. Richard Nixon sa svojim savjetnicima zatvorio se u Camp David i 15. kolovoza 1971. ponudio rješenje. Objavio je da će dolar devaluirati 13% i zatvorio „zlatni prozor“ odnosno, ukinuo mogućnost da bilo koja centralna banka zamijeni dolare za zlato iz američkih rezervi. To je trebala biti samo privremena krizna mjera. Dolar je i dalje trebao biti jednak dobar kao zlato samo je sad za uncu trebalo dati 40 umjesto 35 dolara.

Njemačka centralna banka shvatila je da jučer kupljene američke obveznice danas vrijede 13% manje! Samo zato jer su vjerovali Americi, jamicima zlatnog standarda, a Francuzi recimo nisu.

A onda je američki ministar financija George Shultz do kraja ukinuo zlatni standard i sporazum iz Bretton Woodsa. Objavio je 1973. novu politiku, stalno plivajućeg tečaja dolara. Više nitko službeno nije garantirao cijenu zlata od 40 dolara za uncu. I svjetski monetarni sustav se rasuo. Sa plivajućim dolarom cijena zlata je sa službenih 40 narasla do stvarnih 140 dolara. Dolar je slabio u odnosu na sve svjetske valute. Zemlje OPEC-a odmah su podigle cijenu nafte 70%. A zapravo samo su je uskladile sa strmoglavim padom realne vrijednosti dolara. Usljedio je Naftni šok i veliki poremećaji u globalnom gospodarstvu.

3.1.Uzroci dužničke krize 2007.

Tako je sve počelo. Danas gotovo sve glavne svjetske valute imaju plivajući tečaj bez zlatnog standarda. Bez glavne monetarne kočnice, centralne banke monetarno suverenih zemalja počele su emitirati novca koliko im treba, a operacijama na otvorenom tržištu otkupljivati svoje obveznice i održavati željenu razinu kamatnih stopa. Budući da rast gospodarstava nije slijedio brzinu monetarne kreditne ekspanzije, dolazilo je do njihovog sve većeg raskoraka i dug se gomilao. Usprkos tome, koncept i politika rasta na dug nije se mijenjali. Dapače, u trenucima slabijeg rasta BDP-a, poticaji su bivali sve veći. Američke Federalne Rezerve su u ožujku 2006. ukinule statistički tjedni izvještaj o ukupnoj monetarnoj masi, odnosno snabdijevanju novokreiranim novcem. M3 je najšira mjera količine američkog novca, a u razdoblju 1970.-2006. porasla je preko 1500% (FRB, 2006).

Ostale centralne banke polako se pridružuju Federalnim Rezervama u spektakularnom tiskanju novca. Posljedica je sve veći rast globalnog državnog duga koji raste puno brže od realnog rasta gospodarstva. Problem je što dug mora biti redovito servisiran i na kraju vraćen od budućih prihoda. Već do sad nagomilani dug smanjuje raspoloživu količinu novca za zadovoljavanje trenutnih potreba. Zato se u pomoć sve češće poziva budućnost. Ona se kreditno sputava kako bi zadovoljila sadašnje želje. Ali, ako sada potrošimo budućnost, kako će onda ona zadovoljiti želje koje bi tek trebale nastati? Kad se gospodarstvo usporava države sve teže održavaju omjer razine rasta gospodarstva i duga. Sve veći i veći dio sadašnjeg *outputa* treba koristiti za otplatu ranije potrošnje.

Ukupni globalni dug javnog i finansijskog sektora, bez kućanstava, iznosi oko 100 tisuća milijardi dolara. (WSJ, 2013) Kad bi Svet godišnje mogao staviti na stranu 5 tisuća milijardi dolara godišnje, trebalo bi oko 30 godina za otplatu uz nominalnu kamatnu stopu. No, Svet ne može godišnje „staviti sa strane“ 5.000 milijardi dolara godišnje. Ne može čak niti ostati na ovoj razini duga. Njemu treba 5.000 milijardi posuđenog novca godišnje (i to neto) samo da bi ostao na ovim razinama nezaposlenosti, cijena proizvoda, razine potrošnje i kamatnih stopa. Drugim riječima, umjesto otplate ranijeg duga sve više posuđuje iz budućnosti, samo da bi ostali na istom mjestu. Osnovno pitanje je koliko je te budućnosti još ostalo?

4. Zaključak - što možemo naučiti?

Povijest finansijskih kriza pokazala je svu raznolikost njihovih uzroka, sve teškoće u njihovom predviđanju i velike razlike u načinu njihovog rješavanja. Dosadašnja iskustva pokazuju da je finansijske krize, ako se promatraju kao opći poremećaji povjerenja, teško predvidjeti, no razmjerno lako rješavati. U tom se slučaju rješenje traži u obnovi povjerenja i vjerodostojnosti tvoraca gospodarske politike. Razborito osmišljena funkcija

središnje banke kao zajmodavca u krajnjoj nuždi u tomu može odigrati važnu ulogu. Ako se finansijske krize promatraju kao posljedice unutarnjih gospodarskih slabosti, onda ih je razmjerno lako predvidjeti, ali teško rješavati. Razrješenje krizne epizode, ili opće sklonosti finansijskim krizama u nekoj zemlji, u tom će slučaju zahtijevati uklanjanje svih fundamentalnih gospodarskih slabosti, kao što su nedostatak konkurentnosti, sklonost moralnom riziku u poslovanju finansijskoga sektora, loša i nerazvidna fiskalna politika. Međutim, ako se finansijske krize promatraju isključivo kao posljedice nesavršenosti u funkcioniranju međunarodnih finansijskih tržišta, onda ih je jednako teško i predvidjeti i rješavati (Šonje, 2000).

LITERATURA

1. Galbraith, John Kenneth (2010): Veliki slom 1929., V.B.Z. d.o.o., Zagreb
2. Gilpin, Robert (1987): The Political Economy of International Relations, Princeton University Press, New Jersey
3. Graubard, Stephen (2010.): Predsjednici - Povijest vladanja američkih predsjednika modernog doba, TIM press d.o.o., Zagreb
4. IMF (2002):World Economic Outlook, April 2002 Chapter 3Recessions and recoveries, str.110-111.
5. Kindleberger, P.Charles, Aliber, Z. Robert (2006) : Najveće svjetske finansijske krize, Poslovni dnevnik i Masmedia, Zagreb
6. Krugman, Paul (2012):End this depression now!, W.W.Norton & Company, Inc., 500 Fifth Avenue New York, Castle House, 75/76 Wells Street London
7. Šonje, Velimir (2000): Finansijska kriza:beskonačna priča?, prikaz konferencije Istok-Zapad u organizaciji Austrijske središnje banke, Beč, 1999.
8. The Wall Street Journal (2013) „Number of the Week: Total World Debt Load at 313% of GDP“, Svibanj, 2013. Dostupno na: <http://blogs.wsj.com/economics/2013/05/11/number-of-the-week-total-world-debt-load-at-313-of-gdp/> (datum pristupa: 10.4.2014.)
9. Horwitz, Steven (2008): „Hoover's Economic Policies“, The Concise Encyclopedia of Economics, Library of Economics & Liberty, Liberty Fund Inc., 2008. Dostupno na: http://econlib.org/library/Enc/HooversEconomicPolicies.html#lfHendersonCEEX-001_footnote_nt001 (datum pristupa 25.3.2014)
10. U.S. Federal Reserve Bank Statistical Releases (2006). Dostupno na: <http://www.federalreserve.gov/releases/h6/discm3.htm> (datum pristupa 14.3.2014)

Web stranice:

www.imf.org (datum pristupa 11.3.2014)

www.whitehouse.gov (datum pristupa 11.3.2014)

PRAVCI RAZVOJA PRODAJNIH KANALA OSIGURANJA U HRVATSKOJ I EUROPSKOJ UNIJI

Datum prijave: 22.4.2014.

UDK 368(497.5)061.1 EU

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Stručni rad

dr. sc. Miro Stipić, viši predavač
 Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu
 Petra Krešimira IV. 30, 22300 Knin, Hrvatska
 Telefon: 00 385 98 1678 303, E-mail: miro.stipic@veleknin.hr

SAŽETAK - Pristupanje Republike Hrvatske Europskoj uniji omogućilo je liberalniji pristup ulasku mnogih osiguratelja iz Unije na hrvatsko osigurateljno tržište. Naravno, omogućen je i obrnuti proces. Najbolji test marketinške orientacije hrvatskih društava za osiguranje u prvoj godini u Uniji su činjenice u kojoj su mjeri društva zatečena dolaskom konkurenata iz Unije, jesu li im spremna parirati kako postojećim tako i novim vrstama osiguranja, ali i prodajnih kanala. Najuspješniji osiguratelji će biti oni koji će u ovoj situaciji nastaviti uspješno poslovati, znači ugovarati što više vrsta životnih i neživotnih osiguranja te promptno rješavati i isplaćivati osigurnine u obliku svota osiguranja i naknada šteta. Ovaj rad analizira dileme među teoretičarima i praktičarima o mogućim pravcima razvoja klasičnih i alternativnih prodajnih kanala osiguranja u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji.

SUMMARY - Croatian accession to the European Union allowed more liberal approach in entering many insurers from the EU on Croatian insurance market. Of course, a reverse process is enabled. The best test of a marketing orientation of Croatian insurance companies in the first year in the Union are the following facts: to what extent are the companies prepared for the arrival of competitors from the Union, and are they ready to compete with existing and new types of insurance, as well as sales channels. The most successful insurers will be those who will continue to operate successfully in this situation, which means contracting more types of life and non-life insurance and promptly deal with and reimburse the compensation in a form of the amount of insurance and compensation for damages. This paper analyzes the dilemma between theoreticians and practitioners about the possible directions of development of conventional and alternative distribution channels of insurance in the Republic of Croatia and the European Union.

Ključne riječi: Osiguranje. Prodajni kanali. Republika Hrvatska. Europska unija.

1. UVOD

Osnovno svojstvo osigurateljne djelatnosti i njena izrazita specifičnost u odnosu na druge djelatnosti je u tome što ona počinje s prodajom, a ne proizvodnjom osigurateljnih proizvoda. Iz tog se razloga prodaja osiguranja često naziva samom proizvodnjom. S obzirom na sve aktivnosti društva za osiguranje, u kojima je prodaja osigurateljnih usluga temeljna djelatnost, proces prodaje imaobilježja glavnog poslovnog procesa.

Prodajni kanali u osiguranju u suštini predstavljaju metode i oblike koje koristi osiguratelj da bi dostavio svoje usluge osiguranja ugovaratelju osiguranja.¹ Osiguratelj samostalno odlučuje o putu dolaska do stvarnog i potencijalnog osiguranika, koje metode prodaje će upotrijebiti, kojim kanalima će se služiti, pogotovo što su troškovi svakog kanala različiti. U cilju smanjenja troškova osiguratelji koriste različite tehnike koje u konačnosti rezultiraju stvaranjem novih prodajnih kanala. Ovisno o zacrtanim ciljevima, svaki osiguratelj formira vlastite prodajne modele za koje pretpostavlja da će najbolje odgovorati njegovim

osiguranicima i strategiji društva, a od uspjeha prodajnog modela ovisi hoće li ga osiguratelj prihvati kao svoj prodajni kanal.

Na odluku osiguratelja najviše utječu skupine osiguranika, jer svaka od njih preferira različite kanale, zatim specifičnost određenog tržišta, nacionalno zakonodavstvo, vrsta usluge, njena kompleksnost, sklonost osiguranika prema određenom kanalu i sl. Svi ovi elementi predstavljaju pravce razvoja prodajnih kanala kako u Republici Hrvatskoj tako i u Europskoj uniji, što je i osnovni sadržaj ovog rada.

2. FINANCIJSKO I DRUŠTVENO ZNAČENJE OSIGURANJA

Osigurateljna djelatnost mora se promatrati i dopunjavati s važnošću društava za osiguranje u njihovom najprirodnijem okruženju: **financijskim institucijama**, gdje po svim metodologijama, a pogotovo karakteristikama i prirodom poslovanja osiguratelji i pripadaju, čineći uz bankarstvo i vrijednosne papire tri temeljna segmenta financijskih usluga. Stoga je prava slika industrije osiguranja moguća jedino kroz usporedbu njihovih društava s konkurentima u finansijskom sektoru. Ukoliko promatramo tranzicijske zemlje

¹ Augu, I., Le Héran, J. (2012.): Réussir la vente d'assurances, L'Argus de l'assurance, Paris, str. 14.

kao i zemlje gdje se visoka stopa inflacije izravno odražava na gospodarske procese i standard pojedinaca, uočljivi su novi trendovi u njihovim finansijskim sustavima. S jedne strane, ponuda suvremenih finansijskih proizvoda sve se više prilagođava potrebama pojedinaca i tržtka. Te proizvode, osim banaka, nude i druge finansijske institucije. Zato, s druge strane, dolazi do preobrazbe bankovno orijentiranih finansijskih sustava, u kojima dominiraju banke s funkcijom prikupljanja štednih depozita, u tržišno orijentirane sustave s naglašenom funkcijom ponude drugih finansijskih institucija.² Butt³ je u svom stavu još radikalniji: konvergencija između sektora osiguranja i tržišta kapitala će se povećavati jer će se nuditi veća raznolikost proizvoda tržišta kapitala.

Uloga industrije osiguranja na tržištu kapitala jeste uloga institucionalnih investitora koji pomažu ostvarenju njegove važne funkcije - financiranje gospodarskog razvoja.⁴ Osim ove, industrija osiguranja obuhvaća, u većoj ili manjoj mjeri, i ostale funkcije tržišta kapitala. Sudjelujući

² Thomas, L. B. (1996., Money, Banking and Financial Markets, McGraw-Hill College) finansijske institucije dijeli u tri kategorije: 1. depozitarne institucije (komercijalne banke i štedionice), 2. ugovorne štedne institucije (kompanije životnih osiguranja, osiguranja od požara i nesreća, mirovinski fondovi) i 3. investicijski posrednici (investicijski fondovi, fondovi s tržišta novca, finansijske korporacije).

³ Butt, M. (2007.): Insurance, Finance, Solvency II and Financial Market Interaction, The Geneva Papers 32, str. 45.

⁴ Europsko udruženje osiguratelja i reosiguratelja Insurance Europe i konzultantska kuća Oliver Wyman izdali su u lipnju 2013. godine studiju Financiranje budućnosti - uloga osiguratelja kao institucionalnih investitora. Studija je potvrdila kako su osiguratelji s imovinom od 8.500 mlrd. eura najveći institucionalni investitori u Europi. Osobito je naglašena važnost osiguratelja u dugoročnim ulaganjima u Europi zbog njihovih dugoročnih ugovornih obveza, posebno u dijelu mirovinskih i životnih osiguranja, predvidivog novčanog toka i potreba za likvidnosti te konzervativnijeg pristupa ulaganju. Zbog promjena u bankovnoj regulativi i naglašavanju kratkoročnijeg bankovnog financiranja i smanjenja ročnog nerazmjera imovine i obveza banaka, studija predviđa da će se europsko gospodarstvo suočiti s nedostatkom dugoročnih izvora sredstava i dugoročnih ulaganja. Pri tome naglašava nužne regulatorne dorade kako bi se osigurao i zadržao dugoročan pristup ulaganjima osiguratelja. Uz primjerenu regulaciju i porezni tretman osiguratelji mogu biti ključni dugoročni ulagači potičući ekonomski rast, ali i djelujući protučinklio i stabilizirajuće na cijelokupno finansijsko tržište. Zabrinutost je u studiji izražena oko nekih promjena koje mogu negativno utjecati na osiguratelje kao dugoročne ulagače. Ove promjene odnose se na dio novih regulatornih odredbi Solventnosti II i računovodstvenih standarda koji mogu destimulirati dugoročna ulaganja, smanjenje poreznog poticajnog tretmana mirovinskih proizvoda i nova pravila oko dodatnih osiguranja izvedenih finansijskih instrumenata. Izvor: Funding the future: insurers role as institutional investors (June 2013.), Insurance Europe and Oliver Wyman

u financiranju operacija preuzimanja poduzeća, čime konkuriraju investicijskim bankama, potpomažu realizaciju gospodarskih restrukturacija. Madura⁵ navodi da osiguratelji nude i različite usluge povezane s vrijednosnicama koje su u domeni poslovanja brokerskih kuća.

Osiguravajuća društva su tradicionalne finansijske institucije i u prošlosti su uz poslovne banke u mnogim zemljama bile gotovo jedine regulirane i etablirane finansijske institucije na tržištu. U takvom tradicionalnom finansijskom sustavu dominirale su banke i bankovno kreditiranje iz depozitnih izvora, a osiguravajuća društva su pokrivala svoj zaseban i specifičan segment poslovanja. Ostale finansijske institucije, ako su i postojale, nisu imale veće značenje, osim iznimno. Međutim, u uvjetima brojnih promjena u okruženju, naglo raste važnost nekih do tada postojećih institucija marginalnog značenja, a pojavljuju se i potpuno nove institucije koje bankama i osiguravajućim društvima ubrzano užimaju tržište.⁶

Značenje društava za osiguranje u finansijskom sektoru mjeri se udjelom njihove aktive u ukupnoj aktivi svih finansijskih institucija te udjelom osiguranja u strukturi štednje sektora stanovništva. Hrvatski finansijski sustav je izrazito bankocentričan, banke imaju 76,9% udjela u ukupnoj aktivi dok su društva za osiguranje (6,04%) i obvezni mirovinski fondovi (7,75%), iako s malim udjelima, najznačajniji institucionalni investitori. Drugi pokazatelj, udio osiguranja u strukturi štednje sektora stanovništva, u zemljama u razvoju je, u pravilu niži od 10%, a u Bugarskoj, Češkoj, Rumunjskoj i Hrvatskoj je niži i od 5%. To ukazuje na nisku zastupljenost proizvoda životnog osiguranja u njihovoj usporedbi s konkurentnim štedno/investicijskim proizvodima. Konkretno, u Hrvatskoj iznosi 4% što znači da od 100 kuna finansijske imovine (ulaganja ili štednje) prosječnog stanovnika Hrvatske četiri su kune uložene u osiguranje.⁷

Osim finansijskog, osiguranje ima i svoje *društveno značenje* koji se ogleda u unapređenju životnih uvjeta. Ono se ostvaruje na dva načina: neposredno - putem osiguranja osoba za slučaj smrti ili doživljjenja, za slučaj bolesti ili nesposobnosti, što doprinosi unapređenju uvjeta za život i posredno - putem imovinskih osiguranja, što omogućuje nesmetan nastavak i povećanje proizvodnje te cijelokupni gospodarski rast države.

⁵ Madura, J. (1995.): Financial Markets and Institutions, West Publishing Company, Minneapolis/Saint Paul, str. 711.

⁶ Leko, V. (2006.): Promjene u strukturi finansijskih institucija - od bankovnih prema tržišno utemeljenim sustavima, 41. simpozij Hrvatske zajednice računovođa i finansijskih djelatnika, zbornik radova, str. 310-322.

⁷ Tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj (2012.), HUO, Zagreb, str. 14.

Stoga iz ekonomskih efekata proizlaze i društvene koristi osiguranja:⁸

- sloboda: bez postojanja osiguranja bilo bi mnogo više osobnih i poslovnih zapreka kao što su veća obazrivost, smanjena produktivnost i nesklonost avanturizmu,
- sigurnost: u kući i na poslu od nezgoda, kriminala, požara i rušilačkog djelovanja prirodnih sila,
- zdravlje: koje se osiguranjem postiže investiranjem u zdravstvenu zaštitu i naglašavanjem važnosti rehabilitacije,
- prosperitet: preko podrške poduzetničkoj energiji, inovativnosti i preuzimanju rizika,
- fleksibilnost: što je osiguranje bolje prilagođeno individualnim okolnostima, društveni i ekonomski život manje ovise o državi.

3. USPOREDBA PRODAJNIH KANALA OSIGURANJA U HRVATSKOJ I EUROPSKOJ UNIJI

Značajan dokaz u prilog tvrdnji o specifičnosti ili, bolje rečeno nerazvijenosti, hrvatske industrije osiguranja jeste struktura prodajnih kanala. Za razliku od većine europskih zemalja, u Hrvatskoj glavni dio prodaje osiguranja i dalje drže sami osiguratelji. Prema podacima Insurance Europe, od svih njenih članica Hrvatska ima najveći postotak udjela prodaje putem vlastite prodajne mreže, odnosno internih djelatnika. Čak 75% prodaje u neživotnim osiguranjima realizira se kroz vlastitu prodajnu mrežu, a kod prodaje životnih osiguranja gotovo 40%.⁹

Statistika za 2012. godinu pokazuje da je u strukturi *vanjske prodajne mreže u neživotnom osiguranjima* u Hrvatskoj, koja čini 25% ukupne prodaje, 19% je otpadalo na *agencije*, 3% na brokere i oko 3% na *bankoosiguranje* i ostale slične kanale.¹⁰ U Croatia osiguranju, društvu koje drži najveći udio domaćeg osiguratelnog tržišta, i pojedinačna je statistika slična: oko trećina prodaje otpada na vanjsku prodajnu mrežu, agencije čine oko 25% ukupne prodaje Croatia osiguranja, dok ostatak čine povjerenici, banke, Hrvatska pošta, Fina, turističke agencije, agencije za promet nekretnina...¹¹ Tako visok udio prodaje preko osiguratelja kad je riječ o članicama Europske unije bilježi jedino Finska sa 70% posto. Relativno visok udio imaju i Litva 48%, Austrija 43% te Danska 40%. Po udjelu vanjske prodaje (agencija i posrednika) prednjači Italija s 91,5%. Visok udio vanjske prodaje bilježe i Grčka s 88%, Njemačka 87% te Irska, Portugal i Belgija s više

od 70%. Više od 60% bilježe Poljska, Španjolska, Malta i Estonija.¹²

U Hrvatskoj, u skupini *životnih osiguranja*, najzastupljeniji prodajni kanal predstavljaju *agencije* s udjelom od 41,7%. Prema podacima Insurance Europe agenti su kao kanal prodaje životnog osiguranja naročito zastupljeni u Nizozemskoj s 57%, Njemačkoj s 54,5% te Sloveniji s 52,9% udjela.

Istovremeno, u Hrvatskoj udio prodaje putem *bankoosiguranja* iznosi 16,1% (sto je najviše u regiji), dok je u mnogim zapadnoeuropskim zemljama upravo bankokanal dominantan način prodaje životnog osiguranja. Prema podacima Insurance Europe¹³ najviše je životnog osiguranja prodano preko banaka: u Portugalu 86,7%, na Malti 80,3%, u Italiji 74,4%, Španjolskoj 66,2%, Austriji 64,8%, Francuskoj 60% te Belgiji 50%. U Sloveniji taj postotak iznosi 5,4%, a za ostale zemlje regije nema podataka. Prema istom izvoru bankoosiguranje je slabije zastupljeno na razvijenim tržištima osiguranja u Velikoj Britaniji (10%) i Njemačkoj (22%). Najveći skok u prodaji životnog osiguranja putem banaka dogodio se u Poljskoj u kojoj je udio bankokanala u prodaji životnog osiguranja skočio s 23,4% na 44,4%.

Prodaja neživotnih osiguranja preko banaka znatno je skromnija. Tako je, prema istom izvoru, u Velikoj Britaniji iznosila 10,5%, Francuskoj i Portugalu po 9%, Belgiji 6,1%, Austriji i Njemačkoj po 5%, Italiji 1,7%, a u Poljskoj zanemarivih 0,6%. U Hrvatskoj je iznosila 2%, značajno manje nego kod životnih osiguranja.

Brokeri su u Velikoj Britaniji najzastupljeniji kanal prodaje životnog osiguranja sa čak 69%, a slijede Irska sa 45% i Belgija s 33%, dok je u Hrvatskoj s 2% taj udio vrlo skroman.

U Hrvatskoj *interni kanali* prodaje životnog osiguranja (interni zastupnici i interni povjerenici) također bilježe povećanje udjela na 26%. Istovremeno je smanjenje udjela u premiji životnih osiguranja zabilježeno kod prodajnih kanala *bez provizije* na 13,5%.¹⁴ Izravna prodaja osiguranja bez provizije (putem zaposlenika društva te internetskih kanala, pozivnih centara i sl.) visoko je zastupljena u Irskoj sa 47,5%, Slovačkoj sa 62%, Bugarskoj 35,1%, dok u Velikoj Britaniji zauzima svega 4% premije životnog osiguranja, odnosno 3,4% u Njemačkoj te 2,2% u Sloveniji.¹⁵

⁸ The Social Value of General Insurance (2005.), Association of British Insurers, London, str. 3.

⁹ www.insuranceeurope.eu (11.02.2014.)

¹⁰ www.hanfa.hr (19.05.2014.)

¹¹ www.crosig.hr (20.05.2014.)

¹² www.swissre.com (20.05.2014.)

¹³ www.insuranceeurope.eu (30.01.2014.)

¹⁴ www.hanfa.hr (29.04.2014.)

¹⁵ www.swissre.com (15.05.2014.)

Podaci o zastupljenosti pojedinih kanala u neživotnim i životnim osiguranjima u Republici Hrvatskoj u 2012. godini prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Zastupljenost pojedinih kanala u neživotnim i životnim osiguranjima u Republici Hrvatskoj

Skupina osiguranja	A. Vlastita prodajna mreža			B. Vanjska prodajna mreža			A4.-B4. Ostali vlastiti i vanjski kanali	Ukupno %
	A1. Vlastiti zaposlenici	A2. Interni zastupnici	A3. Interni povjerenici	B1. Agencije	B2. Brokeri	B3. Banko		
Neživotna osiguranja	40	17	18	19	3	2	1	100
Životna osiguranja	13	12	14	42	2	16	1	100

Obrada: autor

4. PRAVCI RAZVOJA PRODAJNIH KANALA OSIGURANJA U HRVATSKOJ I EUROPSKOJ UNIJI

Bez obzira na iznijete brojčane pokazatelje, teško je reći koliko kanal prodaje utječe na rezultate poslovanja osigурatelja odnosno ispunjenje zahtjeva osiguranika. Naime, iako se razlikuju po udjelima vanjske prodaje, usporedba spomenutih zemalja ne ukazuje na to da neke od njih imaju veću premiju po stanovniku ili udio u BDP-u upravo zbog načina na koji se osiguranje češće prodaje. *Pri tome je u svakom slučaju jedno sigurno: bolje razvijena i dobro educirana prodajna mreža znači i bolju prodaju.*

Velika heterogenost u razvijenosti pojedinih prodajnih kanala u zemljama Europske unije posljedica je kako povjesno-kulturnog, tako i socijalno-gospodarskog aspekta razvoja svake zemlje pojedinačno. Jer kako drugačije objasniti, na primjer, činjenicu da od svih članica Europskog udruženja osiguratelja i reosiguratelja jedna nerazvijena Hrvatska i jedna razvijena Finska imaju najveći postotak udjela prodaje putem vlastite prodajne mreže, odnosno internih djelatnika u neživotnim osiguranjima. A Finska je na prvom mjestu po stupnju razvijenosti prema kriteriju ukupnog koeficijenta kao zbroja koeficijenata gustoće, penetracije i udjela životnog osiguranja u ukupnoj premiji. Ili, kod bankoosiguranja: gospodarski relativno slabo razvijeni Portugal ima najveći udio (86,7%), a razvijena Velika Britanija svega 10%.¹⁶

S obzirom na ovakve ekstreme teško je točno definirati budućnost svakog pojedinog prodajnog kanala. Suvremeni autori u Europi i svijetu imaju različite, često i sasvim suprotne, pristupe ovoj temi. Neki smatraju da će interni i klasični prodajni kanali sve više ustupljivati mjesto vanjskim i alternativnim, navodeći kao glavni razlog niže troškove. Za druge će, pak, biti obrnuto, uz obrazloženje da se živi kontakt između osiguratelja i osiguranika ne može ničim zamijeniti.

Ono što je sigurno, to je da se današnji osiguratelji neće odreći ni jednog prodajnog kanala, jer svaki kanal ima svojih mana i vrlina. Svi su kanali i dalje potrebni, kako u sadašnjim članicama Europske unije, tako i u državama koje će to tek postati, kako bi svi potencijalni i stvarni osiguranici imali pristup kvalitetnim pribavljačima koji će savjete i eventualnu realizaciju prilagoditi njihovim željama i mogućnostima. Pri tome, kako ne postoji jednoznačan odgovor na pitanje koji su optimalni prodajni kanali, politiku prodajnih kanala osiguratelji trebaju formirati sukladno istraživanju tržišta i potrebama ciljanih tržišnih segmenata. Ukoliko se ne istraži kvalitetno raznolikost tržišta na kojem se nastupa te ukoliko osiguratelj ne slijedi suvremene trendove, svaki način prodaje osiguranja ubrzo će prestati donositi zadovoljavajuće prihode.

