

International Journal of Management Cases

Special Issue

Strategic Entrepreneurship in Croatia: a new Resolution for an Economy in Crises

Prof. dr. sc. Marko Kolaković

Volume 15 Issue 1

EDITORS**Western Europe****Professor Barry J. Davies**

Professor of Marketing, University of Gloucestershire, UK
bdavies@glos.ac.uk

The Rest of the World**Professor Claudio Vignali**

Arnold Ziff Chair in Retailing, Leeds Metropolitan University, UK
c.vignali@leedsmet.ac.uk

EDITORIAL BOARD**Dr. Leo Dana**

University of Canterbury, New Zealand
leo.dana@cantebury.ac.nz

Professor Alberto Mattiacci

Professor of Retailing and Marketing, The University of Siena, Italy
mattiaccialbunisi.it

Dr. Hans-Rüdiger Kaufmann

University of Nicosia, Cyprus
kaufmann.r@unic.ac.cy

Professor Dr. Jürgen Polke

Virtual University of Munich, Germany
jürgen.polke@fhv.at

Professor Carlo A. Pratesi

Professor of Retailing Marketing, University of Urbino, Italy
capbox@tin.it

Professor Brenda Sternquist

Professor, International Retail Management, Michigan State University, USA
steinqui@msu.edu

Dr. Tomasz Wisniewski

The University of Szczecin Poland
t.wisniewski@univ.szczecin.pl

Professor Irena Neganova

Ural State University, Russia
irena-neganova@andex.ru

Dr Ulrich Scholz

Fontys Fachhochschule, Netherlands
u.scholz@fontys.nl

Professor Sanda Renko

Graduate School of Economics Zagreb, Croatia
srenko@efzg.hr

Professor Lutz Sommer

University of Albt, Germany
sommer@hs-alsib.de

Dr. Jantima Banjongprasert

Silpakon University, Thailand
jantima@su.ac.th

Professor Vitor Ambrosio

University of Estoril, Portugal
vitor.ambrosio@esthe.pt

Professor Bernd Britzelmaier

Pforzeim University, Germany
bernd.britzelmaier@hs-pfrozeim.de

Professor Nirmaalya B Biswas

Bangalore Management Academy, India
nirmaalya@bmaindia.com

Professor Ihn Hee Chung

Kumoh Institute of Technology, South Korea
ihnhee@kumoh.ac.kr

Professor Gianpaolo Basile

University of Salerno, Italia
gibasile@unisa.it

Professor Carmen Rodriguez Santos

Universidad de Leon, Espania
carmen.santos@unileon.es

Professor Dr. Iur. Rainer Schackmar

University of Applied Sciences, Schmalkalden, Germany
kanzlei.schackmar@arcor.de

Dr. Razaq Raj

Leeds Metropolitan University, UK
r.raj@leedsmet.ac.uk

Professor Darko Tipuric

Graduate School of Economics, University of Zagreb
dtipuric@efzg.hr

Professor Yan Xu

Shanxi University of Finance and Economics
xuyanqjh@163.com

ASSOCIATE EDITORS**Gianpaolo Vignali**

Manchester Metropolitan University, UK
g.vignali@mmu.ac.uk

Dr. Mirko Palic

Graduate School of Economics, University of Zagreb
mpalic@efzg.hr

www.ijmc.org

www.circleinternational.co.uk

ISSN 1741-6264

International Journal of Management Cases is published by:

Access Press UK,
1 Hillside Gardens,
Darwen,
Lancashire,
BB3 2NJ
UK

Content

PREDGOVOR.....	2
ULOGA I ZNAČAJ STRATEŠKOG PODUZETNIŠTVA U SUVREMENOJ EKONOMIJI..... <i>Role and Significance of Strategic Entrepreneurship in the Contemporary Economy – Marko Kolaković</i>	4
UTJECAJ PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI NA GOSPODARSKI RAZVOJ	14
<i>Influence of Entrepreneurial Activity on Economic Development – Sanja Blažević</i>	14
POSLOVNI ANĀELI U REPUBLICI HRVATSKOJ I NJIHOVI KRITERIJI PRI DONOŠENJU ODLUKE O FINANCIRANJU PROJEKTA	27
<i>Business Angles in Croatia and Their Criteria in Decision Making for Project Financing – Ivana Varović</i>	27
RAZLIKE U USPJEŠNOSTI OBITELJSKI ORIJENTIRANIH I POSLOVNO ORIJENTIRANIH MALIH I SREDNJIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ	39
<i>Performance Differences of Family Oriented and Business Oriented Small and Medium Family Firms in Croatia – Martina Šklebar</i>	39
KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO KAO ČIMBENIK POVEĆANJA USPJEŠNOSTI HRVATSKIH VELIKIH PODUZEĆA.....	50
<i>Corporate Entrepreneurship as a Factor in Performance Increase of Croatian Large Companies – Bojan Morić Milovanović</i>	50
VODSTVO U KONCEPTU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA.....	61
<i>Leadership Within the Concept of Social Responsibility and Social Entrepreneurship - Mario Klobučarić</i>	61
UTJECAJ INTELEKTUALNOG KAPITALA NA PROFITABILNOST HRVATSKIH PODUZEĆA	75
<i>Influence of Intellectual Capital on the Profitability of Croatian Companies – Mladen Turuk</i>	75
STRATEŠKA ULOGA KVALITETE U MALOM PODUZETNIŠTVU	84
<i>Strategic Role of Quality in Small Entrepreneurship – Marina Beljo</i>	84
PROCESNI PRISTUP UPRAVLJANJA KVALITETOM KAO OBLIK PODUZETNIČKE INICIJATIVE U PODUZEĆU NAFTNE INDUSTRIJE.....	92
<i>Process Approach to Quality Management as a Form of Entrepreneurial Initiative in the Oil Company – Borko Morić Milovanović</i>	92
ULOGA HOTELSKO TURISTIČKOG PODUZEĆA U RAZVOJU ISTARSKOG PODUZETNIŠTVA ..	115
<i>The Role of Tourism Enterprise in the Development of Istrian Entrepreneurship – Toni Hrvatin</i>	115
STRATEGIJA RAZVOJA I UNAPREĐENJA POSLOVANJA MALOG PODUZEĆA U METALSKOJ INDUSTRIJI.....	125
<i>Small Firm Business Development Strategy in the Metal Industry – Lena Sigurnjak</i>	125
PRIMJENA JUST IN TIME SUSTAVA U GRAĐEVINSKIM PODUZEĆIMA HRVATSKE.....	138
<i>Application of Just In Time System in Croatian Construction Firms – Ana Karas</i>	138
STUDIJA IZVODLJIVOSTI NA PRIMJERU JEDNOG GRAFIČKOG PODUZEĆA (CASE STUDY)...	152
<i>Feasibility Study of One Graphic Firm (Case Study) – Siniša Manojlović</i>	152

"Strategic Entrepreneurship in Croatia: a new Resolution for an Economy in Crises"

Predgovor

Zlatna vremena poduzetništva za brzi poslovni uspjeh u poduzetništvu sa kraja prošlog stoljeća već su davno trebala biti zaboravljena. Uvjeti i pravila poslovanja na tržištu značajno su se promijenili. Poduzetnike koji još uvijek poduzimaju poslovne aktivnosti sa idejom brzog i kratkoročnog profita ne očekuje dobra budućnost. Krajnje je zato vrijeme okrenuti ka strateškom promišljanju i planiranju u poduzetništvu.

Kao novi pristup u modernom definiranju poduzetništva nudi se koncept *Strateškog poduzetništva*. *Strateško poduzetništvo* podrazumijeva mnogo više od kratkoročnog poduzetničkog djelovanja i svakodnevnog upravljanja poduzetničkim tvrtkama. Strateško poduzetništvo započinje sa imaginacijom i vizijom poduzetnika o novom ili boljem načinu iznalaženja i upotrebe ograničenih resursa u novonastalim tržišnim prilikama. Zalaže se za plansko pokretanje novih poduzeća sa ciljem njihovog dugoročnog održivog razvoja. Strateško poduzetništvo ističe nužnost povezivanja malih, individualnih poduzetnika ali jednako tako i poduzetnički nadarenih kompanija koje su spremni dijeliti svoje resurse te razvijati nove ideje sa drugima unutar različitih oblika strateškog povezivanja i umrežavanja. Pri tome zahvaljujući suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji nacionalne granice te zemljopisne i vremenske udaljenosti više ne predstavljaju ograničenje.

Strateško poduzetništvo kao nova znanstvena disciplina povezuje teorijske i praktične spoznaje suvremenog poduzetništva stavljajući naglasak na istovremeno traženje i iskorištavanje poduzetničkih poslovnih prilika ali i razvijanje i povećanje konkurentne prednosti poduzeća za povećanje stvaranja vrijednosti u budućnosti. U tome Strateško poduzetništvo predstavlja iskorak iz tradicionalnog poduzetničkog razmišljanja fokusiranog na sadašnje stanje i mogućnosti (i probleme). Samim time se i Strateško poduzetništvo distancira od dosadašnjeg znanstvenog proučavanja poduzetništva.

Promatrajući hrvatsko poduzetništvo tijekom čitavog razdoblja od samostalnosti pa do danas općenito se može reći da je vrlo malo pažnje posvećivano strategiji i poslovnom planiranju. Prije bi se moglo zaključiti da je tijekom tranzicijskog procesa hrvatsko poduzetništvo imalo obilježja tzv. „*Gerilskog poduzetništva*” gdje termin "gerilski" dolazi iz vojne terminologije i veže se uz vođenje ratova sa dominantnom (ako ne i jedinom) tzv. "*hit and run*" (napadni i pobjegni) strategijom. Međutim, pritom odmah treba reći da je gerilski tip poduzetništva obilježavao i ostale tranzicijske zemlje. Poznat je također i iz ekonomske povijesti razvoja poduzetništva brojnih drugim zemalja (npr. Japana, zatim „azijskih tigrova”: Južne Koreje, Tajvana, Hong Konga i Singapura kao i kod zemalja Latinske Amerike).

Sa završetkom rata i ratne obnove stekli su se preduvjeti za izlazak iz tranzicijskog razdoblja, uspostavu jasnih strateških ciljeva razvoja hrvatskog gospodarstva u cjelini te prelazak na jednu višu razinu strateškog pristupa poduzetništvu. Međutim, hrvatski su poduzetnici tijekom čitavog tog razdoblja bili previše zaokupljeni tekućim problemima poslovanja zanemarujući pritom strateško razmišljanje i planiranje. Pitanje za raspravu ostaje da li je tome uzrok i nedostatak potrebnih preduvjeta stvorenih od strane države.

U današnje vrijeme krize gospodarstva koja potresa sve zemlje svijeta i sve gospodarske grane, poduzetnici i poduzetništvo općenito nalaze se (ponovno) u jednom nepovoljnom povijesnom razdoblju. Brojna se mala poduzeća zatvaraju, obrtnici odjavljuju svoje djelatnosti, a broj novopokrenutih uspješnih poduzetničkih projekta vrlo je mali. Na tržištu ostaju i opstaju samo najsposobniji ali i najpripremljeniji. U takovom promjenjivom i nadasve nepredvidivom poslovnom okruženju upravo koncept Strateškog poduzetništva potvrđuje svoju ulogu i značaj.

Strateško poduzetništvo predstavlja jedan novi ekonomski model ponašanja na području kojeg je dosad objavljeno relativno malo literature. Upravo zbog toga misija ove monografije je upoznati sadašnje, buduće i potencijalne poduzetnike sa konceptom Strateškog poduzetništva. Vizija je na povezivanju poduzetničkih i strateških aktivnosti što istovremeno povećava mogućnosti ostvarenja profita ali proširuje i spektar mogućnosti za razvoj i rast poduzeća procjenjujući pritom sve prilike ali i prijetnje na koje nailaze. Opisane su nove ekonomske spoznaje o suvremenom poduzetništvu, te različiti poslovni koncepti, opcije i modeli strateških poduzetničkih aktivnosti. Cilj ove monografije je unatoč situaciji u kojoj izlazi svakako doprinijeti razvoju novih poduzetničkih ideja i inovacija, izgradnji i razvoju poduzetničke kulture i svijesti o potrebi strateškog planiranja na svim razinama poslovnog odlučivanja, te iskorištavanju intelektualnog potencijala kao najvrjednijeg ali nedovoljno neiskorištenog resursa kojeg Hrvatska posjeduje.

Prof. dr. sc. Marko Kolaković

U sklopu tzv. *Bolonjske reforme* 2006. godine na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu uz pomoć tadašnjeg Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva RH pokrenut je jedan novi specijalistički poslijediplomski studij pod nazivom „Strateško poduzetništvo”. Poslijediplomski studij „Strateško poduzetništvo” prati svjetske i europske trendove te pruža znanja potrebna za razumijevanje poduzetničkih procesa u suvremenom, znanjem-intenzivnom gospodarstvu sa ciljem poticanja razvoja poduzetničkih osobina i vještina potrebnih za poslovanje u suvremenom, turbulentnom poslovnom okruženju.

O aktualnosti ovog studija govori i činjenica da se takvi studiji tek koju godinu prije toga počeli izvoditi u Europi, i to u Engleskoj (na Nottingham Trent University, te na Leeds University) te u Skandinaviji (kao zajednički program PDS „Strateško poduzetništvo” izvode Umeå School of Business u Švedskoj, Hanken University u Finskoj i Koldong University u Danskoj). Gotovo paralelno sa našim fakultetom poslijediplomski studij „Strateško poduzetništvo” pokrenuo se i na Ekonomskom fakultetu u St. Petersburgu. Nakon nas poslijediplomski studij pod ovim nazivom pokrenut je i na nekim fakultetima u Italiji. Sa jednim od njih (Ekonomski fakultet u Catanii, na Siciliji) ostvarili smo i uspješnu suradnju.

Danas, 2012. godine u tijeku su upravo upisi u novu, 7. generaciju ovog poslijediplomskog studija. Do sada je ovaj u prvih šest generacija pohađalo preko stotinu i dvadeset polaznika od kojih ga je njih tridesetak već uspješno i završilo. Stoga smo na Vijeću ovog poslijediplomskog studija odlučili objaviti ovu monografiju izabranih završnih radova sa ciljem daljnje promocije koncepta *Strateškog poduzetništva*¹. U monografiji su obuhvaćeni različiti problemi, pristupi i primjeri iz prakse Strateškog poduzetništva sa ciljem prikaza univerzalnosti ovog koncepta.

*Vijeće SPDS-a "Strateško poduzetništvo"*²

¹ U ovoj monografiji objavljeni su sažeti znanstveni radovi do sada završenih polaznika u uobičajenoj znanstvenoj širini a prema propisanoj formi izdavača

² Prof. dr. sc. Marko Kolaković, prof. dr. sc. Boris Sisek, prof. dr. sc. Zoran Kovačević, dr. sc. Bojan Morić Milovanović i Mladen Turuk, univ. oec. spec.

ULOGA I ZNAČAJ STRATEŠKOG PODUZETNIŠTVA U SUVREMENOJ EKONOMIJI

ROLE AND SIGNIFICANCE OF STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEMPORARY ECONOMY

MARKO KOLAKOVIĆ, PhD

SAŽETAK

U radu je opisana je uloga i značaj strategije u suvremenom poduzetništvu koje djeluje u brzo promjenjivim poslovnim uvjetima. Daje se pojmovno definiranje koncepta Strateškog poduzetništva i njegova široka primjena ne samo u malim, nego i u velikim poduzećima (Korporativno poduzetništvo) te poduzećima u javnom sektoru (Socijalno poduzetništvo). Opisane su ključne karakteristike suvremenih strateških poduzetnika sa naglaskom na nužnost strateške analize poslovnih prilika i mogućnosti. Kreiran je model Strateškog poduzetništva te pojašnjena veza suvremenog poduzetništva i strateškog menadžmenta. Posebna pažnja dana je pojašnjenju domena strateškog poduzetništva radi prikaza široke primjene i involviranosti koncepta u suvremenoj poslovnoj praksi.

Ključne riječi: strateško poduzetništvo, strateška analiza, model, suvremena ekonomija

ABSTRACT

This paper describes the role and the importance of strategy in the modern entrepreneurship operating in a rapidly changing business conditions. Paper provides the definition of the concept of *Strategic entrepreneurship* and its broad application not only in small but also in large enterprises (*Corporate entrepreneurship*), as well as companies in the public sector (*Social entrepreneurship*). The key characteristics of modern strategic entrepreneurs are described with a emphasis on the necessity for strategic analysis of business opportunities and possibilities. A model of Strategic entrepreneurship is created and clarifying relationships of modern entrepreneurship and strategic management. Special attention is paid on explaining the domains of Strategic entrepreneurship to show the broad application of the concept and its involvement in contemporary business practice.