¹⁶ Ovakve su razlike prisutne i u izvaneuropskim zemljama. Tako, na primjer, bankoosiguranje u SAD iznosi svega 2% kod životnih osiguranja, a praktično je zanemarivo kod neživotnih. Kod Japana je zanemarivo kod obe skupine. U Južnoj Koreji iznosi 8,5% kod životnih i 4%

kod neživotnih osiguranja, u Brazilu 55% i 13%, a u Maleziji 45% i 10%. Izvor: www.swissre.com (17.05.2014.)

Zakonodavstvo Unije¹⁷ ide u pravcu da se što više koriste *prodajni kanali koji imaju niže troškove*. Ovdje se općenito mogu svrstati svi alternativni prodajni kanali, osobito bankoosiguranje. Ova politika Unije nipošto ne znači kraj, pa čak ni zanemarivanje, klasičnih prodajnih kanala, nego će se na razvijenim tržištima Unije oni morati orientirati na posebne tržišne segmente. Ovo se, prije svega, odnosi na brokere,¹⁸ koji pomažu u izboru osiguratelja, vrste osiguranja, opsega pokrića i visine premije osiguranja. Jedan od zadataka im je i praćenje dospijeća polica osiguranja, briga o njihovu produženju i u skladu s eventualno nastalim promjenama smanjenje ili povećanje opsega osigurateljnih pokrića. Upoznavanje osiguranika s uvjetima osiguranja, pravima i obvezama proisteklim iz sklopljenih ugovora, pomaganje u rješavanju šteta i upoznavanje s pravom na naknadu zadaci su koji osiguraniku omogućuje bezbrižnije i jeftinije poslovanje jer za to ne mora angažirati dodatne kadrove.

Budućnost prodajnih kanala u Republici Hrvatskoj bit će kvalitativno bliža Europskoj uniji jer pripada pod odredbe zakonodavstva Unije. To prije svega znači da će se smanjiti još uvijek dominantna uloga agencija u životnim osiguranjima. Zahvaljujući ponajviše agencijama udio životnih osiguranja u ukupnoj premiji hrvatskih osiguratelja u prethodnih dvadesetak godina popeo se s 2-3% na više od 25%. Već danas agencije smanjuju svoje značenje, najviše zbog nepovoljne zakonske regulative - od

uvođenja PDV-a (što je dovelo do povećanja agencijskih provizija koje osiguratelji nisu bili spremni platiti) do obveze licenciranja zastupnika koji rade u agencijama. Ove destimulativne mjere za agencije automatski su stimulirale broj zaposlenika u internoj prodaji društava.¹⁹

Na panel raspravi o budućnosti prodajnih kanala u Hrvatskoj na Danima hrvatskog osiguranja²⁰ naglašeno je da osiguratelji moraju poticati razvoj svih kanala prodaje, pri čemu treba voditi računa o trošku pojedinog kanala, uvjetovanosti pojedinih vrsta osiguranja, kompleksnosti proizvoda koji se nudi, potrebi da se bude što bliže klijentu i drugim varijablama. S obzirom na postojeću strukturu prodajnih kanala, budućnost prodaje društava za osiguranje ostat će i dalje u vlastitoj prodaji i internim prodavačima. Razlozi su u činjenici da jedino vlastita prodajna mreža omogućuje punu kontrolu nad njezinim radom, ali i kontrolu nad stalnom edukacijom zaposlenika, jer osigurateljni proizvodi postaju sve složeniji i podložni su gotovo svakodnevnim promjenama. Većina društava ima razrađene programe školovanja zaposlenika u internoj prodaji, jer osiguranici sve više traže prodavača koji će mu znati reći sve o usluzi i savjetovati ga pri odabiru.

Paralelno se može razvijati i vanjska prodajna mreža odnosno alternativni prodajni kanali jer je hrvatsko tržište osiguranja u odnosu na druge europske zemlje, kao što je ranije navedeno, još uvijek nerazvijeno, što znači da ima slobodnog prostora za rast i razvoj.

5. ZAKLJUČAK

Logično je za očekivati, pogotovo u uvjetima sve veće strane konkurenциje na jedinstvenom tržištu osiguranja Unije, još veću specijalizaciju pojedinih kanala, kako klasičnih tako i alternativnih odnosno vanjske i vlastite prodajne mreže. Prema nekim autorima ta bi specijalizacija mogla ići u smjeru da će se interna prodaja baviti ponajprije stanovništvom, agencije srednjim poduzetništvom, a brokeri velikim industrijskim rizicima. Također, moguća je još detaljnija segmentacija prodajnih kanala prema klijentima i daljnja specijalizacija, možda i prema uslugama.

LITERATURA

1. Augu, I., Le Héran, J. (2012.): Réussir la vente d'assurances, L'Argus de l'assurance, Paris
2. Butt, M. (2007.): Insurance, Finance, Solvency II and Financial Market Interaction, The Geneva Papers 32, str. 45.
3. Dani hrvatskog osiguranja, Rovinj, 13.-15. studenoga

¹⁹ Od 2005. do danas udvostručen je broj zaposlenika u internoj prodaji osiguratelja nauštrb zaposlenika u agencijama. Izvor: www.hanfa.hr (19.05.2014.)

²⁰ Rovinj, 13.-15. studenoga 2011.

- 2011.
4. Directive 2002/92/EC of the European Parliament and of the Council of 9 December 2002. on insurance mediation.
 5. Funding the future: insurers role as institutional investors (June 2013.), Insurance Europe and OliverWyman
 6. Leko, V. (2006.): Promjene u strukturi finansijskih institucija - od bankovnih prema tržišno utemeljenim sustavima, 41. simpozij Hrvatske zajednice računovođa i finansijskih djelatnika, zbornik radova, str. 310-322.
 7. Madura, J. (1995.): Financial Markets and Institutions, West Publishing Company, Minneapolis/Saint Paul
 8. Scalfi, G. (1984.): L'intermediazione nell'assicurazione, Responsabilità e prevedenza nell'assicurazione, Milano, No. 1, str. 21.
 9. The Social Value of General Insurance (2005.), Association of British Insurers, London, str. 3.
 10. Thomas, L. B. (1996.): Money, Banking and Financial Markets, McGraw-Hill College
 11. Thomas, P. (2010.): Extrovertiert, risikofrei und entsprechend profitabel, Britische Insurance broker, VerW, No. 11, str. 784.
 12. Tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj (2012.), HUO, Zagreb
 13. www.crosig.hr
 14. www.hanfa.hr
 15. www.insuranceeurope.eu
 16. www.swissre.com

SPECIFIČNOST KOMUNICIRANJA PRILIKOM UVOĐENJA NOVE MODNE MARKE NA HRVATSKO TRŽIŠTE - STUDIJA SLUČAJA FREYWILLE

Datum prijave: 17.4.2014.

UDK 659.4:688

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Stručni rad

Pred. Stana Odak Krasić, mag. nov.

Marina Leš, bacc. odn. jav.

Veleučilište VERN'

Iblerov trg 3, 10.000 Zagreb, Hrvatska

Telefon: 01/4825910; E-mail: stana.odak.krasic@vern.hr

SAŽETAK - Svrha ovog rada bila je istraživanje specifičnosti komuniciranja poduzeća s javnošću u složenom i konkurenčkom okruženju, čiji je cilj uspostavljanje obostrano korisnih i partnerskih odnosa, odnosno preduvjeta za uspjeh i dobro pozicioniranje poduzeća na globalnom, nacionalnom ili lokalnom tržištu. Na studiji slučaja tvrtke Freywille utvrđeno je da svako tržište zahtjeva individualan pristup, drugačiju komunikacijsku strategiju i prilagođen komunikacijski plan. Jedna od strateških odluka pri ulasku poduzeća na određeno tržište jest izbor odgovarajućih komunikacijskih kanala i komunikacijskih alata. Oni su uvjetovani razumijevanjem trendova koji se pojavljuju iz političkog, ekonomskog, tehnološkog i socijalnog okruženja. Analizom primjera došlo se do zaključka da pri pozicioniranju nove marke na određenom tržištu značajnu ulogu imaju vođe mišljenja. Njihova podrška pomaže pri bržem prelijevanju identiteta poduzeća u pozitivan imidž i reputaciju poduzeća. Naime, u modernim odnosima s javnošću velika se važnost pridaje odnosima s medijima, a regionalni i nacionalni mediji važni su pri obraćanju potencijalnim kupcima. U radu se također dolazi do zaključka da je pri ulasku određene marke na tržište nužno da odnosi s javnošću i marketing budu korporativni saveznici, dakle da surađuju ne bi li postigli zajedničke ciljeve. Ovo stajalište, doduše, prate otvorena pitanja jer brojni praktičari i teoretičari odnosa s javnošću još uvijek teško razlikuju funkcije i uloge odnosa s javnošću od funkcija i uloge marketinga u organizacijskoj strukturi poduzeća.

Ključne riječi: javnost, komunikacijski plan, korporativno komuniciranje, modna marka.

SUMMARY - The intended purpose of this paper is to investigate specific elements of corporate communication in the complex and competitive environment, which aims at establishing mutually beneficial partner relationships, i.e. preconditions for success and good position in global, national and local markets. Within the case study of the Freywille company is has been concluded that each market requires an individual approach, different communication strategy and adapted communication plan. One of the strategic decisions when entering a particular market is in fact the choice of appropriate communication channels and communication tools, which are dictated by trends emerging from the political, commercial, technological and social circumstances. It has also been concluded that when it comes to market positioning, opinion makers hold a strong role and their support can facilitate the positive image and reputation of the new company in the market. Namely, when it comes to fashion industry public relations, media relations are the key element, whereas both regional and national media are crucial for addressing potential buyers. The paper also concludes that market positioning of a particular company requires that public relations and marketing are corporate allies working together towards the same goal. This position is under discussion as numerous public relations practitioners and theorists still have a problem with distinguishing between the roles of public relations and marketing in the corporate structure.

Key words: public, communication plan, corporate communication, fashion brand

1. UVOD

Cilj je rada ispitati koja je uloga odnosa s javnošću pri dolasku određenog poduzeća (modne marke) na novo tržište, u kakvoj su vezi s marketinškim komunikacijama, može li se istom komunikacijskom strategijom i jednoobraznim komunikacijskim planom polučiti uspjeh na različitim lokalnim tržištima te može li mišljenje i utjecaj kreatora javnog mnijenja imati presudnu ulogu pri pozicioniranju poduzeća i njegovih proizvoda na novom tržištu.

2. TEORIJSKI OKVIR

U relevantnoj suvremenoj domaćoj i stranoj literaturi iz područja odnosa s javnošću teoretičari, znanstvenici i praktičari izlažu velik broj korisnih definicija odnosa s javnošću, no još uvijek ne postoji jedinstvena definicija s kojom bi se svi složili. Sama sintagma „odnosi s javnošću“¹ potječe iz engleskog jezika. Ona ima svoju kraticu PR, a oba izraza "koriste se u profesiji odnosa s javnošću u cijelom svijetu" (Milas, 2011: 21) pa tako i u Hrvatskoj. U prilog brojnosti definicija govorí

¹ engl. Public Relations

činjenica da je godine 1976. Rex Harlow pretražio čak 472 definicije odnosa s javnošću (Tomić, 2008: 49). Nakon završenog istraživanja došao je do sljedećeg zaključka: "Odnosi s javnošću su posebna funkcija menadžmenta koja pomaže pri uspostavljanju i održavanju zajedničkih načela komunikacije, razumijevanja, prihvatanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti; uključujući upravljanje temama; pomaže menadžmentu biti informiran o javnom mišljenju te biti osjetljiv i reagirati, definirati i naglašavati obvezu menadžmenta da služe javnom interesu. Također pomaže menadžmentu ići u korak s promjenama te ih učinkovito iskoristiti; služi kao sustav ranog upozorenja pri predviđanju trendova te rabi istraživanja i etičke komunikacijske tehnike kao svoj primarni alat" (Theaker, 2007: 12). Autorice ovog rada smatraju da Zoran Tomić u knjizi *Odnosi s javnošću, teorija i praksa* (2008.) na vrlo jednostavan i razumljiv način sintetizira promišljanja o odnosima s javnošću i daje sveobuhvatnu i najrazumljiviju definiciju: "Odnosi s javnošću proces su komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa".

Terminološki pojam „korporativna komunikacija“² izravan je prijevod s engleskog jezika (Milas, 2011: 30). U knjizi *Principles of Corporate Communication* C.B.M. van Riel definira korporativne komunikacije kao instrument menadžmenta koji pomaže da se svi oblici komunikacije (interni i eksterni) usklade na najuspješniji i najučinkovitiji način kako bi se stvorila povoljna osnova za odnose sa skupinama o kojima korporacija ovisi (Tomić, 2008: 191). S obzirom na to da je jedan od važnijih ciljeva korporativnog komuniciranja uspostavljanje povjerenja, "odnosi s javnošću i korporativna komunikacija kao svoj output"³ konstrukcije povjerenja stvaraju fikcionalnu realnost predodžbi, čiji su elementi identitet, marke, imidž i reputacija" (Milas, 2011: 66).

Autori literature iz područja marketinga često naglašavaju kako "dobar marketing nije slučajnost, već rezultat pažljivog planiranja i provođenja" (Kotler i Keller, 2008: 4). Gotovo identičan problem u pitanju brojnosti definicija odnosa s javnošću može se preslikati i na marketing. U mnoštvu definicija izdvojiti ćemo onu Američkog marketinškog udruženja⁴, kao najbolju formalnu definiciju, koja kaže da je „marketing [je] organizacijska funkcija i niz procesa za stvaranje, komuniciranje i isporuku vrijednosti klijentima te za upravljanje odnosima s klijentima na način koji koristi organizaciju i njezinim dioničarima“ (Kotler i Keller, 2008: 6). N. Kumar sa svojim prijedlogom "3V

pristupu marketingu" najbolje definira tri ključna segmenta uvođenja nove modne marke na novo tržište. To su: segment vrijednosti, ponude vrijednosti i mreža vrijednosti (Kumar, 2004: 45).

U prethodno danim definicijama odnosa s javnošću, marketinga i korporativne komunikacije, kako je objašnjeno, ključni i međusobno povezani elementi su organizacija, komunikacija i javnost. Uspješno upravljanje odnosima s javnošću određene organizacije ima, dakle, zadaću uspostavljanja, održavanja i unapređenja komunikacije s njezinom unutrašnjom i vanjskom javnošću. Tako Milas (2011.) kroz teorijske pristupe odnosima s javnošću i korporativnoj komunikaciji pojam odnosa definira kao komunikaciju; pojam komunikacije kao simboličke interakcije s drugim ljudima te utvrđuje da se organizacije u pravilu ili gotovo nikad ne obraćaju jednom tipu javnosti. Mnogi autori iz različitih perspektiva pristupaju definiranju pojmove javnost, dionik i ciljna skupina. U ovom radu neće biti navedene sve definicije već samo one relevantne za razumijevanje sljedećih poglavila. Milas objašnjava da se ciljne skupine definiraju empirijskim osobinama kao isječci komunikacijskog područja. Izraz „ciljna skupina“ proizlazi iz marketinga, posebno iz oglašivačke industrije (Milas, 2011: 58). Kao prilog toj tvrdnji Milas u radu *Uvod u korporativno komuniciranje* (2011.), iznosi definicije nekoliko autora (W. Koschnik, H. Avenarius, C. Mast i F. Liebl). Tako, primjerice, Avernariusova definicija glasi: "Ciljne skupine su adresati s javnošću i promidžbenih aktivnosti. One se izabiru i s njima se komunicira prema strateškim i taktičkim pogledima putem sredstava publiciteta ili pak uglađenim načinom dijaloga" (Milas, 2011: 58). Mast smatra da se „ciljne skupine razlikuju prema dionicima i javnosti prije svega po tome što organizacija sama izabire svoje skupine prema kriterijima koje sama postavlja“ (Milas, 2011: 58-59). Liebl obrazlaže kriterije prema kojima „ciljna skupina postaje dionik: formalni kriterij (npr. ugovorni odnosi), zatim stajališta o jednoj temi (dionik postaje vidljiv kada daje stajališta i djeluje u svezi s nekim problematičnim pitanjem), mogući interesi (skupine kojima su dodirnuti neki određeni interesi) i tvorci mišljenja (*opinion-leader*)“ (Milas, 2011: 59).

Javnost čine ljudi koji "suočeni s nekim problemom raspravljaju o mogućnosti njegova rješavanja. U tom značenju, za određivanje javnosti bitno je da je među ljudima u tijeku jedan misaoni proces koji je temelj formiranja javnog mnjenja o određenom spornom pitanju" (Verčić i dr., 2004: 19). "Dionici su osnovica, na kojoj nastaje javnost. Ako se i organizacijski aktiviraju, prerastaju u aktivističke skupine koje snagu svojih mišljenja pretvaraju u materijalnu moć" (Verčić i dr., 2004: 19).

Kako i sama sintagma vođe mišljenja⁵ naznačuje, riječ je o tvorcima mišljenja, utjecajnim

² engl. *Corporate Communication*

³ hrv. Izlaz, učinak

⁴ American Marketing Association AMA

⁵ engl. *opinion makers, opinion leaders*

pojedincima koji kreiraju stajalište javnosti u vezi s određenim pitanjima. Tomić navodi "da su to ljudi koji se vide i prepoznaju kao utjecajni i poštovani u dijelu društva. Oni javnosti pomažu u oblikovanju javnog mišljenja jer ljudi slušaju što oni kažu" (Tomić, 2008: 86).

Tomić dalje objašnjava: "Vođe mišljenja jako su zainteresirani za društvena pitanja i bolje su informirani od jedne prosječne osobe. Oni su veliki konzumenti sadržaja masovnih medija i aktivni su u istraživanju informacija u svezi s pojedinim pitanjima. Vođe mišljenja nastoje da se njihova mišljenja objave u medijima." (Tomić, 2008: 86). Vođe mišljenja također "djeluju i kao katalizatori za oblikovanje javnog mišljenja, visoko su zainteresirani za pojedine teme, bolje su informirani o važnim pitanjima, važni su konzumenti medija, rano prihvaćaju nove ideje i dobri su organizatori, mogu potaknuti akciju", zaključuje Tomić (2008: 87).

3. PITANJA, HIPOTEZE I METODOLOGIJA

Prije provedbe istraživanja formulirano je nekoliko problemskih pitanja na temelju kojih su formulirane hipoteze. Problemska pitanja bila su sljedeća:

1. Je li strategija uvođenja nove marke jednaka u svim zemljama?

HIPOTEZA: Strategija uvođenja nove marke različita je u svim zemljama.

2. Jesu li korporativno komuniciranje i izrada komunikacijskog plana za uvođenje nove marke na novo tržište jednaki u svim zemljama?

HIPOTEZA: Korporativna komunikacija i izrada komunikacijskog plana za uvođenje nove marke na novo tržište različite su u svim zemljama.

3. Imaju li vođe mišljenja na hrvatskom tržištu presudnu ulogu u pozicioniranju nove marke?

HIPOTEZA: Vođe mišljenja imaju presudnu ulogu u pozicioniranju nove marke na hrvatsko tržište.

Početna problemska pitanja i hipoteze poslužili su kao dobar orijentir u određivanju daljnjeg smjera istraživanja te donošenju zaključaka na osnovi studije slučaja.

Istraživačka metoda koja je korištena prilikom pisanja ovoga rada je analiza slučaja. Takva istraživačka metoda (opisni tip studije slučaja) je odabранa kako bi se što jasnije utvrdila međusobna povezanost čimbenika koji utječu jedan na drugi jer se analizira cjelovita situacija a ne samo jedan dio. Osim toga, studija slučaja predstavlja opis pravog događaja za razliku od statističke interpretacije nekog događaja u kojem se daju prosječne vrijednosti koje predstavljaju apstrakciju realnosti.

4. STUDIJA SLUČAJA

4.1. Freywille, svjetska kompanija bečkih korijena

Austrijska kompanija Freywille svjetski je lider u proizvodnji luksuznog nakita od emajla koji je jedinstven po autentičnom umjetničkom dizajnu bogatom kolorističkim i živopisnim motivima te inspiriran najvećim majstorima slikarstva, poput Moneta, Klimta, Hundertwassera i Muncha. Godine 1951. kompaniju je osnovala bečka umjetnica Michaela Frey. Dvadesetak godina kasnije Friedrich Wille, ovlašteni revizor i računovođa s iskustvom u pravu, započinje poslovnu suradnju s M. Frey u okviru koje upravlja komercijalnim poslovima kompanije. Nakon njene smrti 1980. Wille preuzima upravljanje i umjetničkim segmentom poslovanja. Osniva multinacionalni tim akademski obrazovanih dizajnera pod vodstvom Simone Grünberger koji se fokusira na stvaranje dekorativnog umjetničkog nakita.

Danas je Freywille cijenjena marka s prodajnom mrežom koju čini više od 100 trgovina diljem svijeta u 35 država na četiri kontinenta (Europa, Azija, Amerika, Australija) te ima više od 550 zaposlenika. Freywille je u 100-postotnom privatnom vlasništvu. Vlasnici tvrtke i svih trgovina su direktor Friedrich Wille i njegova supruga, kreativna direktorka Simone Grünberger-Wille.

Luksuzne trgovine tvrtke nalaze se na najatraktivnijim lokacijama svjetskih metropola i/ili zračnim lukama kao što su Pariz, Milano, London, Hamburg, Berlin, Peking, Hong Kong, Dubai, Moskva, St. Petersburg, Los Angeles, New York i drugi. U veljači 2012. počinju pripreme za otvaranje prve Freywilleove trgovine u Hrvatskoj. U rujnu iste godine trgovina se i otvara u Zagrebu u Preradovićevoj 2. Prodajna mreža se i dalje širi diljem svijeta.

Za sve opisane međunarodne aktivnosti kompanija dobiva energiju i inspiraciju u vjernosti svojim korijenima. Primjerice, sjedište tvrtke Freywille i atelje s vlastitom proizvodnjom i nadalje su smješteni u Beču gdje je tvrtka i osnovana.

4.2. Položaj odjela komunikacija tvrtke Freywille

Nazivi i struktura odjela za odnose s javnošću u tvrtki Freywille mijenjali su se u povijesti sukladno razvoju i rastu tvrtke. Kako se radi o profitnom poduzeću koje se obraća velikom broju ciljnih javnosti na globalnom i lokalnim nivoima, a jedna od najvažnijih ciljnih javnosti su potrošači, sadašnji naziv središnjeg komunikacijskog odjela u sjedištu tvrtke je "Komunikacije". Taj naziv ukazuje na stajalište Freywilleove uprave da su odnosi s javnošću i marketing korporativni saveznici te da trebaju zajedno sudjelovati pri postizanju zajedničkih ciljeva.

Promatranju i analizi organizacijske strukture tvrtke Freywille te položaja i značenja

odnosa s javnošću unutar te strukture pristupit će se s dvije razine: globalne i regionalne, odnosno lokalne.

Kada se govori o globalnoj razini, misli se na sjedište tvrtke ili matičnu tvrtku u Beču gdje se nalazi vlasnik i generalni direktor tvrtke te strateški menadžment. Na toj razini uspostavljena je funkcionalna organizacijska struktura (pričak 1.). Odjel komunikacija ima stožernu funkciju s pravom davanja savjeta strateškom menadžmentu, odnosno upravi, te s funkcijom savjetovanja i davanja potpore linijskim funkcijama (regionalnim menadžerima i voditeljima butika). Iz ovakvog položaja Odjela komunikacija unutar organizacijske strukture proizlazi da su odnosi s javnošću odnosno komunikacije od strateškog značenja za tvrtku Freywille i da su shvaćeni proaktivno.

Funkcionalna organizacijska struktura podrazumijeva da su poslovi raspoređeni po funkcijama što znači da je riječ o strukturi u kojoj su pojedinac ili skupina zaduženi za sve aktivnosti koje pripadaju u određeno područje. Aktivnosti, zadaci i odgovornosti Odjela komunikacija raspoređene su između voditelja Odjela, komunikacijskih menadžera i koordinatora interne komunikacije.

Voditelj Odjela komunikacija ima ključnu ulogu u strateškom korporativnom planiranju, planira i upravlja eksternalim i internim komunikacijskim aktivnostima, priprema upravu za javne nastupe, upravlja brendiranjem (vrijednošću imena proizvoda i marke Freywille), digitalnim marketingom i komunikacijama te društvenim medijima. Uz navedeno, on obavlja i sve aktivnosti vezane za upravljanje i vođenje cijelog Odjela komunikacija te koordinira radom ostalih djelatnika u Odjelu. U Odjelu komunikacija uz voditelja se nalaze i dva komunikacijska menadžera i koordinator interne komunikacije.

Na lokalnoj odnosno regionalnoj razini uspostavljena je tzv. divizijska struktura ustrojena prema aspektu teritorijalnog načela. Naime, prodajna mreža podijeljena je na regije kojima upravljaju regionalni menadžeri koji su izravno odgovorni upravi poduzeća (generalnom direktoru). Svaka od trgovine iz pojedine regije ima velike samostalne ovlasti i autonomiju u operativnom poslovanju te preko zajedničkog regionalnog menadžera odgovara upravi. Primjerice, trgovina u Hrvatskoj pripada regiji koju čine područje Hrvatske, Slovenije i Srbije. Voditelj trgovine (pričak 2.) zadužen je za taktičko (poslovno) i operativno upravljanje butikom s ciljem ostvarenja profita. Sa stajališta komunikacije on je zadužen za upravljanje ukupnom internom i eksternom komunikacijom u svojoj zemlji. Upravljanje komunikacijom mora biti u skladu s globalnom Freywilleovom strategijom te usmjereno ispunjenju strateških planova i ciljeva koje definira uprava i središnji komunikacijski odjel. Prema takvoj organizacijskoj podjeli zaključuje se da voditelj butika provodi integriranu komunikaciju spajanjem

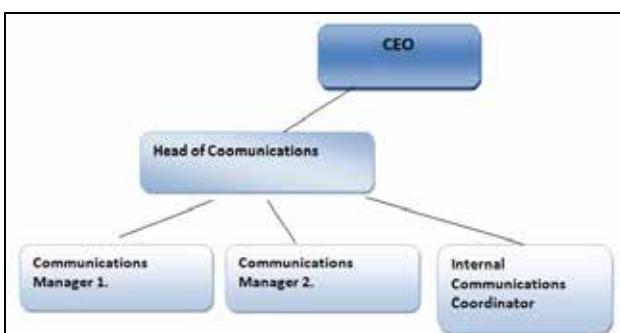
svih komunikacijskih funkcija: odnosa s javnošću, marketinške komunikacije (odnosno tržišne komunikacije) te interne komunikacije.

PRIKAZ 1. Položaj i struktura Odjela komunikacija s kratkim opisom zaduženja tvrtke Freywille na globalnoj razini



Izvor: izradili autori

PRIKAZ 2. Položaj i struktura Komunikacijskog odjela s kratkim opisom zaduženja tvrtke Freywille na lokalnom nivou u Hrvatskoj



Izvor: izradili autori

4.3. Komunikacijski plan i aktivnosti za dolazak na hrvatsko tržište

4.3.1. Analiza situacije, definiranje problema i općih ciljeva

Austrijska tvrtka Freywille prije ulaska na hrvatsko tržište osniva tvrtku kćer Freywille Zagreb d.o.o. u veljači 2012. Sjedište te tvrtke nalazi se na istoj lokaciji kao i trgovina (Preradovićeva 2.). Nakon zapošljavanja i dvomjesečne edukacije triju djelatnika koji će raditi u trgovini, započinje uređenje prostorija za prodaju. Sva rješenja za uređenje prodajnog prostora određuje središnjica iz Beča.

Freywille se ističe od ostale ponude nakita i eventualne konkurenциje u Hrvatskoj originalnim dizajnom, načinom izrade nakita, kvalitetom usluge prodaje te snažnom emotivnom pričom koja prati marku. Želja je tvrtke visokim kredibilitetom marke i jedinstvenim iznimno kvalitetnim proizvodima osvojiti kupce koji su za Freywilleove proizvode spremni platiti visoku premijsku cijenu te tako doseći sam vrh tržišne piramide u Hrvatskoj, ali istovremeno i ispitati tržište Bosne i Hercegovine.

Međutim, zbog aktualne teške ekonomске situacije i krize u Hrvatskoj znatno je smanjenja kupovna moć stanovništva i ono je posebno osjetljivo na predstavljanje i promociju luksuza i hedonističkog načina života. Zato je za predstavljanje marke Freywille u Hrvatskoj bilo potrebno pažljivo odabrat komunikacijske kanale i poruke usmjerene javnosti ne bi li se izbjegla kriva ili čak negativna percepcija marke u javnosti.

Poslovna godina tvrtke Freywille traje od veljače tekuće godine do kraja siječnja iduće godine. Na taj način se izrađuju svi godišnji poslovni i drugi planovi. Upravo je zbog toga prvi komunikacijski plan aktivnosti koji prati dolazak Freywillea na hrvatsko tržište bio šestomjesečni (od rujna 2012. do siječnja 2013.).

Kao opći cilj poslovanja za Freywille Zagreb u 2012. (do kraja poslovne 2012. godine) definirana su tri temeljna cilja:

1. Brendiranje Freywillea na hrvatskom tržištu, ostvarivanje prepoznatljivosti, povećanje vrijednosti Freywilleovih proizvoda, ali i cijele tvrtke te njezinih zaštitnih znakova. Preljevanje korporativnog identiteta u odličan imidž i ugled.
2. Ostvarivanje zadalog plana prodaje po mjesecima.
3. Stvaranje relevantne baze kupaca.

Kao opći komunikacijski ciljevi za Freywille Zagreb u 2012. bili su definirani planovi poput informiranja vanjske javnosti o lokaciji, izgledu trgovine Freywille i u njemu dostupnoj ponudi nakita i modnih dodataka; informiranje i educiranje vanjske javnosti o povijesti i tradiciji tvrtke Freywille, načinu izrade nakita i njegovoj trajnoj vrijednosti, povezanosti Freywilleova nakita s imenima velikih majstora slikarstva (Klimt, Munch, Monet, Hundertwasser) te o značenju Freywilleova logotipa; informiranje vanjske javnosti o visokoj kvaliteti, originalnosti i jedinstvenosti Freywilleova nakita kao i njeno uvjerenje u visoki nivo usluge pri posjetu Freywilleovoj trgovini.

4.3.2. Definiranje javnosti, posebnih komunikacijskih ciljeva i poruka

Po uzoru na iskustva s tržišta Slovenije i Srbije te provođenjem *brainstorminga* određena je kombinacija javnosti koja će biti važna u eksternoj i internoj komunikaciji tvrtke Freywille u Hrvatskoj. Za početak je bilo najvažnije definirati javnost.

Nakon provedene analize definirane su sljedeće skupine:

1. Primarna ciljna javnost – ona od koje izravno ovisi profitabilnost, uspješnost i produktivnost trgovine. U nastavku donosimo njihove karakteristike i važnosti. Ciljna klijentela su imućni kupci željni proizvoda i usluga s prvorazrednim svojstvima, i to posebice:

- zaposlene žene od 25 do 66 godina (liječnice, odvjetnice, direktorice i druge zaposlene žene višeg obrazovanja i viših primanja)
- mladenci i zaručnički parovi
- romantični bračni parovi koji imaju naviku obilježavanja godišnjica, rođendana i sličnih prigoda na originalan način
- roditelji koji svojim kćerima traže originalan poklon kojim će obilježiti završetak studija
- žene koje imaju izrazito profinjen ukus za modne dodatke i umjetnost
- poslovni ljudi koji traže originalni dar za iznimno važne poslovne partnere
- obrazovani muškarci s visokim prihodima koji imaju profinjen modni ukus i biraju modne dodatke kao statusni simbol
- bogati turisti koji žele luksuznom uspomenom zadržati sjećanje na dolazak u Zagreb i/ili Hrvatsku

Mediji – imaju dvostruku ulogu; kao ciljna primarna javnost, ali i kao kanali komunikacije. Osmišljavanjem ključnih poruka, plasiranih sustavno i planski u medije, Freywille povoljno djeluje i na odnose sa svojim klijentima, ali i općom javnosti. Kao ključni mediji izdvajaju se: tiskani *lifestyle* i modni magazini (Gloria, Gloria In, Story, Elle, StoryBook, Grazia, Gloria Glam); specijalizirani časopisi (Vjenčanja, Putovanja za dvoje, Yachts); novi mediji - internetski portali posvećeni modi, dizajnu i umjetnosti (Buro 24/7, Fashion.hr, Moda.hr, She.hr, Glamour.hr, blog Style&Coffee, Gloria.hr i njihovi profili na društvenim mrežama).

Kreatori javnog mnijenja (sekundarna ciljna javnost) – obuhvaćaju pojedince koji ne moraju imati izravan utjecaj na profitabilnost i produktivnost tvrtke, ali služe kao važni kanali prema primarnoj javnosti. Njihova stajališta utječu na oblikovanje stajališta primarne javnosti. To su glavni i modni urednici modnih i *lifestyle* časopisa i portala, modni stilisti koji određuju modne trendove u Hrvatskoj te modni *blogeri*.

2. Interna javnost – unutar koje se posebno izdvaja strateški menadžment i vlasnik odnosno direktor tvrtke iz Beča. Dojam koji steknu na temelju odabranih komunikacijskih aktivnosti usmjerenih na pozicioniranje marke Freywille, kreativnosti hrvatskih zaposlenika, angažmanu u radnom vremenu i izvan njega, bit će presudan za budućnost trgovine i njezin ugled unutar svjetske prodajne mreže.

Osobita pažnja posvećena je definiranju posebnih komunikacijskih ciljeva. Izdvajamo najvažnije:

1. Izgraditi, unaprijediti i primjenjivati planiranu stalnu dvosmjernu komunikaciju s kupcima, medijima, vođama mišljenja te drugim javnostima;
2. Kontinuirano održavati odnose s medijima i jačati iskrenu i potpunu suradnju;
3. Informirati i jačati uvjerenje kupaca da su Freywilleovi proizvodi posebni, originalni, ručno izrađeni s puno ljubavi i pažnje te ukazuju na visoki modni ukus, ljubav prema umjetnosti i pozitivno stajalište prema životu;
4. Ostvariti i kontinuirano snažiti povjerenje i lojalnost kupaca i drugih dijelova javnosti;
5. Povećati uvjerenje prodajnog osoblja o važnosti kvalitetne usluge kupcima;
6. Pokazati uspjeh tvrtke Freywille pozivajući se na njezinu tradiciju, uspjehe i ugled u svijetu;
7. Dobiti potporu utjecajnih trećih strana, vode mišljenja i medija, kako bi se doprlo do ciljnih skupina;
8. Jačati marku, njezinu prepoznatljivost i prisutnost na tržištu i povezivanje s emotivnom pričom o nastanku tvrtke;
9. Jačati uvjerenje kupaca da je darivanje umjetničkog i ručno izrađenog nakita idealan poslovni, svadbeni ili romantični dar;
10. Podizanje lojalnosti zaposlenika.

Značajno vrijeme i pažnja također je posvećena oblikovanju ključnih poruka za ciljnu javnost. Kako je ranije navedeno, najvažnija ciljna javnost Freywillea su kupci. Ključne poruke za kupce su sljedeće:

- Freywilleov nakit jedinstven je po autentičnom umjetničkom dizajnu bogatom raskošnim i živopisnim motivima te inspirirani najvećim majstorima slikarstva poput Moneta, Klimta, Hundertwassera i Muncha.
- Svaki komad nakita ručno se izrađuje u izvornom ateljeu u središtu Beča, na istoj lokaciji još od 1951.
- Freywilleov nakit je originalan, drugačiji i poseban. U jedinstvenom spoju umjetnosti i modernog nakita utkane su filozofske poruke, osjećaji i životne vrijednosti kako bi budući vlasnici ovih minijaturnih umjetničkih djela mogli uživati u kompoziciji koja budi pozitivan pogled na život i svijet istinske romantike, estetike te savršenog stila.
- Freywille energiju i inspiraciju desetljećima crpi iz lojalnosti jednoj predivnoj tradiciji; više od 60 godina nakit se ručno stvara i

umjetnički oslikava u izvornom ateljeu u Beču.

- Ljubav prema umjetnosti, vrhunska izvedba i duboko poštovanje prema drugim kulturama, definiraju rad i uspjeh tvrtke Freywille.
- Freywilleov nakit je otmjen, osebujan i trajne vrijednosti. Svaki komad je malo unikatno umjetničko djelo koje slavi humanizam, kreativnost i veličanstvenost života koja proizlazi iz obilja prekrasnih ljudskih emocija.
- Freywilleov nakit biraju snažne, moderne žene, istačanog ukusa i snažno razvijene osobnosti kako bi istaknule svoju gracioznost i privlačnost, ali prije svega svoju unutarnju snagu.

4.3.3. Komunikacijski plan i alati

Prije provedbe komunikacijskog plana on je, zajedno s procjenom troškova, proslijeđen upravi u Beču na odobrenje. Naime, budžet za provedbu odobrava se i osigurava u središnjici tvrtke. Za ostvarivanje postavljenih ciljeva odabrana je kombinacija komunikacijskih (PR) alata i oglašavanja na način kako će biti prikazano u nastavku teksta.

Kao nova tvrtka na hrvatskom tržištu Freywille nije imao oformljen svoj „klub novinara“ pa čak niti relevantnu adresu. Jedna od mogućnosti za dolazak do adreme je njen otkup od neke od postojećih agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj ili trajni angažman agencije za sve PR i marketinške agencije za zakup oglašnog prostora po povoljnim cijenama. To bi dalje značilo da marketinška agencija koordinira svoje aktivnosti s PR agencijom kako bi se napravio optimalni plan u kojem će se izmjenjivati oglasi i „besplatni PR“.

Međutim, praksa je pokazala da medijske kuće u današnje vrijeme s likvidnim i velikim klijentima kakav je Freywille radije surađuju bez posrednika (marketinške agencije). Zbog ekonomске situacije u Hrvatskoj i sklonosti većine marketinških agencija da kasne s plaćanjima oglasa, medijske kuće bile su spremne za zakupljeni oglašni prostor omogućiti jednake pa čak i bolje pogodnosti Freywilleu.

Nadalje, agencije za odnose s javnošću nisu bile spremne za prodaju svojih adrema. Većina ih je nudila isključivo suradnju u kojoj će se izbjegći svaki kontakt između klijenta i medija te klijenta savjetuju da je osim zakupa oglašnog prostora potrebno osigurati i određenu količinu proizvoda iz vlastitog asortimana koje bi agencija darovala novinarima i urednicima, no ponovno bez ikakvog kontakta između medijske kuće i klijenta. Ovakva praksa bila je neprihvatljiva za upravu u Beču i nisu je prepoznali kao temelj za dugoročnu suradnju s nekom od agencija za odnose s javnošću.

Za izgradnju dobrih odnosa s medijima i stvaranje vlastite adreme, Freywille je zakupio značajan dio oglašnih prostora u medijskim kućama koje su procijenjene kao poželjni partneri i suradnici, a na temelju kvalitete i čitanosti njihovih izdanja. Ujedno je tvrtka ponudila plaćanje oglašnog prostora s predujmom te si je time u vrlo kratkom roku „otvorila“ vrata najvažnijih kreatora mišljenja odnosno glavnih i modnih urednika najprodavanijih modnih i *lifestyle* magazina i portala u Hrvatskoj uz čiju potporu je osigurano da novinari prate Freywilleove objave i osiguravaju im medijski prostor, a modni stilisti uključuju Freywilleove proizvode u modne editorijale.

4.3.4. Korištenje *celebrityja* za promociju Freywilleovih proizvoda

Povezivanje s istaknutim osobama čiji je status *celebrityja* rezultat izvrsnosti u poljima kao što su gluma, umjetnost ili biznis nije globalna praksa Freywillea. U svijetu je marka Freywille dovoljno poznata i ima izgrađenu takvu reputaciju da joj nije potrebna pomoć kojom bi se potaknula znatiželja potrošača odnosno želja za kupnjom Freywilleovih proizvoda jer to nosi netko „poznat“ ili „slavan“.

Međutim, kao nova marka na hrvatskom tržištu Freywille je tek trebao izgraditi imidž i reputaciju kako kod potrošača tako i kod medija. Iskustvo susjednog slovenskog i srpskog tržišta pokazalo je da primjenjivanje poslovne taktike povezivanja proizvoda Freywille s *celebrityjima* pomaže u izgradnji imidža te u konačnici utječe i na zaradu. Koristeći potporu *celebrityja* pri slanju poruka potrošačima, one u njihovim očima postaju vjerodostojnije i relevantnije, a proizvodi kvalitetniji. Druga korist je i privlačenje veće pozornosti medija. Objave i vijesti u kojima su uključeni *celebrityji* doprijet će i do medija koji nisu primarno specijalizirani za modu.

Međutim, pri izboru poznate osobe s kojom bi se povezao Freywille u Hrvatskoj uočeno je da većina hrvatskih *celebrityja* ne udovoljava kriterijima ove svjetski poznate marke. Naime, u uži izbor moguće su doći samo one poznate osobe koje iza sebe imaju uspješnu karijeru i čija slava je rezultat izvrsnosti u polju umjetnosti, glazbe ili glumačkog umijeća. Reputacija i imidž takve osobe u hrvatskoj javnosti moraju biti besprijeckorne, tj. izgrađene bez skandala, provokativnih i/ili nagih fotografija i sl. Osoba također mora imati profinjen i suzdržan stil odijevanja, postojan kontinuitet u javnim nastupima, ne smije biti ugovorno vezana s drugim markama nakita ili modnih dodataka, ne smije imati angažmane u promocijama niskokvalitetnih proizvoda ili proizvoda opće potrošnje, a poželjno je da bude poznata i susjednim postoećim i potencijalnim tržištima (Slovenija, Srbija, BiH, Makedonija).

Temeljem navedenih kriterija kao poznata osoba s kojom će se Freywille povezivati u Hrvatskoj odabrana je glazbenica Nina Badrić. Za realizaciju suradnje ugovorno su definirane aktivnosti u kojima će Freywille i Nina Badrić zajedno istupati u javnosti. Obje strane su uključene i u komunikacijski plan: snimanje modnog editorijala u kojem će Nina Badrić i Freywilleov nakit biti „glavne zvijezde“; korištenje tih fotografija za pripremu objave u kojoj će se najaviti dolazak nove marke na hrvatsko tržište uz predstavljanje Nine Badrić kao ambasadorice; taktično korištenje tih fotografija na profilima na društvenim mrežama i internetskoj stranici Nine Badrić; davanje intervjua medijima s kojima učestalo komunicira i u kojima će pozitivno govoriti o proizvodima i marki Freywille te se fotografirati s Freywilleovim nakitom; pojavljivanje tijekom javnih nastupa s Freywilleovim nakitom, snimanje *paparazzi* fotografija na kojima Nina Badrić nosi Freywilleov nakit i dr.

Freywille uvjetuje da se u svakoj komunikaciji uz Ninu Badrić koristi promotivni izraz „ambasador“, a nije dopušteno koristiti izraz „zaštitno lice“. Razlog za to se nalazi u činjenici da izraz „zaštitno lice“ asocira isključivo na fizičku pojavu (izgled), a izraz „ambasador“ utjelovljuje osobu koja je angažirana za prenošenje određene poruke koja je u slučaju Freywillea humanistička i filozofska.

4.3.5. Svečano otvorenje Freywilleove trgovine u Zagrebu

Kako bi postala prepoznatljiv subjekt na hrvatskom tržištu, tvrtka Freywille je svoju kvalitetu dokazala i razinom produkcije specijalnog događaja, tj. organizacijom svečanog otvorenja trgovine Freywille u Zagrebu. Radi se o manjem događaju (do 100 užvanika) koji je bilo potrebno profesionalno organizirati kako bi bio atraktivnog široj javnosti i medijima, ali i vrhunski doživljaj vlastitim djelatnicima i gostima.

Pored brojnih tzv. „pseudodogađaja“ koje organiziraju modne tvrtke u Hrvatskoj, teško je privući pozornost zahtjevnih medija zbog jakog konkurenetskog okruženja, ali i pozornost publike koja očekuje iznenađenja, kreativnost i maštovitost te dobru organizaciju. Uspjeh događaja ovisio je o originalnom konceptu, odabiru dobrih i iskusnih suradnika za pomoć pri organizaciji te detaljnem planiranju svih koraka tijekom organizacije i izvedbe događaja.

Smjernice za razvoj koncepta događaja napravljene su prema naputcima središnjeg odjela komunikacija iz Beča, a temeljene su na korporativnoj strategiji i iskustvu s otvaranjima novih trgovina u drugim zemljama:

- Svrha događaja: predstavljanje marke i proizvoda Freywille koje će privući

- veliku medijsku pozornost i interes hrvatske javnosti.
- Lokacija događaja: prostor ispred trgovine u Preradovićevoj 2.
- Vrijeme održavanja događaja: početak listopada 2012. (konačni datum odredit će vlasnik tvrtke koji će osobno biti prisutan na svečanom otvorenju).
- Tema događaja: *Living art* izložba (kolekcija nakita „Hommage a Gustav Klimt“).
- Dekoracije: u duhu bečke secesije i u skladu s dizajnom nakita.
- Opseg događaja: do 100 uzvanika (*vođe mišljenja*, novinari i ugledni gosti).
- Budžet: približno 12.000,00 EUR (uključujući agencijsku naknadu).
- Organizacija i realizacija: podružnica Freywillea u Zagrebu - preporučeno uz podršku specijalizirane lokalne agencije.
- Vizualni i tiskani materijali naručju se i dizajniraju u središnjem odjelu marketinga u Beču.
- Evaluacija: broj i zadovoljstvo uzvanika, broj objava u lokalnim medijima.

Nakon usuglašavanja smjernica, odgovornost za organizaciju i provedbu događaja dodijeljena je voditelju trgovine u Zagrebu i nadležnom regionalnom menadžeru.

5. ZAKLJUČAK

Današnja poduzeća djeluju u iznimno konkurenckom i složenom okruženju. Za uspjeh na globalnom, nacionalnom ili lokalnom tržištu nije više dovoljno imati samo vrhunski proizvod, niti se isključivo marketingom može stvoriti potražnja za tim proizvodom kod kupaca i potrošača.

Pri pozicioniranju na određenom novom tržištu poduzeće treba primjenjivati stratešku i planiranu komunikaciju koja je usklađena s korporativnom strategijom i općim ciljevima poduzeća. Takva komunikacija podrazumijeva izradu komunikacijskog plana koji će uzeti u obzir sve specifičnosti pojedinog tržišta. Nadalje, za svako profitno poduzeće kojemu su ključna ciljna javnost – potrošači, pa tako i poduzeću Freywille, što je potvrdila i studija slučaja, nužno je da su prve komunikacijske aktivnosti pri dolasku na novo tržište usmjerene na izgradnju vrijednosti imena proizvoda i/ili tvrtke, odnosno *brendiranje* koje će pozitivno utjecati na potrošačku aktivnost ljudi. S obzirom na zasićenost tržišta novim proizvodima i markama uspjeh *brandiranja* ovisan je o sposobnosti pojedinog poduzeća da u okviru aktivnosti jačanja svoje marke koristi različite tehnike i vještine. To znači da osim marketinških mehanizama, usmjerenih na konkretni proizvod (lansiranje, promociju i prodaju), primjenjuje u svojoj komunikaciji odnose

s javnošću, koji stvaraju klimu u kojoj će poduzeće bolje poslovati, održavaju pozitivne odnose uzajamnog povjerenja s ciljnim skupinama te jačaju vrijednost poduzeća. Naime, odnosi s javnošću koriste komunikacijske vještine koje pomažu razvoju osobnosti (identiteta) tvrtke te ga usmjeravaju prema javnosti, a to je preuvjet za stvaranje pozitivnog imidža i s vremenom preljevanje tog imidža u pozitivnu reputaciju.

Iz studije slučaja Freywille vidljivo je da se poduzeća s globalnom prodajnom mrežom pri dolasku na novo tržište susreću s nizom izazova; od konkurenčije preko specifičnih potreba i navika potrošača, načina funkcioniranja i zahtjevnosti medija, do složenih zakonskih regulativa, bolje ili lošije ekonomске situacije i sl. Slijedom navedenog, poduzeće pri kreiranju komunikacijskog plana i komunikacijske strategije mora moći prepoznati takve specifičnosti i prilagoditi im se te ne može primijeniti jednu komunikacijsku strategiju niti kreirati samo jedan komunikacijski plan za uvođenje svojih proizvoda i marke u svim zemljama.

Primjerice, iz studije slučaja vidljiv je niz specifičnosti hrvatskoga tržišta i načini na koji im se tvrtka Freywille prilagodila, kao što su angažman ambasadora marke uz kojeg će potrošači lakše prepoznati vrijednost marke i biti otvoreniji za poruke koje će im se proslijediti. Studijom slučaja dokazane su i hipoteze autorica da strategija uvođenja nove marke nije jednaka u svim zemljama, da korporativna komunikacija i izrada komunikacijskog plana za uvođenje nove marke na novo tržište nisu jednaki u svim zemljama te da na hrvatskom tržištu vođe mišljenja imaju presudnu ulogu u pozicioniraju nove modne marke. S gledišta odnosa s javnošću vođe mišljenja imaju određenu težinu u dijelu javnosti, i to konkretno kod novinara i jednog dijela potrošačke javnosti, tj. poslovnih ljudi visoke kupovne moći i razvijenog modnog ukusa koji nakit te modne dodatke biraju kao statusni simbol.

6. LITERATURA

1. Kotler, F., Keller K. L. (2008.): Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE
2. Kumar, N. (2004.): Marketing As Strategy: The CEOs Agenda for Driving Growth i Innovation, Boston, Harvard Bussines School Press
3. Milas, Z. (2011.): Uvod u korporativno komuniciranje - Teorijski pristupi i organizacijski modeli, Zagreb, Novelti Millennium
4. Theaker, A. (2007.): Priručnik za odnose s javnošću, Zagreb, Biblioteka Print
5. Tomić, Z. (2008.): Odnosi s javnošću- teorija i praksa, Zagreb-Sarajevo, Synopsis
6. Tomić Z., Spahić B., Granić I. (2008.): Strategija izbornih kampanja, Zagreb-Sarajevo, Synopsis
7. Verčić, D. i dr. (2004.): Odnosi s medijima, Zagreb, Masmedia+

UNAPRJEĐIVANJE KVALITETE IZVRŠAVANJA PROBACIJSKIH POSLOVA

Datum prijave: 25.4.2014.

UDK 658.56:343.81:346.5

Stručni rad

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Snježana Maločić, 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

Dijana Šimpraga, prof. psihologije

Ministarstvo pravosuđa RH, Uprava za kazneno pravo i probaciju

Ulica grada Vukovara 49, Zagreb, Hrvatska

Telefon: 01-3714-243 Fax: 01-3714- 299 E-mail: dijana.simpraga@pravosudje.hr

SAŽETAK - U Hrvatskoj od 2013. godine radi dvanaest probacijskih ureda, koji sa središnjim uredom u Ministarstvu pravosuđa čine probacijsku službu. S obzirom da se radi o novoj organizaciji, još su uvijek otvorena neka ključna pitanja kao što su: Zašto investirati u probacijsku službu? - Kako procijeniti ulagati? - Koji su nužni preduvjeti za kvalitetan rad?. U okviru ovog rada analizira se kako izbjegći neke kritike koje se uobičajeno upućuju državnom/javnom sektoru te istovremeno ostvariti kvalitetu obavljanja probacijskih poslova. Svrha je ovih promišljanja doprinijeti održivosti ove organizacije i njezinoj prepoznatljivosti kao učinkovite i korisne organizacije u društvu.

Ključne riječi: kvaliteta, probacija, probacijski poslovi, upravljanje kvalitetom, koncepti izvrsnosti

SUMMARY - Twelve probation offices work in Croatia since 2013, which together with the Central Office of the Ministry of Justice constitute the Probation Service. Given that this is a new organization, there are still some crucial open questions such as: Why invest in the Probation Service? - How to assess what to invest in? - What are the necessary conditions for quality work? This paper analyzes how to avoid some of the usual criticism of public services in general and at the same time achieve the quality of the probation tasks. The purpose of this reflection is to contribute to the sustainability of the organization and its recognition as an effective and useful organization in society.

Keywords: quality, probation, quality management, concepts of excellence

1. UVOD

Tradicija obavljanja probacijskih poslova u nekim je državama (primjerice, u Sjedinjenim Američkim Državama, Velikoj Britaniji, Nizozemskoj) prisutna više od stoljeća. S druge strane, u nekim se evropskim zemljama probacijske službe osnivaju tek posljednjih desetljeća (primjerice Češka, Estonija, Turska). Jedna je od osnovnih zadaća probacijskih službi rad s počiniteljima kaznenih djela u zajednici, bilo da se radi o počiniteljima lakših kaznenih djela ili o uvjetno otpuštenim zatvorenicima. Sukladno čl. 2. Zakona o probaciji¹ probacijski poslovi se u Hrvatskoj obavljaju s ciljem zaštite društvene zajednice od počinitelja kaznenog djela, njegove resocijalizacije i reintegracije u zajednicu utjecanjem na rizične čimbenike koji su povezani s činjenjem kaznenih djela, a od posebnog su interesa za Republiku Hrvatsku. Prema čl. 10. istoga Zakona, probacijski su poslovi:

1. nadzor izvršavanja obveza prema rješenju državnog odvjetnika kada odlučuje o kaznenom progonu prema načelu svrhovitosti,

2. izrada izvješća na traženje državnog odvjetnika,

3. izrada izvješća za određivanja mjera osiguranja prisutnosti okrivljenika i mjera opreza te za izbor vrste i mjere kaznenopravne sankcije,

4. izvršavanje zaštitnog nadzora izrečenog uz uvjetnu osudu, uz rad za opće dobro, uz uvjetni otpust i po punom izvršenju kazne zatvora,

5. pribavljanje pristanka na zamjenu kazne zatvora radom za opće dobro te organiziranje i nadziranje izvršavanja rada za opće dobro,

6. izrada izvješća zatvoru, odnosno kaznionici kada za to postoji potreba,

7. izrada izvješća sudu u postupku odlučivanja o prekidu izvršavanja kazne te uvjetnom otpustu,

8. nadzor uvjetno otpuštenog osuđenika,

9. organiziranje i nadziranje izvršavanja posebnih obveza iz Kaznenog zakona² i obveza iz Zakona o kaznenom postupku³.

Hrvatska probacijska služba je ustrojena u okviru Ministarstva pravosuđa, Uprave za kazneno pravo i probaciju, Sektora za probaciju, a čine ju Središnji ured i 12 probacijskih ureda. Probacijski uredi svoj su rad započeli u razdoblju od lipnja 2011. godine kada je otvoren Probacijski ured u Zagrebu do si-

² Narodne novine, br. 125/11 i 144/12.

³ Narodne novine, br. 152/08, 76/09, 80/11, 121/11, 91/12, 143/12, 56/13, 145/13.

¹ Narodne novine, br. 143/12.

ječnja 2013. godine kada je otvoren Probacijski ured u Dubrovniku (Kovč Vukadin, Maločić i Rajić, 2012; Maločić, 2013).⁴

S obzirom da se radi o novoj organizaciji, još su uvijek otvorena neka ključna pitanja: Zašto investirati u probacijsku službu?, Kako procijeniti u što ulagati?, Koji su nužni preduvjeti za kvalitetan rad?. Iako nitko ne dvoji da je kvaliteta važna, otvaraju se i dodatna pitanja: Tko bi trebao odlučiti što je kvaliteta?, Tko bi s time trebao biti upoznat? i Tko bi o kvaliteti trebao brinuti?. Također, postavlja se i pitanje kako izbjegći kritike koje se uobičajeno upućuju javnom/državnom sektoru (inertnost, sporost, birokratiziranost, nekoordiniran rad s drugim službama/organizacijama i sl.).

Iskustvo upravljanja kvalitetom u javnom/državnom daleko je manje nego u privatnom sektoru i donosi određene specifičnosti. Naime, standardizacija može ugroziti individualne potrebe, a prevelika okrenutost standardima i normama može dovesti i do rigidne organizacije, gušenja kreativnosti i rizika od pretjerane birokracije (Sisek i Pavković, 2008; Šuman i Pavletić, 2008). Planovi su u javnom sektoru ponekad više deklarativne prirode, uz često slabiju povezanost između deklariranih ciljeva i aktivnosti koje se poduzimaju (Sutić i Jurčević, 2012; Borrión, 2013; Bosker i sur., 2013). Naglasak je često na kvantitetu (pozitivni statistički brojčani pokazatelji), dok se kvaliteti, koja je i teže mjerljiva, pridaje daleko manja pozornost. Osiguravanje kvalitete često se poistovjećuje s kontrolom kvalitete, iako se zapravo radi o dva različita pristupa. U postupcima revizije/audita uglavnom se radi o unutarnej reviziji, pri čemu se ne uzima u obzir kako je proces audita vrlo osjetljiv na karakter auditora, njegovo profesionalno iskustvo i obrazovanje (Šuman, Kovačević i Davidović, 2013). Općenito se više pažnje posvećuje tome koliko je sustav kvalitete učinkovito dokumentiran, a malo rezultatima, tj. koristima i poboljšanjima.