Key words: strategic entrepreneurship, strategic analysis, model, contemporary economics

1. Uvod

Poduzetništvo prema definiciji predstavlja aktivnost usmjerenu na identificiranje i iskorištavanje poduzetničkih prilika. Kako poduzetničke prilike proizlaze iz tržišnih promjena, suvremeno, brzo promjenjivo i nesigurno poslovno okruženje predstavlja teoretski vrlo potencijalan krajolik za poduzetničke aktivnosti. Međutim tek strateška analiza tih prilika kroz prizmu dugoročne perspektive omogućava poduzetnicima njihovu kvalitetnu procjenu i odabir najboljih poslovnih mogućnosti u skladu sa vlastitim konkurentskim prednostima.

Do nedavno su strategija i poduzetništvo predstavljale dvije samostalne discipline. Uloga strategije u poduzetništvu dugo je bila zanemarivana. Prije pojave Strateškog poduzetništva termini *poduzetništvo* i *strateško upravljanje* imali su i u praksi različite fokuse proučavanja ovisno prvenstveno o veličini poduzeća. Dok se poduzetništvo primarno vezivalo za mala poduzeća pojmovi *strategija* i *strateško upravljanje* bili su gotovo rezervirani samo za velika poduzeća.

Danas integracija poduzetništva i strateškog upravljanja predstavlja nužnost. Dok se poduzetničke aktivnosti fokusiraju na stvaranje vrijednosti, strateško planiranje i upravljanje poduzećem fokusira na iskorištavanje i izgradnju konkurentske prednosti. Iz tog razloga, razumijevanje obaju termina; i poduzetništava i strategije predstavlja ključ uspjeha za rast i razvoj poduzeća kao i gospodarski rast u cjelini. U svojoj osnovi ova dva pojma predstavljaju temelje *Strateškog poduzetništva*.

Suvremeni poduzetnici često su međutim previše zaokupljeni tekućim problemima poslovanja pa zanemaruju strateški aspekt poduzetništva. Sa druge strane, velike, etablirane kompanije na tržištu koncentrirane su na održanje svoje konkurentske prednosti pa su u mnogo manjoj mogućnosti primijetiti i poduzetnički iskoristiti neku tržišnu priliku. Koncept Strateškog poduzetništva zbog toga nalaže nužnost povezivanja poduzetničkih i strateških aktivnosti radi ostvarenja dugoročne i održive uspješnosti poduzeća, tj. istovremenog ostvarivanja profita ali i brige o svojem daljnjem razvoju i rastu. Provođenje poduzetničkih i strateških aktivnosti treba biti komplementarno a nikako u konfliktu. Integracija ideja u strategiju predstavlja pokretačku snagu Strateškog poduzetništva, a način na koji je strategija integrirana u poduzetništvo predstavlja snagu koja dodaje i stvara novu vrijednost. Zbog toga koncept Strateškog poduzetništva ima vrlo široki opseg primjene u svim oblicima poduzetništva; od individualnog poduzetništva u malim i srednjim poduzećima, korporativnog ili tzv. "intrapoduzetništva" u velikim kompanijama ali i tzv. "socijalnog poduzetništva" poduzetništva u javnom sektoru.

2. Pojmovno određenje strateškog poduzetništva

Promjene su u suvremenom poslovnom konstantne, događaju se oduvijek, a danas sve brže i brže. Promjene su neizbježni pratitelj poduzetništva a njihov obujam i učinak često je podcijenjen, neprihvaćen i iznenađujući mnogima, uključujući čak i pojedince i organizacije koje se bave inovacijama. Zadatak strateškog poduzetništva je iznaći najbolji način za proaktivno upravljanje promjenama te koristeći teoretska znanja i praktične spoznaje nastoji premostiti barijere koje im se na tom putu pojavljuju.

Strateško poduzetništvo predstavlja integraciju stalnih poduzetničkih aktivnosti traženja poduzetničkih prilika i poduzimanja strateških akcija na temelju konkurentskih prednosti a sve to iz strateške perspektive, prema strateškom planu i uz pomoć poduzetničke strategije (prema Hitt i dr, 2002). Naglasak je pritom da se različite poduzetničke aktivnosti poduzimaju radi jedinstvene strateške perspektive.

Strateško poduzetništvo predstavlja sklop nekoliko međusobno komplementarnih i nadopunjujućih ekonomskih segmenata kojima se bavi. To su prije svega strategija, zatim

kreativnost, imaginacija i vizija, tehnološki napredak, inovativnost, rizik i neizvjesnost, tržišne promjene i prilike, specijalizacija na konkurentske prednosti, povezivanje i umrežavanje, biheviorističke karakteristike poduzetničkih aktivnosti, poduzetništvo i ekonomski razvoj te socijalna uloga poduzetništva.

Strateško poduzetništvo obuhvaća i poduzetne menadžere koji imaju želju provoditi svoje vizije i ideje u praksu unutar velikih poduzeća (*Korporativno poduzetništvo*). To vodi do kreativnih unapređenja u proizvodnji postojećih ali i nastanka vrijednih izuma i inovacija. Valorizacija poduzetničkih aktivnosti unutar velikih kompanija još su uvijek rijetki primjeri. Upravo se zato Strateško poduzetništvo zalaže se za široku upotrebu poduzetničkog načina poslovanja i poduzetničkih aktivnosti u poduzećima svih veličina i djelatnosti naglašavajući pritom ulogu individualnih sposobnosti talentiranih pojedinaca koji predstavljaju vrijedan ljudski kapital za poduzeća.

Strateško poduzetništvo treba dopustiti i poticati također i u organizacijama kojima stvaranje profita nije primarna zadaća već su prvenstveno namijenjene povećanju kvalitete života društva u cjelini (*Socijalno poduzetništvo*). Socijalno poduzetništvo obuhvaća poduzetničke napore i aktivnosti u kreiranju i proizvodnji usluga namijenjenih javnoj i kolektivnoj upotrebi. Kroz svoju socijalnu ulogu strateško poduzetništvo promiče ideju da javna poduzeća i društvene organizacije također trebaju biti poduzetničke jer to doprinosi sposobnosti takvih organizacija za bolje pružanje usluga građanima. Za implementaciju i poticanje poduzetničkih aktivnosti u takvim organizacijama nužno je razumijevanje ljudi koji stoje na njihovom čelu i njihova spremnost za provođenje promjena i inovacijskih aktivnosti. Sve to dovodi do značajnih promjena i poboljšanja, kako unutar organizacija u kojima strateški poduzetnik djeluje tako i u društvenoj zajednici koja ima koristi od toga.

3. Obilježja strateških poduzetnika

Spremnost na rizik bavljenja poduzetništvom prva je i ključna karakteristika poduzetnika. Poduzetnička vizija podrazumijeva želju za preuzimanje proračunatih rizika; osobnih i financijskih; te poduzimanje svih mogućih napora radi smanjenja mogućnosti propasti. Neizvjesnost je također bitno obilježje poduzetništva. Strateški pristup poduzetništvu

uvelike doprinosi smanjenju rizika i neizvjesnosti u poduzetničkim aktivnostima.

Strateški poduzetnici posjeduju sposobnost kreiranja i stvaranja vizije te visoku razinu energije za iniciranje i izgradnju novog poduzeća ili stvaranje poduzetničkog tima unutar neke postojeće organizacije. Strateški poduzetnici posjeduju sposobnost stvaranja poduzetničkog tima sa komplementarnim individualnim vještinama i talentima. Imaju "osjećaj" za pronalaženje poslovnih prilika tamo gdje drugi vide kaos i konfuziju, sposobnost ostvarenja poslovnog uspjeha praktično ni iz čega, te vještine i znanja za iznalaženje, upravljanje i kontrolu resursa koji su često u vlasništvu drugih. Od strateškog poduzetnika se, bilo da se radi o individualnom, korporativnom ili socijalnom poduzetniku, očekuje posjedovanje i korištenje sposobnosti kreiranja, imaginacije i vizije identifikacije onih "stvari" koje on čini najbolje ili bar bolje od većine ostalih konkurenata i kojima potrošači prepoznaju vrijednost.

Primarni zadatak strateškog poduzetništva je povećati dugoročnu i održivu efektivnost poduzeća. Pritom strateškim poduzetnicima stoji na raspolaganju neograničen broj načina za kreiranje i izgradnju konkurentne prednosti. Teoretski sputava ih praktički samo njihova sposobnost vizije i imaginacije. Međutim, da bi ostvarili uspjeh poduzetnici i poduzetnički orijentirani menadžeri trebaju dobro procijeniti svoje sposobnosti i tržišne mogućnosti svojeg poduzeća. Ključ uspjeha je u specijalizaciji na ključne sposobnosti; identifikaciji i iskorištenju onih koje poduzeće već posjeduje ili pak izgradnji i razvoju novih konkurentskih prednosti.

Važnost i uloga poduzetnika u stvaranju novih radnih mjesta kao i u ekonomskom rastu i

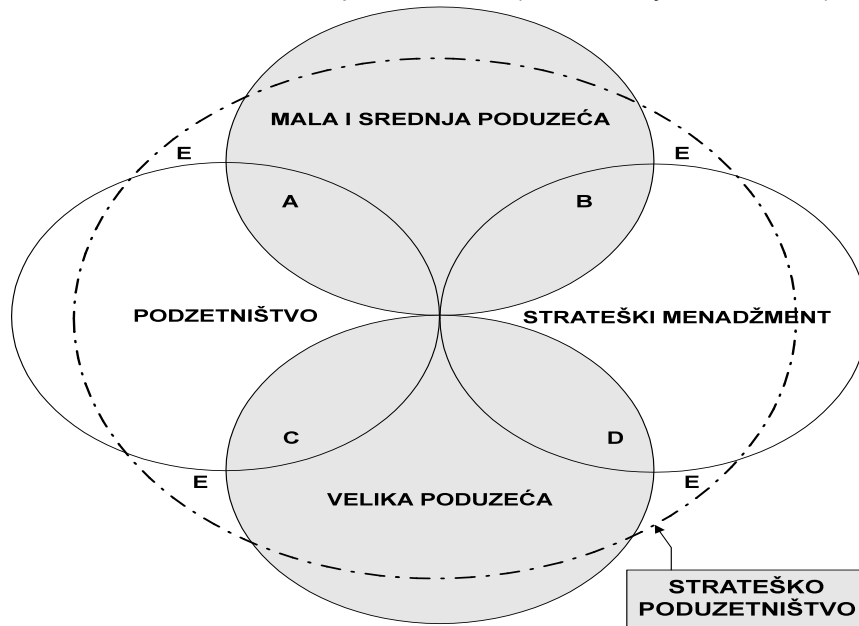
razvoju različitih krajeva, regija i država iznimna je i priznata. Iako je danas svako pokretanje poslovanja i otvaranje novog poduzeća važno, koncept strateškog poduzetništva ide i korak dalje. Jezgru strateškog poduzetništva predstavlja pokretanje poduzetničke tvrtke koja čini i stvara promjene u društvu potičući pokretanje čitavog lanca novih međusobno povezanih tvrtki. Da bi se tome još više doprinijelo potrebna je institucionalna podrška i odgovarajuća vladina politika koja podržava i potiče porast povezivanja i umrežavanja poduzetničkih aktivnosti.

4. Model strateškog poduzetništva

Brojni autori, pioniri ovog koncepta, naglašavaju međusobnu čvrstu povezanost poduzetništva i menadžmenta kroz prizmu strategije (Meyer i Heppard, 2000; Hitt i dr., 2002; Gundry i Kickul, 2007. i dr.). U konceptu Strateškog poduzetništva čvrsta veza između poduzetništva i strateškog menadžmenta jasna je i logična. Jasno je da poduzetnici moraju posjedovati i određene menadžerske vještine i znanja kako upravljati svojim poduzećima. Međutim i moderni menadžeri moraju imati i poduzetničke karakteristike kao što su: sposobnost pronalaženja i stvaranja novih poslovnih prilika, inovativni duh, spremnost na preuzimanje rizika i sl. Stoga su uloge i zadaci suvremenih poduzetnika i menadžera vrlo povezani i isprepleteni. Upravo i jednima i drugima u rješavanju tih zadaća primjena koncepta Strateškog poduzetništva zasigurno će biti od velike je pomoći.

Na slici 1 prikazan je odnos dvaju disciplina; poduzetništva i strateškog menadžmenta. Kroz njihov utjecaj na mala i srednja poduzeća te velika poduzeća nastaju i neke nove discipline.

Slika 1. Model Strateško poduzetništva (Prema: Meyer i dr., 2002.)



- A – tradicionalno poduzetništvo
- B – individualno poduzetništvo, poduzetnički menadžment
- C – korporativno ili *intrapoduzetništvo*
- D – tradicionalni menadžment
- E – socijalno poduzetništvo

Zadaća *tradicionalnog poduzetništva* je stvaranje nove vrijednosti i ostvarenja profita za poduzetnika. *Individualno poduzetništvo*, tj. *poduzetnički menadžment* bavi se upravljanjem malim i srednjim poduzećima. *Korporativno ili intrapoduzetništvo* predstavlja poduzetničke aktivnosti unutar velikih kompanija. *Tradicionalni menadžment* ima zadatak upravljati velikim poduzećima sa ciljem povećanja performansi poslovanja i stvaranja dobiti za dioničare. *Socijalno poduzetništvo* obuhvaća poduzetničke aktivnosti sa ciljem stvaranja vrijednosti i povećanja kvalitete za dobrobit svih građana.

Strateško poduzetništvo obuhvaća sve te discipline objedinjujući njihove aktivnosti, međusobno ih povezujući i kompilirajući stvara jedan novi način razmišljanja u poduzetništvu i menadžmentu.

5. Domene strateškog poduzetništva

Ključna je značajka Strateškog poduzetništva u stvaranju nove vrijednosti za društvo mijenjajući društveni život na takav način koji ostavlja značajne, održive i trajne posljedice. Fokusirano je na kreativnosti, inovacijama i strateški razvijenim poduzetničkim aktivnostima.

Poduzetničko razmišljanje, poduzetnička kultura, poduzetničko vođenje, strateško upravljanje resursima te kreativnost u razvoju inovacija predstavljaju važne su poduzetničke dimenzije integrirane u koncept strateškog poduzetništva (Ireland i dr., 2003.).

Za bolje razumijevanje koncepta strateškog poduzetništva čitav koncept razlaže se na svoje osnovne domene promatranja. Prema Hittu i dr. (2002) Strateško poduzetništvo sastoji se od šest osnovnih domena:

- Iznalaženje resursa
- Inovacije
- Strateško povezivanje i umrežavanje
- Strateško vođenje
- Međunarodno poduzetništvo
- Rast i razvoj

1) Iznalaženje resursa. Poduzetništvo predstavlja inovativnu djelatnost koja ima za cilj proizvesti nove proizvode i usluge radi zadovoljenja postojećih ljudskih potreba ali i poticanja novih. Pritom se suvremene poduzetničke aktivnosti provode upotrebom snopa kompetencija ili različitih vrsta sposobnosti i podržavane su svim vrstama resursa ili imovine koje poduzetniku stoje na raspolaganju. Najveću promjenu u suvremenom poduzetništvu označuje činjenica da kritični resurs poslovanja više nije niti fizički, niti financijski kapital, već je to postao *intelektualni kapital*. Na osnovi intelektualnoga kapitala poduzeća danas izgrađuju svoj poslovni uspjeh (što osobito vrijedi za mala poduzeća, siromašna klasičnim oblicima kapitala).

Intelektualni kapital znači intelektualnu imovinu; materijalizirano i/ili formalizirano znanje koje čini izvor prihoda poduzeća. Intelektualna imovina je neopipljiva imovina. Ona nema tvrdi oblik kao nekretnine (pogoni i oprema – dijelovi fizičkoga kapitala), niti ima očitu financijsku vrijednost. Zbog toga što je ponekad teško identificirati ga i označiti njegovu ekonomsku vrijednost, intelektualni kapital se karakterizira kao "skrivena" imovina poduzeća. Intelektualni kapital sastoji od ljudskog, strukturalnog i potrošačkoga kapitala. Šire gledano, intelektualni kapital obuhvaća sumu svih znanja unutar poduzeća i ostale neopipljive imovine poduzeća (organizacijske strukture, patenata, licenci, *brandova*, *trade-marki*, *know-howa*, ali i korporacijske kulture te odnosa sa svojim klijentima, kako potrošačima tako i dobavljačima).

Najveća vrijednost koju koncept intelektualnoga kapitala donosi leži u poticaju poduzetnika za identifikaciju skrivenih i dosad možda nedovoljno iskorištenih nematerijalnih potencijala te njihovo aktiviranje, angažiranje, koordiniranje, zadržavanje i obnavljanje te, prema tome, i stvaranje novih kompatibilnih vrijednosti za poduzeće. Zbog toga je upravljanje intelektualnim kapitalom postala jedna od ključnih zadaća suvremenih poduzetnika i menadžera.

Usprkos iznimnoj važnosti intelektualnoga kapitala u suvremenom poslovanju, ipak se ne smije negirati i uloga ostalih oblika kapitala jer je za rast i razvoj poduzeća potrebna dinamična razmjena između svih oblika kapitala. Udio pojedine vrste kapitala u poduzeću uvelike ovisi o specifičnosti industrijske grane u kojoj poduzeće djeluje te o aktivnosti koju obavlja. Nova vrijednost stvara se interakcijom svih oblika resursa, tj. kapitala poduzeća. Upravo u novom načinu njihova kompiliranja i eksploatiranja krije se uspjeh koncepta Strateškog poduzetništva u svijetu.

2) Inovacije. Suvremeni poslovni svijet kreće se velikom brzinom i još više ubrzava. Životni vijek proizvoda je sve kraći i kraći a vrijeme izlaska novih proizvoda na tržište sve brže. Upravo je zbog toga permanentno praćenje inovacija, te razvoj i implementiranje novih tehnologija danas postaje ključni faktor konkurentnosti poduzeća svih oblika i veličina. Međutim to se često čini inercijski, zbog imitiranja tržišnih konkurenata ili zbog nužnosti nekog intervencijskog djelovanja pa stoga dolazi do nerazumijevanja suštine tih koncepata.

Zbog toga je potreban strateški pristup tom procesu. Postoje dvije osnovne strateške opcije inoviranja poslovanja:

- 1) razvoj vlastitih inovacija i tehnološka rješenja te njihovo pretvaranje u konkurentsku prednost vlastitog poduzeća i/ili
- 2) razvoj tehnološkog znanja za podršku inkorporiranoj tehnologiji.

Inoviranje čini svako obnavljanje dizajna, kvalitete ili neke karakteristike proizvoda ili usluge koje se provodi da bi se ojačao konkurentski položaj poduzeća i omogućio dugoročni i održivi konkurentski probitak na tržištu. Zbog toga brojna poduzeća danas izdvajaju znatna sredstva u sklopu razvojno-istraživačkih projekata. Cilj toga je razvoj inovacija i/ili poboljšanje postojećih tehnologija i tehnoloških rješenja te traženje novih metoda i tehnika. Ključ svake inovacije je njezino prepoznavanje od strane potrošača. Inovacije dolaze u različitim formama; neke su od individualnog značaja, neke su vrijedne samo u kombinaciji sa drugima, dok su neke od značaja za čitavo društvo. Zbog toga je jedna od temeljnih zadaća Strateškog poduzetništva kvalitetno upravljanje i vođenje inovacijskih procesa.

Sa druge strane inkorporacija tehnologije provodi se kupnjom gotovih tehnoloških rješenja (patenata ili licenci) razvijenih od strane nekog drugog poduzeća ili istraživačke institucije. Primjena takove strategije je zasigurno jeftinija ali često nosi slabije rezultate. Iz toga proizlazi da paralelno s razvojem tehnologije raste i potreba za obrazovanjem i treningom zaposlenih koji će tu novu tehnologiju primjenjivati, poboljšavati i unapređivati za nove poslovne mogućnosti i prilike.

Pritom treba naglasiti da je u današnjemu globalnom poslovnom okruženju s konkurencijom koju karakterizira visoko razvijena tehnološka komponenta, strategija iskorištavanja razvojnih i istraživačkih napora drugog poduzeća, *tzv. tehnološka imitacija*, vrlo unosan posao. Zbog toga poduzeća i organizacije koje se bave inovacijama nastoje postaviti barijere difuziji inovacija i nove tehnologije te njezinim nelegalnim primjenama. Jedan od čimbenika poduzetnika danas postaje i zaštita intelektualnog vlasništva. Patenti i ostale mjere zaštite intelektualnog vlasništva koriste se kako bi se, barem na neko vrijeme, inovatori zaštitili od imitacije i stekli mogućnost stvaranja vrijednosti na osnovu vlastitih inovativnih napora.

Upravljanje tim procesima i aktivnostima predstavlja značajnu zadaću strateških poduzetnika u iznalaženju novih metoda, tehnika i tehnologija poslovanja, ali također i u uspostavljanju stimulativnog ozračja za inovacije, vrednovanju inovativnosti zaposlenika, upravljanju i eksploataciji inovacija te upravljanju kvalitetom novih proizvoda i usluga koji su proizašli iz inovacija. Sa druge strane ne smije se zanemariti briga i prilagodba organizacije promjenama koje su izazvale inovacije ili inkorporirane tehnologije.

3) Strateško povezivanje i umrežavanje. U 21. stoljeću, kada je tržišno natjecanje postalo uistinu globalno, uspjeh pojedinačnih poduzeća ne ovisi više samo o vlastitim aktivnostima i vlastitim lancima nabave i stvaranja vrijednosti već sve više o aktivnostima ostvarenih putem povezivanja i umrežavanja sa drugim poduzećima. Strateško povezivanje i umrežavanje postaje tako jedna od najvažnijih odrednica suvremenog poduzetništva. Prepoznavanje prednosti suradnje i povezivanja za suvremene poduzetnike postaje nužnost ako žele zadržati ili ostvariti novu konkurentsku prednost u svrhu postizanja strateških ciljeva.

Kroz strateško povezivanje i umrežavanje dolazi do kompiliranja znanja, umijeća i svih oblika resursa različitih neovisnih poduzeća i individualnih poduzetnika s ciljem postizanja zajedničkih ali i pojedinačnih ciljeva. Sudjelovanjem u takvim oblicima suradnje poduzeća mogu postići mnogo bolje rezultate na jačanju svojega tržišnog položaja nego putem samostalnoga tržišnog nastupa. Poduzeća stječu koristi kao što su snižavanje troškova, snižavanje cijena, stjecanje novih tehnoloških znanja i različitih vještina (dizajnerskih, proizvodnih, marketinških) i sl.

Uspjeh strateškog povezivanja i umrežavanja ovisi o recipročnom međudnosu članova često dojučerašnjih konkurenata na tržištu. Definirajući područja u kojima mogu postići vrhunske svjetske rezultate i fokusirajući na njih svoje poslovanje oni postaju partneri postaju ovisni jedan o drugom pa konačni proizvod ili usluga ne mogu biti realizirani bez vještina i metoda dobivenih zajedničkim partnerskim odnosima. Kroz takvo povezivanje ostvaruje se kombinirani interes sudjelujućih strana; svi sudionici su podredili svoj vlastiti interes interesu saveza. Takav savez stvara sinergijski efekt pojačavajući konkurentsku poziciju pojedinih sudionika.

Strateško povezivanje i umrežavanje ima raspon od formalnih zajedničkih ulaganja (*Joint ventures*) u kojima dva ili više poduzeća imaju jednake udjele, kratkoročnih ugovornih sporazuma u kojima poduzeća pristaju na kratkoročnu suradnju na određenom zadatku (kao, na primjer, razvoj novoga proizvoda, osvajanje novog tržišta, i dr.), pa sve do dugoročnih ugovornih aranžmana kada nastaju novi organizacijski oblici (strateški savezi, partnerstva, umrežena i virtualna poduzeća, klasteri i dr.).

Strateško povezivanje i umrežavanje predstavlja danas nužnost u suvremenom poslovanju poduzeća i organizacija svih veličina i djelatnosti. Velikim poduzećima omogućava proširenje horizonta poslovne suradnje, bolji pristup resursima, te povećava fleksibilnost, brzinu i kvalitetu poslovanja. U kombinaciji s povećanjem upotrebe informacijske i komunikacijske tehnologije dolazi do sve veće "virtualizacije" poslovanja pa fizička nazočnost u obavljanju poslovnih aktivnosti postaje nebitna. Time se omogućava nastanak mrežnih i "virtualnih organizacija" što omogućava prekoračenje svih donedavnih fizičkih ograničenja širenju i disperziji poslovnih aktivnosti. Sa druge strane to omogućava i povezivanje različitih poslovnih aktivnosti koje su prije bile razdvojene, te stvaranje mreža kompatibilnih poduzeća formalno neovisnih tvrtki; dobavljača, potrošača, čak i dojučerašnjih suparnika povezanih pomoću suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije u ostvarenju zajedničkih ciljeva kroz podjelu vještina, troškova, kompetencija i tržišta.

Takav organizacijski model također je pogodan za uključenje malih i srednjih poduzeća. Zadatak strateškog poduzetnika je povezivati ključne sposobnosti različitih specijaliziranih malih i srednjih poduzeća sa njima kompatibilnim specifičnim vještinama da bi se postigao određen zacrtani cilj. Svako malo i srednje poduzeće, član mrežne organizacije, fokusira svoje napore samo na obavljanju njihovog dijela ukupnih zajedničkih aktivnosti i na povećanju kvalitete samo njihovog dijela ukupnog proizvoda, dok se liderska tvrtka koja upravlja jednom takvom organizacijom poslovanja koncentrira na povećanje plasmana gotovog proizvoda ili usluge na tržištu.

Klaster koncepcija ide čak i korak naprijed; pored povezivanja lanaca stvaranja vrijednosti kompatibilnih poduzeća dolazi i do njihovog povezivanja sa pružateljima financijskih i savjetovanja usluga. Klasteri tako povezanih

poduzeća proširuju svoje mreže čak i do sveučilišta i istraživačkih instituta svojoj regiji. Takva suradnja omogućuje povećanje intelektualnog i tehnološkog kapitala poduzeća unutar klastera. Dodavanjem i kreiranjem vrijednost kroz zajedničku suradnju svi oni na taj način postaju dioničari (*stakeholderi*) zajedničkog konačnog proizvoda.

4) Strateško vođenje. Strateško vođenje predstavlja proces u kojemu poduzetnik/menadžer koordinira aktivnosti zaposlenih kako bi utjecao na njih da svojim radom pridonese postizanju strateških ciljeva i ostvarenju poslovnih planova poduzeća. Strateško vođenje je trajna zadaća strateških poduzetnika i/ili njihovih menadžera pa se uspješno vođenje smatra temeljnim i najvažnijim čimbenikom održive efikasnosti poduzeća. Kad je poduzetnik uspješan vođa, njegov utjecaj na druge pomaže im da ostvare svoje zadaće i ciljeve, u suprotnom, kad je vođa neuspješan vođa, ne pomaže, već često i ometa druge u ostvarivanju ciljeva.

Zbog toga bi svaki strateški poduzetnik trebao imati karakteristike vođe (lidera). One uključuju: sposobnost kreiranja i prenošenja vizije i entuzijazma, sposobnost koordiniranja grupnih aktivnosti, upravljanja i rješavanje konflikata, ostvarivanja strateških ciljeva, stvaranje pozitivne klime, vrednovanja doprinosa pojedinaca i dr. Nekad se smatralo da je izvor uspješnog poduzetnika izričito u osobi, odnosno da dobar poduzetnik može biti samo onaj tko je rođen s talentom za vođenje jer se sposobnost vođenja ne može naučiti. Moderan pristup poduzetništvu temelji se na pretpostavci da je vođenje mnogo složenija aktivnost i da je za poduzetnički uspjeh potrebno nešto više od urođenih liderskih osobina samih poduzetnika, odnosno da obrazovanje ima važnu ulogu u uspjehu poduzetničkih sposobnosti.

Postoje brojni znanstveni radovi koji dokazuju čvrstu povezanost između edukacije i uspjeha poduzetnika na tržištu. Istraživanja provedena na Massachusetts Institute of Technology (MIT) pokazala su također i da poduzetnici sa višim stupnjem edukacije u pravilu pokreću i poduzetničke projekte sa višom razinom dodane vrijednosti (Roberts, 1991; Cooper i dr, 1994, i dr.). Upravo se na to i nadovezuje novi koncept Strateškog poduzetništva proširujući lepezu poduzetničkih aktivnosti sa suvremenim poduzetničkim opcijama i strategijama kako bi se novi poduzetnici učinili sigurnijim u svoj uspjeh, a postojeći poduzetnici još uspješnijim.

5) Međunarodno poduzetništvo. Procesi internacionalizacije i globalizacije potiču poduzetnike ka proširenju svojih poslovnih aktivnosti i na međunarodno tržište. Međunarodno poduzetništvo poduzetnicima povećava mogućnosti ostvarenja profita i porasta poslovanja. *Međunarodno poduzetništvo* općenito označuje izvođenje poduzetničkih aktivnosti izvan državnih granica i podrazumijeva postizanje strateških ciljeva poduzeća proširivanjem tih aktivnosti poradi povećanja profitabilnosti poslovanja.

Poduzetnici koji proširuju poslovnu aktivnost izlaskom na međunarodno tržište pokušavaju stvoriti profit prodajući svoje proizvode i usluge na tržištima na kojima ih domaći konkurenti ne proizvode ili ih pak ne mogu proizvesti dovoljno kvalitetno, jeftino ili u dovoljnoj količini. Za mala poduzeća primjena strategije međunarodne poduzetničke aktivnosti ima smisla ako poduzeće posjeduje vrijedne ključne sposobnosti koje domaći konkurenti na inozemnom tržištu nemaju, i ako se pak suočava s razmjerno slabim zakonskim ograničenjima i preprekama ulasku na ciljno tržište. U takvim okolnostima strategija međunarodne poduzetničke aktivnosti može biti vrlo profitabilna.

Strateški pristup međunarodnom poduzetništvu nalaze provedbu analizu snage, potencijala i stupnja spremnosti poduzeća za međunarodne operacije. Također je potrebno analizirati i uvjete za nastup na nekomu stranom tržištu radi lakšeg donošenja odluke o izboru međunarodne poduzetničke opcije. Temeljem analize uvjeta koji ga očekuju na međunarodnom tržištu poduzetnik mora donijeti tri osnovne strateške odluke: a) na koje tržište izaći, b) kad izaći na ta tržišta, i c) u kojem obujmu izaći, odnosno koji način izlaska primijeniti.

Dok izbor tržišta prvenstveno ovisi o procjeni gospodarskog rasta i razvoja te o profitnom potencijalu ciljnog tržišta, pravilna procjena vremena izlaska na neko tržište također utječe na konačan rezultat poduzetničke akcije. Pravilan "timing" ovisi o brojnim činjenicama vezanim za pripremljenu podršku pratećih poduzeća na ciljnom tržištu (banaka, osiguravajućih poduzeća te transportnih i špediterskih poduzeća).

Različiti načini poslovanja na nekom tržištu zahtijevaju i različite stupnjeve poslovnog iskustva i financijskih investicija. U početku poslovanja na nekomu stranom tržištu poduzetnik se može osloniti samo na izvozne

aktivnosti kako bi stekao uporište na tom tržištu. Odluči li se za dugotrajniji i značajniji izlazak na neko strano tržište, poduzetnik se može odlučiti za direktno strano ulaganje ili pak udružiti kapital u međunarodno zajedničko ulaganje sa stranim partnerom.³

6) Rast i razvoj. Nakon što je uspješno otpočeo svoje poslovanje i zauzeo određeno (startno) mjesto na željenu tržištu često se kod poduzetnika/menadžera javlja problem i pitanje u kojem smjeru povesti svoje poduzeće u daljnji rast i razvoj. Strateško poduzetništvo nudi određene strategije koje stoje na raspolaganju poduzetniku kao alternative za koje se može (i treba) opredijeliti ako želi nastaviti rast i razvoj svojeg poduzeća. One se mogu podijeliti na tri osnovne vrste:

a) Strategija rasta ili strategija ekspanzije. Temelji se na koncentraciji razvojnih aktivnosti na postojećoj djelatnosti i postojećem asortimanu proizvoda i usluga. Ostvarenje konkurentskih prednosti postiže se usmjerenjem svih kapitalnih, informacijskih, ljudskih, fizičkih i inih resursa poduzeća prema širenju uspješnoga poslovanja u postojećoj, dobro poznatoj industriji i na poznatom tržištu. Stvaranjem novih, kvalitetnijih proizvoda ili usluga, ili inovacijom već postojećih proizvoda ili usluga s obzirom na dobro poznavanje postojećeg tržišta, strategija rasta na istome tržištu ne bi trebala poduzetniku/menadžeru činiti nikakve probleme. Sa druge strane, strategiju ekspanzije na nova tržišta čini nastojanje poduzeća da putem akumuliranog znanja i iskustva proširi svoj nastup i utjecaj na druga zemljopisna tržišta. Poduzeće se također može odlučiti za osvajanje nekih novih tržišnih segmenata ili niša na kojima se dosad nije pojavljivalo.

b) Strategija vertikalne integracije i strategija horizontalne integracije. *Vertikalna integracija* je razvojna strategija usmjerena na ostvarivanje kontrole u povezanim industrijama kupaca i dobavljača. Provođa se radi dodatnog jačanja tržišnog položaja poduzeća te osiguranja i jačanja konkurentске prednosti. Tako razlikujemo vertikalnu integraciju prema "naprijed" (engl. forward), tj. integraciju s poduzećima kupcima, i vertikalnu integraciju prema "natrag" (engl. backward), tj. integraciju s poduzećima dobavljačima. Prednosti vertikalne integracije

očituju se u sljedećem: koordinaciji proizvodnih procesa integriranih poduzeća, postizanju ekonomije obujma i razvoja, boljoj kontroli kvalitete, uštedi na proizvodnim troškovima, uključivanju na profitabilne poslove i tržišta te u zaštiti i povećanju tehnoloških inovacija. Alternativan oblik vertikalnoj organizaciji je *horizontalna integracija*. Pri horizontalnoj integraciji poduzeće putem različitih oblika povezuje s jednim ili više konkurenata na tržištu i u industriji radi pokušaja stjecanja povoljnijeg (monopolističkoga) konkurentskog položaja na tržištu.⁴

c) Strategija diverzifikacije. Oblik je razvojne strategije kojom poduzeće ulazi u neku djelatnost različitu od one kojom se dosad bavilo. Rast na osnovi diverzifikacije povoljan je za poduzeće kad postoje dobre mogućnosti proširenja poslovanja izvan postojećeg. Dva su načina provođenja strategije diverzifikacije: *Koncentrična (povezana) diverzifikacija* je strategija uvođenja novih proizvoda ili usluga koji su u osnovi slični postojećim, i *Konglomeratska (nepovezana) diverzifikacija* koja se temelji na razvoju i uvođenju potpuno novih proizvoda ili usluga, i to pomoću uvođenja nove tehnologije, proizvodnih procesa ili novoga marketinškog načina poslovanja.