Financijski resursi su u javnom sektoru sve više limitirani i sve je snažniji naglasak na reducirajući troškova (Kettunen, 2005, prema Sutić i Jurčević, 2012). Promjene se u društvu općenito odvijaju u sve kraćim vremenskim intervalima, uz istovremeni porast intenziteta promjena (Knego i Hulenić, 2007). Dodatne probleme može donijeti stalno mijenjanje i porast broja zakona i uredbi (Sisek i Pavković, 2008; Maločić, 2013). Upravljanje kvalitetom u javnom sektoru donekle je otežano i zbog nužnosti da sve odluke budu utemeljene na detaljnim zakonskim odredbama i manjka slobode za kreativnost, ali i zbog sve izraženijeg interesa medija i javnosti (Teicher i sur., 2002, prema Ramseook-Munhurrun i sur., 2010). Općenito gledajući, upravljanje kvalitetom u okruženju pružanja usluga daleko je zahtjevnije od upravljanja kvalitetom u okviru trgovanja proizvodima (Combe i Botschen, 2004). Također, situaciju donekle komplikiraju i procesi između zaposlenika i klijenta koje nije lako pratiti ili kontrolirati (Bowen, 1986, prema Ramseook-Munhurrun i sur., 2010).

⁴ O probacijskoj službi više je moguće saznati na web-stranici Ministarstva pravosuđa, <http://www.mprh.hr/Default.aspx?sec=343>

Iako probacija punoljetnih počinitelja kaznenih djela u našoj zemlji postoji tek od nedavno, u svijetu postoje iskustva probacijskih organizacija koja hrvatska probacijska služba može koristiti u svom dalnjem razvoju. Jedno od pitanja koje se i u okviru inozemnih iskustava sve više raspravlja je i pitanje kvalitete obavljanja probacijskih poslova.

U svijetu postoje empirijski pokazatelji da se u laganje u probaciju isplati, naročito u odnosu na daleko skuplj i manje učinkovit zatvorski sustav, kao i da probacijski sustav može biti isplativ ako se naglasak stavi na kvalitetu (Maločić, 2013). U razvoju probacijskih poslova svakako je potrebno koristiti znanstvene spoznaje o tome koje su se intervencije/metode pokazale učinkovitima u okviru probacijske supervizije (White, 2005; Shapland i sur., 2012) i postojeća iskustva kako definirati kvalitetu izvješća probacijske službe (Whitehead i Thompson, 2004, 104). Međutim, ključno je koristiti i znanstvene spoznaje o prednostima/nužnosti pristupa u okviru kojeg se ne teži samo kvaliteti usluge već kvaliteti cijele organizacije, a o čemu upravo govori ovaj rad.

2. UPRAVLJANJE KVALITETOM

Upravljanje kvalitetom možemo promatrati u okviru uvjetno rečeno nekoliko evolucijskih stadija - inspekcija kvalitete, kontrola kvalitete, osiguravanje kvalitete i totalno upravljanje kvalitetom (Dahlgaard i sur. 1998, prema Singh i sur., 2011). Nekada se pod kontrolom kvalitete podrazumijevala provjera proizvoda nakon njegove proizvodnje kako bi se utvrdilo odgovara li specifikacijama ili ne. Danas se značajnim ocjenjuje pomak od inspekcijskog modaliteta prema prevencijskom modalitetu - osiguravanje kvalitete naglasak stavlja na prevenciju slabe kvalitete, a cilj postaje osigurati dostatnu pouzdanost da će usluga/proizvod zadovoljiti klijenta/kupca (Baković, 2009; Singh i sur., 2011). U okviru suvremenih pristupa nastoji se graditi kvalitetu u svakom zadatku koji se realizira u organizaciji, daleko u okviru širokog spektra aktivnosti organizacije (Ionić i sur., 2010). Uže shvaćanje tretira kvalitetu kao obilježje proizvoda ili usluge; u širem smislu kvaliteta nije više samo obilježje proizvoda ili usluge nego i obilježje organizacije (Sisek, 2008).

Za hrvatsku probacijsku službu u tom smislu posebno je interesantno totalno upravljanje kvalitetom - eng. *Total Quality Management (TQM)*; u hrvatskoj literaturi koriste se još tri prijevoda: potpuno upravljanje kvalitetom (Sisek, 2008; Sisek i Pavković, 2008), cjelovito upravljanje kvalitetom (Knego i Hulenić, 2007), upravljanje potpunom kvalitetom (Fadić, 2008; Šuman i Pavletić, 2008) - u nastavku ovog rada koristiti će se akronim TQM. TQM uključuje razumijevanje i implementaciju načela i koncepta upravljanja kvalitetom u svakom aspektu poslovnih aktivnosti - cilj je kontinuirano poboljšavanje kvalitete (Singh i sur., 2011). Možemo ga definirati istraživanjem komponenti samog njegovog naziva: *totalno/cjelovito* znači da su uključeni svi u organizaciji; *kvaliteta* mora biti tako definirana da svima bez sumnje bude jasno što se pod tim pojmom

misli; pojam *menadžment/upravljanje* donosi dvije implikacije: (1) ovaj proces počinje s vrha - mora postojati sveukupna vizija ciljeva, načela i vrijednosti organizacije i (2) menadžment se odnosi na kontinuirani proces, ne radi se o jednokratnoj odluci (Rowlins, 2008, 5).

Paradigma TQM počinje se značajnije primjenjivati krajem 60-ih godina prošlog stoljeća, posebice u praksi japanskih poduzeća; japanska poduzeća i cijelokupno japansko gospodarstvo u tim su godinama doživjeli nevjerljivatim uzlet i globalnu konkurentnost (Fadić, 2008; Baković, 2009). U posljednjih dvadesetak godina sve se više koristi pojam poslovna ili organizacijska izvrsnost (Fadić, 2008), kada se pojam kvaliteta često koristi da bi se označila „izvrsnost“ proizvoda ili usluge (Rowlins, 2008, 3). Prvi modeli poslovne izvrsnosti razvijeni su 80-ih godina prošlog stoljeća kao rezultat pokreta usmjerenog na kvalitetu na zapadu, a ujedno i kao svojevrstan odgovor na unaprjeđivanje kvalitete i konkurentnosti u Japanu (Ionică i sur., 2010). Nadahnuti su filozofijom TQM-a, a njihovu osnovu čine orijentacija na kontinuirano poboljšanje, poticanje organizacije na samoprocjenjivanje, *benchmarking*, stvaranje pozitivne kompetitivne klime za sudjelovanje u natjecanjima za nagrade kvalitete i dr. (Šuman i Pavletić, 2008). Dakle, upravljanje potpunom kvalitetom evoluiralo je u koncept koji je danas na početku novog tisućljeća nazvan *poslovna izvrsnost* (eng. *Business Excellence*) (Fadić, 2008, Ionică i sur., 2010). Europski model poslovne izvrsnosti razvila je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (EFQM) i ovaj model danas koriste organizacije profitnog i neprofitnog sektora, kako proizvodne tako i uslužne (Fadić, 2008).

Danas postoje različiti sustavi upravljanja kvalitetom (TQM, ISO 9001:2000, Six Sigma, Lean management system, Business excellence frameworks) (Baković, 2009). Također postoji i više nagrada: Deminogova nagrada u Japanu, *Malcolm Baldrige Award Model* razvijen u Sjedinjenim Američkim Državama, *Business Excellence Framework - BEF* razvijen u Australiji i Europska nagrada za kvalitetu (eng. *European Quality Award*) (Šuman i Pavletić, 2008; Ionică i sur., 2010). Odluku o uvođenju sustava kvalitete donosi najviša rukovodeća razina, uvođe ga zaposlenici uz podršku eksperata, a uspostavljeni sustav kvalitete verificira međunarodno ovlaštena organizacija (Mencer, 2001). Organizacije koje se uključuju u natjecanje za nagradu kvalitete, sukladno odgovarajućem modelu, preispituju koliko su napredovale, koja im je trenutna situacija na tržištu te koji su učinci njihovih napora u neprekidnom poboljšavanju kvalitete (Šuman i Pavletić, 2008).

U europskim državama postoji velik broj organizacija dobitnika prestižne nagrade za kvalitetu, bilo nacionalnih koje su zasnovane na EFQM modelu, bilo direktno dodijeljene od EFQM-a. Probacijska služba Engleske i Walesa nagrađena je 2011. godine zlatnom medaljom za izvrsnost Britanske zaklade za kvalitetu (eng. *British Quality Foundation's Gold Medal for Excellence*), za izvanrednu i kontinuiranu višegodišnju predanost u podržavanju izvrsnosti. Osim probacijskih službi (eng. *Probation Trusts*) prepoznato je u okviru modela izvrsnosti (eng. „*Recognition for Excellence 5 Star status*“). Probacijska služba okruga Merseyside u Engleskoj (eng. *Merseyside Probation Trust*), postala je 2012. godine prvo tijelo javne uprave koje je dobito godišnju nagradu Ujedinjenog Kraljevstva za izvrsnost (eng. *BQF's annual UK Excellence Award*) (Probation Chiefs Association, 2013).

nised for Excellence 5 Star status“). Probacijska služba okruga Merseyside u Engleskoj (eng. *Merseyside Probation Trust*), postala je 2012. godine prvo tijelo javne uprave koje je dobito godišnju nagradu Ujedinjenog Kraljevstva za izvrsnost (eng. *BQF's annual UK Excellence Award*) (Probation Chiefs Association, 2013).

Postoje pokazatelji da hrvatske organizacije/hrvatski menadžment svoje poslovanje još uvijek dovoljno ne zasnivaju na poslovnoj izvrsnosti kao konceptu upravljanja (Fadić, 2008). Iako se o tome danas više govori, ipak još uvijek izostaje šira primjena, naročito u javnom/državnom sektoru. Ipak, sve je čvršće stajalište da je uvođenje TQM u državnu upravu moguće (Sisek i Pavković, 2008; Maloić, 2013).

3. STRATEŠKI/PROCESNI PRISTUP

Pokušaji poboljšanja kvalitete često se provode kroz odvojene projekte, situacijski i sporadično, inicijativa nerijetko dolazi od srednje razine menadžmenta ili od praktičara, programi nisu dio sveobuhvatnih strategija, niti se temelje na relevantnim podacima i stvarnim rezultatima (Riley i Nwoke, 2007). U postizanju i održavanju željene kvalitete najčešće se naginje inspekcijskom pristupu, pri čemu je ključno pronaći krivca (i eventualno ga sankcionirati). S druge strane, ključnom se pogreškom smatra pripisivati krivnju za odstupanja od kvalitete osobni ili djelu gdje je pogreška nastala, s obzirom da iskustva pokazuju kako simptomatsko rješavanje problema dugoročno ne dovodi do poboljšanja (Šuman i Pavletić, 2008). Također se važnim ističe smanjivati ovisnost o inspekcijama kao putu prema kvaliteti (Sisek, 2008; Sisek i Pavković, 2008; Baković, 2009).

Metode TQM-a najučinkovitije su ako se koriste za prevenciju problema, a ne za njegovo rješavanje kada se već pojavi (Šuman i Pavletić, 2008). Implementacija sustava upravljanja kvalitetom pridonosi stvaranju potencijala potrebnog za savladavanje raznovrsnih slabosti i prepreka u poslovnim procesima i razvitu (Mencer, 2001). Posebno se važnim ističe razvoj misije i vizije organizacije i organizacijske kulture (McCarthy i Greatbanks, 2006). Kako bi se u okviru preuzimanja odgovornosti za održivost organizacije učinkovito nosili sa složenošću procesa i odnosa, naročito i zbog promjenjivih obilježja u okruženju, od menadžera se traži uzimanje u obzir i balansiranje različitih pitanja kako bi se osiguralo sveobuhvatne strategije (Combe i Botschen, 2004).

Iako se u literaturi najčešće koristi naziv TQM, kako bi se naglasila važnost strateškog pristupa ponkad se koristi i termin *strateško upravljanje kvalitetom - Strategic Quality Management (SQM)* - smatra se da je samo za uvođenje strateškog upravljanja kvalitetom potrebno minimalno šest godina, pri čemu je nužno da se strategiji posvete sve razine, a osobito više razine organizacije (Mencer, 2001). Ovim se nazivom također dodatno želi naglasiti procesni pristup, tj. planska usmjereność na kontinuirana poboljšanja. TQM se temelji na konceptu stalnog unapređenja i poboljšavanja procesa (Jurčević,

2007), pri čemu je nužno ugrađivanje svijesti o kvaliteti u sve procese na svim razinama. Unapređivanje kvalitete u procesu proizvodnje ili pružanja usluga je neprekidna aktivnost i dio odgovornosti menadžmenta, ali i svih zaposlenika koji ukazujući na postojeće probleme omogućuju i njihovo rješavanje te poboljšanje cjelokupnog procesa (Šuman i Pavletić, 2008).

Neophodnost strateškog planiranja naglašava se neovisno o, ili čak upravo s obzirom na brze promjene u okruženju, pri čemu planiranje treba biti konzistentno i s nacionalnim i s internacionalnim okruženjem (Sutić i Jurčević, 2007). Da bi se organizacija mogla prilagođavati neminovnim promjenama u okolini, ona mora imati neka nužna obilježja kao što su inovativnost, proaktivni pristup, adaptabilnost, fleksibilnost i brzina (Sisek, 2008). TQM je ujedno i sustav unapređenja u smislu povećanja fleksibilnosti, kao i efektivnosti i efikasnosti poslovanja i svake aktivnosti (Jurčević, 2007). Dakle, neophodno je uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, definiranje politike kvalitete i postupaka i procedura koji omogućavaju kvalitetu, sustavno prikupljanje i analiza indikatora kvalitete, a koji se mogu odraziti na kvalitetu ključnih, strateških i pomoćnih procesa (Šimundić i Topić, 2008) te činjenični pristup donošenju odluka temeljen na analizi podataka i informacija (Sisek i Pavković, 2008).

Tri su zadaće svake organizacije: (1) ispuniti zahtjeve i potrebe stakeholdera, (2) ispuniti zahtjeve zakona i ostalih propisa, (3) ostvariti trajno poboljšanja vlastitog učinka, pri čemu kvaliteta ne znači samo poštivanje/usuglašenost s pravnim odredbama (Sisek i Pavković, 2008). Pri tom je neophodno konstantno plansko unaprjeđivanje svih procesa, eliminacija samo brojčanih pokazatelja obavljenog rada, kao i isključivo numeričkih ciljeva menadžmenta (Šuman i Pavletić, 2008; Sisek i Pavković, 2008).

4. ZNAČAJ STAKEHOLDERA - PARTNERSKI PRISTUP

Čini se da je do nedavno u Hrvatskoj donekle bio prisutan stav da zaposlenici trebaju znati svoj posao ako su za njega formalno bazičnim obrazovanjem kvalificirani i da svoj posao trebaju raditi dobro jer su za to plaćeni. Također se smatralo da organizacije međusobno trebaju surađivati ako od toga imaju neposrednu aktualnu korist, a državne organizacije kada je to propisano zakonskim odredbama. I u okviru državnog sektora bila je praksa da „svatko radi za sebe“, a tek se od nedavno intenzivnije kreće sa umrežavanjem, informatizacijom, protokolima.

Nakon što je u okviru TQM-a naglasak stavljen na interne i eksterne kupce, u okviru paradigme poslovne izvrsnosti težište se dodatno stavlja na perspektivu svih zainteresiranih strana - stakeholdera - u onome što organizacija čini, a ova je perspektiva postala naročito očitom u Europskom modelu poslovne izvrsnosti (EFQM) (Fadić, 2008). Stakeholder je dakle bilo koja grupa ili pojedinac koji mogu utjecati ili se na njih utječe pri ostvarivanju ciljeva

organizacije (Sisek, 2008). Smatra se da organizacija ne može maksimizirati vrijednost ignorira li interes svojih stakeholdera - cilj je isporučiti izvrsnost svim stakeholderima (Susniené i Vanagas, 2005; Sisek, 2008). Nadalje, sve se više povećava radno opterećenje i traže se poboljšanja uz istovremeno smanjivanje troškova, a što organizacija između ostalog može postići i razvojem partnerstava (Tayntor, 1999).

Svaka organizacija stoga mora provesti analizu svojih stakeholdera, uključujući i potrebe i interes svih stakeholdera. Cilj je izgradnja takve organizacije koja je u stanju ostvariti zahtjeve svih interesnih partnera organizacije - stakeholdera (Sisek, 2008). Top menadžment treba biti permanentno fokusiran na suradnju sa stakeholderima, s obzirom da oni donose različite resurse, ali imaju i određene potrebe i očekivanja povezana s kvalitetom (Susniené i Vanagas, 2005; Sutić i Jurčević, 2012). Važan je način na koji organizacija planira i upravlja svojim partnerima (unutarnjima i vanjskim) u svrhu postizanja podrške za svoju politiku kvalitete i strategiju - partneri bi trebali razvijati dugoročne ciljeve što znači i kreiranje baze za zajednička ulaganja (Singh i sur., 2011).

Za implementaciju TQM važan je upravo pristup baziran na partnerstvu (*eng. partnership-based approach*), što uključuje suradničku podršku svih ključnih stakeholdera, pri čemu su stakeholderi korisnici usluga, zaposlenici, menadžment, dobavljači, vlada, porezni obveznici, lokalna zajednica, društvo itd. (Nwabueze, 2000; Sisek, 2008; Singh i sur., 2011). Važno je graditi uzajamno korisne odnose između organizacije i njezinih stakeholdera, partners-tva trebaju biti bazirana na ravnopravnosti, nužna je međusobno uvažavajuća komunikacija, teži se dugoročnim koristima zajedničke suradnje uz naglašavanje dugoročnih pitanja i planova, traže se nova rješenja i načini suradnje, teži se optimumu kvalitete na način da to ne predstavlja „prijetnju“ potrebama drugih stakeholdera, uzajamno dobrobiti, preveniranju konflikata i „win-win“ situacijama (Tayntor, 1999; Susniené i Vanagas, 2005).

5. VOĐENJE (*eng. leadership*)

Rowlins (2008, 7) iznosi stav dvojice japanskih specijalista za kvalitetu, prema kojima 85 % problema povezanih s kvalitetom zapravo proizlazi iz problema povezanih s menadžmentom. Naime, postoje menadžeri koji ne dozvoljavaju greške ili neznanje, koji ne vole slušati „loše“ vijesti, kao i menadžeri koji su potpuno indiferentni na uspostavljanje feedbacka s podređenima (Postolov, 2008). Pojedini menadžeri više pažnje posvećuju i značajnjim smatraju menadžment na dnevnoj bazi (*eng. day to day management*) u odnosu na dugoročno planiranje; ne smatraju važnim formalno definirati misiju i ciljeve organizacije; preferiraju autoritarni stil u odnosu na participativan i timski rad; manje su spremni na inovacije i preuzimanje rizika - uvođenje novih ideja često podrazumijeva vrlo složene, dugotrajne i vremenski zahtjevne procese, a politika implementaci-

je je inkoherentna i inkonzistentna (McCarthy i Greatbanks, 2006).

Kao značajno uporište za upravljanje kvalitetom ističe se i uvođenje liderstva u organizaciju (Sisek, 2008). Vođenje (*eng. leadership*) je prvi kriterij EFQM modela izvrsnosti. Sustav kvalitete ne može se implementirati i unaprjeđivati ako se najviša rukovodeća struktura ne opredijeli za kvalitetu, pri čemu je važno znati da je TQM dugoročan i nikad završen proces - mogli bismo reći da se zapravo radi o filozofiji rukovođenja (Mencer, 2001). Vođenje se smatra glavnim pokretačem koji ima značajan utjecaj na implementaciju TQM-a, jer pokreće viziju i misiju kvalitete i njezine dugoročne ciljeve. Osmisljavanje izjave o misiji zadatka je top menadžmenta, pri čemu je zadatok tog menadžmenta i da to postane „živući“ dokument (Rowlins, 2008, 14). U industriji kompletan menadžment mora aktivno sudjelovati u implementaciji TQM-a da bi uspjeh bio zajamčen - to vrijedi i za djelatnike državne uprave na rukovođćim položajima (Pavlović i Sisek, 2008). TQM podrazumijeva predanost upravljačkih struktura u određivanju jasnih ciljeva kvalitete i razvoj resursa za mjerjenje i postizanje tih ciljeva (Šimundić i Topić, 2008).

Klasični menadžment koji je inzistirao na hijerarhijskom nadzoru i kontroli mijenja se te se stvara nova organizacijska kultura (Sisek, 2008). Ključno je kreirati klimu povjerenja, tako da cilj nije situacijski oportunitizam, nego dugoročno poboljšanje procesa koji vode prema kvaliteti i kreaciji, transferu i integraciji znanja (Baković, 2009). Zadaća menadžmenta je prevazilaženje „jaza“ između zaposlenika i menadžmenta, omogućavanje bavljenja vlastitim radom uz minimum smetnji i zastoja, stvaranje uvjeta koji će zaposlenicima omogućiti stvaranje kvalitete, a što podrazumijeva i kooperativni stil rukovođenja (Sisek i Pavković, 2008). Rukovoditelji na svim razinama trebaju raditi na „iskorjenjivanju osjećaja straha“ i poticati stvaranje i održavanje takvih radnih uvjeta koji rezultiraju poticajnim partnerskim odnosom zaposlenika s nadređenima, dakle na izgradnji atmosfere koja će poticati otvorenost i sigurnost u iznošenju prijedloga, radu i politici kvalitete (Šuman i Pavletić, 2008). Od vitalnog se značaja ocjenjuje učinkovita komunikacija, prvenstveno zbog stvaranja entuzijazma među zaposlenicima i visoke motivacije prema uspješnoj implementaciji TQM-a (Singh i sur., 2011). Važno je izbjegići/srušiti prepreke koje ljudi sprečavaju da rade kako treba - kao što su primjerice neadekvatan menadžment, loša komunikacija, neadekvatna oprema (Šuman i Pavletić, 2008).

Umjesto na ostvarivanju numeričkih kvota, menadžment treba raditi na unapređenju procesa (Šuman i Pavletić, 2008). Ključni su aspekti sustava upravljanja kvalitetom aktivnosti usmjereni na poboljšanje, rješavanje problema, timski rad (Baković, 2009). U vođenju u okviru TQM-a naglasak je na proučavanju procesa i na njihovom stalnom unaprjeđivanju i osiguravanju proizvoda i usluga koji neprekidno povećavaju svoju kvalitetu/vrijednost i imaju sve manje i manje troškove (Šuman i Pavletić, 2008). Postojanje povratne veze između zaposlenika

i menadžera jedna je od nužnih prepostavki za osiguranje organizacijske izvrsnosti (Postolov, 2008).

Posebno važnu ulogu ima menadžment koji je spremjan na učenje i zna tu spremnost i potrebu prenijeti na sve zaposlene (Jurčević, 2007). Stoga je nužno stjecanje dodatnih znanja i provođenje ciljane izobrazbe menadžera (Šuman, Kovačević i Davidović, 2013). Vođenje osigurava neophodne resurse i za obrazovanje zaposlenika, kreira kulturu kvalitete koja je primjenjiva za uključivanje zaposlenika, a za što su potrebni i dodatni treninzi zaposlenika (Baković, 2009). TQM mora biti prisutan u čitavoj organizaciji i mora se početi primjenjivati od vrha (Šuman i Pavletić, 2008).

6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA/ POTENCIJALIMA

Intelektualni kapital predstavlja imovinu u oblicima kao što su: zaposleno osoblje i njihovo znanje, tehnologija i sva nematerijalna imovina - obično se intelektualnom kapitalu posvećuje znatno manja pozornost od one usmjerene prema fizičkom i financijskom kapitalu, a u računovodstvenim se knjigama i konceptu uglavnom promatra kao trošak tvrtke i balast, a ne kao investicija i razvojni potencijal (Knego i Hulenić, 2007).

Ostvarivanje organizacijske izvrsnosti nije moguće bez ljudskih resursa (Postolov, 2008). Naime, ljudski resursi su jedan od bitnih elemenata koji utječe na obilježja radne okoline, a time i na kvalitetu (Morris i dr., 2008, prema Sisek, 2008). Organizacije koje su dobine ili bile nominirane za nagradu poslovne izvrsnosti imaju bolje pokazatelje efikasnosti intelektualnog kapitala od prosjeka sektora - zaposlenici su vrlo bitan činitelj sva tri svjetski vodeća modela poslovne izvrsnosti (Knego i Hulenić, 2007).

Svaka se organizacija pa tako i probacijska, nalazi pred tri velika izazova: privući kvalitetne zaposlenike, potaknuti ih da razvijaju ljudski kapital i potaknuti takve zaposlenika da ostanu u organizaciji (Sisek, 2008). Da bi organizacija mogla angažirati kvalitetne zaposlenike, mora im biti u mogućnosti ponuditi veće plaće i druge kompenzacije kako bi organizacija imala veću privlačnu moć u usporedbi s drugima, odnosno konkurenjom (Postolov, 2008).

Kao reakcija na određene poteškoće u provođenju TQM-a, naglasak se sve više počinje stavljati upravo na upravljanje ljudskim resursima, s obzirom je uočeno da su mnoge poteškoće koje se pojavljuju povezane sa stilom upravljanja, stavovima i kulturom (Singh i sur. 2011). Istočno se da su ljudi pokretači i nositelji svih aktivnosti (Jurčević, 2007).

Preduvjet za uspješno upravljanje kvalitetom motiviranje je i uključivanje svih zaposlenika u ovaj proces (Nwabueze, 2000; Jurčević, 2007; Sisek i Pavković, 2008; Sisek, 2008; Šimundić i Topić, 2008), dakle radi se o obliku upravljanja organizacijom koji se temelji se na sudjelovanju svih članova organizacije, „od portira do direktora“ (Sisek, 2008; Sisek i Pavković, 2008). Da bi to bilo moguće, ključno je dobro shvaćanje značenja kvalitete od strane

svih zaposlenika, a time i dobro informiranje svih zaposlenika o sustavu kvalitete i njihovo ulozi (Šuman i Pavletić, 2008; Sutić i Jurčević, 2012; Šuman i sur., 2013). Na ovaj način mogu se izbjegći u mnogim organizacijama uočeni problemi kod uvođenja TQM-a, kao što je primjerice otpor zaposlenika zbog povećane dokumentacije tj. više potrebnog vremena i napora za ažuriranje dokumenata (Sutić i Jurčević, 2012). Uvođenje TQM-a podrazumijeva nove vrijednosti i norme, nove sustave nagrada i sustava napredovanja, ali i poboljšanje organizacijskog učenja i donošenja odluka (Šuman i Pavletić, 2008; Singh i sur., 2011).

Sve se više ističe kako je u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti ključan timski pristup (Postolov, 2008), uz stavljanje naglaska na osobni rast zaposlenika nasuprot dosadašnjem konceptu sigurnosti (Sisek i Pavković, 2008). Napominje se kako razvojni potencijali sve više ovise o kvaliteti ljudi, njihovom obrazovanju i kreativnim potencijalima (Jurčević, 2007). Naglašava se potreba upravljanja znanjem (*eng. knowledge management*), pri čemu se pod znanjem organizacije ne misli jednostavno na zbroj individualnog znanja - misli se na unutrašnje sustave, rutine, zajedničko razumijevanje i prakse - donekle to možemo opisati i kao dio organizacijske kulture (Baković, 2009). Znanje se vidi kao proces (Hsu i Shen, 2005, prema Baković, 2009), dakle TQM u sebi integrira stalno učenje, obrazovanje i trening (Jurčević, 2007). Neophodno je neprekidno obrazovati i usavršavati zaposlenike uz uvođenje konstantnog treninga na radnom mjestu i jakih obrazovnih programa, zbog čega neke organizacije osnivaju i vlastita učilišta (Šuman i Pavletić, 2008, Sisek i Pavković, 2008; Šimundić i Topić, 2008). Ključno je naglasiti kako obrazovanje o programima kvalitete reducira otpore i pridonosi pozitivnoj motivaciji za rad na ciljevima kvalitete (Sisek, 2008).