Osim ta tri oblika razvojne strategije, strateško poduzetništvo uvodi i neke oblike strategija koji imaju negative tenzije. U slučaju kriznih situacija poduzetnik treba hladnokrvno i objektivno razmotriti svaki čimbenik takvog stanja i odvagati svaku mogućnost rješenja. Ako poduzetnik procijeni da mu se daljnji razvoj poslovanja i/ili proširenje poslovnog projekta više ne isplati, može se odlučiti za primjenu jedne od ovih strategija:

- **Strategija sužavanja tržišta** – suprotna je strategiji rasta i razvoja poduzeća. Cilj joj je smanjenje tržišnog udjela i/ili povlačenje na lokalno tržište radi konsolidacije raspoloživih resursa, pridobivanja novih financijskih sredstava, ljudskih resursa i sl.
- **Strategija preokreta** – upotrebljava se za zaustavljanje negativnih kretanja poslovanja. Zahtijeva promjenu u vodstvu poduzeća. Često ju prate i poprilični troškovi. Cilj strategije preokreta je restriktivnim mjerama poboljšati ili povratiti strateški položaj.

³ Više o tome u knjizi: Lazibat, T. i Kolaković, M.: *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*, Sinergija, Zagreb, 2004., str. 97-122.

⁴ Strategija horizontalne integracije provodi se kroz strateško povezivanje i umrežavanje

- **Strategija likvidacije i dezinvestiranja** – cilj je te strategije povući se s nekih tržišta ili iz nekoga poslovnog projekta uza što manje troškove koji prate takvu aktivnost, te uza što veći novčani dotok, tj. izvlačenje financijskih sredstava.

Kao preliminarni zaključak analize domena Strateškog poduzetništva treba reći da ove domene pojedinačno predstavljaju osnovne smjernice i strategije koje trebaju biti efikasno integrirano implementirane kako u postojeća tako i u buduća poduzeća. U kojoj mjeri će koja od njih biti primjenjivana ovisi o naravno vrsti i djelatnosti pojedinog poduzeća. Uspjeh od njihove primjene leži u rukama (skriva se u glavi) poduzetnika/menadžera i njegovom znanju i sposobnosti kako ih najbolje iskoristiti.

6. Zaključak

U suvremenom, brzo promjenjivom i globalnom gospodarstvu u posljednje vrijeme jedan novi poduzetnički pristup dobiva poseban značaj. Strateško poduzetništvo predstavlja novi koncept koji nudi mnogo više od svakodnevnog poduzetničkog djelovanja i tekućeg upravljanja poduzetničkim tvrtkama. Strateško poduzetništvo započinje sa imaginacijom i vizijom poduzetnika o novom ili boljem načinu iznalaženja i upotrebe resursa u novonastalim tržišnim prilikama. To vodi do kreativnih unapređenja u proizvodnji postojećih ali i nastanka vrijednih izuma i inovacija. Strateško poduzetništvo nalaže nužnost povezivanja malih, individualnih poduzetnika ali jednako tako i poduzetnički nadarenih kompanija koje imaju razloga dijeliti svoje ideje i resurse sa drugima unutar različitih oblika strateškog povezivanja i umrežavanja. Zahvaljujući suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji pri tome nacionalne granice te zemljopisne i vremenske udaljenosti više ne predstavljaju problem. Strateško poduzetništvo provode talentirani ali i dobro educirani poduzetnici i menadžeri koji imaju slobodu provoditi svoje vizije i ideje u praksu i unutar velikih poduzeća. Strateško poduzetništvo treba dopustiti i poticati i u organizacijama kojima stvaranje profita nije primarna zadaća već su prvenstveno namijenjene povećanju kvalitete života društva u cjelini (neprofitne organizacije). Sve to dovodi do značajnih promjena i poboljšanja, kako unutar organizacija u kojima strateški poduzetnik djeluje tako i u društvenoj zajednici koja ima koristi od toga.

Strateško poduzetništvo povezuje teorijske i praktične spoznaje suvremenog poduzetništva stavljajući naglasak na istovremeno traženje i iskorištavanje poduzetničkih poslovnih prilika ali i razvijanje i povećanje konkurentske prednosti poduzeća za povećanje stvaranja vrijednosti u budućnosti. U tome strateško poduzetništvo predstavlja iskorak iz tradicionalnog poduzetničkog razmišljanja fokusiranog na sadašnje stanje i mogućnosti (i probleme).

Koncept Strateškog poduzetništva, zbog svojeg povezivanja poduzetničkih i strateških aktivnosti kako bi se istovremeno ostvarivao profit ali i vodila briga o daljnjem razvoju i rastu, predstavlja vrijednu novost za hrvatsko poduzetništvo i otvara nove mogućnosti poduzetnicima svih oblika. Misija ovog koncepta je upoznati sadašnje i buduće poduzetnike sa novim ekonomskim spoznajama, poslovnim konceptima i modelima, te brojnim drugim poduzetničkim opcijama „Nove ekonomije”, kako bi se doprinijelo razvoju novih poduzetničkih ideja i inovacija, izgradnji i razvoju poduzetničke kulture i svijesti o potrebi strateškog planiranja na svim razinama poslovnog odlučivanja, te iskorištavanju znanja kao najvrjednijeg ali nedovoljno neiskorištenog resursa kojeg Hrvatska posjeduje.

Literatura

- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. i Woo, C. (1994) *“Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance”*, Journal of Business Venturing, 9/55, str. 371-95.
- Gundry, L. K. I Kickul, J. R. (2007) *„Entrepreneurship Strategy – Changing Patterns in New Venture Creation, Growth and Reinvention”*, Sage Publications
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. i Sexton, D. L. (2002) *“Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives”* iz: Hitt, M. A. (ur.) *“Strategic Entrepreneurship – Creating a New Mindset”*, Blackwell Publishing
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. i Sirmo, D. G. (2003) *“A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions”*, Journal of Management, Vol. 29, br. 6, str. 963-989.
- Kolaković, M. (2006) *“Poduzetništvo u ekonomiji znanja”*, Sinergija, Zagreb

Lazibat, T. i Kolaković, M. (2004)
"Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije", Sinergija, Zagreb.

Meyer, G. D. i Heppard, K. A. (2000)
"Entrepreneurship as a Strategy – Competing on the Entrepreneurial Ege", Sage Publication

Meyer, G. D., Neck, H. M. i Meeks, M. D. (2002) *"The Entrepreneurship - Strategic Management Interface"*, iz: Hitt, M. A. (ur.) *"Strategic Entrepreneurship – Creating a New Mindset"*, Blackwell Publishing

Roberts, E. B. (1991) *"Entrepreneurs in High Technology; Lessons from MIT and Beyond"*, New York, Oxford University Press.

Wickham, P.A. (2006). *"Strategic Entrepreneurship"*, Pearson Prentice Hall

UTJECAJ PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI NA GOSPODARSKI RAZVOJ

INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY ON ECONOMIC DEVELOPMENT

SANJA BLAŽEVIĆ, MA

SAŽETAK

Posljednja dva desetljeća dolazi do restrukturiranja velikih poduzeća i time do naglog porasta broja malih poduzeća u svijetu koja postaju „životna snaga industrijske organizacije“. Isprva se smatralo da su velika poduzeća jedina sposobna doprinijeti razvoju gospodarstva no s vremenom se situacija promijenila u korist malih poduzeća. U RH mala poduzeća značajna su za gospodarstvo s aspekta zapošljavanja no od 1996. do 2007. nisu uspjela zauzeti veći dio tržišnog udjela što znači da još uvijek hrvatskim tržištem, gledajući prihodovnu snagu, dominiraju velika poduzeća. Srednja poduzeća brojčano nisu dominantna skupina u hrvatskom gospodarstvu te imaju slab utjecaj na gospodarstvo ako se gleda analiza udjela u ukupnoj zaposlenosti i ukupnim prihodima. U Hrvatskoj nema puno velikih subjekata no njihovo stanje koeficijentata produktivnosti poslovanja je bolje nego kod malih i srednjih poduzeća te je tržišna pozicija velikih poduzeća nepokolebljiva i krucijalna za cjelokupno gospodarstvo.

Ključne riječi: poduzetnička aktivnost, MSP, poduzetništvo u Hrvatskoj

SUMMARY

In the last two decades there is a major restructuring of the large companies and hence a sudden increase in the number of small companies in the world that become "the lifeblood of industrial organization." At first it was considered that only large companies are capable of contributing to the development of the economy, but with time the situation has changed in favor of small companies. In Croatia small businesses are important to the economy in terms of employment, but since 1996 – 2007, they haven't managed to occupy a larger market share, which means that the Croatian market, looking at the earnings

power, is still dominated by large companies. Medium-sized enterprises are not numerically dominant group in the Croatian economy and have little impact on the economy, concerning the analysis of the proportion of the total employment and total income. In Croatia, there are not many large entities, but their state of business productivity ratios is better than small and medium-sized enterprises so the market position of large companies is unflinching and crucial for the overall economy.

Keywords: entrepreneurial activity, SMEs, entrepreneurship in Croatia

1. Uvod

Posljednja dva desetljeća dolazi do restrukturiranja velikih poduzeća i time do naglog porasta broja malih poduzeća u svijetu koja postaju „životna snaga industrijske organizacije“ (Taymaz, 2005., str. 429). Mala poduzeća su „multidimenzionalan fenomen promatran s aspekta pojedinca, poduzeća, regije, industrije pa i društva“ (Grilo, Thurik, 2005., str. 6).

Veliki broj poduzetnika stvara inovativno okruženje čime se multiplikativno potiču razne koristi zbog čega se poduzetništva karakterizira samogenerirajućim (self-feeding) (Dejardin, 2000., str. 2) fenomenom. S druge strane, kritičari ističu problem prenaplašenog utjecaja poduzetničke aktivnosti na gospodarski razvoj odnosno jaku međuzavisnost poduzetništva i stupnja gospodarskog rasta (problem multikolinearnosti) zbog čega je otežano s preciznošću govoriti o veličini utjecaja.

Prema Audretschu i Thuriku (Audretsch, Thurik, 2004., str. 6-7) tri su načina pozitivnog utjecaja poduzetničkog kapitala na gospodarski rast i razinu

konkurentnosti. Prvi je kroz prelijevanje znanja (knowledge spillover). Poduzeća razvijaju i implementiraju nove ideje i znanja što ima efekt prelijevanja na gospodarske dionike čime je povrat na ulaganje u znanje i razvijanje poduzetničke aktivnosti jednog inovativnog poduzeća višestruk. Drugi je način utjecaja kroz povećanje broja poduzeća i povećanje konkurentnosti što povlači i konkurentnost ideja. Treći je način omogućavanje različitosti iz razloga što velik broj poduzeća na jednoj lokaciji potiče kompetitivnost među njima samima. Stoga svako poduzeće treba iznaći vlastitu formulu uspjeha kako bi bilo prepoznatljivo u masi. Heterogenost je pozitivna za poticanje veće dinamike gospodarskog rasta.

2. Mala poduzeća nasuprot velikim poduzećima

Joseph Schumpeter je moderno shvaćanje poduzetništva temeljio na pojavi kreativne destrukcije (Kolaković, 2006., str. 11) odnosno supstitucije zastarjelih proizvoda novim, inovativnim proizvodima mijenjanjem preferencija potrošača u društvu znanja. Schumpeter je velika poduzeća držao vodećim subjektima gospodarskoga napretka i inovativnim „izazivačima“ malih subjekata. Po njemu su velika poduzeća bila jedina sposobna doprinijeti razvoju gospodarstva. S vremenom se situacija mijenjala u korist malih poduzeća i odnos snaga u razvijenim gospodarstvima se mijenjao. Tada su zagovaratelji schumpeterske vizije „vladavine“ velikih poduzeća pokušali osporiti važnost malih poduzeća. No, s vremenom je postala jasna činjenica da je među njima prisutna jaka međuovisnost i da nije optimalno za održivi i uravnoteženi razvoj gospodarstva poticati poslovne subjekte homogenih karakteristika. Slabost za jedne je snaga za druge čime se anuliraju negativne posljedice za gospodarstvo. Za velika poduzeća najistaknutija osobina je ekonomija obujma koja „rezultira dugoročno povećanim profitom koji je najčešće posljedica ulaganja u proizvodnju da bi se povećanjem outputa postiglo smanjenje prosječnih troškova proizvoda u dugoročnom razdoblju“ (Sharma, 1993., str. 21). Ekonomija obujma je za mala poduzeća nedostatak jer se teško nositi s uvjetima proizvodnje koje postavljaju velika poduzeća zbog čega su stope

smrtnosti malih poduzeća vrlo visoke. Prema Cressyju (Cressy, 2006.) pola kohorte (grupa poduzeća pokrenutih u istom vremenskom periodu npr. u određenoj godini) propadne u dvije i pol godine

Za velika poduzeća negativne posljedice u poslovanju izazivaju visoki troškovi upravljanja, otežana koordinacija poslovanja, brži gubitak kontrole. Bez obzira na navedene opasnosti, velika poduzeća su efikasnija u proizvodnji i razvoju inovacija u odnosu na mala poduzeća. Ipak, i mala poduzeća imaju vlastite prednosti kao što su (Kolaković, 2006., str. 85): neovisnost, tržišna prilagodljivost, obiteljsko zapošljavanje i izazov (samoaktualizacija). Najvažniji nedostaci kod malih poduzeća su (Kolaković, 2006., str. 86-87): porast odgovornosti (širok raspon odlučivanja), mogućnost propasti, podložnost fluktuacijama na tržištu, ovisnost o konkurenciji, financijska slabost, nedostatak znanja i stručnosti i nerazvijena pravna regulativa .

3. Poduzetništvo u Republici Hrvatskoj

Cilj, a ujedno i znanstveno-stručni doprinos ovoga istraživanja, je u nastavku istraživanja prof.dr.sc. Zorana Kovačevića (Kovačević, 2001.) poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj do 2007. godine s temeljnom pretpostavkom da su poduzeća generator zapošljavanja u Republici Hrvatskoj, s naglaskom na mala poduzeća.

1990. godine je u Hrvatskoj bilo aktivno 10.859 poduzeća dok se taj broj do 1995. godine popeo na razinu od 59.922. Od 1996. pa do 2007. godine broj poduzeća je i dalje rastao (iako je u periodu od 1999. do 2001. godine bila kratkotrajna stagnacija) do broja od 83.532 poduzeća. U promatranome razdoblju od 1990. do 2007. došlo je do porasta poduzeća za 670%⁵. Glavninu poduzeća u Hrvatskoj čine mala poduzeća s udjelom od više od 95% promatrajući cijelo razdoblje, dok velika poduzeća u Hrvatskoj 2007. godine zauzimaju tek 0,57% udjela. Broj malih poduzeća, kao i njihov udio u ukupnim

⁵ Financijska agencija (FINA za statističku osnovu raspodjele poduzeća po grupama uzima Zakon o računovodstvu (NN 109/2007, NN 146/2005, NN, 90/1992).

prihodima u gospodarstvu, je 2006. godine naglo porastao što može biti posljedica kontinuiranog državnog poticanja malog poduzetništva. Udio velikih poduzeća u ukupnome broju poduzeća u Hrvatskoj se naglo smanjio 2006. godine što ukazuje na činjenicu da su se velika poduzeća raspodijelila na manja privatna poduzeća. Bez obzira na opadanje broja velikih poduzeća (144%-tni pad 2006. u odnosu na 2005. godinu), njihova uloga je i dalje vrlo znakovita za gospodarstvo s obzirom da zapošljavaju oko 35% od ukupnog broja zaposlenih i zauzimaju oko 50% prihoda cijeloga gospodarstva.