7. PERSPEKTIVA HRVATSKE PROBACIJSKE SLUŽBE

Aktualno probacijske službe u svijetu obavljaju različite poslove pri čemu različito definiraju i misiju i viziju svojeg rada (Kalmthout i Durnescu, 2008; European Organization for Probation, 2013). U skladu s definiranom misijom usmjerava se i cjelokupan rad službe, a što je potom ključno i za vrednovanje rada te službe. Neke probacijske službe, primjerice češka i engleska, svrhom svojeg rada obuhvaćaju i smanjenje povratništva u činjenju kaznenih djela i zaštitu zajednice. Jasno je da u tom kontekstu eventualni porast kriminalnog povrata počinitelja kaznenih djela pod nadzorom probacije tada ukazuje i na nedovoljnu učinkovitost probacijske službe. Probacijske službe se razlikuju i s obzirom na načine kako nastoje ostvariti svrhu/misiju svoje službe. Primjerice, zaštita zajednice nastoji se ostvariti strogim nadzorom i kontrolom počinitelja kaznenih djela, kroz rehabilitaciju i socijalnu integraciju počinitelja kaznenih djela ili kombinacijom ovih pristupa (Kalmthout i Durnescu, 2008; Durnescu i sur., 2013). Dok je kod pristupa usmjerenu na nadzor i kontrolu naglasak više stavljen na kvantitet (broj obilazaka u domu počinitelja, broj javljanja u proba-

cijsku službu, broj osoba pod elektroničkim nadzrom, broj provedenih testiranja na droge i sl.), kod rehabilitacijskog pristupa usmjerenu na socijalnu integraciju počinitelja, koji je ujedno i obilježje hrvatskog probacijskog sustava, daleko je važnije praćenje kvalitete - primjerice, kvaliteta procjene rizika i kriminogenih potreba, kvaliteta tretmanskih programa i drugih intervencija koje se provode prema počinitelju, kvaliteta suradnje probacije s drugim pružateljima usluga u zajednici, kvaliteta izvješća koja probacijska služba dostavlja državnom odvjetništvu, sudu ili kaznionici odnosno zatvoru.

U dalnjem petogodišnjem strateškom razvoju probacijske službe važno je nastaviti s „težnjom prema izvrsnoj organizaciji“. U okviru razvoja cjelokupne organizacije, kao i u okviru njezinih različitih segmenata, potrebno je dati odgovore na četiri važna pitanja: Gdje je probacijska služba sada?, Gdje želi/treba biti?, Kako će stići na cilj?, Kako će se prepoznati dolazak na cilj?.

U okviru strateškog promišljanja daljnog razvoja hrvatske probacijske službe naglasak je potrebno staviti na četiri važna usmjerena prema izvrsnosti⁵:

- 1.) organizacijska izvrsnost
 - postojanje učinkovitog upravljačkog okvira
 - Europski okvir za upravljanje kvalitetom (EFQM)
 - jasne unutarnje i vanjske linije komunikacije
 - upravljanje učinkom
 - aktivno upravljanje procesima i sustavima
- 2.) izvrsna praksa
 - obuhvaća sve aspekte postojećih i novih poslova pružanja usluga.
- 3.) izvrsna radna snaga
 - analiza i planiranje radnog opterećenja,
 - strategija učenja, obrazovanja i razvoja,
 - strateško upravljanje ljudskim resursima,
- 4.) izvrsna partnerstva
 - uska suradnja s različitim organizacijama, agencijama i grupama kako bi probacijska služba povećala učinkovitost svih svojih funkcija.

Glavne strateške vrijednosti potrebno je postaviti u skladu s Europskim okvirom za upravljanje kvalitetom (EFQM) iz 2010. godine⁶:

- (1) razvoj kulture koja potiče sve zaposlenike na predani rad u smjeru konstantnog poboljšanja organizacije,
- (2) fokus na osobnom/profesionalnom razvoju zaposlenika,
- (3) razvoj kulture u kojoj se cijene integritet, povjerenje, timski rad i spremnost na suradnju,

⁵ Radionice „Težnja prema izvrsnosti“ u okviru IPA 2008 - EU projekta: Razvoj probacijskog sustava u Republici Hrvatskoj, koje su održali engleski stručnjaci Colin Pinfold i Andy Stelman

⁶ Radionice „Do uspjeha pomoću ljudi“ u okviru IPA 2008 - EU projekta: Razvoj probacijskog sustava u Republici Hrvatskoj Sandra Winterbottom i Colin Pinfold

(4) Ijudski potencijali su u središtu svih strateških odluka.

Cilj je omogućiti stvaranje angažirane i sposobne radne snage, pri čemu je potrebno voditi računa o osam ključnih strateških tema:

- zapošljavanje/odabir zaposlenika
- učenje i razvoj
- upravljanje izvedbom
- angažman zaposlenika
- nagrađivanje i priznanja
- razvoj vodstva i načina upravljanja
- dobrobit radnog okruženja
- planiranje radne snage.

Kod rukovodećeg osoblja potrebno je osigurati pomak od „upravljanja“ prema „vođenju“, u svrhu izgradnje progresivne organizacije koja upravlja promjenama i postiže zahtjevne razine uspješnosti i pružanja usluga. Teži se stvaranju menadžmenta manje usmjerenog na dnevne operativne i birokratske procese, upoznate sa EFQM modelom, usmjereni na „sustav cjelovitog razmišljanja“, koji znaju motivirati i nadahnuti zaposlenike, prepoznaju i nagradjuju dobru izvedbu i potiču osobnu odgovornost zaposlenika za rad organizacije.

U dalnjem razvoju probacijske službe posebno je potrebno raditi na razvoju jasnih dvosmjernih linija unutarnje komunikacije, ne samo vertikalno kroz organizacijsku hijerarhiju, već i vodoravno na svim razinama. Nadalje, vanjska komunikacija treba biti dobro usmjerena kako bi se osigurala njezina dosljednost i svrha. Najznačajniji su stakeholderi stranih probacijskih organizacija, pa tako i hrvatske, počinitelji kaznenih djela, zaposlenici probacijske službe, sudovi, državno odvjetništvo, zatvorski sustav, policija, lokalne zajednice, vlada, porezni obveznici, socijalna i zdravstvena služba itd. Također, posebnu pažnju potrebno je posvetiti odnosima s javnošću, u smjeru otvaranja organizacije široj publici promicanjem njezinih postignuća i stjecanjem povjerenja javnosti. Komunikacijska strategija svakako bi trebala obuhvatiti slijedeće elemente⁷:

- sastanci i poslovni susreti
- distribucija dokumenata i informacija
- intranet i web stranice
- komunikacija s partnerskim organizacijama
- komunikacija sa širom javnošću i medijima
- komunikacija s ciljnim skupinama - stakeholderima
- komunikacija u kriznim situacijama (ugroženost ugleda probacije).

Organizacija može ostvariti svoje ciljeve i stići povjerenje različitim stakeholdera isključivo visokom kvalitetom svojeg rada, za što je nužno kontinuirano poboljšavanje poslovnih procesa.

Probacijska služba treba koristiti različite načine i alate za unaprjeđivanje kvalitete (kao što su primjerice: strateške mape - eng. *strategy map*, *Balanced Scorecard -BSC*, upravljačke grupe (eng. *steering group*), timovi sa zadatkom revizije kvalitete (eng. *quality audit teams*), radne grupe, fokus grupe, redovita istraživanja usmjerena na evaluaciju od strane stakeholdera, konzultacije s javnošću, pričužbe i pohvale itd.), u smislu određivanja strateških prioriteta, definiranja strateških planova i ciljeva, definiranja ključnih rezultata neophodnih za ostvarivanje strategije i postizanje vizije organizacije, razvijanja sustava za praćenje rezultata i unaprjeđivanja različitih procesa u organizaciji. Također, svakako je potrebno imati u vidu da postoje područja na kojima prevladava potreba za standardiziranjem, ali i područja gdje je imperativ diferencijacija (Sisek i Pavković, 2008; Šuman i Pavletić, 2008).

7. ZAKLJUČAK

U dalnjem razvoju hrvatske probacijske službe naglasak je potrebno staviti na razvoj organizacijske izvrsnosti, dakle na uvođenje cjelokupnog sustava upravljanja kvalitetom, pri čemu je u prvoj fazi posebno potrebno naglasak staviti na strateški/procesni pristup (planiranje temeljeno na podacima/činjenicama), kontinuirano obrazovanje menadžmenta i zaposlenika, stvaranje organizacijske klime u kojoj se vrednuje i nagrađuje znanje i osobna odgovornost za rad organizacije. Na taj način izbjegći će se mnoge zamjerke koje se inače upućuju javnom/državnom sektoru, a istovremeno će se iskoristiti već postojeća pozitivna iskustva inozemnih probacijskih službi. Napor da kvaliteta postane obilježje cjelokupne organizacije osigurati će i kvalitetu obavljanja probacijskih poslova. Sve navedeno će ujedno doprinijeti održivosti organizacije i njezinoj prepoznatljivosti kao učinkovite i korisne organizacije u društvu.

LITERATURA

1. Baković, T. (2009). The role of knowledge in building quality management systems. Poslovna izvrsnost, Vol 3/1 (47-54)
2. Borrión, H. (2013): Quality assurance in crime scripting. Crime Science, Vol 2/6 <http://www.crimesciencejournal.com/content/2/1/6> (8.4.2014.)
3. Bosker, J., Witteman, C., Hermanns, J. (2013): Do intervention plans meet criteria for effective practice to reduce recidivism? How probation officers forget about social capital and basic needs. European Journal of Probation, Vol 5/1 (65-85)
4. Combe, I. A., Botschen, G. (2004): Strategy paradigms for the management of quality: dealing with complexity. European Journal of Marketing, Vol 38/5-6 (500-523)
5. Durnescu, I., Enengl, C., Grafl, C. (2013): Experiencing Supervision. In McNeill, F., Beyens, K. (eds), Of-

⁷ Radionice „Strategija komunikacije u okviru probacijske službe, u okviru IPA 2008 - EU projekta: Razvoj probacijskog sustava u Republici Hrvatskoj, koje su održali češki stručnjaci Andrea Matoušková, Marek Tkáč

- fender Supervision in Europe. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
6. European Organisation for Probation (2013). Probation in Europe Update. http://www.cep-probation.org/default.asp?page_id=157&map_id=152 (11.4.2014.)
 7. Fadić, F. (2008): Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija. Ekonomski pregled, Vol 59/3-4 (125-152)
 8. Ioničić, A., Băleanu, V., Edelhauser, E., Irimie, S. (2010): TQM and Business Excellence, Economics, Vol 10/4 (125-134)
 9. Jurčević, J. (2007): Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete. Poslovna izvrsnost, Vol 1/2 (99-108)
 10. Kalač, E. (2012): RADAR koncept EFQM modela poslovne izvrsnosti. 39. nacionalna konferencija o kvalitetu sa međunarodnim učešćem. Kragujevac. 7-9.6.2012.
 11. Kalmthout, A.M., Durnescu, I. (2008): European Probation Service Systems: a comparative overview. In Kalmthout, A. M., Durnescu, I. (eds), Probation in Europe. Nijmegen: Wolf Legal Publishers/CEP.
 12. Knego, N., Hulenić, D. (2007): Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala. Poslovna izvrsnost, Vol ½ (9-28)
 13. Kovč Vukadin, I., Maločić, S., Rajić S. (2012): Policija i probacija - novi partneri u zaštiti zajednice?, Policija i sigurnost, Vol 21/4 (800 - 820)
 14. Maločić, S. (2013): Menadžment u organizacijama kaznenopravnog sustava - vrijeme promjena. Praktični menadžment, Vol 4/2 (50-59)
 15. McCarthy, G., Greatbanks, R. (2006): Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organisations. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 23/9 (1068 - 1091)
 16. Mencer, I. (2001): Osiguranje kvalitete - osiguranje strategijske konkurentnosti. Ekonomski pregled, Vol 52/11-12 (1226-1242)
 17. Nwabueze, U. (2000): A partnership approach to the implementation of TQM in the NHS. International Journal of Applied Management, Vol 1/3 (97-108)
 18. Postolov, K. (2008): Uloga zaposlenika u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti. Poslovna izvrsnost, Vol 2/1 (73-81)
 19. Probation Chiefs Association (2013): Quality Policy Portfolio Statement: The value of integrating recognised Quality Standards into the organisation and operation of probation services during and post Transforming Rehabilitation. <http://probationchiefs.org/business-areas/resources/quality/> (14.4.2014.)
 20. Ramseook-Munhurrun, P., Lukea-Bhiwajee, S.D., Naidoo, P. (2010): Service Quality in the Public Service. International Journal of Management and Marketing Research, Vol 3/3 (37-48)
 21. Riley, W., Nwoke, S. (2007): Review and Analysis of Quality Improvement(QI) Techniques in Police Departments: Application for Public Health. Paper presented at Adapting Quality Improvement to Public Health conference sponsored by the Robert Wood Johnson Foundation, Cincinnati, OH. February 7, 2007. <http://www.phaboard.org/wp-content/uploads/ReviewandAnalysisofQITechniquesinPoliceDepartments.pdf> (16.4.2014.)
 22. Rowlings, R. A. (2008): Total Quality Management (TQM). Milton Keynes: Author House.
 23. Shapland, J., Bottoms, A., Farrall, S., McNeill, F., Priede, C., Robinson, G. (2012): The quality of probation supervision - a literature review. The University of Sheffield - Centre for Criminological Research
 24. Singh, T., Geetika, G., Dubey, R. (2011): A Theoretical Framework for Soft dimensions of Total Quality Management. International Conference on Economics and Finance Research IPEDR, Vol.4, Singapore: IACSIT Press
 25. Sisek, B. (2008). Kvalitete-zadovoljstvo svih stakeholdera. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol 6/1 (255-274)
 26. Sisek, B., Pavković, Ž. (2008): Upravljanje kvalitetom u državnoj upravi. Poslovna izvrsnost, Vol 2/1 (83-95)
 27. Susnienė, D. Vanagas, P. (2005): Integration of total quality management into stakeholder management policy and harmonization of their interests. Engineering Economics, Vol. 4/44, (71-77)
 28. Sutić, I., Jurčević, M. (2012): Proces strateškog upravljanja i unaprjeđenje kvalitete u visokom obrazovanju. Poslovna izvrsnost, Vol 6/1 (147-161)
 29. Šimundić, A. Topić, E. (2008): Indikatori kvalitete. Biocchemia Medica, Vol 18/3 (311-319)
 30. Šuman, S., Kovačević, A., Davidović, V. (2013): Norme kvalitete - još uvijek neiskorišten potencijal. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol 1/1 (291-306)
 31. Šuman, S., Pavletić, D. (2008): TQM - put do diferencijacije. Engineering Review, Vol 28/2 (131-142)
 32. Taynor, C. B. (1999): Successful systems development in a TQM company. In Tinnirelo, P. C. (eds). Project Management. Boca Raton: CRC Press LC
 33. White, T. F. (2005): Re-Engineering Probation Towards Greater Public Safety: A Framework for Recidivism Reduction Through Evidence-Based Practice. Court Support Services Division. State of Connecticut - Judicial Branch.
 34. Whitehead, P., Thompson, J. (2004): Knowledge and the Probation Service: Raising Standards for Trainees, Assessors, and Practitioner. Chichester: John Wiley and Sons

USPOREDBA PLANIRANJA I PRIPREMANJA ZA NASTAVNI RAD NA RAZLIČITIM NIVOIMA ŠKOLOVANJA

Datum prijave: 25.4.2014.

UDK 371.3:37.018

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Stručni rad

dr. sc. Vlado Halusek, viši predavač i Marijana Špoljarić, mag.educ.math et inf. predavač
Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska
Telefon: 00-385-981882717 E-mail: vlado.halusek@vsmti.hr, marijana.spoljaric@vsmti.hr

SAŽETAK - Planiranje i pripremanje za nastavni rad je najvažniji i najkompleksniji dio nastavnog procesa. Stoga se radi usporedba pripremanja za nastavni rad na različitim nivoima školovanja pri čemu se razlikuje stvarno i formalno pripremanje. Posebno je istaknuta trajna izobrazba nastavnika kao oblik trajnog pripremanja za nastavu. Trajno pripremanje za nastavu je izuzetno bitno za kvalitetno održavanje nastave, a posebno za netradicionalni pristup nastavi kojem se sve više teži. To se naročito odnosi na konstruktivistički pristup nastavi u kojem učitelji moraju biti spremni na razne nepredvidive situacije i pitanja učenika ili studenata.

Ključne riječi: priprema za nastavu, trajno pripremanje, formalno pripremanje, trajna izobrazba nastavnika.

SUMMARY - Planning and preparation for teaching is the most important and most complex part of the teaching process. Therefore, a comparison is made between teaching at different education levels, while differentiating real and formal preparation. Special emphasis was made with regards to on-going teacher training as a form of continuing preparation for classes. Continuous preparation for teaching is extremely important for maintaining quality of teaching, especially for non-traditional approach to teaching, which is more difficult. This especially applies to the constructivist approach to teaching, in which teachers must be prepared in a variety of unpredictable situations and questions from pupils and students.

Keywords: lesson preparation, continuous preparation, formal preparation, continuous teacher education.

1. UVOD

Rezultati brojnih istraživanja upućuju na to da se diskontinuitet školskog i izvanškolskog iskustva učenika sve više povećava (Mušanović, 2000). Znanja stečena u školi i u životnim situacijama postaju sve razdvojenije cjeline. Djeca sve teže uspostavljaju smislenu vezu između onog što ih uče u školi i životnih problema. To se odnosi i na učenike koji postižu solidne školske ocjene. Na osnovu toga, može se zaključiti da način na koji učenici uče nije primjerен životnim potrebama suvremenog svijeta. Javlja se potreba za boljim i primijerenijim oblicima učenja. Da bi se to moglo ostvariti treba se temeljiti na kvalitetnije pripremati za nastavni rad. Stoga je planiranje i pripremanje za nastavni rad najvažniji i najkompleksniji dio nastavnog procesa.

Pripremanje za nastavni rad može se podijeliti na četiri osnovna dijela:

- školovanje za nastavničko zvanje,
- trajno pripremanje,
- godišnje planiranje i pripremanje,
- dnevno pripremanje.

Školovanje za nastavničko zvanje je osnovni preduvjet bilo kakvog bavljenja nastavnim radom i s tim predstavlja oblik pripremanja za nastavni rad.

Visokoškolske institucije ustrojavaju i izvode stručne studije i specijalističke diplomske stručne studije sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i Statutu visokoškolske institucije.

Školovanje za rad u visokoškolskoj instituciji nije ograničeno samo na školovanje za nastavnička zvanja. Ovisno o vrsti studija i potrebama na visokoškolskoj instituciji u suradnička i nastavnička zvanja mogu se zaposliti diplomirani inženjeri, ekonomisti, pedagozi, lingvisti, pravnici... Za rad u visokoškolskoj instituciji, još uvjek, nije potrebna pedagoško-psihološka i didaktičko-metodička naobrazba. No, primjerice Sveučilište J.J. Strossmayera i Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici omogućili su svojim zaposlenicima tu vrstu naobrazbe.

Godišnje pripremanje za nastavni rad u osnovnoj i srednjoj školi se odnosi na izradu godišnjeg, operativnog plana rada. Operativni plan rada se izrađuje na županijskim stručnim vijećima učitelja, a svaki učitelj ga prilagođava svojem načinu rada i uvjetima opremljenosti škole u kojoj radi. U operativnom planu je najvažniji raspored nastavnih jedinica, a tu nema i ne smije biti većih razlika između škola.

Godišnje pripremanje za nastavni rad u visokoškolskim institucijama se temelji na silabusu zbog kojeg je ta institucija dobila dopusnicu za obavljanje djelatnosti i izvođenje stručnog studija. U silabusu je navedeno u kojem obimu se održava nastava, odnosno koliko je predviđeno sati predavanja, vježbi ili seminara, na koji način će se izvoditi nastava, koliko ECTS¹ bodova nosi kolegij, kako će se provjeravati i ocjenjivati znanje studenata, programski sadržaj, obvezna literatura, dodatna literatura, pomoći nastavnih materijala i oprema te očekivane kompe-

¹ European Credit Transfer and Accumulation System, odnosno Europski sustav prikupljanja i prenošenja kredita (bodova).

tencije stečene studijem programskog sadržaja predmeta. Na temelju silabusa koji se može mijenjati 20 % godišnje u cilju poboljšanja i aktualizacija tema izvodi se nastavni plan rada u kojem se raspoređuju teme u 15 tijedana nastave.

2. TRAJNO PRIPREMANJE ZA NASTAVNI RAD

Trajno pripremanje za nastavni rad odnosi se na proces trajne izobrazbe učitelja (Pastuović, 1997). Trajna izobrazba učitelja, poznata u nas kao permanentno stručno usavršavanje, obveza je za sve učitelje, ali se u praksi svodi na dobrovoljnu osnovu. Problem je u tome da je to zakonska obveza, ali nema sankcioniranja ako se trajno usavršavanje obavlja djelomično ili površno. Tako će i biti sve dok se trajna izobrazba učitelja ne izjednači s trajnim pripremanjem za nastavu. Trajno pripremanje za nastavu je izuzetno bitno za kvalitetno održavanje nastave, a posebno za netradicionalni pristup nastavi kojem se sve više teži. To se naročito odnosi na konstruktivistički pristup nastavi u kojem učitelji moraju biti spremni na razne nepredvidive situacije i pitanja učenika (Krsnik, 2003). Tako na primjer, njemački didaktičar Meyer (2002) navodi da učitelj može održati kvalitetnu nastavu i bez dnevne pripreme ako ima dobru pozadinsku pripremu². Pritom se ne misli da je držanje nastave bez pripreme pravilo, ali se zna dogoditi u raznim situacijama kao što su nepredviđene zamjene ili slično. Naglasak je na tome da je trajna izobrazba ili trajno pripremanje izuzetno bitno za odvijanje nastavnog procesa.

Prema nekim novijim razmatranjima, smatra se da trajno pripremanje ima najveći značaj od navedena četiri dijela (Halusek, 2006). Nasuprot tomu, na osnovu iskustva se stječe dojam da većina audio-vizualnih odgojno-obrazovne djelatnosti najveći značaj pridaje dnevnom pripremanju. Jedan od naših najznačajnijih metodičara nastave fizike, Šindler (1990), također smatra da je detaljna dnevna priprema nastavnih sadržaja najvažnija za izvođenje nastave. S druge strane, u svojim kasnijim radovima on uočava da nastava fizike ima obilježja determinističkog kaosa (Šindler, 1996). U takvim okolnostima je bilo kakvim dnevnim planiranjem nemoguće u potpunosti predvidjeti tijek nastave. Slično smatra i Krsnik (2001) koji navodi da se nastavna strategija može sugerirati, ali ne i propisati.

Dnevna priprema je završni dio jednog složenog procesa u kojem trajno pripremanje ima veliki značaj. To se posebno odnosi na rad s kreativnim učenicima koji svojim pitanjima mogu stvoriti probleme učiteljima s najboljim dnevnim pripremama ako isti nemaju kvalitetno trajno pripremanje za nastavu. Obrnuti slučaj je teže zamisliti. To je razlog da trajnom pripremanju za nastavu treba posvetiti mnogo više vremena od onog koje je u praksi uobičajeno.

² Pozadinska priprema odnosi se na razne oblike trajne izobrazbe učitelja.

Zakonom su propisana tri oblika trajnog usavršavanja (pripremanja):

1. individualno trajno usavršavanje,
2. kolektivno usavršavanje u školi,
3. kolektivno usavršavanje izvan škole.

Za razliku od osnovnoškolskih i srednjoškolskih profesora visokoškolski nastavni kadar ima zakonsku obavezu usavršavanja kroz napredovanja u nastavna zvanja i određene sankcije ukoliko ih ne ispune. Svako unaprjeđenje ima točno određene kriterije po kojima se utvrđuje može li nastavnik napredovati ili imati reizbor u zvanje. S osobama izabranim na znanstveno-nastavna, umjetničko-nastavna, nastavna i stručna radna mjesta sklapa se ugovor o radu na neodređeno vrijeme s obvezom provođenja ponovnog izbora ili unaprjeđenja svakih pet godina. Obveza provođenja ponovnog izbora prestaje nakon što zaposlenik bude drugi put izabran na znanstveno-nastavno radno mjesto redovitog profesora ili nastavno mjesto profesora visoke škole (trajno zvanje) (NN139/13, čl. 102.). Ako zaposlenik ne podnese prijavu ili ne bude izabran zbog neispunjavanja uvjeta za ponovni izbor na natječaj koji je objavila visoka škola, pokreće se postupak redovitog osobno uvjetovanog otkaza ugovora o radu, bez obveze ponude drugoga radnog mjeseta (NN 139/13, čl. 101.).

Izbor u nastavna i suradnička zvanja na stručnim studijima može biti u suradničko zvanje (asistent), ili nastavna zvanja (predavač, viši predavač, profesor visoke škole ili profesor visoke škole u trajnom zvanju). Odlukom, Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje, o uvjetima za ocjenu nastavne i stručne djelatnosti u postupku izbora u nastavna zvanja donijeti su kriteriji po kojima se može napredovati u navedena nastavna zvanja. Na primjer, ukoliko se napreduje u nastavno zvanje višeg predavača pristupnik mora ispunjavati obavezan uvjet da je u razdoblju najviše pet godina prije pokretanja izbora bio izabran u nastavno ili znanstveno-nastavno zvanje te je u tom zvanju kontinuirano izvodio nastavu od najmanje 120 norma sati (kumulativno) i da ima najmanje šest objavljenih stručnih i/ili znanstvenih ili umjetničkih radova, i/ili izvedenih i/ili nagrađenih stručnih, znanstvenih ili umjetničkih projekata kojima je bio voditelj, kovoditelj ili autor. Uz obvezne uvjete mora ispuniti tri od sljedećih uvjeta:

- da je magistar specijalist (završio studij u trajanju najmanje 10 semestara) iz područja i polja za koje se bira,
- da je magistar znanosti/doktor znanosti iz područja i polja za koje se bira. Ako kandidat nema magisterij ili doktorat iz područja i polja za koji se pokreće njegov izbor tada, na temelju objavljenih relevantnih znanstvenih i/ili stručnih radova kandidata, Stručno izborni povjerenstvo treba procijeniti njegovu kvalificiranost za područje i polje za koje se pokreće njegov izbor,
- da ima objavljeni recenzirani nastavni materijal za nastavni predmet iz kojeg izvodi nastavu u tiskanom ili elektroničkom obliku, koji je kategoriziran,

- da su pod njegovim mentorstvom izrađena najmanje tri završna ili diplomska rada,
- da je objavio najmanje jedan rad u koautorstvu sa studentom,
- da ima objavljen recenzirani prijevod poznatog udžbenika za nastavni predmet iz kojeg izvodi nastavu u tiskanom ili elektroničkom obliku koji je kategoriziran,
- da ima ukupno najmanje sedam objavljenih stručnih, znanstvenih i/ili umjetničkih znanstvenih radova, (izvedena ili nagrađena projekta ili studije) iz odgovarajuće struke, od kojih najmanje dva u razdoblju od tri godine prije datuma pokretanja izbora,
- da objavljeni stručni i znanstveni radovi imaju ukupni (zbroj) Impact Factor (IF) čija vrijednost je minimalno jednak vrijednosti srednjeg IF za znanstveno područje iz kojeg se kandidat bira, prema bazi Thomson Reuters Jurnal Citation Reports za prethodnu kalendarsku godinu,
- da ima minimalno deset potvrđenih citata stručnih i znanstvenih radova relevantnih za izbor u navedenom znanstvenom području.

Uz navedene uvjete svaka visokoobrazovna institucija može donijeti pravilnik kojim propisuje dodatne uvjete koje kandidat mora zadovoljavati kako bi napredovao u toj visokoobrazovnoj instituciji.

Nastavnici i suradnici u visokoškolskim institucijama dužni su uredno izvršavati nastavne i druge obveze sukladno općim aktima visokog učilišta te ispunjavati obveze u odnosu na znanstveni, umjetnički i stručni rad koji obavljaju na visokom učilištu. Posebnu pozornost dužni su posvetiti radu sa studentima, poticanju njihova samostalnog rada i kreativnosti te uključivanju u stručni, znanstveni i umjetnički rad (NN 139/13, čl. 103.). Na temelju navedenog može se zaključiti da se nastavnici i suradnici u visokoškolskim institucijama trajno moraju individualno usavršavati. Unatoč tome postoje oblici i kolektivnog usavršavanja unutar visokoobrazovne institucije i izvan nje.

2.1. Individualno trajno usavršavanje

Obvezno individualno trajno usavršavanje u osnovnoj i srednjoj školi se dijeli na tri dijela:

- stručni sadržaji,
- metodičko-didaktički sadržaji,
- pedagoško-psihološki sadržaji.