Najveći broj hrvatskih poduzeća posluje u djelatnosti trgovine na veliko i malo no udio s vremenom opada. Od 1990. do 1995. godine, udio poduzeća iz djelatnosti trgovine unutar ukupnog broja poduzeća porastao je za 11 postotnih poena i približio se granici od 50% udjela. To bi značilo da svako drugo poduzeće u Hrvatskoj djeluje u djelatnosti trgovine na veliko i malo. Njihov je udio opadao s vremenom te se u 2007. godini svako treće hrvatsko poduzeće nalazi u navedenoj djelatnosti. Sljedeća najzastupljenija djelatnost, promatrajući broj poduzeća je poslovanje nekretninama čiji udio kontinuirano raste te 2007. godine iznosi 23,7%. Broj prerađivačkih poduzeća opada (2007. 13,23%) i njihov udio u ukupnom broju poduzeća sustižu građevinska poduzeća (2007. 10,85%).

Analizirajući strukturu zaposlenosti među djelatnostima, prerađivačka poduzeća prevladavaju u strukturi zaposlenosti. Upošljavaju iznad 30% ukupnog broja zaposlenih u hrvatskom gospodarstvu. Ipak, očigledan je trend kontinuiranog opadanja udjela. Od 1990. do 1995. godine djelatnost industrije (prema JKD-u) izgubila je udio od 3 postotna poena dok je udio prerađivačke industrije (prema NKD-u) u strukturi zaposlenosti u razdoblju od

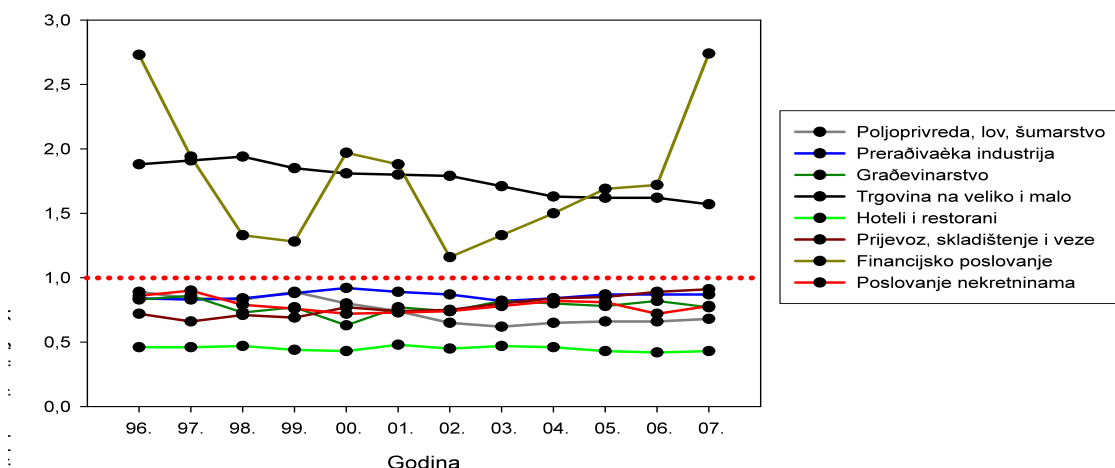
1996. do 2007. godine opao za 9,7 postotnih poena. Udio poduzeća u djelatnosti trgovine na veliko i malo, bez obzira na opadanje udjela u brojnosti poduzeća, raste te je 2007. godine iznosio 22,64%. Slijede građevinska, prijevoznika i poduzeća u djelatnosti poslovanja nekretninama s udjelom oko 10% gledajući ukupan broj zaposlenih.

Analiza distribucije ukupnoga prihoda gospodarstva po djelatnostima ukazuje da je trgovina na veliko i malo vodeća djelatnost prema strukturi ukupnog prihoda gospodarstva s udjelom od 35,63% 2007. godine. Sljedeća je prerađivačka industrija čiji udio kroz promatrani period kontinuirano opada. Trend rasta udjela u ukupnom prihodu gospodarstva iskazuju djelatnosti građevinarstva i poslovanja nekretninama približavajući se razini od 10%.

Postavljanjem u odnos udio u ukupnome prihodu i udio u ukupnoj zaposlenosti na razini gospodarstva izračunati su koeficijenti produktivnosti. „Njihova razina ukazuje na to koliko je postotno odstupanje udjela u ukupnome prihodu u odnosu na udio u zaposlenosti. Ukoliko je koeficijent produktivnosti viši od 1, znači da je dotična djelatnost natprosječno produktivna odnosno da je njezin udio u ukupnome prihodu gospodarstva veći od odgovarajućeg udjela u zaposlenosti. Ako je koeficijent manji od 1, produktivnost djelatnosti je ispod prosječne razine.“ (Kovačević, 2001., str. 117).

Grafički prikaz predstavlja koeficijente produktivnosti najznačajnijih djelatnosti za hrvatsko gospodarstvo. Kriteriji odabira najznačajnijih djelatnosti su brojnost poduzeća, udio u ukupnoj zaposlenosti i udio u ukupnome prihodu. Razina od 1 (granica produktivnosti) označena je crvenom iscrtkanom linijom.

Graf 1. Koeficijenti produktivnosti poslovanja djelatnosti na razini gospodarstva



Izvor: Izrada autorice prema podacima Financijske agencije

Poduzeća aktivna u djelatnosti trgovine na veliko i malo natprosječno su produktivna. Financijska poduzeća kroz vrijeme prolaze oscilacije radi rastućeg financijskog sektora koje se nije stabiliziralo no postavljanjem u odnos output (udio u prihodu gospodarstva) i input (udio u zaposlenosti) proizlazi da je vrlo produktivnog karaktera. Ostale su djelatnosti ispodprosječno produktivne, no ipak kod prerađivačkih i prijevoznih poduzeća postoji trend rasta i približavanja granici produktivnosti. Poduzeća iz djelatnosti hoteli i restorani imaju najnižu razinu produktivnosti koja se kroz vrijeme ne poboljšava (1996. 0,46 a 2007. 0,43).

Analiza vlasničke strukture poduzeća ukazuje da je 2007. godine očekivano najveći broj poduzeća (97,18%) u privatnom vlasništvu od čega je 1,56% poduzeća postalo privatnog vlasništva nakon pretvorbe. Prema broju privatnih poduzeća u Hrvatskoj, proces tranzicije i privatizacije je uspio. 958 poduzeća ili 1,15% poduzeća od ukupnog broja poduzeća je u državnom vlasništvu među kojima je 17,5% onih u procesu pretvorbe dok kod 8,6% poduzeća u državnom vlasništvu nije započeo proces pretvorbe. Ostala poduzeća su u mješovitom vlasništvu među kojima su većim dijelom zastupljena ona poduzeća s pretežito privatnim kapitalom (65%).

4. Mala poduzeća u Hrvatskoj

U Hrvatskoj se broj poslovno aktivnih malih poduzeća od 1990. godine

konstantno povećava. 1990. aktivno je bilo 8.815 malih poduzeća. Njihov se broj povećao za 6,5 puta i popeo se na 58.072 poduzeća u 1995. godini. Od 1996. do 2007. godine došlo je do porasta malih poduzeća za 31,74%. Njihov broj je opadao u razdoblju od 1997. do 2001. godine nakon čega je došlo do naglog porasta, posebice u periodu od 2005. do 2007. godine. U te posljednje dvije godine došlo je do većeg povećanja negoli u prošlom 10-godišnjem razdoblju. odnosno u periodu od 1996. do 2005. godine broj malih poduzeća u Hrvatskoj se povećao za 9,6% dok razdoblje od 2005. do 2007. godine donosi porast od 20,2%.

Pokazatelji broja poduzeća ne otkrivaju utjecaj novih poduzeća na gospodarska kretanja te je potrebno analizirati kretanje zaposlenosti u malim poduzećima. 1990. godine svaka deseta osoba a 1995. godine svaka četvrta zaposlena osoba u hrvatskom gospodarstvu radila je u malome poduzeću.

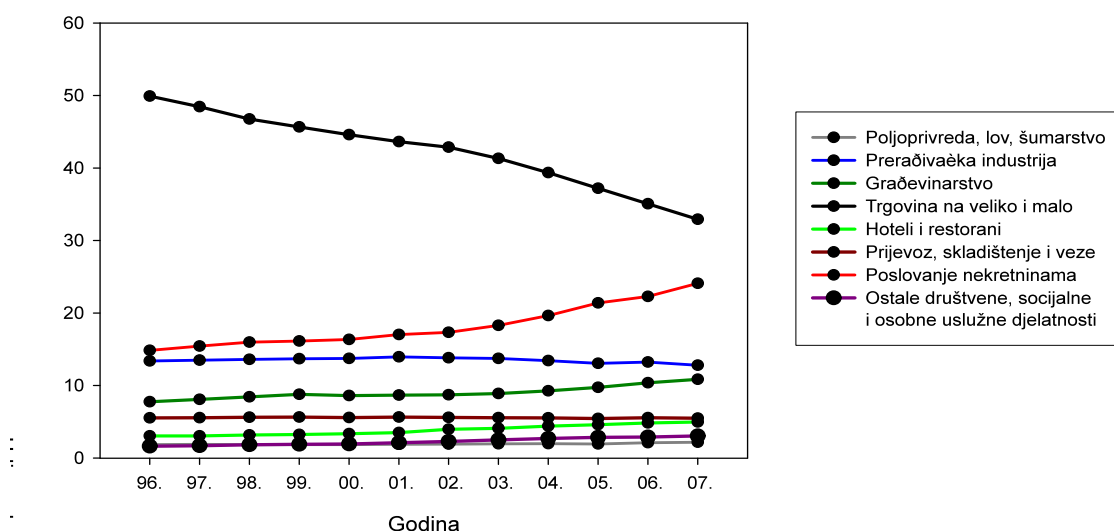
Uočljiv je porast zaposlenosti s 2005. na 2007. godinu koji iznosi 51,9% što je skoro trostruko više od promjene u prethodnom desetogodišnjem razdoblju, točnije od 1996. do 2005. kada je došlo do porasta zaposlenosti u malim poduzećima od 20%. Sukladno tim pokazateljima, prosječno hrvatsko malo poduzeće se povećalo. U 1996. godini zapošljavalo je 3,6 zaposlenika dok je u 2007. godini prosječno bilo 4,9 zaposlenih.

Malo poduzeće u Hrvatskoj s vremenom sve više dobiva na značaju – brojčanom dominacijom i porastom broja zaposlenih. Za očekivati je da je navedeno dovelo i do porasta udjela u ukupnim prihodima. Mala poduzeća su u ukupnoj zaposlenosti u promatranome periodu zauzimala udio oko 30%, no u 2006. godini došlo je do naglog povećanja udjela na razinu od 44,84%. No udio u ukupnome prihodu u promatranome 10-godišnjem razdoblju nije se značajnije promijenio. 2007. godine je u odnosu na 1996. godinu došlo do opadanja udjela za 3,7 postotnih poena. Dakle, mala poduzeća značajna su za gospodarstvo s aspekta zapošljavanja no u promatranome

periodu nisu uspjela zauzeti veći dio tržišnog udjela što znači da još uvijek hrvatskim tržištem, gledajući prihodovnu snagu, dominiraju velika poduzeća.

Analiza poslovanja na razini djelatnosti ukazuje na činjenicu da je od 1990. do 2007. godine došlo do promjene u distribuciji malih poduzeća po djelatnostima. 1990. je 40,5% malih poduzeća poslovalo u djelatnosti trgovine, 15,4% u industriji i 14,2% u djelatnosti financijskih i drugih usluga. Grafički prikaz se odnosi na distribuciju hrvatskih malih poduzeća po djelatnostima od 1996. do 2007. godine.

Graf 2. Udio u ukupnome broju malih poduzeća (%)



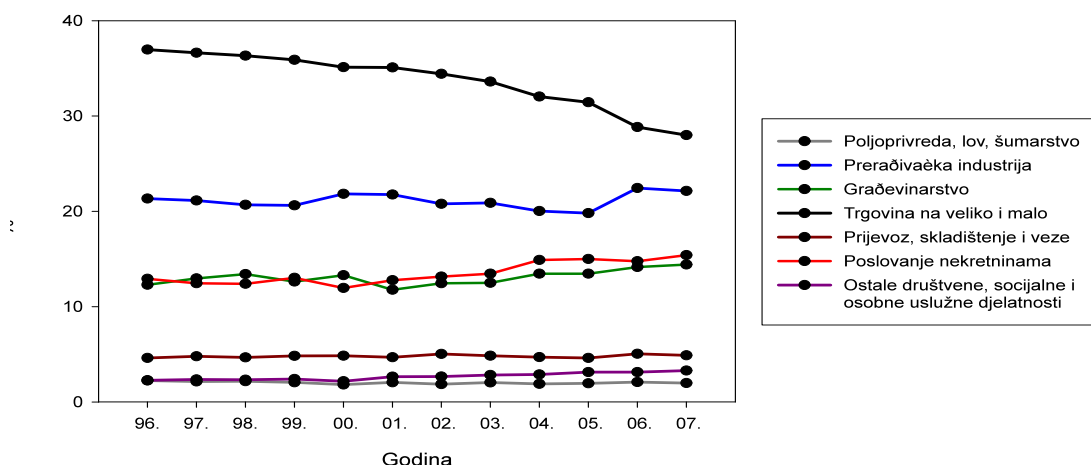
Izvor: Izrada autorice prema podacima Financijske agencije

Razdoblje od 1996. do 2007. godine kod nekih je djelatnosti donijelo vidljive promjene dok je kod većine očigledna status quo situacija. Djelatnosti građevinarstva, hotela i restorana i poslovanja nekretninama rezultirale su porastom udjela u ukupnom broju malih poduzeća. Otvaranjem tržišta nekretnina, naglo je porastao broj malih poduzeća u toj djelatnosti. Broj malih građevinskih poduzeća također bilježi trend rasta te je u

promatranome razdoblju došlo do porasta od 85%. Broj malih poduzeća u djelatnosti trgovine na veliko i malo opao je za 13%.

Za pretpostaviti je da se i broj zaposlenih smanjivao u djelatnostima kod kojih je zabilježeno gašenje malih poduzeća. Analiza zaposlenosti u malim poduzećima po djelatnostima prikazana je sljedećim grafičkim prikazom.

Graf 3. Udio u ukupnoj zaposlenosti u malim poduzećima (%)

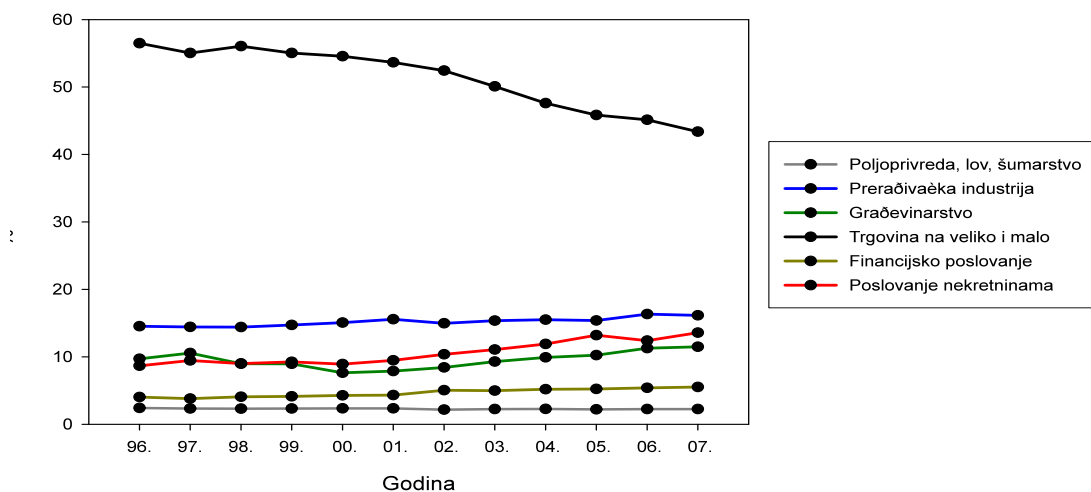


Izvor: Izrada autorice prema podacima Financijske agencije

Najveći broj zaposlenih u malim poduzećima zaposleno je u djelatnosti trgovine na veliko i malo i to je stanje ostalo nepromijenjeno od 1990. godine. No, gledajući udio zaposlenih u trgovačkim poduzećima u odnosu na ukupan broj zaposlenih osoba u malim poduzećima, vidljiv je trend pada. Od 1996. do 2007. godine udio je pao za 9 postotnih poena.

Značajniji porast ogleđa se kod prerađivačke industrije (1,87), poslovanja nekretninama (1,85) i građevinarstva (1,87). Djelatnosti poljoprivrede, lova i šumarstva i trgovine na veliko i malo jedine bilježe pad (0,17 odnosno 8,13 postotnih poena) udjela zaposlenih unutar malih poduzeća.

Graf 4. Udio u ukupnim prihodima malih poduzeća (%)



Izvor: Izrada autorice prema podacima Financijske agencije

Mala trgovačka poduzeća zauzimaju najveći udio u ukupnim prihodima koja ostvaruju mala poduzeća u Hrvatskoj. No, vidljivo je da njihov udio s vremenom opada dok udio prerađivačkih i građevinskih poduzeća, kao i malih poduzeća koja se bave poslovanjem

nekretninama, raste. Trgovačka poduzeća gube svoj udio 1,10% u prosjeku godišnje. U nakani da se što jasnije prikaže šira slika gospodarstva gledajući poduzeća određene veličine, izračunati su koeficijenti produktivnosti poslovanja malih poduzeća na razini djelatnosti, među malim

poduzećima i na razini gospodarstva. Analizirana su mala poduzeća u djelatnostima koja su se pokazala (brojčano, struktura zaposlenosti) značajna za hrvatsko gospodarstvo. „Gubitnici“ promatranoga razdoblja jesu prerađivačka industrija, građevinarstvo i djelatnost poslovanja nekretninama. Nijedna od navedenih djelatnosti nije uspjela doseći i/ili preći razinu od jedan promatrajući sva tri koeficijenta produktivnosti. Mala trgovačka poduzeća pokazuju pozitivne rezultate čiji koeficijenti produktivnosti (na razini malih poduzeća i cijeloga gospodarstva) prelaze razinu od jedan dok su mala poduzeća unutar djelatnosti trgovine konstantno ispodprosječno produktivna što znači da srednja i velika poduzeća zadržavaju primat u toj djelatnosti. Prijevoznačka poduzeća su produktivna u odnosu na poslovanje svih malih poduzeća no analizirajući njihovu produktivnost u odnosu na samu djelatnost i na poslovanje svih poduzeća u Hrvatskoj ne ukazuju na pozitivne rezultate. Mala poljoprivredna poduzeća pokazuju visoku razinu produktivnosti gledajući poslovanje poduzeća u toj djelatnosti i svih malih poduzeća ukupno. Očito je da obiteljska mala poduzeća u poljoprivredi opstaju. No, gledajući poslovanje istih unutar cijeloga gospodarstva, vidljiv je trend pada od 2001. godine. Postoje nakane da koeficijenti produktivnosti rastu no još su daleko ispod granice od jedan.

S aspekta zapošljavanja mala poduzeća jesu značajna za hrvatsko gospodarstvo. U 80-im godinama znanstvena su istraživanja potvrđena i državna su tijela počela naglašavati važnost malog poduzetništva kao primarnog generatora radnih mjesta (Parker, 2005., str. 28-29). Bez obzira na značaj pri zapošljavanju, analiza produktivnosti malih poduzeća u Hrvatskoj ne pokazuje pozitivne rezultate. Udio malih poduzeća u zaposlenosti je u mnogočemu veći negoli udio u ukupnome prihodu što pokazuje njihovu ispodprosječnu produktivnost čime se potvrđuje da mala poduzeća u hrvatskim uvjetima ne posluju zadovoljavajuće. Prepreke koje mali poduzetnici prilikom pokretanja posla uočavaju jesu nemogućnost pronalaska izvora financiranja, administrativne barijere i dugotrajnost njihova rješavanja i nepouzdana/nepotpuni tržišni podaci (Čengić, Krmpotić, 2002. str. 2521). Tri

najveća problema koja su poduzetnici prepoznali u svakodnevnom poslovanju jesu: velika porezna i ostala davanja državi, nemogućnost dobivanja povoljnih kredita, neplaćanja isporučenih dobara i usluga (Čengić, Krmpotić, str. 2521). Očigledno je da su navedene prepreke ozbiljan problem i da je potrebna državna intervencija kako bi se trenutno stanje poboljšalo.

5. Srednja poduzeća u Hrvatskoj

Srednja poduzeća u nacionalnim strateškim planovima vežu se uz mala poduzeća pa se učestalo govori o zajedničkoj skupini malih i srednjih poduzeća. Kategorija srednjih poduzeća je u stručnoj i znanstvenoj literaturi najmanje zastupljena što otežava donošenje generalnog zaključka o njihovom neposrednom utjecaju za gospodarstvo.

U razdoblju tranzicije, proces pretvorbe je snažno utjecao na broj srednjih poduzeća. U tome su razdoblju moguće tri različite opcije: prelazak malih poduzeća u srednja, prelazak srednjih poduzeća u mala i velika, te prelazak velikih poduzeća u srednja. 1990. godine u Hrvatskoj je bilo aktivno 1.444 srednjih poduzeća čiji se broj smanjio 1995. godine na 1.335. Svoj maksimum srednja su poduzeća ostvarila 1992. godine povećavši se u odnosu na 1991.godinu za 33%. Od 1996. do 2007. godine broj srednjih poduzeća se povećao za tek 2,7% (1996. godine bilo je aktivno 1.548 srednjih poduzeća dok je 2007. godine taj broj iznosio 1.590)

Broj srednjih poduzeća je rastao po godišnjoj stopi od 7,8%. do 2005. godine kada se dogodio nagli pad. Iste se godine dogodila promjena nagloga rasta broja malih poduzeća iz čega se može zaključiti da su srednja poduzeća prešla u mala. Posljednje dvije godine uočava se blagi trend rasta broja srednjih poduzeća no vidljivo je da, brojčano, ona nisu dominantna skupina u hrvatskome gospodarstvu.

Ni s aspekta zapošljavanja situacija nije mnogo drugačija. Ukupna zaposlenost u srednjim poduzećima prepolovila se u periodu od 1990. do 1995. godine. „Veliko smanjenje zaposlenosti u srednjim poduzećima posljedica je: a) konstantnog priliva novih, efikasnih, privatnih malih poduzeća, koja su na počecima

tranzicijskog procesa preuzela tržišne pozicije srednjih poduzeća, te b) zakonodavstva koje je dozvolilo socijalizaciju tranzicijskog smanjenja zaposlenosti u prevelikim "društvenim" poduzećima (dokup staža, odlazak u prijevremenu ili invalidsku mirovinu i sl.). Osim toga, pregovaračka moć radnika u srednjim poduzećima bitno je niža u odnosu na radnike u velikim sustavima, pa je najefikasniji način reduciranja prevelikog broja radnika u velikim sustavima, razgradnja sustava na više manjih poduzeća i reduciranje zaposlenosti u takvim manjim poduzećima." (Kovačević, 2001., str. 154.). Stanje zaposlenosti u srednjim poduzećima nije doživjelo veće promjene ni u daljem razdoblju. Ukupan broj zaposlenih u srednjim poduzećima bilježi kontinuirani pad do 2005. godine. 2007. godine je u odnosu na 2005. došlo do porasta od 10,1% gledajući ukupan broj zaposlenih. Navedeni je porast dokaz da dolazi do okrupnjivanja srednjih poduzeća. Srednja poduzeća su ipak manja negoli 1990. godine kada je prosječno hrvatsko srednje poduzeće imalo 237,2 radnika dok 2007. godine prosječno srednje poduzeće upošljava 110,68 radnika.

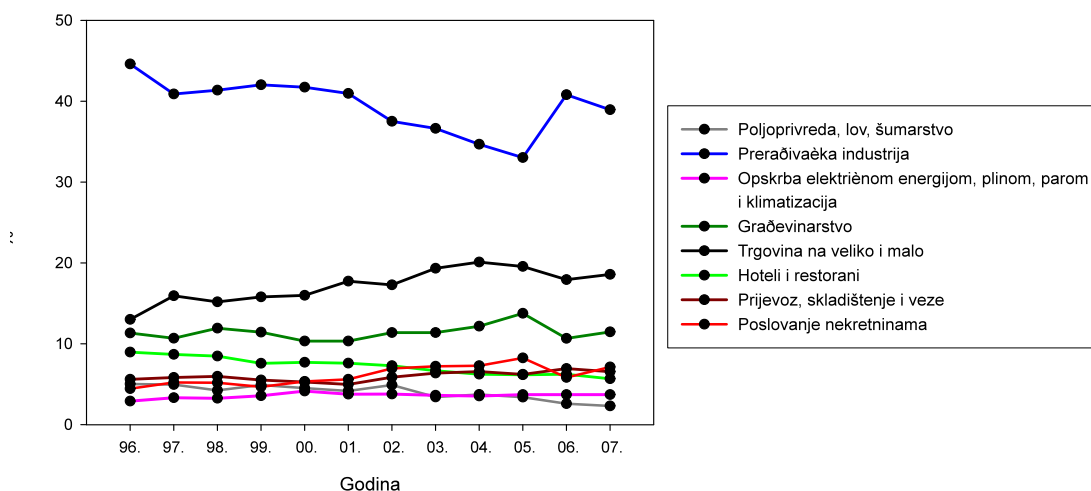
Direktan utjecaj srednjih poduzeća na gospodarstvo otkriva analiza udjela u ukupnoj zaposlenosti i ukupnim prihodima. Stanje tijekom tranzicijskog razdoblja od 1990. do 1995. otkriva da je zaposlenost u srednjim poduzećima relativno više smanjena u odnosu na smanjenje ukupne zaposlenosti što je uvjetovalo smanjenje udjela zaposlenosti srednjih poduzeća u ukupnoj zaposlenosti, sa 30% iz 1990. na 23% u 1995. godini. Tržišni udio srednjih poduzeća u promatranome početnom razdoblju je vrlo nizak. U komparaciji s malim poduzećima, srednja poduzeća su 1995. godine ostvarila dva puta manji udio u ukupnome prihodu u odnosu na mala, dok im je udio u ukupnome prihodu na početku promatranoga razdoblja bio 2,5 puta veći. Situacija je, na štetu srednjih poduzeća, ostala nepromijenjena i u razdoblju do 2007. godine. Udio u

ukupnoj zaposlenosti je viši negoli udio u ukupnim prihodima. 2005. godina je potencijalni početak pozitivnoga razdoblja za srednja poduzeća. Uočava se blagi porast udjela u ukupnim prihodima gospodarstva no još uvijek je riječ o vrlo malim vrijednostima (manje od 20%) koja ne dostižu vrijednost od 1990. godine. Udio u ukupnoj zaposlenosti se u 2007. godini zadržao na 19,64% što nije zanemarivi udio no ipak su mala poduzeća generator radnih mjesta u Hrvatskoj.

Vodeće djelatnosti za hrvatska srednja poduzeća su trgovina na veliko i malo, prerađivačka industrija, građevinarstvo i poslovanje nekretninama. Zajedno zauzimaju udio od 78% u ukupnome broju srednjih poduzeća 2007. godine. Prerađivačka industrija je jedina djelatnost kod koje nije dostignuta razina udjela iz 1996. godine. Kod ostalih je djelatnosti zabilježen trend rasta do 2005. godine nakon čega je došlo do neznatnoga pada. U komparaciji s malim subjektima, u Hrvatskoj, 60% srednjih poduzeća čine industrijska i trgovačka poduzeća, dok 60% malih poduzeća čine trgovačka poduzeća i ona koja se bave poslovanjem nekretninama. Za srednja poduzeća je još uvijek vrlo značajna prerađivačka industrija dok kod malih poduzeća, gledajući njihov udio u ukupnome broju, tek svako deseto malo poduzeće je i industrijsko. Postoje zajedničke karakteristike, no potrebno je, na temelju znanstvene analize, odvojiti male i srednje subjekte i identificirati strateške ciljeve koji bi odredili karakter poticanja razvoja pojedine skupine poduzeća u Hrvatskoj. Ujedinjavati mala i srednja poduzeća u jednu skupinu nije oportuno iz razloga što među njima postoje osjetne razlike prema interesu za pojedinu djelatnost i uopće značaju za gospodarstvo s aspekta zapošljavanja i pozicioniranja na tržištu.

Distribucija zaposlenosti srednjih poduzeća po djelatnostima prikazan je sljedećim grafičkim prikazom.

Graf 6. Udio u ukupnoj zaposlenosti srednjih poduzeća (%)



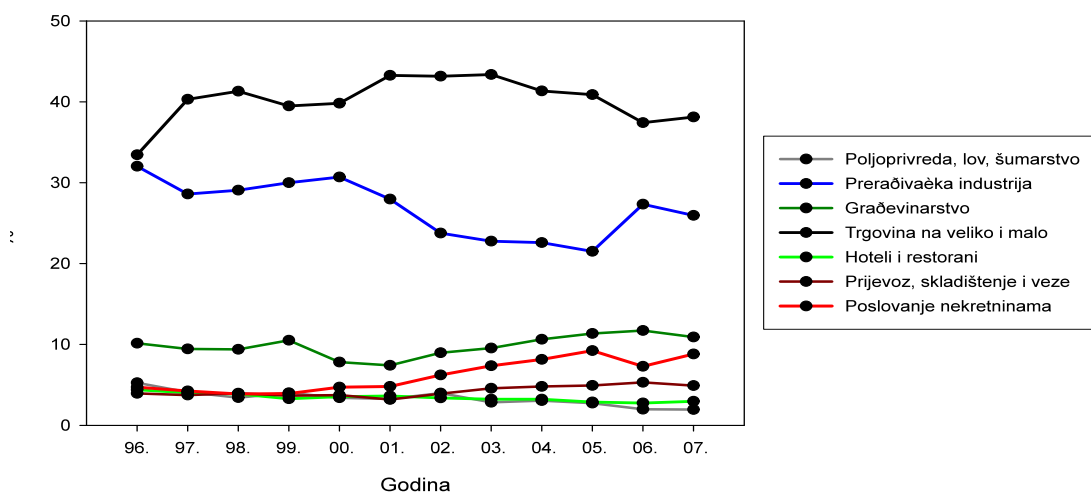
Izvor: Izrada autorice prema podacima Financijske agencije

40% zaposlenih u srednjim poduzećima bavi se djelatnošću prerađivačke industrije. Sljedeća po važnosti zapošljavanja su trgovačka poduzeća čiji udio u ukupnom broju zaposlenih u srednjim poduzećima s vremenom raste. Treća po značajnosti je djelatnost građevinarstva koja u 2007. godini zapošljava 12% osoba koja rade u srednjim hrvatskim poduzećima. Situacija

distribucije zaposlenosti srednjih poduzeća po djelatnostima se nije bitno promijenila od 90-ih godina kada su također vodeće djelatnosti bile industrija i trgovina.

Graf 7. prikazuje poslovanje srednjih poduzeća po djelatnostima, odnosno udjele u ukupnim prihodima srednjih poduzeća.

Graf 7. Udio u ukupnim prihodima srednjih poduzeća (%)



Izvor: Izrada autorice prema podacima Financijske agencije

Djelatnost trgovine na veliko i malo ostaje dominantna djelatnost i kod srednjih poduzeća. Promatrajući razdoblje od 12 godina, trgovačka srednja poduzeća uzimaju 40% ukupnih prihoda koja srednja

poduzeća ostvaruju. Nakon njih slijede prerađivačka poduzeća s udjelom od oko 30%. Treća, po prihodovnoj važnosti, jesu građevinska poduzeća.

Kako bi se mogla usporediti efikasnost poslovanja srednjih poduzeća među srednjim poduzećima, na razini djelatnosti i na razini gospodarstva, izračunati su koeficijenti produktivnosti poslovanja.

Trgovina na veliko i malo bilježi natprosječnu produktivnost tijekom cijeloga 12-godišnjeg razdoblja promatrajući sa sva tri aspekta (djelatnosti, među srednjim poduzećima i na razini gospodarstva). Ispodprosječna srednja poduzeća posluju u djelatnosti prerađivačke industrije i prijevoza, skladištenja i veza. Riječ je o konstantnom lošem poslovanju. Hotelska/restoraterska srednja poduzeća produktivna su tek na razini djelatnosti od 2005. godine, dok na razini cijeloga gospodarstva i na razini poslovanja svih hrvatskih srednjih poduzeća nisu produktivna. Građevinska poduzeća prolaze oscilacije kroz cijelo promatrano razdoblje, kao i srednja poduzeća u djelatnosti poslovanja nekretninama. Razlika je među njima što poduzeća iz djelatnosti nekretnina bilježe pozitivan trend rasta koeficijenta produktivnosti na sve tri razine promatranja od 2003. godine. Velika poduzeća u Hrvatskoj

6. Velika poduzeća u Hrvatskoj

Doprinos velikih subjekata nikada se nije dovodilo u pitanje. Velika su poduzeća značajna za funkcioniranje svih pojedinačnih elemenata koji dugoročno dovode do ekonomskog rasta i razvoja. Porast zapošljavanja, podizanje standarda, nacionalne prepoznatljivosti, naglasak na izveznoj orijentaciji – sve su navedeno funkcije koje veliki subjekti, ukoliko uspješno posluju, ostvaruju.