Tu se podrazumijeva da se za svaki od ova tri dijela pročita određeni broj knjiga ili članaka. U praksi se to uglavnom svodi na popunjavanje obrasca u kojem se navodi popis pročitane literature. Problem je u tome da se često samo napravi popis, a literatura se i ne vidi. Tako neki učitelji godinama prepisuju iste naslove.

Kao što je već navedeno, shvaćanje stručnog usavršavanja trebalo bi biti bitno društice. Većina učitelja to i primjenjuje pri čemu često niti ne razmisljaju da neke njihove uobičajene aktivnosti pripadaju u stručno usavršavanje. U to se može uključiti

čitanje drugih tipova literature koji prvenstveno ne pripadaju u klasične didaktičke materijale, ali značajno proširuju spoznaje učitelja koje mogu primjeniti u nastavi. Naravno, osim čitanja tu pripada i gledanje raznih emisija i filmova. Također se koriste i razni drugi oblici za koje se može smatrati da ulaze u individualno trajno usavršavanje kao što su:

- aktivno sudjelovanje u radu raznih stručnih udruga,
- ispunjavanje uvjeta za napredovanje u zvanje učitelja mentora i učitelja savjetnika,
- praćenje najznačajnijih svjetskih rezultata iz područja znanosti,
- recenzija udžbenika,
- razmjena iskustava s autorima udžbenika,
- razmjena iskustava s iskusnim učiteljima,
- stalno kontaktiranje s bivšim učenicima,
- mentorstvo učiteljima pripravnicima,
- rad na popularizaciji znanosti u mjestu rada i šire,
- sudjelovanje u raznim stručnim povjerenstvima za natjecanja,
- izrada programa za rad s nadarenim učenicima.

Individualno usavršavanje nastavnika u visokoobrazovnoj instituciji se uglavnom temelji na stručnim sadržajima, a provodi se kroz pohađanje poslijediplomskih studija, objavljivanje članaka u časopisima ili sudjelovanjima na konferencijama, pisanjem udžbenika i skripti, recenziranja članaka ili udžbenika, razmjeni iskustava s nastavnicima s drugih visokoobrazovnih institucija, mentorstvo prilikom pisanja završnih ili diplomskih radova studenata, sudjelovanje u pisanju projekata ili novih studijskih programa, suradnja s poduzetnicima.

2.2. Kolektivno usavršavanje u instituciji

Kolektivno usavršavanje u školi uglavnom se odnosi na sudjelovanje u stručnom aktivu određene grupe predmeta. Planirano je da se godišnje održe četiri aktiva na kojima sami učitelji održavaju razna stručna predavanja. Osim toga, pozivaju se da održe predavanja i suradnici izvan ovog područja kao pedagog, psiholog i slično. Također se u okviru kolektivnog usavršavanja u školi znaju organizirati i stručne ekskurzije u razne znanstvene ili stručne institucije. Mnogi učitelji se povremeno uključuju i u rad drugih aktivnih, a najčešće je to zajednički aktiv razredne i predmetne nastave. Razlog uključivanja je razmjena iskustava s drugim učiteljima kako bi se dobili kvalitetniji učenici iz nižih razreda.

Kolektivno usavršavanje u školi u visokoobrazovnim institucijama ovisi prvenstveno o upravi škole. Većina institucija nema praksu kolektivnog usavršavanja no postoje i svijetli primjeri. Pa tako je u Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici organizirano u više navrata predavanja o kvaliteti visokoobrazovnih institucija i programa, ishodima učenja, komunikaciji i slično. Isto tako mogu se nавести i gostujuća predavanja eminentnih stručnjaka ili predstavnika gospodarskih subjekata, te istaknu-

tih pravnih i fizičkih osoba iz gospodarskog i društvenog života zajednice koja se organiziraju za studente i profesore. Sastanci Stručnog vijeća ili Vijeća odjela ponekad imaju notu kolektivnog usavršavanja prilikom rasprava o nastavnim procesima ili prilikom donošenja odluka i pravilnika o studiranju i slično.

2.3. Kolektivno usavršavanje izvan institucije

Obvezno kolektivno usavršavanje izvan škole odnosi se na tri ili četiri stručna aktiva po predmetu koji učitelj predaje. To usavršavanje je u pravilu na županijskom nivou. Taj oblik usavršavanja koristi većina učitelja. Za one koji ne koriste takav oblik usavršavanja, u praksi nema nikakvih sankcija. Jedina im je smetnja ta da ne mogu stručno napredovati, ali oni su odustali od napredovanja samim tim što se ne žele usavršavati.

Osim navedenog, obveznog usavršavanja u školi, u praksi se često koriste i drugi oblici kao što je:

- prisustvovanje radu stručnih aktiva učitelja susjednih županija zbog razmjene iskustava,
- prisustvovanje radu županijskog stručnog aktiva za nastavnike srednjih škola,
- sudjelovanje u radu raznih stručnih skupova organiziranih u okviru županijskih ili državnih natjecanja,
- aktivno sudjelovanje u radu raznih ljetnih ili zimskih škola za najuspješnije učenike,
- sudjelovanje u radu raznih stručnih skupova posvećenih radu s nadarenim učenicima,
- sudjelovanje u radu raznih stručnih i znanstvenih skupova o osnovnom obrazovanju,
- aktivno sudjelovanje u radu hrvatskih simpozija ili kongresa o nastavi.

Kolektivno usavršavanje izvan institucije u visokoškolskim ustanovama se temelji na odlascima na konferencije ili predavanja koja se održavaju unutar zajednice u kojoj se nalazi visokoškolska institucija. Stručni aktiv po predmetu što je pravilo za osnovne i srednje škole u visokom obrazovanju ne postoji. Nešto slično tome ima samo nastavni kadar iz matematike u organizaciji Hrvatskog matematičkog društva pod nazivom Stručna sekacija. Stručna sekacija organizira znanstvena i stručna predavanja dva do tri puta godišnje.

3. DNEVNO PRIPREMANJE

Dnevno pripremanje za nastavu je pripremanje za izvođenje nastave prvog sljedećeg radnog dana. To je zakonska obveza za sve učitelje i profesore visokoškolskih institucija.

Od navedena četiri oblika pripremanja za izvođenje nastave, ovo je oblik kojem se u praksi posvećuje najviše pažnje i oblik pripremanja koji se najviše kontrolira. Kontroliranje ovakvog oblika pripremanja u dosta slučajeva dovodi do apsurdnih situacija tako da ponekad isпадa da je važnije kako je popunjeno obrazac od načina izvođenja nastave.

Dnevno pripremanje je izuzetno bitno, ali se mora razlikovati popunjavanje obrasca koje je čisto zadovoljavanje forme i stvarno pripremanje. Stoga se dnevno pripremanje dijeli na dva dijela:

- formalno pripremanje,
- stvarno pripremanje.

3.1. Formalno pripremanje

Formalno pripremanje u osnovnim i srednjim školama je čisto zadovoljavanje forme, popunjavanje obrasca koji je netko predvio za to. Posljednjih godina obrasce usvaja Učiteljsko vijeće na prijedlog pedagoga ili stručnog aktiva. Tu ne bi bilo ničeg spornog da obrazac u praksi ponekad postaje sam sebi svrha. Ravnatelji, pedagozi i svi ostali koji kontroliraju odgojno-obrazovni rad traže od učitelja godišnje planove i dnevne pripreme. To se kod kontrole rada vrednuje i visoko cijeni do te mjere da nekad postaje važnije od same izvedbe nastave. Lošije izveden nastavni sat bit će oprošten ako je prema lijepa³, pri čemu se koriste razna opravdanja kao trema, nepredviđene okolnosti i slično. Dobro izveden nastavni sat, a bez popunjene obrasca za pripreme, bit će uveden u zapisnik bez ikakvog opravdanja i bit će negativno vrednovana ta komponenta nastavnog sata što može dovesti i do disciplinskih mera.

Za razliku od osnovnoškolskih obrazaca za pripremanje nastavnog sata u visokim školama oni ne postoje i sam oblik i izgled pripreme ovisi o nastavniku koji sat održava. Najčešće su to vrlo iscrpne stručne pripreme potkrijepljene s puno primjera koje s vremenom prerastaju u nastavni materijal za učenje (skripta, udžbenik).

U ova dva slučaja treba razlikovati lijepu i dobру pripremu za sat. Lijepa priprema koja podrazumijeva dobre likovne i jezične vještine, ne mora biti dobra priprema. Dobro pripremljen je onaj nastavni sat koji je dobro izveden, pri čemu ljepota pripreme nema nikakav utjecaj.

Ponekad je osnovna svrha postojanja pripreme samo radi zadovoljavanja forme jer korištenje pripreme za vrijeme same realizacije nastavnog sata nije najsretnije rješenje. Čitanjem pripreme pred učenicima gubi se autoritet i smanjuje dojam nastavnikove kompetentnosti. Nije dobro od učenika tražiti da znaju ono čega se i sam učitelj mora podsjećati čitanjem pred njima. Osim toga, ako je učitelj zaboravio neke podatke, onda to ne trebaju znati ni učenici, a posebno ne u nižem stupnju školovanja. To potvrđuju i neka istraživanja o nastavnikovim osobinama koje utječu na školsko postignuće učenika koja pokazuju da učenici u prvi plan stavljaju nastavnikovu kompetentnost (Bilić, 2000). Čitanjem pripreme pred učenicima gubi se taj dojam učiteljeve kompetentnosti. Pritom je jasno da postoji situacije kad je nemoguće izbjegći korištenje bićeški, ali bi ih trebalo svesti na minimum.

³ Lijepa priprema znači da je obrazac vizualno lijepo ispunjen.

Za razliku od ove formalne pripreme, stvarna priprema za nastavni sat je potpuno drukčija i dugotrajnija.

3.2. Stvarno pripremanje

Stvarno pripremanje je neophodno pripremanje za nastavni sat koje se uglavnom ne evidentira u obveznom obrascu. U eksperimentalnim predmetima, stvarno pripremanje je mnogo opsežnije i dugotrajnije od formalnog pripremanja. Opsežnost stvarnog pripremanja najbolje se očituje u pripravi uvjeta za izvođenje pokusa koje podrazumijevaju sljedeće radnje i didaktička pravila (Jurdana-Šepić i Milotić, 2001):

- Nastavnik mora osigurati uvjete u kojima će svi učenici moći vidjeti što se pokazuje;
- Ako se pokus izvodi na nastavničkom stolu, dobro je da se podigne na malo postolje radi bolje vidljivosti iz posljednjih klupa ili nastavnik može pozvati učenike da se okupe oko stola na kojem se izvodi pokus;
- Unaprijed dogоворити s učenicima da donesu jednostavniji pribor od kuće ako je potrebno;
- Dogоворити se s učenicima koji će eventualno biti nastavnikovi pomoćnici pri demonstriranju;
- Koristiti jednostavna nastavna sredstva čim je više moguće jer složena nastavna sredstva mogu demonstraciju i njezinu namjenu učiniti nejasnom;
- Svi pokusi moraju biti isprobani prije nego se pokažu učenicima;
- Prepostaviti što će govoriti tijekom demonstracije učitelj i učenici;
- Prepostaviti eventualni neuspjeh pokusa i predvidjeti što činiti u tom slučaju.

Stvarna priprema ima značajnu ulogu i u slučajevima kad eksperiment nije predviđen ili nema potrebnog pribora. U tom slučaju je u okviru pripreme potrebno jedno od sljedećeg:

- zamisliti efikasan misaoni eksperiment i predvidjeti tijek razgovora (Driver i ostali, 2000),
- predvidjeti stvaranje problemskih situacija dobro usmjerenim dijalogom (Mestre, 1991),
- zamisliti i povezati iskustvo učenika tako da se učenici prisjećaju raznih situacija iz svakodnevnog života povezanih s predviđenim nastavnim sadržajima (Novodvorsky, 1997).

U skladu s navedenim, stvarna dnevna priprema za nastavnu jedinicu je mnogo važnija i kompleksnija od formalne pripreme. Za ilustraciju opsežnosti stvarne pripreme mogu poslužiti nabrojani koraci koji se koriste pri pripremanju za nastavni sat u kojem se izvode eksperimenti:

1. Biranje nastavne jedinice na temelju godišnjeg plana ili dogovora s učenicima;
2. Zamišljanje izvođenja nastave samo na temelju naslova nastavne jedinice i višegodišnjeg iskustva;
3. Proučavanje načina na koji je ista tema obrađena u najmanje dva različita udžbenika;
4. Korištenje priručnika za nastavnike;

5. Traženje zanimljivih eksperimenata vezanih uz tu temu;
6. Traženje zanimljivosti na Internetu ili u novoj literaturi;
7. Biranje uvodnog eksperimenta;
8. Biranje ostalih demonstracija i eksperimenta;
9. Priprema pronađenih materijala za prikaz na projektoru ili na prijenosnom računalu;
10. Priprema računala i odgovarajućih programa za demonstraciju;
11. Priprema pribora za demonstracijske puke;
12. Priprema pribora za grupni ili individualni rad učenika;
13. Isprobavanje pokusa prije izvođenja na satu;
14. Predviđanje eventualnih neuspjeha u demonstracijama i zamišljanje mogućih obrazloženja neuspjeha;
15. Razmišljanje o načinu otkrivanja učeničkih prekonceptacija⁴;
16. Predviđanje eventualnih učeničkih pitanja i mogućih odgovora;
17. Zamišljanje konstruktivističkog dijaloga s učenicima;
18. Razmišljanje o vremenskom tijeku nastavnog sata (trajanje pojedinih dijelova);
19. Razmišljanje o mogućoj domaćoj zadaći;
20. Zamišljanje tijeka nastave na temelju svih ovih prethodnih komponenti.

Tek nakon ovakvog oblika pripremanja slijedi popunjavanje obrasca za dnevnu pripremu. To je razlog zbog čega popunjavanje obrasca predstavlja samo zadovoljavanje forme odnosno formalnu pripremu.

Također treba napomenuti da se ovakvo dnevno pripremanje bazira na trajnom ili pozadinskom pripremanju koje uključuje praćenje suvremene stručne literature i interneta te sudjelovanje na raznim stručnim skupovima. Bez ovakve trajne pripreme, dnevna priprema bi bitno izgubila na originalnosti i poprimila oblik pripreme za tradicionalnu nastavu. To je razlog da trajno pripremanje ima veliki značaj u cijelokupnom procesu pripremanja za nastavu.

Stvarna priprema u visokim školama također je jedna od bitnijih priprema zbog potrebe aktualizacije nastavnih tema i praćenja znanstvenih doprinosa u polju i grani u kojoj se predaje.

4. ZAKLJUČAK

Planiranje i pripremanje za nastavni rad je najvažniji i najkompleksniji dio nastavnog procesa na svim nivoima školovanja. Pritom se mora razlikovati stvarno i formalno pripremanje. Formalno pripremanje podrazumijeva popunjavanje predviđenih ob-

⁴ Za učitelje je važno znati da učenici i prije učenja fizike u školi već imaju određene ideje o mnogim fizikalnim konceptima i konceptualne relacije o određenim fizikalnim pojavama.

razaca zbog kontrole nastavnog procesa. Stvarno pripremanje je dugotrajan proces koji podrazumijeva sve radnje potrebne za kvalitetno izvođenje nastave. Zbog toga je trajno pripremanje za nastavu i zuzetno bitno, a posebno za netradicionalni pristup nastavi kojem se sve više teži. To se naročito odnosi na predmete koji se baziraju na izvođenju eksperimentata.

Na visokoškolskim ustanovama izvođenje nastave se temelji više na stručnosti nego na metodici dok je na nižim stupnjevima školovanja obrnuto. Veća primjena metodike na visokoškolskim ustanovama mogla bi doprinijeti boljem usvajanju znanja, a samim tim i obrazovanju kvalitetnijih stručnjaka koji se školuju na visokim školama i fakultetima.

LITERATURA

1. Bilić, V. (2000): Nastavnikov utjecaj na učenikovo školsko postignuće. Napredak, 141 (1), 54-64.
2. Driver, R., Newton, P., Osborne, J. (2000): Establishing the norms of scientific argumentation in classrooms. *Science Education*, 84, 287-312.
3. Halusek, V. (2006): Učinci konstruktivistički usmjerenje nastave fizike. Magisterski rad. Sveučilište u Splitu, Fakultet prirodoslovno-matematičkih znanosti i kineziologije.
4. Jurdana-Šepić, R., Milotić, B. (2001): Metodički pokusi iz fizike. Rijeka: Filozofski fakultet.
5. Krsnik, R. (2001): Učenik i učenje fizike; Što govore rezultati istraživanja. Peti hrvatski simpozij o nastavi fizike, Split: Hrvatsko fizikalno društvo, 7-18.
6. Krsnik, R. (2003): Problemski usmjerena nastava, deklarativno ili stvarno? Šesti hrvatski simpozij o nastavi fizike: Problemski i istraživački usmjerena nastave fizike, Split: Hrvatsko fizikalno društvo, 6-14.
7. Mestre, J. P. (1991): Learning and instruction in pre-college physical science. *Physics Today*, American Institute of Physics, September 1991, 56-61.
8. Meyer, H. (2002): Didaktika razredne kvake. Zagreb: Educa.
9. Mušanović, M. (2000): Konstruktivistička teorija i obrazovni proces. Zbornik skupa: Didaktični i metodični vidiki nadaljnega razvoja izobraževanja, Maribor, Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta v Mariboru, 28-35.
10. Novodvorsky, I. (1997): Constructing a Deeper Understanding. *The Physics Teacher*, 35, 242-245.
11. Odluka o uvjetima za ocjenu nastavne i stručne djelatnosti postupku izbora u nastavna zvanja https://www.azvo.hr/images/stories/VVIVS/Odluka_o_uvjetima_za_ocjenu_nastavne_i_strune_djelatnost_i_u_postupku_izbora_u_nastavna_zvana.pdf (15.04.2014.)
12. Pastuović, N. (1997): Trajna izobrazba učitelja. Napredak, 138 (1), 7-18.
13. Šindler, G. (1990): Prilozi problemski usmjerenoj nastavi. Zagreb: Školska knjiga.
14. Šindler, G. (1996): Nastava fizike u novom obzorju. Napredak, 137 (4), 447-454.
15. Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN 139/13

UTJECAJ INTERNET MARKETINGA NA RAZVOJ BREND A TURISTIČKE DESTINACIJE

Datum prijave: 25.4.2014.

UDK 004.738.5:658.8:379.8:910.4

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

Stručni rad

Marko Vukman, mag. oec. i Katarina Drpić, mag. oec.

Visoka škola za sportski menadžment Aspira

Mike Tripala 6, 21 000 Split, Hrvatska

Telefon: 021-382-802 Fax: 021-382-805 E-mail: marko.vukman@aspira.hr; katarina.drpic@aspira.hr

SAŽETAK - Utjecaji informatičkih tehnologija vidljivi su na tradicionalnim metodama i tehnikama marketinga, ali je također moguće govoriti i o potpuno novoj vrsti marketinga - internet marketingu, koji nalazi svoju široku primjenu u turizmu. Internet marketing u turizmu predstavlja nesumnjivo temeljnu stratešku odrednicu poslovanja svih subjekata iz sektora turizma. Internet marketing danas je neophodan alat marketinško djelovanja, posebno kada je u pitanju brendiranje turističke destinacije. Jednosmjeran komunikacijski kanal destinacijskog brendiranja, prije razvoja internet marketinga, bio je sve prisutan kada su destinacijske - marketing organizacije stvarala i generirale svoje destinacijski brend. Međutim, pojavom internet marketinga, prvenstveno društvenih mreža, omogućila se dvosmjerna komunikacija, gdje su potrošači u mogućnosti da participiraju u razvoju destinacijskog brenda. Percepcija destinacije stvorena indirektnim putem od strane potrošača, koji putem društvenih mreža dijeli svoj doživljaj destinacije, garancija su za uspješan razvoj branda destinacije.

Ključne riječi: internet marketing, brend, turistička destinacija, destinacijski menadžment

SUMMARY - The impacts of information technology are visible to traditional methods and techniques of marketing, but we can also speak of a completely new type of marketing - Internet marketing, which has its widespread use in tourism. Internet marketing in tourism is undoubtedly a fundamental strategic orientation of all business entities in the tourism sector. Internet marketing is now an essential tool of marketing activity, especially when it comes to branding a tourist destination. One-way communication channel of destination branding, prior to the development of internet marketing, was omnipresent when destination marketing organizations created and generated their destination brand. However, the advent of internet marketing, especially social networks, enable two-way communication, where consumers are able to participate in the development of the destination brand. Destination perception which is created indirectly by consumers, who through social networks shared their experience of destination, is a guarantee for successful development of the destination brand.

Keywords: internet marketing, brand, tourist destination, destination management

1. UVOD

Internetski marketing predstavlja važan dio marketinške teorije. Definira se kao uporaba interneta i drugih digitalnih tehnologija za postizanje marketinških ciljeva i kao podrška suvremenom marketinškom konceptu. Predstavlja marketing u novom elektroničkom okruženju, tj. proces izgrađivanja i održavanja odnosa s korisnicima kroz online aktivnosti kako bi se dogodila razmjena ideja, proizvoda i usluga te ispunili ciljevi uključenih strana (Škare, 2006:31). Na Internetu se može primjenjivati niz marketinških aktivnosti, prvenstveno kao novi oblik komunikacije, određivanje cijena, kreiranje novih usluga te uspostavljanje novog kanala prodaje prvenstveno kroz e-trogivnu, tzv. „web shopove“. Internet u svojoj najužoj definiciji obuhvaća pojam „svjetske mreže“, tj. u marketinškom smislu najbrži, najjeftiniji i širokopojasni oblik komunikacije između ponuditelja usluga i proizvoda te njihovih kupaca odnosno tržišta. Internet je za razliku od

većine drugih medija pružio mogućnost dvostrane komunikacije s kupcima. Unatoč jasnim prednostima postoje i određeni nedostaci interneta kao komunikacijskog kanala u odnosu na tradicionalne medije poput radija, televizije i tiska. Prednosti komunikacije putem interneta jesu: dvosmjerna komunikacija (korisnik kontrolira svoje iskustvo u korištenju web stranica); nepostojanje fizičkih ograničenja; dinamičnost (osvježavanje sadržaja uz niske troškove); mogućnost pretraživanja; multimedija (tekst, zvuk i slika objedinjeni su u jedan dokument). Nedostaci komunikacije putem interneta za poduzeće jesu: korisnik kontrolira iskustvo (korisnik mora poduzeti akciju); ne postoji čimbenik iznenadenja (kao u slučaju televizije ili radija); stupanj selektivnosti publike je nizak; velik broj web stranica; demografska i psihografska obilježja korisnika interneta (koja nisu u skladu s obilježjima ciljnih segmenata nekih poduzeća) (Škare, 2006:31). Danas, internet predstavlja novu dimenziju promocijskog sustava na globalnim tržištima. Od mnogih načina komuniciranja (usluge)

je posebno zanimljiv zbog svoje jednostavnosti za korištenje, sastoji se od stranica multimedejske prirode i gotovo nema ograničenja u smislu vremena i prostora (Galičić, Šimunić, 2010:282). Internet marketing u turizmu predstavlja nesumnjivo temeljnu stratešku odrednicu turističkih destinacija s ciljem kreiranja prepoznatljivog imidža, odnosno brenda destinacije.

Ulazak turističke destinacije u marketinške projekte na internetu je relativno jeftin i lak pa sve veći broj destinacija plasiraju svoj prepoznatljive, turističke usluge i proizvode kako bi se približili potencijalnim gostima te kako bi održavale s njima kontakt, ažurirala ponude i stvarala prepoznatljivost svoje destinacije, tj. razvoj njenog brenda.

2. INTERNET KAO SUVREMENI MARKETINŠKI ALAT

Blizak pojam internet marketingu je i e-marketing, odnosno elektronički marketing. Elektronički marketing (engl. e-marketing) definiran je kao postignuće marketinških ciljeva kroz uporabu informatičko-komunikacijske tehnologije. Razvija se veoma brzo, zahvaljujući prvenstveno velikoj brzini širenja interneta i razvoju informatičko-komunikacijske tehnologije. Uz kvalitetnu aplikaciju za pregled statistike stranice može se dobiti segmentacija onih koji su je pogledali po zemljama, dobnoj i spolnoj strukturi ili pak prema nekom drugom kriteriju. Razlog njegove velike popularnosti leži i u malim ulaganjima. Upravo je zato posebno zanimljiv manjim poduzećima koja se ne mogu predstavljati javnosti putem skupih promidžbi i masovnih medija (Stanojević, 2011:167). Način na koji znanstvenici razumiju stranu internet marketinga je raznolika. Osnovne značajke su interaktivnost, bolji ciljani oblik marketinga, itd. Važno je naglasiti da iako postoje razlike u tumačenju kako internet utječe na marketing, internet marketing je svojevrsni produžetak tradicionalnog marketinga, ali kroz drugačiji oblik medija koji ima različite karakteristike. Dok kod tradicionalnih masovnih komunikacijskih modela kupac se smatra kao pasivni subjekt, korištenje interneta kao marketinškog kanala omogućava dvosmjernu komunikaciju. Komunikacija između poduzeća i kupca nastaje u smjeru iz poduzeća prema kupcu, i natrag od kupca prema poduzeću. Osim toga kupac odlučuje kada će se koristiti komunikacijski kanal prema poduzeću (Marčinko Trkulja, 2012:128). Komunikacija u obliku internet marketinga je intenzivna. Kupci mogu doći do informacija o poduzeću, proizvodima i cijenama 24 sati dnevno. Trošak traženja informacije u tom obliku nije značajan te postupci pretraživanja nisu vremenski ograničeni. Nedostatak fizičke prisutnosti u trgovini i dalje je problem.

3. INTERNET MARKETING U TURIZMU

Utjecaji informatičkih tehnologija vidljivi su na tradicionalnim metodama i tehnikama marketinga, ali je također moguće govoriti i o potpuno novoj vrsti marketinga - internet marketingu, koji nalazi svoju široku primjenu u turizmu. Internet marketing u turizmu predstavlja nesumnjivo temeljnu stratešku odrednicu poslovanja poduzeća iz sektora turizma. Ulazak poduzeća u marketinške projekte na internetu je relativno jeftin i lak pa tisuće poduzeća i poslovnih ljudi iz područja turizma svakodnevno „lansiraju“ svoje web stranice u svijet interneta. Uvažavajući relevantnu literaturu moguće je na sljedeći način klasificirati subjekte internet marketing u turizmu na turističke agencije odredišta (Destination Management Organisations), ugostiteljske usluge (Hospitality services), putničke agencije (Travel Agencies), turooperatori (Tour operators) i turističke atrakcije (Visitar Attractions). Nabrojani subjekti pretpostavljaju posjedovanje vlastitih web stranica. Stoga se web site može promatrati kao nositelj internet marketing aktivnosti u turizmu. Na internetu postoji niz različitih pristupa pa je precizna kategorizacija web stranica otežana. Većina stranica ima višestruke ciljeve i za njihovo se postizanje koristi nizom marketinških strategija. Internetske stranice pojedinačnih lokacija i objekata pružaju konkretne informacije o određenoj lokaciji ili turističkom objektu, te donose više informacija o pojedinostima smještaja, cijenama, pogodnostima i dodatnim uslugama. Ovoj skupini stranica pripadaju pojedinačne lokacije lanaca, koncesija i članstava te mnogi samostalni objekti koji nisu integralni dio neke veće upravljačke strukture (Andrić, 2007:89). U pitanju više nisu samo web stranice i portal, pojavom društvenih mreža otvorili su se sasvim novi segmenti marketinške aktivnosti turističkog sektora na internetu, koji se prvenstveno baziraju kroz komunikaciju s kupcima kreiranjem zanimljivog „viralnog“¹ sadržaja. Danas je postalo gotovo nemoguće zamisliti marketinške napore u turizmu bez značajne internet komponente. Međutim, pošto se korištenje interneta i dalje razvija potrebno je uzeti u obzir smjer u kojima korisnici očekuju da će se ovaj medij razvijati.