U Hrvatskoj je u nacionalnim strategijama razvoja naglasak na poslovanju malih i srednjih poduzeća dok se o značaju velikih subjekata ne govori mnogo. Dakako da je sama činjenica o prihvaćanju važnosti velikih poduzeća poznata, no postavlja se pitanje jesu li za hrvatsko gospodarstvo značajnija velika ili mala poduzeća?

1990. u Hrvatskoj je bilo 600 velikih subjekata što je činilo 5,5% ukupnog broja poduzeća u Hrvatskoj. S vremenom se broj velikih poduzeća smanjivao te je 1995. godine iznosio 515 subjekata, odnosno 0,85% ukupnog broja hrvatskih poduzeća. U daljem razdoblju zabilježen je

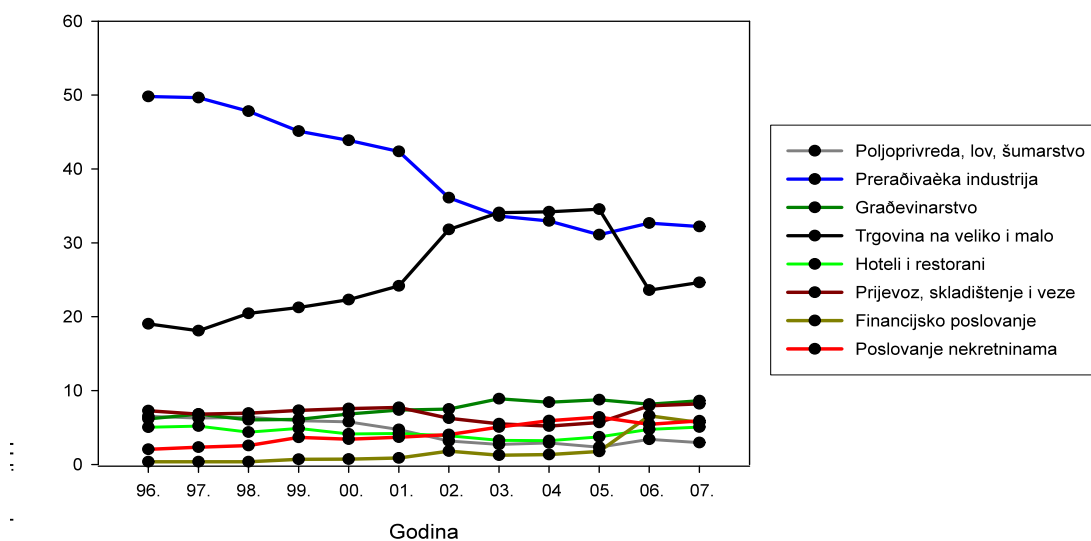
jednaki trend. Broj velikih poduzeća u Hrvatskoj tijekom 10-godišnjeg razdoblja, od 1996. do 2005. bilježi rast. U navedenom je razdoblju došlo do porasta od 50% no 2006. godine broj strmoglavo opada te 2007. godine iznosi 475 subjekata. Na temelju prijašnje analize malih i srednjih poduzeća, nameće se zaključak da je u 2006. i 2007. godini došlo do pretvaranja velikih poduzeća u mala poduzeća.

Što se tiče broja zaposlenih osoba u velikim poduzećima, 1990. su, od ukupnog broja zaposlenih u hrvatskom gospodarstvu, ista zapošljavala 60,6% osoba. 1995. godine taj je udio iznosio 50,3%. U periodu od 1996. do 2000. broj zaposlenih je opadao po prosječnoj godišnjoj stopi od 3,6%. Od 2000. godine pa do 2005. broj zaposlenih je ubrzano rastao sve do 2006. godine, kad se brojka spustila na najnižu zabilježenu razinu. 2006. godine je u odnosu na 2005. došlo do smanjenja od 28%. Postotno smanjenje broja zaposlenih je još uvijek niže od smanjenja broja velikih poduzeća iste godine iz čega proizlazi podatak da je 2006. godine prosječno hrvatsko veliko poduzeće imalo 692 zaposlena. 2007. godine vidljiv je trend rasta broja zaposlenih u velikim poduzećima.

Velika su poduzeća zadržala značajnu poziciju promatrajući udio u ukupnoj zaposlenosti i udio u prihodima cijeloga gospodarstva. Veliko poduzeće u Hrvatskoj zauzima značajan udio u ukupnoj zaposlenosti gospodarstva no gubi utrku u odnosu na mala poduzeće. Mala poduzeća su preuzela vodstvo u utrci zaposlenosti. Velika poduzeća su 2007. godine zauzimala udio od 35,82% zaposlenih dok su mala poduzeća držala udio od 44,54%. Analizirajući odnose snaga u ukupnim prihodima gospodarstva, velika poduzeća još uvijek drže prvu poziciju s udjelom od 48,27%⁶.

⁶ Mala poduzeća zauzimaju udio od 32,27%

Graf 8. Udio u ukupnome broju velikih poduzeća



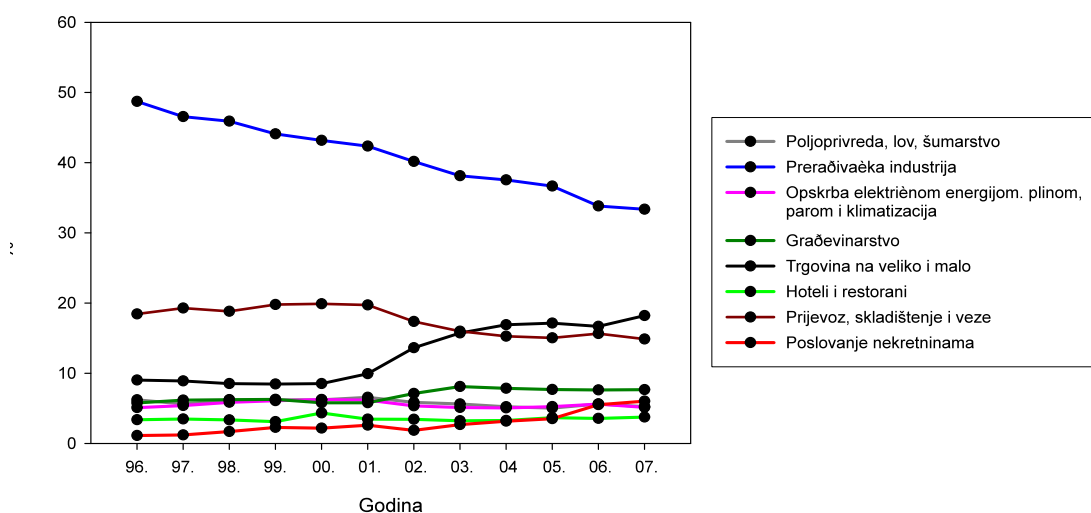
Izvor: Izrada autorice prema podacima Financijske agencije

Velika prerađivačka i trgovačka poduzeća 2007. godine zajedno čine oko 57% velikih poduzeća u Hrvatskoj. Velika financijska poduzeća i poduzeća koja se bave poslovanjem nekretninama i iznajmljivanjem jesu subjekti čiji je udio u ukupnom broju velikih poduzeća konstantno raste po prosječnoj godišnjoj stopi od 0,5%. Riječ je o najbrže rastućim djelatnostima u Hrvatskoj kod svih

struktura poduzeća, pa tako i kod velikih subjekata.

Najveći je pad zabilježen kod prerađivačke industrije, od čak 17,6 postotnih poena. Tradicionalno isplative industrije za poslovanje velikih poduzeća gube svoj značaj i „nove“ djelatnosti jačaju na tržištu. Za očekivati je da je i struktura zaposlenosti kod velikih poduzeća slična kao i kod brojčane raspodjele.

Graf 9. Udio u ukupnoj zaposlenosti velikih poduzeća (%)



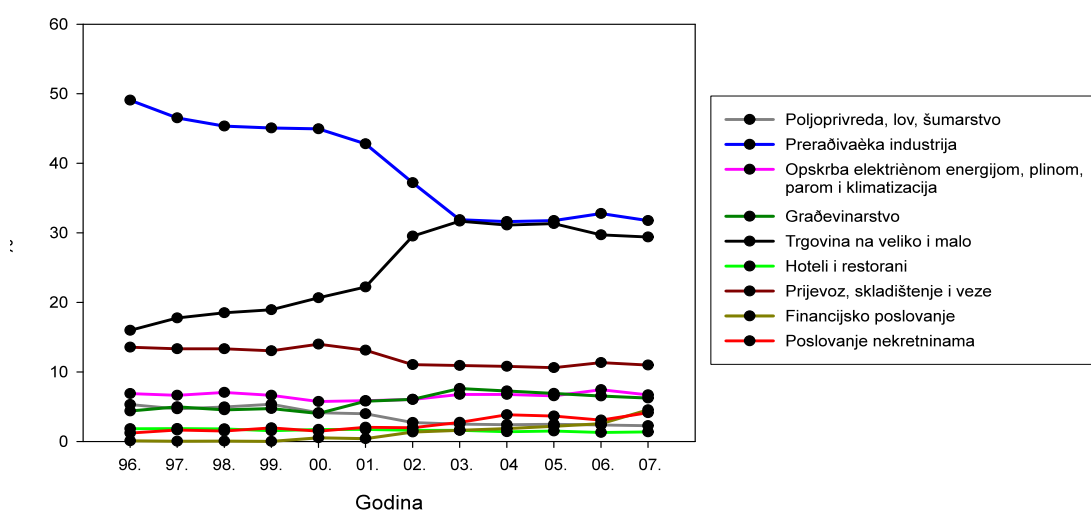
Izvor: Izrada autora prema podacima Financijske agencije

Većina djelatnosti bilježi porast udjela zaposlenosti u velikim poduzećima. Djelatnosti koje bilježe odlazak gubitak zaposlenosti jesu poljoprivreda, lov i šumarstvo, prerađivačka industrija i prijevoz, skladištenje i veze. Među istima, najveći pad udjela u zaposlenosti bilježi prerađivačka industrija, od 15 postotnih poena u promatranome razdoblju. No, bez obzira na trend pada broja zaposlenih, velika prerađivačka poduzeća, prijevoznika i trgovačka poduzeća zauzimaju više od 66% udjela u

zaposlenosti u velikim poduzećima. Zanimljiva je činjenica što se prijevoznika poduzeća nisu posebno isticala po zauzimanju visokog udjela u ukupnom broju velikih poduzeća, dok je kod udjela u zaposlenosti drugačija situacija što ih zasigurno ne karakterizira produktivnim subjektima.

Sljedeći prikaz daje analizu udjela velikih poduzeća po djelatnostima u prihodima koja velika poduzeća ostvaruju.

Graf 10. Udio u ukupnim prihodima velikih poduzeća (%)



Izvor: Izrada autora prema podacima Financijske agencije

Očekivano, prerađivačka i trgovačka poduzeća prihodovno su vodeći subjekti unutar velikih poduzeća u Hrvatskoj. Treća djelatnost po prihodovnoj snazi je prijevoz, skladištenje i veze nakon čega slijede poduzeća unutar djelatnosti opskrbe električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija. Iznenađujući je porast udjela velikih poduzeća iz djelatnosti financijskog poslovanja koja su 1996. zauzimala udio od 0,10% a 2007. godine 4,55%. Jednaka je situacija i kod poduzeća iz djelatnosti poslovanja nekretninama i građevinskih poduzeća što potvrđuje raniju tezu da je doista riječ o brzo rastućim i vrlo isplativim djelatnostima.

Analize o zaposlenosti i prihodovnoj snazi dovode do prikaza koeficijenta produktivnosti velikih poduzeća na razini poslovanja skupine velikih poduzeća međusobno, djelatnosti te cjelokupnoga hrvatskoga gospodarstva. Kod velikih poduzeća je stanje koeficijenta

produktivnosti poslovanja bolja negoli je to kod malih i srednjih poduzeća.

Trgovina na veliko i malo i financijsko poslovanje su jedine djelatnosti koje kontinuirano bilježe natprosječnu razinu produktivnosti velikih poduzeća u Hrvatskoj. 1999. godina je bila prijelazna za financijska poduzeća nakon čega se stabilizirao odnos zaposlenosti i prihoda te kroz čitav period ostaje pri razini iznad 1 gledajući sva tri koeficijenta. Prerađivačka poduzeća i poduzeća u djelatnosti poslovanja nekretninama prate oscilacije no može se zaključiti da velika poduzeća u tim djelatnostima jesu natprosječno produktivna ukoliko ih se promatra na razini djelatnosti, a za neke godine i na razini gospodarstva. Prijevoznika i građevinska poduzeća na razini djelatnosti a i na razini gospodarstva (prijevoznika od 2007. godine) okarakterizirana su kao natprosječno produktivna.

Može se zaključiti kako je kod velikih poduzeća, za važnije djelatnosti, situacija mnogo bolja negoli je to slučaj kod malih i srednjih poduzeća. I dalje drže primat i što se tiče zapošljavanja i što se tiče ostvarenih prihoda u odnosu na druge subjekte. U Hrvatskoj nema mnogo velikih subjekata no njihova tržišna pozicija je nepokolebljiva i ključna za cjelokupno gospodarstvo. Moguće je potvrditi da posljednjih godina dolazi do restrukturiranja srednjih i velikih poduzeća na mala poduzeća, čime njihov broj raste a stopa nezaposlenosti se kroz period kontinuirano smanjuje što je zasigurno posljedica otvaranja novih radnih mjesta i jačanja poduzetničke klime u Hrvatskoj.

Potrebno je stvoriti međusobno povjerenje koje je izgubljeno dugogodišnjim nesagledavanjem činjeničnog stanja i izborom pogrešnih mjera javne politike. Kako Uroš Dujšin opisno tvrdi: „Očito je da je za njihovo djelomično ostvarenje potrebna podrška ne samo međunarodnih stručnjaka i institucija (...) nego i podrška cjelokupne javnosti, a ne zaboravimo na to da je za to potrebna opća podrška, povjerenje građana i mnogo sreće. Zato bi Vladini predstavnici trebali prestati o bajkama o rastu koga nema te sa manje tehno-kratske samouvjerenosti javnosti polagati račun za ono što rade. Suština demokratskog društva je u uvjeravanju građana u ispravnost vlastitog djelovanja a ne diktat odozgo, makar kako on izgledao blagotvoran za „neuki i nezahvalni narod““ (Dujšin, 2004., str. 250).

Literatura

Audretsh, B.D., Thurik, R. (2004) A Model of the Entrepreneurial Economy. Jena: Max Planck Institute for Research into Economic Systems Group Entrepreneurship, Growth and Public Policy.

Bosma, N., Harding, R. (2006) Global Entrepreneurship Monitor. GEM 2006 Summary Results. London: Babson College, London Business School.

Cressy, R. (2006) Why Do Most Firms Die Young? Small Business Economics 26: 103-116

Čengić, D., Krmpotić, M. (2003) Start-Up Entrepreneurs in Croatia : Some Determinants of Entry within the Context

of Croatian Economy. Enterprise in Transition. Fifth International Conference on Enterprise in Transition: Proceedings. Split : The Faculty of Economics

Dejardin, M. (2000) Entrepreneurship and Economic Growth: An Obvious Conjunction? Namur, Belgium: CREW, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Namur.

Dujšin, U. (2004) Oglеди o ekonomiji i ekonomskoj politici 1963.-2003. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu

Grilo, I., Thurik, R. (2005) Entrepreneurial Engagement Levels in the European Union. Institute for Development Strategies

Kolaković, M (2006) Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Zagreb: Sinergija.

Kovačević, Z. (2001) Restrukturiranje hrvatskih poduzeća. Zagreb: Politička kultura.

Parker, C.S. (2005) The Economics of Entrepreneurship: What We Know and What We Don't. Hanover: Now Publisher Inc.

Reynolds, D.P., Hay, M., Camp, S. M. (1999) Global Entrepreneurship Monitor. London: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership

Sharma, S. (1993) Osnovni pojmovi u makroekonomiji. Zagreb: vlastito izdanje.