U posljednjih pet godina trend u korištenju interneta je usmjeren prema korisnicima sadržaja, posebno u obliku društvenih medija. Gotovo svaki veliki turistički subjekt ili određeni vezan uz tu industriju održava neki oblik socijalne medijske prisutnosti sa svojom facebook stranicom, twitter obavijesti ili korištenjem bloga, youtube video kanalom ili pretplatom na uslugu e-pošte. Nadalje web stranice kao što su TripAdvisor omogućavaju putnicima da traže treće mišljenje o destinacijama, smještaju, zrakoplovnim kompanijama, restoranima i atrakcijama na način da dopuste vlastite

¹ Predmet masovnog interesa (npr., više od milijun pogleda na youtube kanalu)

komentare prethodnih posjetitelja koji se nalaze na službenim web stranicama ili društvenim medijima. Ovakav razvoj omogućava znanstvenicima s područja turizma i ugostiteljstva niz mogućnosti za istraživanje. Ne samo da su znanstvenici u mogućnosti ispitati načine na koje se ovi promotivni instrumenti mogu koristiti od strane marketinške prakse u industriji, već postoji i mogućnost da se ispita potencijalne učinke u tim novim smjerovima društvenih medija kao vodećih online marketinških napora (Parker, 2012:1). Očito je daje e - poslovanje bitan preduvjet uspješnosti organizacije u nastajanju, i to kroz globalno umrežavanje, internet poslovno okruženje i to posebno za turističku industriju. Mnoge turističke organizacije morale su proći kroz proces reinženjeringa kako bi iskoristile nove tehnologije i transformirale svoje procese da bi bile u mogućnosti se natjecati na globalnom tržištu (Buhalis, Hyun Jun, 2011:3). Važnu stavku u ovom segmentu ima budući razvoj društvenih mreža. Postavljaju se mnogobrojna pitanja, tipa: U kojem smjeru će Facebook ići? Hoće li doživjeti sudbinu MySpace ili će to biti dugotrajan marketinški kanal medijske promocije. Što je s drugim novim društvenim mrežama, tipa Pinterest ili Instagram? Mogu li eventualno zamijeniti Facebook ili Twitter? Koliki je životni vijek tih mreža, te kakav će biti njihov krajnji utjecaj na turizam i ugostiteljsku industriju?

4. RAZVOJ BREND-A I DESTINACIJSKI MENADŽMENT

U posljednjih nekoliko godina mogu se čuti brojne definicije o brendu i brendiranju. Nažalost još uvijek velika većina ljudi smatra da je brendiranje jedan od oblika projektiranja logotipa, odnosno izgradnje vizualnog identiteta, dodavanje nove boje postojecem logu, ili stvaranje određenih oznaka za identifikaciju proizvoda ili poduzeća. Odnosno, drugim riječima kreiranje vanjskih atributa. Pojam brendinga se s vremenom pogrešno primjenjivao u izvršnim korporativnim krugovima, doduše nesvesno, te je njegov smisao dobio sasvim pogrešan smjer (di Cuia, 2003:1). Brand i brendiranje je puno više od vanjskog atributa proizvoda ili poduzeća, odnosno puno više od samog stvaranja njihovog vizualnog identiteta. Prema Cotleru i Kelleru "Brend predstavlja marku, ime, pojam, termin, znak, simbol, dizajn, oblik ili kombinacija svega navedenog, čija je namjena identificiranje dobara ili usluga jednog poslodavca (proizvođača, ponuđača, prodavača) ili grupe te njihovo razlikovanje (diferenciranje) od konkurenčije" (Cotler, P., Keller, K., 2008:443). Između pojmove brend i brendiranje postoji određena razlika. Brend se stvara dugotrajnim, upornim, strpljivim i predanim radom, tijekom procesa koji uključuje pažljivo planiranje i veliko dugoročno ulaganje. Iz toga proizilazi kako je za stvaranje jakog brenda potrebno brendiranje, ili drugim riječima, strategijski menadžment proces

koji obuhvaća dizajniranje i implementaciju marketing programa i aktivnosti kako bi se gradilo, mjerilo i upravljalo vrijednošću brenda (Bolfek, B., Jakičić, D., Lončarić, B., 2012:364). Značajnu ulogu u kreiranju branda turističke destinacije ima destinacijski menadžment. Kako se većina turističkih aktivnosti odvijaju u destinacijama, ti entiteti sačinjavaju najvažnije elemente turističkog sustava te čine neophodnu cijelovitost turističkog istraživanja. Tradicionalno, destinacija se uzima u obzir kao mješavina izravnog i neizravnog turističkog sadržaja (npr. smještaja, ugostiteljstva, javnog i privatnog prijevoza i prometnica, podataka o posjetiteljima, rekreacijskog sadržaja, itd.), te široke palete prirodnih i kulturnih turističkih atrakcija (npr. krajolika, spomenika, doživljaja, itd.) koje su u ponudi turistu tijekom njegova/njezina boravka u odabranom mjestu, destinaciji. Međutim, za ekonomske i marketinške znanosti, turistička destinacija je više od prepoznatljivog geografskog područja. Vrlo često turisti doživljavaju odredište u cjelini, tako da se to područje ne smatra samo kao „turističko mjesto“, već postaje i „turistički proizvod“. Dakle, turistička destinacija može se definirati kao „zbirka iskustava stečenih od strane putnika (turista)“ te se treba promatrati kao sustav proizvoda i usluga kojih su dobavljači spremni isporučiti, a turisti konzumirati. (Klimek, 2013:29). Uloga destinacijskog menadžmenta u tom slučaju se sastoji od ispunjavanja marketinških, promocijskih i prodajnih zadaća, kao i koordiniranju dugoročnog planiranja destinacije te upravljanju percepcijom budućih potrošača te kreiranju odredišta kao integralni turistički proizvod. Ako sagledamo i društveno odgovornu stranu, uloga destinacijskog menadžmenta je mnogo složenija te zahtjeva pronalaženje balansa između konkurenčijskih i društveno odgovornih ciljeva prema okolišu, društvu i ekonomiji (Klimek, 2013:30). U procesu brendiranja i stvaranja prepoznatljivost određene destinacije značajnu ulogu ima destinacijski menadžment odnosno destinacijski marketing na razini DMO-a (Destinacijskih menadžment organizacija). Postavlja se pitanje što predstavlja pojам destinacijskog brendiranja? Destinacijsko brendiranje može se definirati kao skup marketinških aktivnosti koje podrazumijevaju stvaranje imena, simbola, loga, oznaka riječi ili drugih grafičkih elemenata koji se lako prepozna i jedinstveni su za određenu destinaciju. Osim stvaranja vizualnog identiteta cilj destinacijskog brendiranja je da dosljedno prenese nezaboravan doživljaj putovanja koji je jedinstven i povezan samo za tu destinaciju. Također, cilj je da služi za konsolidaciju i jačanje emocionalne veze između posjetitelja i destinacije te da smanji troškove pretraživanja i percipiranog rizika. Sveobuhvatno destinacijsko brendiranje služi za stvaranje imidža destinacije koji će pozitivno utjecati na potrošačev odredišni izbor (Chernysheva, Skourtis, Assiouras, Koniordos, 2011). Tržišna prepoznatljivost brenda

destinacije gradi se godinama, i to zajedničkim zlaganjem svih aktera destinacije, prvenstveno destinacijskog menadžmenta. Jednom kada se dosegne određena, zadovoljavajuća razina prepoznatljivosti brenda, ona se mora s vremenom održavati, kako bi se sam brend razvijao. Pri tome se misli i na praćenje trendova kroz konstante inovacije, kao što su novi marketinški kanali komunikacije putem interneta i društvenih mreža.

5. UTJECAJ INTERNET MARKETINGA NA RAZVOJ BREND A TURISTIČKE DESTINACIJE

Tradicionalni koncept marketinške komunikacije, bilo da je u pitanju turistička destinacija ili neki drugi proizvod ili usluga, zahvaljujući sve bržem i većem razvoju tehnoloških inovacija, doživljava značajne promjene. Smanjuje se dominacija fizičkih proizvoda, fizičke distribucije i masovne komunikacije s velikim i heterogenim tržišnim segmentima te se u današnjem suvremenom obliku komunicira sa sadržajem namijenjenim točno ciljanoj grupi koji je oblikovan s ciljem stvaranja predodžbe o destinaciji ili održavanje pozitivnog imidža destinacije. Postavlja se pitanje u kojem to segmentu Internet marketing unapređuje ta dva bitna segmenta brendiranja destinacije. Odnosno na koji način potiče potencijalne posjetitelje da stvore predodžbu o destinaciji, a postojeće da održavaju stečeni doživljaj destinacije?

Značajnu ulogu u razvoju internet marketinga i njegovu primjenu u brendiranju destinacije zasigurno je imao razvoj samog interneta. Od statičnih, jednosmjernih web stranica do dinamičnih interaktivnih društvenih mreža.

Primjena suvremenog web okruženja u turizmu uključuje izravan i kombinirani marketing. Marketing društvenih mreža i marketing baziran na web sadržaju može se smatrati današnjim glavnim alatom brendiranja destinacije. Razlog tome je što ti kanali komunikacije iskazuju mnoge korisne strane te pomažu destinacijama, kao i turističkim organizacijama, u poboljšanju brenda. Internet marketing više se ne koristi u kontekstu novih medija i predstavlja nezaobilazan dio oblikovanja brenda turističke destinacije. Utjecaj interneta preokrenuo je sliku marketinškog spleta te su njegove komponente postale prilagodljive, interaktivne, dinamične i transparentne. Društvene mreže dobivaju sve više pažnje od marketinških stručnjaka, zbog toga što potrošači gube povjerenje prema velikim plakatima, brošurama, reklamnim programima, televizijskim oglasima itd. Potrošači danas traže brendove kojima će vjerovati te internet kao donekle neovisni i slobodni komunikacijski kanali potiče znatiželju u njime te se sve veći broj potrošača upravo okreće njemu prilikom konačnog izbora, odabira destinacije, kupovine itd.

Internet je promijenio metode komuniciranja i na taj način promijenio strategiju razvoja branda.

Štoviše, marketing društvenih mreža je danas poveznica između ostalih online marketinških alata kao što su web stranice, e-mail marketing i marketing putem tražilica.

S marketingom putem društvenih mreža, kupci imaju više načina pristupa informacijama te na taj način više mogućnosti kako bi doprinijeli predodžbi o brendu destinacije. Dijeljenje se može promatrati kao velika snaga društvenih mreža. Ljudi dijele turističke informacije putem društvenih mreža, te informacije obilježja su branda destinacije. Oni dijele svoj doživljaj destinacije na internetu putem slika, video materijala, blog članaka, zapisa i sl. Taj sadržaj postavlja na Flickr, Facebook, Google plus, Youtube itd. (Viet Hung, Zhuochuan, 2011). Društvene mreže imaju snažnu sposobnost širenja informacija u jako kratkom vremenu na velikom geografskom području. Ipak, brendiranje destinacije samo putem društvenih medija ne može biti održivo. Ovaj oblik marketinga pokazuje svoje prednosti u brendiranju destinacije najviše kada je u kombinaciji s tradicionalnim marketinškim pristupom. Na kraju potrebno je navesti glavno obilježje koje ukazuje da je jednosmjeran komunikacijski kanal destinacijskog brendiranja, prije razvoja internet marketinga, bio sve prisutan kada su destinacijske - marketing organizacije stvarala i generirale svoje destinacijski brend. Međutim, prvenstveno pojava društvenih mreža je omogućila dvosmjernu komunikaciju, gdje su potrošači u mogućnosti da participiraju u razvoju destinacijskog brenda (Lim, Chung, Weaver, 2012)

6. ZAKLJUČAK

Zadaća destinacijskog menadžmenta je kontinuirano uvođenje inovacija u oblikovanje turističkog proizvoda prema interesima i željama turista te mogućnostima destinacije. Zasigurno, najefektivniji oblik inovacije u današnjem oblikovanju brenda turističke destinacije je internet marketing. Uloga destinacijskog menadžmenta je povezivanje svih sudionika koji sudjeluju izravno ili posredno u oblikovanju sadržaja kvalitete turističkog proizvoda na razini turističke destinacije. U procesu donošenja poslovnih odluka, menadžmentu na svim razinama potrebne su brojne informacije koje im može osigurati "integralni informacijski sustav na razini turističke destinacije" koji se prenosi krajnjim korisnicima putem prezentacijskog web sadržaja ili interaktivnog pristupa kroz društvene mreže. Od svih prednosti internet marketinga koje se pružaju u turizmu, svakako je za turističke destinacije najznačajnija mogućnost pružanja trenutačnog i uvijek otvorenog pristupa informacijama o destinaciji u cijelom svijetu. Informacije kreiraju prepoznatljivost destinacije i na njima se temelji razvoj brenda. Internet pruža podršku nizu funkcija i procesa destinacije u cilju razvoja proizvoda i pružanja usluga za potrošače. Također, predstavlja moćan komunikacijski medij kojim se učinkovito mogu povezivati subjekti ponude i potražnje u

turizmu. Slijedom toga, dolazi i do pojave novih promijenjenih navika u ponašanju potrošača-turista, koje je prvenstveno obilježeno korištenjem Interneta kao informacijskog, komunikacijskog i transaksijskog kanala. Razvoj brenda putem internet marketinga, gledajući perspektivno na široj svjetskoj razini, je u stalnoj progresiji. Dosljednom implementacijom internet marketing strategija na razvoj brenda turističke destinacije moguće je osigurati dugoročni rast prepoznatljivost destinacije, koja stvara potražnju za njezinim proizvodima i uslugama, što u konačnosti dovodi do rasta konkurentnosti destinacije.

LITERATURA

1. Andrić, B. (2007): E-marketing implementation in tourism. Poslovna izvrsnost, Vol.1 No.2 (85-97)
2. Bolfek, B., Jakičić, D., Lončarić, B. (2012): Polazišta za brendiranje Slavonije kao turističke destinacije. Ekonomski vjesnik, No.2 (363-374)
3. Chernysheva, E., Skourtis, G., Assiouras, I., and Koniodos, M. (2011): Social Media and Destination Branding: How Mediterranean Tourism Destinations Use Facebook. Academy of Marketing Conference, Liverpool, UK, 5-7 July
4. Buhalis, D., Hyun Jun, S. (2011): E-Tourism. Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford
5. Kotler, P., Keller K. (2003): Upravljanje marketingom. 12 izdanje,
6. Mate, Zagreb
7. di Cuia, N. (2003): Understanding the meaning of branding: back to basics. The Marketing Challenge (Spring/Summer 2003) Vol. 6, Iss. 2. (21-29)
8. Galičić, V., Šimunić, M. (2010): Analiza kvalitete web stranica hotela s 5 zvjezdica u Republici Hrvatskoj. INFORMATOLOGIA, Vol.43 No.4 (280-292)
9. Klimek, K. (2013): Destination Management Organisations and their shift to sustainable tourism development. European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation, Vol 4:Issue 2(27-47)
10. Lim, Y., Chung, Y., Weaver, P. A. (2012): The impact of social media on destinationbranding: Consumer-generated videos versus destination marketer-generated videos. Journal of Vacation Marketing. Vol. 18.no. 3. (197-206)
11. Marčinko Trkulja, Ž. (2012): Perception of internet marketing activities among student population in Croatia. Ekonomski istraživanja, Vol.Special Issue No.2 (127-138)
12. Parker, R. (2012): The Evolving Dynamics of Social Media in Internet Tourism Marketing. Journal of Tourism Research & Hospitality, 10.4172/2324-8807
13. Stanojević, M. (2011): Marketing na društvenim mrežama. MEDIANALI - znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva, Vol.5 No.10 (165-180)
14. Škare, V. (2006): Internet as a new communication, retail and distribution channel for young consumers. Tržište, Vol.18 No.1-2 (29-40)
15. Viet Hung, N., Zhuochuan, W. (2011): Practice of Online Marketing with Social Media in Tourism Destination Marketing - The case study of VisitSweden, Sweden. Södertörns University, Department of Business Studies, Master Program in Tourism Studies, Master's dissertation. Huddinge

KOLUMNA

KOLUMNA - MARKO JELIĆ



Marko Jelić se sustavno bavi prijenosom i razvojem znanja i tehnologija u i za gospodarski sektor. U prošlom mandatu je bio najmlađi predsjednik Vijeća veleučilišta i visokih škola RH, te najmlađi dekan (Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu) u povijesti Hrvatske. Vodio je ili sudjelovao na nizu fundamentalno i primjenjeno-znanstvenih projekata te trenutačno obnaša funkciju prodekana za razvoj na Veleučilištu u Kninu i direktor je veleučilišne tvrtke Matica d.o.o. čija je uloga usko vezana uz povezivanje visokog obrazovanja, znanosti i poduzetništva.

Kontinuirano radi na promicanju dostupnosti visokog obrazovanja svima i promicanju sustava kvalitete u istom. Dostupan je na e-mail adresi

mjelic@veleknin.hr.

Kad god pomislim na ljudsku civilizaciju, našu civilizaciju, koja usput rečeno i nema neki preveliki vremenski vijek, na umu su mi neki nepoznati ljudi, mali i samozatajni, čudno odjeveni, ovisno o povijesnom kontekstu svog postojanja, kako grade sve one građevine koje predstavljaju naš (civilizacijski) razvoj kroz proteklih nekoliko milenija.

Ne bih znao reći zašto baš mali čovjek, netko tko krči šumu da bi oslobodio tlo za uzgoj hrane ili onaj koji gradi kanal za navodnjavanje, cestu ili veliku piramidu grobnicu „boga na zemlji“, a zašto ne taj „bog“, ipak njemu je zapisano ime u povjesti, njega znamo i po imenu i po obiteljskom stablu, a često i kako je izgledao. Zapravo radi se o tom da su oni koji su sve to učinili, mravi u mravinjaku, lako zamjenjivi ili lakše zamjenjivi, uistinu bitni. Veliki faraon ne bi imao piramide da njih nema niti bi u konačnici bio faraon, a tada bez njih ni ime mu ne bi znali.

Upravo, u riječima iznad može se vidjeti što znači uspjeh nekog naroda i društva kojeg taj narod izgrađuje. Radi se u biti o svakom mravu i njegovim sposobnostima koje dolaze do izražaja u povjerenom mu poslu i zadaćama. Ako želimo imati civilizaciju koja će ostaviti povijesni trag, moramo izgraditi društvo koje vodi brigu o svakom pojedincu, i to tako da mu omogući da pronađe mjesto ili položaj gdje će njegova punina doći do izražaja. Većina nas do punine dolazi prikupljanjem znanja, pretvarajući ga u vještine ponavljanjem i vježbom, a društvo služi za organiziranje sustava koji znanje stavlja u dostupan oblik. Pojedinac je koristan društvu ako zna i može, društvo koje je izgrađeno od takvih pojedinaca i samo zna i može, a samim tim napreduje i razvija se.

Stoga znanje (obrazovanje) mora biti dostupno svima, kako onima koji žive u velikim gradovima tako i onima koji žive u malim mjestima, bez obzira jesu li bogati, siromašni, „plemeniti“ ili „pučani“. Uloga i društvena pa čak i moralna odgovornost, svakoga od nas je da kroz svoje djelovanje, na mjestu i položaju koje imamo promičemo jednakost ljudi u pravu na pristup obrazovanju, a samim tim i znanju.

Slijedom gore izrečenog dolazimo do tehnologije kao vrhunca primjenjenog znanja, na samim početcima tehnološki napredak je bio prelazak s ruke na nekakav štap ili kamen, a kasnije smo svoju civilizaciju izgradili na kontinuitetu i planiranoj proizvodnji hrane (čitaj poljoprivredi). Tehnologija je način na koji naša vrsta mijenja svijet, prilagođava ga sebi i koristi za daljnju propagaciju. Nema promjena bez sustavnog pristupa znanju i primjeni znanja kroz razvoj novih ili poboljšanje postojećih tehnoloških rješenja, i sukladno pravilima velikih brojeva što imate više onih koji razumiju i znaju to bi više pitanja trebalo biti zatvoreno i razriješeno. Upravo zato trebamo znati i omogućiti drugima da znaju, i tako možemo mijenjati društvo i svijet u bolje mjesto.

AKTUALNOSTI

INTERVJU S IGOROM ANDROVIĆEM



Igor Andrović (33) direktor je županijskog Poduzetničkog inkubatora d.o.o., poduzeća Viroexpo d.o.o. te Terra Slavonice d.o.o. Svim poduzećima osnivač je i vlasnik Virovitičko-podravska županija. Poduzetnički inkubator u Poduzetničkoj zoni II u Virovitici ima pet zaposlenih djelatnika, bavi se projektima, savjetovanjima i knjigovodstvenim uslugama. Poduzetnicima u prvim godinama poslovanja pomaže besplatnim internetom i jeftinijim poslovnim prostorom. Upravo u sklopu Poduzetničkog inkubatora, pod vodstvom Igora Androvića, održana je i stručna praksa za studente Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, smjer Poduzetništvo usluga, te je pri tome studentima pružen uvid u problematiku pokretanja poduzetničkog pothvata i upravljanje istim. Nakon provedene stručne prakse, studenti su proveli intervju s direktorom Poduzetničkog inkubatora, čiji sadržaj možete pročitati u nastavku.

1. Kako je tekao Vaš radni vijek do sadašnje pozicije?

Nakon završenog Ekonomskog fakulteta u Osijeku vratio sam se u Viroviticu, gdje nije bilo lako pronaći posao. Tako sam karijeru započeo u tvrtki Standard MIO d.o.o. u Osijeku kao referent nabave i stekao iskustvo rada u privredi, odnosno rada u velikom sustavu u kojem se odvija proizvodnja. U međuvremenu sam upisao poslijediplomski specijalistički studij i prihvatio ponudu za posao jedne građevinske tvrtke iz Virovitice. Nakon dvije godine pružila mi se prilika da se zaposlim u županijskoj Razvojnoj agenciji VIDRA, što je za mene bio novi izazov, budući da je na području Virovitičko-podravske županije trebalo podići razinu informiranosti o EU fondovima. Nakon godinu dana prešao sam u županijski Upravni odjel za gospodarstvo, razvoj i poljoprivredu, kao pomoćnik pročelnika, te preuzeo organizaciju sajamske manifestacije VIROEXPO i tako postao direktor tvrtke Viroexpo d.o.o., ali formalno i dalje djelatnik Županije. U međuvremenu je Virovitičko-podravska županija prijavila projekt 'E-inkubator poduzetnički inkubator sa i bez zidova', kojim dobivamo bespovratna sredstva za izgradnju prvog poduzetničkog inkubatora u Županiji. Ja sam bio project manager ispred nositelja projekta, Virovitičko-podravske županije, te sam nakon izgradnje Inkubatora ostao raditi kao direktor. Tu sam i danas formalno zaposlen, a ostajem i dalje direktor tvrtke Viroexpo d.o.o. Treća tvrtka, Terra

Slavonica d.o.o., osnovana je od strane Županije, a bavi se razvojem investicija. Nedavno je završena izgradnja studentskog restorana, a kada planirane investicije profunkcioniraju, tvrtku će preuzeti netko drugi tko će se samo njoj posvetiti.

2. Što Vam je predstavljalo najveći poslovni izazov do sada?

Moram priznati da sam do sada imao dva veća poslovna izazova, a to su organizacija sajma Viroexpo i provedba projekta E-inkubator, projekta koji je financiran sredstvima EU i kroz koji je sagrađen i opremljen prvi poduzetnički inkubator u Virovitičko-podravskoj županiji. Viroexpo je danas jedan od najvećih regionalnih sajmova u Hrvatskoj i nije bilo lako upustiti se organizacijski u jednu takvu manifestaciju, budući da prije toga nisam imao takvih iskustva.

Provedba projekta E-inkubator je bio veliki izazov budući da je to bio prvi veliki projekt takvog tipa, vrijednosti oko 7 milijuna kuna, gdje je nositelj bila Virovitičko-podravska županija. Samim time što je projekt sufinanciran sredstvima Europske unije govorи da smo se u provedbi strogo morali držati određenih pravila i procedura i da provedba nije bila lagana. Provedba je uspješno završila i mogu reći da je Poduzetnički inkubator Virovitičko-podravske županije danas jedan od najboljih poduzetničkih inkubatora u Hrvatskoj.

3. Na koji način hrvatski proizvođači mogu postati konkurenti na hrvatskom i europskom tržištu?

Nažalost, dio hrvatske industrije u velikom je zaostatku za svjetskim trendovima te je nerealno očekivati da preko noći dosegne potreban stupanj razvoja kako bi postala konkurentna tvrtkama koje su uložile godine u istraživanje, proizvodnju, stvaranje znanja te stjecanje referenci. Priliku vidim kroz strukturne fondove EU koje trebamo maksimalno iskoristiti s ciljem unaprjeđenja tehnologije, poboljšanje učinkovitosti i produktivnosti malih i srednjih poduzeća kroz investicije vezane za nove tehnologije u proizvodnim procesima, kao i kroz primjenu rezultata istraživanja i razvoja u proizvodnji.

4. Kako je došlo do ideje pokretanja poduzetničkog inkubatora?

Budući da su svi službeni pokazatelji stupnja razvijenosti ukazivali na to da je indeks razvijenosti poduzetničke aktivnosti u Virovitičko-podravskoj županiji bio znatno ispod državnog prosjeka, bilo je potrebno nešto poduzeti kako bi se takvo stanje promjenilo. Jedna od mogućih mjeru za postizanje gospodarskog napretka bila je i osnivanje poduzetničkih inkubatora. Inicijator osnivanja Poduzetničkog inkubatora bio je župan Tomislav Tolušić i na temelju njegove inicijative je VIDRA - agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije napisala projekt koji je kasnije sufinanciran sredstvima EU. U studenom 2010. godine VIDRA - agencija za regionalni razvoj Virovitičko - podravske županije, kao tehnička pomoć, prijavljuje Virovitičko-podravsku županiju kao nositelja projekta na natječaj IPA IIIC BRI. U siječnju 2012. godine Županija dobiva obavijest o sufinanciraju projektu izgradnje Poduzetničkog inkubatora u iznosu od 720.000,00 eura. U svibnju iste godine potpisana je ugovor o sufinanciraju i počinje provedba projekta koja je trajala 18 mjeseci i Poduzetnički inkubator je otvoren 14.8.2013. godine.

5. Koje je pogodnosti kroz inkubator Virovitičko-podravska županija osigurala poduzetnicima?

Poduzetnički inkubator namijenjen je poduzetnicima početnicima i onima čija poduzeća djeluju do 3 godine, a bave se proizvodnjom ili uslužnom djelatnošću. Poduzetnički inkubator nudi 15 potpuno opremljenih prostora te konferencijsku dvoranu od 100m². Svaki poslovni prostor opremljen je uredskim namještajem i informatičkom opremom

za jedno radno mjesto. Inkubator poduzetnicima omogućava korištenje savjetodavnih i knjigovodstvenih usluga, organizacije seminara i edukacija, besplatnog interneta, savjetodavne usluge i pomoć kod pisanja poslovnih planova, investicijskih studija, pomoć kod apliciranja na fondove EU te na natječaje i projekte resornih ministarstava. Za pružanje navedenih usluga poduzetnicima Inkubator je zaposlio pet djelatnika, koji su na raspolaganju poduzetnicima, odnosno, Inkubator je zamišljen da funkcioniра na principu 'one-stop service' za poduzetnike u Inkubatoru, ali i šire. Za sve stanare najam prostora za prvu godinu je besplatan - plaćaju samo troškove režija koje potroše korištenjem prostora, drugu godinu poslovanja plaćaju 25% od ukupne cijene najma, treću godinu 50%, četvrtu 75% i petu godinu poslovanja plaćaju punu cijenu najma.

6. Jeste li zadovoljni dosadašnjim razvojem poduzetničkog inkubatora i planirate li proširenje kapaciteta?

Moramo biti i više nego zadovoljni, budući da smo Poduzetnički inkubator otvorili u kolovozu prošle godine i u samo 6 mjeseci uspjeli ga popuniti poduzetnicima početnicima. Imamo još samo jedan slobodan prostor koji će uskoro biti popunjeno. Sve to govori da smo uspjeli u zacrtanim ciljevima - da promijenimo nepovoljnu poduzetničku klimu u Županiji i da se što više mladih odlučuje na samozapošljavanje. Po uslugama koje pružamo i brzini popunjavanja, vjerujem da smo jedan od najuspješnijih inkubatora u Hrvatskoj. U planu nam je napraviti još dva poduzetnička inkubatora kako bi zajedno s ovim u Virovitici stvorili mrežu inkubatora na području Županije i bili bi povezani jednom upravom. To mora biti sustav na razini županija te gradova i općina s potpunim obuhvatom lokalne samouprave. Bitno je da smo na razini Županije stvorili jak inkubator koji će dalje stvoriti mrežu filijala inkubatora po gradovima i općinama.

7. Smatrate li da su stvorenii uvjeti za pokretanje malog i srednjeg poduzetništva i koja je perspektiva za mlade poduzetnike u Virovitičko-podravskoj županiji?

Male i srednje tvrtke se suočavaju s problemom pokrivanja nedostatka kapitala, pogotovo u start-up fazi, budući da banke traže kolateralu, a fondovi rizičnog kapitala teže većim investicijama u kasnijoj, manje rizičnoj fazi poslovanja. Srećom, Ministarstvo poduzetništva dosjetilo se kako smanjiti trošak početnog projekta, pa se u skladu s tim može

otvoriti tvrtka za 10 kuna d.o.o. Smatram da su u Virovitičko-podravskoj županiji stvoreni preduvjeti za pokretanje malog i srednjeg poduzetništva jer osim potpornih institucija poput Poduzetničkog inkubatora i VIDRA-e postoji i niz mjera za poduzetnike početnike poput Poduzetničkog impulsa, poticaja za samozapošljavanje od HZZ-a ili mikro krediti uz kamatnu stopu od 0,99%. Mislim da je za mlade poduzetnike iz bilo koje županije pa tako i iz Virovitičko-podravske najvažnije da imaju dobru poduzetničku ideju. Naravno, uz ideju i znanje potrebna je i doza snalažljivosti i upornosti. Meni su za vrijeme studiranja uvijek govorili da fakultet ne završavaju pametni nego uporni, ali spoj jednog i drugog je idealan za svijet poduzetništva.

8. Postoje li posebne povlastice od strane EU fondova za poduzetnike početnike i koji su izazovi korištenja takvih fondova?

Nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju postoji niz povlastica od strane EU, gdje bih ja izdvojio program Erasmus koji poduzetnicima početnicima pruža mogućnost učenja od iskusnih poduzetnika koji vode malo ili srednje poduzeće u nekoj od zemalja članica EU. Mladi poduzetnik ima priliku razviti svoje vještine i skupiti dovoljno iskustva kako bi počeo voditi vlastiti posao, a to mu omogućuje domaći i mnogo iskusniji poduzetnik. Domaći poduzetnik dobiva priliku za pronađak novih partnera i otkrivanju novih tržišta.

9. Koja je Vaša vizija razvoja poduzetništva u Virovitičko-podravskoj županiji u budućnosti?

Razvoj maloga gospodarstva ključan je za gospodarski razvoj svih regija pa tako i Virovitičko-podravske županije. Treba znatno povećati ulaganja privatnog sektora u istraživanje i razvoj, što je posebice važno za cijeli sektor maloga gospodarstva. Međutim, u cjelokupnom sektoru maloga gospodarstva prioritet je povećati ulaganja malih poduzeća, za što će trebati ciljana potpora države. Izravna strana ulaganja (FDI) važna su za razvoj maloga gospodarstva na nekoliko načina. Prvo, mnogi investitori, bila riječ o domaćim ili stranim tvrtkama ili pojedincima, sigurno će ulagati na dva načina: u postojeća mala i srednja poduzeće pa će se na taj način ulaganjem povećati zaposlenost u sektoru, ili u novo poduzeće, koje će sigurno biti malo ili srednje, te će se na taj način povećati broj poduzetnika i broj zaposlenih u sektoru. Drugo, velika ulaganja stvaraju potencijal za razvoj domaćih malih i srednjih poduzetnika kao

dobavljača sudjelovanjem u opskrbnim i vrijednosnim lancima. Viziju razvoja također vidim kroz samozapošljavanje nezaposlenih osoba iako među razlozima koje hrvatski ispitanici najčešće navode o samozapošljavanju kao mogućnosti koja nije izvediva manjak su kapitala i trenutačna gospodarska klima te opći negativan stav o poduzetništvu odnosno percepcija statusa u društvu koja je izrazito negativna. Potrebno je uložiti znatan trud u podizanje statusa koji se dodjeljuje poduzetnicima na višu razinu i povećati broj ljudi koji poduzetništvo smatraju poželjnim stilom života/odabirom karijere, osobito među visokoobrazovanim, kako bi se povisila stopa otvaranja novih poduzeća. Inovacije su važne za određivanje konkurentnosti industrije. To je posebice važno za međunarodno tržište, što je prepoznao Svjetski gospodarski forum, koji inovacije smatra jednim od 12 stupova za uspostavljanje konkurentnoga gospodarstva.

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

STUDENTI VISOKE ŠKOLE POSJETILI RADIO
VIROVITICU



U sklopu terenske nastave iz kolegija Marketing usluga studenti 3. godine Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici, smjera Poduzetništvo usluga (Hamvaš, A., Ivanac, I., Kapitan M., Mernjak, K., Teri, M., Tomušić, I.) u pratnji Zrinke Blažević, pred. posjetili su Radio Viroviticu zbog izrade marketinške strategije za Visoku školu za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.



Direktor ICV-a Kristijan Toplak studentima je pojasnio način djelovanja ICV-a, Virovitičkog lista i Radio Virovitice te im napomenuo koliku važnost ima oglašavanje na današnjem tržištu i u prethodno navedenim medijima. Svrha posjete je bilo snimanje radio oglasa, teasera i kreiranje banner-a. Studentima je pojašnjena cijelokupna procedura izrade oglasa te im je omogućeno snimanje vlastitog oglasa uz pomoć stručnog osoblja.



POSJET ITB BERLIN TRAVEL TRADE SHOW



U sklopu projekta IPA IV „Usvajanje principa HKO-a u sustavu visokog obrazovanja u sektoru turizma“ nositelja Visoke Poslovne škole Libertas, a u kojem je Visoka škola Virovitica partner, članovi projektnog tima Irena Bosnić, mag.oec., Ivana Vidak, dipl.bibl. i prof. i Božidar Jaković, mag.oec. te studentice Elena Tukera, Anja Cik, Evelyn Muhvić, Božica Duvnjak i Marina Jezerčić bili su u studijskom posjetu Berlinu i međunarodnom sajmu turizma ITB Berlin Travel Trade Show u vremenu od 5. do 7. ožujka 2014. godine. Uz predstavnike Visoke škole Virovitica, u Berlinu su boravili i članovi projektnih timova i studenti iz Visoke poslovne škole Libertas iz Zagreba, Međimurskog veleučilišta u Čakovcu i Veleučilišta iz Šibenika.

ITB Berlin Travel Trade Show jedan je od najvažnijih međunarodnih sajmova u svijetu s više od 170.000 posjetitelja te je jedna od vodećih B2B (business-to-business) platformi turističke industrije. Ove godine zemlja partner je bio Meksiko.

Izlagачi na ITB Berlin podijeljeni su prema geografskoj pripadnosti (više od 216 država) kao i na tržišne segmente - krstarenja, kulturni turizam, smještaj, e-putovanja, pustolovni i odgovorni turizam, gay turizam, mobilne putne usluge, trening i zapošljavanje, tehnologija putovanja, trendovi i manifestacije itd., s nekoliko tematskih konvencija koje svim posjetiteljima pružaju jedinstvenu priliku stjecanja izravne koristi od globalne turističke industrije.

Prisutni su sudjelovali u predavanjima, panel raspravama i radionicama čije teme su bile raznovrsne, od budućnosti marketinga i hotelijerstva, novih trendova u wellnessu, e-komunikacije, strategija u turizmu te destinacijski menadžment. Više o sajmu možete pogledati na njegovoј službenoj stranici <http://www.itb-kongress.de/>

PREZENTACIJA STUDENTSKE MOBILNOSTI U SKLOPU PROGRAMA ERASMUS+



U četvrtak, 6. ožujka Visoku školu Virovitica posjetile su Ana Bitanga i Dorotea Žugec, volonterkе udruge Erasmus Student Network Zagreb. Ana i Dorotea predstavile su studentima i zainteresiranim nastavnicima studentsku mobilnost u sklopu programa Erasmus+ te objasnile način financiranja, proces prijave i priznavanja postignuća tijekom studijskog boravka u inozemstvu. Podijelile su i osobna iskustva sa studiranja u Sloveniji i Poljskoj te dale korisne savjete i upute studentima koji se žele prijaviti.

Podsjećamo, Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici dodijeljena je u prosincu 2013. godine Erasmus povelja za visoko obrazovanje za razdoblje od 2014. do 2020. godine, u sklopu koje se provodi i mobilnost studenata, nastavnika i stručnog osoblja (*Ključna aktivnost 1*). Erasmus program je pod pokroviteljstvom Europske Unije, a

dosad je u njemu sudjelovalo preko 3 milijuna studenata, od čega 2800 iz Hrvatske. Ukoliko ste propustili predavanje i imate pitanja o Erasmusu, svakako se javite na martina.podboj@vsmti.hr

FORUM STRUKE 2014



Studentski zbor VŠMTI sudjelovao je na Forumu struke 2014. godine s ciljem da se predstavi široj javnosti i stekne nova poznanstva te prezentira svoj rad potencijalnim studentima. Forum struke se održavao od 11. do 13. travnja 2014. godine u KC „Dražen Petrović“-CIBONI u Zagrebu. Na Forumu je sudjelovao veliki broj vеleučilišta i visokih škola koje su posjetiteljima omogućile upoznavanje s temama koje povezuju obrazovanje i primjenu obrazovanja u struci.



Kroz raznovrsne prezentacije na Forumu struke 2014. prisutnima su izložene mogućnosti programa

Erasmus+, prezentirana su potrebna znanja i vještine za tržište rada kao i mogućnosti stipendiranja istraživača. Našu Visoku školu u službenom dijelu programa predstavili su studenti Igor Tomušić i Antonio Trnski te studentica Loida Šerfezi u pratnji Mladene Bedeković, dipl.oec., pred. i asistentice Željke Kadlec, struč.spec.oec. Izložbeni prostor Visoke škole ostao je zapažen po kvaliteti predstavljenih sadržaja. U ime Studentskog zbora VŠMTI zahvaljujemo organizatorima Foruma na ovoj manifestaciji.

GOSTUJUĆE PREDAVANJE PROF. DR. SC. NEVENA HRVATIĆA



U četvrtak, 17. travnja 2014. godine u održano je gostujuće predavanje prof. dr. sc. Nevena Hrvatića, redovitog profesora na Odsjeku za pedagogiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu za studente koji slušaju kolegij Interkulturnalni aspekti menadžmenta, te ostale zainteresirane studente, asistente i nastavnike Visoke škole. U okviru teme „Koncept interkulturnalizma: implikacije u području menadžemnta i poslovnih komunikacija“ profesor Hrvatić govorio je o povijesnom razvoju i genealogiji modela interkulturnalizma, teorijskim pristupima interkulturnalizmu, osnovnim pojmovima u području interkulturnalizma, odgoju i obrazovanju za interkulturnalne odnose, sukonstrukciji interkulturnalnog kurikuluma, te specifičnostima interkulturnalne komunikacije u globalnom poslovnom okruženju, s osvrtom na implikacije koncepta interkulturnalizma u području menadžmenta, poduzetništva i poslovnih komunikacija.

STUDENTI 2. GODINE SMJERA MENADŽMENT RURALNOG TURIZMA UPOZNALI TURISTIČKU PONUDU ORAHOVICE



U okviru terenske nastave iz kolegija Marketing u ruralnom turizmu i Menadžment turističke destinacije studenti II. godine Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici iz Virovitice - smjer Menadžment ruralnog turizma predvođeni predavačima Irenom Bosnić i Rikardom Bakanom, prisustvovali proširenoj sjednici koordinacije turističkih zajednica s područja Virovitičko-podravske županije s ustanovama iz turističkog i s turizmom neposredno povezanog sektora.

Studentima je sjednica koordinacije prvenstveno poslužila za upoznavanje sa sustavom turističkih zajednica, djelovanjem Javne ustanove za upravljanje zaštićenim prirodnim vrijednostima Virovitičko-podravske županije i Gorske službe spašavanja te sadržajima Parka prirode Papuk kao izuzetno vrijednim resursima za razvoj turističke ponude ovoga dijela Hrvatske. Kako se koordinacija održavala u gradu Orahovici, studenti su imali izuzetnu prigodu, na licu mjesta upoznati se sa sadržajnom i zanimljivom turističkom ponudom ovoga grada.

POSJET STUDENATA KOMPANIJAMA PODRAVKA D.D. I CARLSBERG D.O.O.



U sklopu kolegija Poduzetništvo, Upravljanje odnosima s potrošačima, Upravljanje kvalitetom i Menadžment održana je terenska nastava u kompanijama Podravka d.d. i Carlsberg d.o.o. Posjetu navedenim poduzećima, 28.04.2014., prisustvovalo je 53 studenata druge i treće godine smjera informatički menadžment i poduzetništvo usluga uz pratnju nastavnog osoblja, mr.sc. Nevena Garače, v.pred., Božidara Jakovića, mag.oec. i Josipa Britvića, univ.spec.oec, pred.

U navedenim kompanijama studenti su imali priliku upoznati povjest kompanija, osnovne odrednice poslovanja te prisustvovati redovitom odvijanju proizvodnje. Sve navedeno nadovezuje se na teorijske spoznaje o kojima studenti uče na navedenim kolegijima.

Više o Podravka d.d. i Carlsberg d.o.o. možete saznati na njihovim službenim stranicama:

www.podravka.hr
www.carlsberg.hr

OTVOREN STUDENTSKI RESTORAN I CAFFE BAR „ŠKOLA“



U ponedjeljak, 5. svibnja 2014. godine otvoren je studentski restoran i caffe bar „Škola“. Izgradnja restorana financirana je sredstvima Virovitičko-podravske županije i Grada Virovitice, a Visoka škola Virovitica sufinancirala je dio opreme i namještaja

sredstvima doznačenima od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta posredstvom programskega ugovora (Ugovora o punoj subvenciji participacije redovitih studenata u troškovima studija u akademskim godinama 2012./2013., 2013./2014. i 2014./2015.), u svrhu ostvarivanja cilja 3. „Povećanje suradnje s gospodarstvom i lokalnom zajednicom u pitanjima od interesa za studente, studije i nastavu“.

Restoran je otvoren za građanstvo i radi na komercijalnoj osnovi, a nudi hranu spravljenu bez aditiva i konzervansa, izrađenu od namirnica pretežno s područja Virovitičko-podravske županije.

Do početka sljedeće akademske godine očekuje se subvencioniranje studentske prehrane od strane resornog Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta u novom studentskom restoranu posredstvom korištenja studentskih X-ica. Do tada se subvencionirana studentska prehrana odvija na staroj lokaciji restorana strukovne škole Virovitica (Vukovarska cesta 1), a sve studentice i studente pozivamo na korištenje komercijalne ponude i usluga restorana i caffe bara „Škola“.

ALUMNI VŠMTI

GRČKO ISKUSTVO TANJE BUNETA



Rođena je 26.02.1990. u Pakracu gdje je završila osnovnu školu, nakon koje upisuje Srednju ekonomsku školu u Daruvaru 2004. godine. Spletom slučajnih okolnosti nakon završetka srednje ekonomске škole 2008. odlučuje upisati Visoku školu za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, smjer Informatički menadžment. Na studiranje na VSMTI ju vežu samo lijepo uspomene. Radeći osvrt na svoje studentske dane na VSMTI kaže da zauzimaju posebno i jedinstveno mjesto, te o Visokoj školi može reći samo lijepo stvari. Nakon završenog Informatičkog menadžmenta 2011. upisuje Veleučilište u Rijeci, smjer Poduzetništvo. Upravo zbog iskustva na VSMTI, Rijeka kao 'veliki studentski grad' je se nikad nije dojmila, osvrt na taj period studiranja ne radi često, ali ako ga mora napraviti bio bi kratak i zvučao bi više manje kao: 'bura na svim poljima'. Diplomirala je 13.6.2013. na Veleučilištu u Rijeci te stekla zvanje stručne specijalistice poduzetništva.

Tokom studiranja na Veleučilištu u Rijeci postala je član studentske udruge AIESEC, radi se o studentskoj udruzi za internacionalna iskustva. Članom te udruge postala je zbog svoje želje za internacionalnim iskustvom. Tokom studiranja imala je ambiciju posjetiti neku od zemalja sjeverne Europe i tamo steći radno iskustvo. Splet slučajnih okolnosti je opet napravio svoje i kad je već odustala od cijele AIESEC priče, nakon diplomiranja, kontaktirao ju je odjel za ljudske resurse iz grčke tvrtke 'Teleperformance Hellas' iz odjela Microsofta koji su našli njen životopis u AIESEC bazi, te su je pitali da li je zainteresirana za ulazak u selekcijski proces za rad na njihovom projektu u kojem sudjeluje većina europskih zemalja. Napominje, kako je naravno njen odgovor bio potvrđan nakon 2 sekunde razmišljanja jer se radilo o Microsoftu i jer je pomisao da će u živo-

topisu moći imati stavku koja se zove 'Microsoft' bila nestvarna.

Selekcijski proces imao je 4 kruga i trajao je 3 i pol mjeseca. Bili su tu testovi inteligencije, matematike, engleskog jezika, općeg poznавања MS alata, sve se odvijalo 'online' u zadanoj vremenskoj roku uz nadzor.

Splet slučajnih okolnosti je opet napravio svoje te se u listopadu 2013. našla u avionu za Atenu. Kulturnošok i emocije koje su joj se događale prvi nekoliko tjedana nakon slijetanja u Atenu bile su nepredvidive, neplanirane, ogromne, životne, teške i stvarne, kako kaže. „Možda iz razloga što preseljenju u drugu zemlju nisam pridodavala veliko značenje, možda zato što i nisam bila spremna na sve to, možda zato što sam se na poslijetu ipak dočekala na 'sve četiri', možda zato što se nisam vratila kući nakon prvog dana (a to sam tada željela više od ičega), volim reći da mi je grčko iskustvo nadogradilo i očvrsnulo karakter.

Prvih tri tjedna u Ateni trajala je obuka za rad na projektu, bilo je stresno i bilo je stvarno. Ni jedan ispit ili kolokvij ne mogu usporediti s time. Radilo se 9, 10 sati dnevno, obuka je bila podjeljena na module, nakon svakog modula pisali smo testove, prolaznost testova bila je ni više ni manje nego 90%, svaki test se mogao ponoviti jedan put. Na kraju svakog tjedna iz tima su odlazili ljudi s najlošijim rezultatom. Ja sam ostala, neskromno, ali na to sam ponosna. Položila sam obuku za Microsoft Sales odjel u kojem sam i radila prvi mjesec dana, nakon čega sam dobila mail od Microsoftove glavne menadžerice koja me pozvala na razgovor zbog promaknuća. Promaknuta sam iz Microsoft Sales odjela u Microsoft Up&Running odjel (odjel za aktivacije i instalacije). Promaknuće sam dobila na temelju obrazovanja, ne bilo kojeg obrazovanja, nego svog VSMTI obrazovanja, bila sam sretna i zbog sebe, ali i zbog svoje VSMTI, zbog informatičkog menadžmenta koji mi je dao priliku za promaknuće. Iako se radilo o promaknuću, morao se ispuniti uvjet polaganja obuke, te sam na poslijetu položila i obuku za 'Up&Running' odjel. U Grčkoj sam naučila puno stvari, najvažnija od njih je timski rad. Radilo se puno, bilo je stresno, učili smo na dnevnoj bazi, pomagali smo si, slavili smo svaki dobro riješen zadatak, zajedno smo se ljutili kad god smo pogriješili, bili smo si i prijatelji i obitelj, proslavili smo dva Božića, oba radno. Svi smo se zatekli u istoj situaciji, i funkcionali smo kao pravi tim. Krajem siječnja 2014. rad mog tima

na projektu se bližio kraju te sam se početkom veća vratila u Hrvatsku.

Činjenica je da je rad u Microsoftu bio sjajan, da je posao bio zanimljiv, da sam učila puno, da sam učila svakodnevno, da sam radila s mladim i talentiranim ljudima iz cijele Europe, da sam stekla prijatelje iz cijelog svijeta, da je to bilo jedno jedinstveno i neponovljivo iskustvo, činjenica je i da je posao bio stresan, da su jezične barijere predstavljale veliki problem, da je bilo trenutaka kad se činilo da ne postoji izlaz iz određenih situacija. Činjenica je i da sam svoje prvo promaknuće dobila u Microsoftu i to zbog jedne 'male virovitičke' VSMTI, zbog čega ja smatram da to nije samo moj uspjeh, to je uspjeh za svakog VSMTI profesora ponaosob, to je znak da je smjer u kojem VSMTI ide i više nego dobar.“

Od povratka iz Atene aktivno je nastavila tražiti posao u Hrvatskoj. Smatra da Hrvatska nije idealna zemlja za mlade, međutim odlučila joj je dati priliku. U travnju ove godine tvrtka 'eKupi' iz Zagreba zaposlila ju je na stručnom osposobljavanju za rad na mjestu suradnik u komercijali. Splet slučajnih okolnosti je opet napravio svoje te u 'eKupi' radi s kolegicom iz virovitičkih studentskih dana, Ivom Cvrtilom.



„Za kraj bi voljela reći da želim većini studenata VSMTI da im se nakon završetka studiranja 'poklopi' splet slučajnih okolnosti, da svi uspiju u onome što žele i, najvažnije, da uživaju na VSMTI. A svim profesorima i cijeloj VSMTI postavi bi se željela zahvali-

ti na potpori, savjetima i prijateljstvu koji su za mene značili puno u razdoblju rada u Ateni.“

MARIJANA LOVRENOVIĆ



Rođena je 31.kolovoza 1988. godine. Osnovnu školu Vladimir Nazor u Virovitici završila je 2003.godine te nakon toga upisala srednju Strukovnu školu, smjer komercijalist. Po završetku srednje škole, 2007. godine, obrazovanje je nastavila na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, smjer Informatički menadžment.

Kako kaže Visoku školu je odabrala „zbog toga što ju je privukao naglasak na informatiku i željela je naučiti nešto više o tome području.“ Napominje kako je kroz predavanja, vježbe, izvođenje raznih projekata, i terensku nastavu naučila mnogo praktičnih i korisnih stvari koje su joj pomogle u dalnjem obrazovanju i koje je bez problema mogla primjeniti. Također i teorijska znanja iz područja menadžmenta koja su joj uvelike pomogla i pridonijela u pisanju i pripremanju raznih mojih seminarskih radova i projekata. Za vrijeme studiranja u Virovitici dobrovoljno je sudjelovala i u brojnim promidžbenim aktivnostima Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici među kojima se ističu sajmovi gospodarstva „Viroexpo“, „Agroarca“ i „Sajam poslova“, te obilazak srednjih škola i predstavljanje programa i rada Visoke škole maturantima. Napominje kako

joj je „čast bila družiti se i biti dio tog tima iz kojeg nosi lijepo uspomene.“ Također je u slobodno vrijeme radila preko „Studentskog servisa Virovitica“. Naglašava, da cijela ova priča ne bi bila moguća bez dobrih i kvalitetnih profesora koji su se trudili da im najbolje prenesu svoje znanje i dobro ih pripreme, neke za tržište rada a neke za daljnje obrazovanje. Puni razumijevanja, uvijek izlazeći im u susret.

Na Visokoj školi diplomirala je 15. prosinca 2010. godine na temu „Vođenje - najvažnija funkcija menadžmenta“ pod mentorstvom mr.sc Nevena Garače, v.pred. te stekla zvanje stručna prvostupnica ekonomije za informatički menadžment (bacc.oec.). Nakon što je diplomirala na Visokoj školi Virovitica, 2011.godine upisala je diplomski studij na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, smjer Marketing. Znanje i

kompetencije koje je stekla na Visokoj školi, kaže da su joj uvelike pomogle da proširi, nadograđi i svlada daljnji program koji je bio postavljen pred nju. 17.3. 2014. godine magistrirala je na Ekonomskom fakultetu, te ubrzo dobila posao stručnog osposobljavanja u jednom poduzeću u Virovitici, te naglašava kako je jako sretna.

Na kraju citira: „Obrazovanja nikada dosta i zato ja planiram svoje obrazovanje nastaviti i dalje jer kako kaže Konfucije „ Obrazovanjem si uljepšavamo svoje ja. Bez srama učimo i pitajmo! Ispitivanje i istraživanje korijeni su znanja, a mišljenje i razmišljanje put su do njega.“ “

Tekst pripremila:
Željka Kadlec, struč.spec.oec.
Predsjednica udruge ALUMNI VŠMTI

UPUTE SURADNICIMA

UPUTE SURADNICIMA

Praktični menadžment je časopis iz teorije i prakse menadžmenta koji obuhvaća teme iz područja ekonomske teorije, aktualne gospodarske prakse, kao i za ekonomiju relevantne priloge iz srodnih znanstvenih područja. Stoga je cilj časopisa ostvarenje interakcije znanosti i prakse, prezentiranje rezultata istraživačkih npora te poticanje razvoja ekonomskih istraživanja u teoriji i praksi.

Časopis se sastoji od dva dijela. **Prvi dio** sadrži radove iz ekonomske teorije, aktualne gospodarske prakse, kao i za ekonomiju relevantne priloge iz srodnih znanstvenih područja, a koji podlježe anonimnom recenzijskom postupku. **Drugi dio** časopisa uključuje objavljivanje radova iz aktualne gospodarske prakse i života Visoke škole, koji ne podlježu recenziji.

Uredništvo prima isključivo neobjavljene radove na hrvatskom, engleskom jeziku. Uredništvo pridržava pravo prilagodbe rada

Časopis je dostupan na Hrčku, portalu znanstvenih časopisa Republike Hrvatske (<http://hrcak.srce.hr/>)

Radovi se Uredništvu dostavljaju u papirnatom (poštom u 3 identična primjerka) ili elektroničkom obliku (e-mail) na adresu:

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

UREDNIŠTVO

Matije Gupca 78

33000 VIROVITICA

E-MAIL: urednik@vsmti.hr

Upute za pisanje rada:

Tekst treba biti podijeljen u dva stupca tako da su:

MARGINE: Gornja i donja margina 20 mm, lijeva i desna margina 18 mm

Širina svakog od dva stupca mora biti 84 mm

Veličina slova	Izgled i vrsta slova		
	Trebuchet MS		
	obična	masna	kosa
8pt			izvori slika izvori tablica
9pt	reference, tekst u tablicama, fusnote, eksponenti i indeksi, literatura, zahvale	riječ sažetak, ključne riječi	tekst sažetka, nazivi slika i tablica
10pt	organizacija autora, glavni tekst, formule, naslovi poglavlja		podnaslovi
11pt			
12pt	imena autora		
14pt		naslov rada	

Poravnjanje: obostrano

Između poglavlja koristiti dvostruki prored, kao i između teksta i tablica ili slika.

Digitalizirajte slike.

SLIKE, CRTEŽI, TABLICE, GRAFIKONI

Slike ili tablice možete proširiti preko oba stupca. Opisi slika moraju biti ispod slika; opisi tablica iznad tablica.

CITIRANJE I PARAFRAZIRANJE

Citirani autori u tekstu trebaju biti navedeni neposrednim povezivanjem citata s bibliografskom jedinicom.

Primjer za citiranje: za jednog autora (Howard, 1988: 153), za dva autora (Peters i Niles, 1989:228), za tri ili više autora (Miller i dr., 1983:163)

Primjer za parafraziranje: : za jednog autora (Howard, 1988), za dva autora (Peters i Niles, 1989), za tri ili više autora (Miller i dr., 1983)

ZAKLJUČAK: U zaključku ne koristiti formule ni slike.

LITERATURA

Korištenu literaturu navesti na kraju rada, numerirati arapskim brojkama abecednim redom prema prvom slovu

prezimena autora. Primjeri navođenja literature: knjige (1.,2.), časopisi (3.,4.), zbornici radova (5.,6.), pro-pisi (7.) i internet izvori (8.).

1. Buble, M. (2006): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet
2. Schiller, B.R. (2006): The Micro Economy today, New York; McGraw-Hill/Irwin
3. Garača, N., Pavković, Lj., Prelas Kovačević, A. (2009): Upravljanje ljudskim potencijalima i stavovi zaposlenika na primjeru Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Lipik, Hrvatski časopis za javno zdravstvo, Vol 5/19, str 13- 14.
4. Grant, Robert M. (1991):The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Vol 33 No 3, p 114-125.
5. Blažević, Z., Bosnić, I. (2009): Ruralni turizam u općini Pitomača, U: Bedeković,V. (ur) Zbornik radova Visoke škole za menadžment u turizmi i informatici, Virovitica (157-166)
6. Ban, I., (1999): Countries in transition and the world economy, in: Third International Conference on 'Enterprise in Transition', Proceedings, Split-Šibenik: Faculty of Economics Split, (75-89)
7. Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, NN 122/03
8. <http://www.mayoclinic.org.quality> (13.3.2009.)

U popratnom dopisu autor TREBA napomenuti želi li recenziju rada ili ne.

Za detaljnije informacije o pisanju rada posjetite <http://www.vsmti.hr>.

IZDAVAČKA DJELATNOST

Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici



INFORMACIJA O PREPLATI

Časopis izlazi dva puta godišnje.

Godišnja preplata: 150,00 kn za pravne osobe
90,00 kn fizičke osobe

Narudžbu za preplatu poslati na adresu:
Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78
33000 VIROVITICA

Preplata 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