Taymaz, E. Are Small Firms Really Less Productive. Small Business Economics (2005) 25

POSLOVNI ANĐELI U REPUBLICI HRVATSKOJ I NJIHOVI KRITERIJI PRI DONOŠENJU ODLUKE O FINANCIRANJU PROJEKTA

BUSINESS ANGLES IN CROATIA AND THEIR CRITERIA IN DECISION MAKING FOR PROJECT FINANCING

IVANA VAROVIĆ, MA

SAŽETAK

Ovim je radom dan teorijski prikaz mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Poseban je naglasak u radu stavljen na financiranje poduzeća rizičnim kapitalom, najviše kapitalom neformalnih investitora koji se još nazivaju i poslovnim anđelima. U radu je istraženo kako oni investiraju, u kakve projekte žele investirati, što očekuju od svojih investicija i koji su im motivi investiranja. Posebno pitanje na koje rad daje odgovor bilo je koji su njihovi kriteriji pri odabiru projekta u koji će ulagati. Provedenim istraživanjem koje se temeljilo na dubinskom intervjuu s trojicom poslovnih anđela dobiven je odgovor o najvažnijim kriterijima koje poslovni anđeli u Hrvatskoj imaju pri procjeni projekta. Dio pretpostavki autora o kriterijima je potvrđen, dok je dio njih odbačen u ovom istraživanju.

Gljučne riječi: poslovni anđeli, donošenje odluka, financiranje, Hrvatska

SUMMARY

This paper offers a theoretical perspective on the financing possibilities for small and medium sized enterprises in the Republic of Croatia. Particular emphasis is placed on the type of the venture capital financing, popularly known as business angels. This paper investigates the business angel decision making criteria; how they invest, in which projects they want to invest, what they expect from their investment and what their main investing motives are. The research, based on in-depth interviews with three business angels, provides the answer on the most important criteria that business angels in Croatia have in evaluating the project. Some author's assumptions in this research were confirmed, while some of them were not.

Key words: business angles, decision making, financing, Croatia

1. Uvod

Specijalistički poslijediplomski rad „Poslovni anđeli u Republici Hrvatskoj i njihovi kriteriji pri donošenju odluke o financiranju projekta“ prikazuje ulogu poslovnih anđela u financiranju poduzetničkih pothvata u Hrvatskoj te istražuje njihove kriterije pri procjeni projekta za financiranje. Cilj istraživanja otkriti je najbitnije kriterije odabira investicija poslovnih anđela.

Ovim radom želi se teorijskim putem prikazati uloga poslovnih anđela na tržištu rizičnog kapitala i njihov značaj u svijetu investicija. Objasnit će se pojam poslovnih anđela i opisati njihovo djelovanje, bit će uspoređeni sa formalnim investitorima rizičnog kapitala te istraženi njihovi kriteriji kod odabira projekta. Također će u radu biti objašnjen značaj malih i srednjih poduzeća za gospodarstvo, te drugi načini financiranja malih i srednjih poduzeća osim investicija poslovnih anđela. Bit ovog rada ipak su kriteriji poslovnih anđela koje oni imaju na umu pri procjeni i odabiru projekata u koje bi ulagali.

Podaci vezani uz identifikaciju najvažnijih kriterija poslovnih anđela prikupljeni su putem istraživanja. Kao metoda istraživanja korišten je dubinski ekstenzivni intervju. Proveden je nad trojicom poslovnih anđela.

1.1. Problem istraživanja

Kako je razvoj malog i srednjeg poduzetništva strateška orijentacija ne samo Vlade Republike Hrvatske već i Ujedinjenih naroda, Europske unije, Svjetske banke ali i mnogih drugih, nije u redu zanemariti ili podcijeniti važnost istog. Mala i srednja poduzeća u velikom su postotku zastupljena u odnosu na ukupni broj poduzeća, te također zapošljavaju veoma značajan

postotak ljudi svake razvijene zemlje. Osim zapošljavanja ljudi i stvaranja novih radnih mjesta, malo i srednje poduzetništvo potiče razvitak znanja i inovacija u poslovanju pa među učinke malog i srednjeg poduzetništva ubrajamo i inoviranje usluga, proizvoda, načina poslovanja, što čini važan i velik doprinos društvu u kojem poduzetnici, radnici, ulagači i banke žive.

S obzirom na spomenutu važnost poduzetništva, neophodna je i uloga financiranja malih i srednjih poduzeća. Malo i srednje poduzetništvo može se financirati vlastitim ili tuđim kapitalom, zaduživanjem ili prodajom udjela zainteresiranom ulagaču ili ulagačima. Postoje načini financiranja malih i srednjih poduzeća prilagođeni svakoj fazi razvoja u kojoj se pojedino poduzeće nalazi. Ovdje će se prikazati mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća. Naglasak je na financiranju malih poduzeća, zapravo poduzetničkih pothvata rizičnim kapitalom. Bit ovog rada je dati opis i pobliže objasniti financiranje neformalnim rizičnim kapitalom individualnih investitora - poslovnih anđela. Upravo su oni tema rada, a s obzirom da, kao i ostali investitori, poslovni anđeli žele ostvariti financijski povrat od svog ulaganja, veoma im je važno da ulažu u kvalitetan i isplativ projekt. Sa svrhom otkrivanja kako i po kojim kriterijima poslovni anđeli u Hrvatskoj određuju koji je projekt isplativ za ulaganje te koji su to kriteriji kvalitete ili uspješnosti u radu, kao sama srž ovog rada biti će istraženi kriteriji po kojima poslovni anđeli biraju projekte u koje će ulagati.

1.2. Ciljevi rada i hipoteze

Ciljevi ovog rada su sljedeći:

1. dati općenit prikaz financiranja malih i srednjih poduzeća rizičnim kapitalom;
2. objasniti ulogu poslovnih anđela kao neformalnih investitora kod financiranja određenih poduzetničkih pothvata;
3. odrediti kriterije koje imaju poslovni anđeli u Republici Hrvatskoj pri razmatranju i procjeni potencijalnih projekata za ulaganje.

Polazišne točke ovog rada su sljedeće hipoteze:

H1: Poslovni anđeli u Hrvatskoj imaju određene kriterije pri procjeni potencijalnog projekta za ulaganje i oni se najčešće odnose na potencijalno visok povrat na investiciju;

H2: Jedan od kriterija poslovnih anđela za investiranje u projekt jest mogućnost aktivnog uključivanja u projekt (da sudjeluju u poslovanju novoosnovanog poduzeća).

1.3. Metodologija

Kako bi došlo do potvrde ili odbacivanja hipoteza korištenih u ovom specijalističkom poslijediplomskom radu te tako i do ispunjavanja određenih zacrtanih ciljeva, u radu su korišteni rezultati sekundarnog i primarnog istraživanja. Kod prikupljanja sekundarnih podataka korišteni su znanstveni i stručni članci, knjige domaćih i stranih autora, dakle razne stručne publikacije te različiti izvori dostupni na internetu povezani s tematikom ovog rada. Primarni podaci prikupljeni su metodom ispitivanja, proveden je intervju licem u lice. Ispitivanje je provedeno među poslovnim anđelima iz Republike Hrvatske. Ispitanici su članovi hrvatske mreže poslovnih anđela, svi odreda imaju iskustva s investiranjem u projekt ili više njih te su idealni kandidati za pružanje informacija potrebnih za ovo istraživanje.

2. Financijski sustavi kao temelj za odabir vrste financiranja poduzeća

Veoma bitan čimbenik pri pokretanju novog poduzeća ili projekta jest upravo financiranje. Kad se formira novo poduzeće ono se mora financirati, a s obzirom da poduzetnici uglavnom nemaju dovoljno vlastitih financijskih sredstava da bi pokrenuli posao, oni te početne financije poznate kao sjemenski novac, skupljaju od obitelji i prijatelja. Postoji i termin za te prve ulagače, 3F, koji dolazi iz engleskog jezika gdje jedan F označava obitelj (*family*), drugi prijatelje (*friends*), a treći budale (*fools*).⁷ Za neka je poduzeća to dovoljno da bi se započelo uspješno poslovanje jer se nakon toga financiraju zadržavanjem zarada i ulaganjem u daljnje poslovanje, dok ostale trebaju dodatno financiranje.

Kod onih poduzeća kojima je potrebno dodatno financiranje otvara se mogućnost poslovnim anđelima za investiranje. Poslovni anđeli su neformalni individualni investitori. Investiraju u poduzeća ili projekte koji se nalaze u ranim fazama svog razvoja, kao sjemenska ili eksperimentalna te *start-up* faza, najčešće u zamjenu za udio u poduzeću. Zaradu ostvaruju najčešće izlazom iz vlasništva u poduzeću, to jest prodajom svog udjela nakon što poraste

⁷ <http://f3fundit.com/blog/understanding-the-startup-financing-process-2/> [28.9.2011]

vrijednost poduzeća. Poduzeća u koja investiraju biraju sami, a kako bi ostvarili zaradu, cilj im je odabrati poduzeća s potencijalom rasta. Mogu investirati samostalno ili s još jednim ili više anđela. Neki poslovni anđeli učlanjuju se u grupe poslovnih anđela te investiraju i kao grupa. Anđeli su kod nas zastupljeni u manjem broju nego, na primjer, u SAD-u i Velikoj Britaniji čiji se financijski sustavi razlikuju od našeg. Tamo anđeli djeluju već dugi niz godina, a ime im potječe od neformalnih investitora koji su financirali mjuziklu na Broadwayu, što se tada smatralo visokorizičnom investicijom.

Upravo su investicije poslovnih anđela omogućile sjemenski kapital za poduzeća koja su poslije postala poznata i velika, kao na primjer Bell Telephone, Ford Motor Company, Apple Computer i još neki. Poslovni su anđeli s investiranjem počeli prije više od sto godina, a razvoj svoje aktivnosti bilježe do danas i to u sve većem broju. Iako nije poznat točan broj koliko poslovnih anđela danas aktivno radi na financiranju poslovnih poduhvata, postoji pretpostavka bazirana na procjeni da ih je 2000. godine samo u Velikoj Britaniji aktivno djelovalo između 4 000 i 6 000.⁸ Razloge zašto su anđeli kod nas zastupljeni u manjem broju nego, na primjer, u SAD-u i Velikoj Britaniji treba tražiti u različitim financijskim sustavim jer se naime njihovi financijski sustavi razlikuju od našeg.

Spomenute razlike u financijskim sustavima leže u činjenici da u Ujedinjenom Kraljevstvu i SAD-u prevladava tržišnocentrični sustav koji je pogodniji za razvoj malog poduzetništva, ali i velikih korporacija jer se oslanja na financijska tržišta. U takvim sustavima prisutan je visok udio tržišne kapitalizacije u bruto domaćem proizvodu pa je prema tome veća sklonost poduzeća da izdaju dionice i druge vrijednosne papire na tržištu kapitala. Manji je udio banaka u imovini financijskog sektora, ali na tržištu postoji velik broj financijskih institucija, a i financijskih instrumenata. Tu postoje razni načini financiranja prilagođeni svakoj pojedinoj fazi razvoja poduzeća, stoga se poduzeće može financirati različitim modelima financiranja, ovisno o tome u kojoj se fazi razvoja nalaze i koliko kapitala im je potrebno.

8

<http://www.nesta.org.uk/library/documents/Report%202011%20-%20Business%20Angel%20Inv%20v11.pdf>
[28.9.2011]

Jedno od obilježja globalizacije upravo je transformiranje s bankocentričnog sustava u tržišnocentrični sustav. Zemlje u tranziciji, u koje spada i Hrvatska, imaju bankocentrične sustave. Financijski sektor Hrvatske izražen je bankocentričan. Banke kod nas još uvijek nadgledaju investicijske odluke u poduzećima, a tradicionalno drže i centralnu ulogu kod mobiliziranja štednje i alokacije kapitala. Tržište kapitala u Hrvatskoj još je uvijek nedovoljno razvijeno. Najveći dio nebankarskih financijskih posrednika također kontroliraju banke. Razlog tome je nerazvijenost nebankovnih financijskih posrednika te samog financijskog tržišta. Financijski oblici kreditiranja su još uvijek zapostavljeni, posebice oni nekreditni, a izbor financijskih instrumenata je skroman. Način kako je organiziran financijski sustav neke zemlje, to jest je li on bankocentričan ili tržišnocentričan, nije toliko važna odrednica kod osiguravanja boljeg i efikasnijeg funkcioniranja banaka i tržišta, već upravo sveukupna razvijenost i dostupnost potrebnih financijskih usluga.

Mnoge poduzetničke ideje u Hrvatskoj ne uspiju se realizirati zbog nedostupnosti potrebnih financijskih izvora. To je veliki problem i nedostatak, no do određenog napretka ipak dolazi smanjivanjem barijera od strane države koja osigurava posebne kreditne aranžmane te kroz agencije kao što je Hrvatska agencija za malo gospodarstvo. Značajan izvor financiranja upravo su poslovni anđeli. Oni popunjavaju prazninu u izvorima financiranja koja se nalazi između obitelji i prijatelja kao investitora, te fondova rizičnog kapitala. Izvor su vlasničkih ulaganja u poduzeće na određeno vrijeme. Njihov doprinos sadržan je u činjenici poticanja malog gospodarstva, otvaranja novih radnih mjesta i zapošljavanja, poticanju izvoza, proizvodnje inovativnih proizvoda i usluga te zadovoljavanja potreba tržišta.

3. Značaj poduzetništva i malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj

Značenje poduzetništva u razvoju hrvatskog gospodarstva je višestruko. Ono potiče gospodarstvo kroz više smjerova i na više načina. Poduzetništvo utječe na otvaranje novih radnih mjesta, smanjuje nezaposlenost i na taj način doprinosi gospodarskom rastu. Sve se više radna mjesta otvaraju u malim poduzećima, a ne u velikim. Značajan porast poduzetništva u nekim je zemljama doveo do značajnog smanjenja nezaposlenosti.

Upravo su mala i srednja poduzeća ona za koja se smatra da imaju mogućnost promijeniti gospodarsku strukturu određene nacionalne ekonomije te poboljšati kvalitetu iste. Potrebno je manje početničkog kapitala za osnutak malih i srednjih poduzeća, a važno je produktivno zapošljavanje određenog broja djelatnika. Poslovanje malih i srednjih poduzeća doprinosi porastu društvenog standarda, potiče razvoj poduzetništva, potiče ekonomiju, obogaćuje ponudu, a poduzetnicima daje mogućnost izazova, dokazivanja znanja, postizanja uspjeha, te omogućuje ostvarivanje značajnih profitnih stopa.

Hrvatsko malo gospodarstvo nositelj je značajnih mogućnosti za razvoj inovativnosti, fleksibilnosti, ekonomske efikasnosti. Ono je generator ekonomskog razvoja i zapošljavanja. Pa ipak mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj zaostaju za takvim poduzećima u Europskoj uniji. Europska unija nudi mogućnost hrvatskim malim i srednjim poduzećima da iskoriste svoje mogućnosti u suradnji s poduzećima Europske unije te beneficira svojim specifičnostima, individualnošću, kreativnošću i poslovnim duhom.

4. Neformalni rizični kapital

Pojam neformalni rizični kapital odnosi se na poslovne anđele. Oni su značajan izvor sredstava poduzetnicima koji imaju problem s financiranjem svojih poduzetničkih aktivnosti. Uključuju se u financiranje novog mladog poduzeća kada je ono u svojoj početnoj, a rjeđe i u eksperimentalnoj fazi razvoja. Svojim djelovanjem popunjavaju prazninu u mogućim načinima financiranja koja nastaje u fazi nakon financiranja poduzetnika vlastitim sredstvima ili sredstvima obitelji i prijatelja, a prije uključivanja fondova. Upravo je to ono razdoblje kada su potrebe poduzeća za financiranjem toliko visoke da ih više sam poduzetnik, njegova obitelj ili prijatelji ne mogu pokriti, a opet, poduzeće nije dovoljno veliko, uhodano ili profitabilno kako bi određeni fondovi rizičnog kapitala bili zainteresirani za ulazak u vlasničku strukturu poduzeća. Ipak, uloga poslovnih anđela nije isključivo financijske prirode, osim što pomažu poduzetnicima financijskim sredstvima oni su tu da im pruže i mentorsku pomoć, savjete temeljene na njihovom vlastitom, često upravo poduzetničkom iskustvu. Poslovni su anđeli dakle, s pravnog aspekta, fizičke osobe koje raspolazu vlastitim kapitalom. Oni imaju menadžerskog ili/i poduzetničkog iskustva, prodali su vlastito poduzeće ali i dalje žele biti aktivni u poslu. Često ulažu u poduzeća koja

se bave djelatnošću u kojoj i oni imaju poslovnog iskustva, dobro su upoznati s tržištem, infrastrukturom i kadrovima sektora u koji ulažu i u kojem su prethodno poslovali. Također imaju poslovnih kontakata, poznanstava i veza što je veoma korisna nefinancijska beneficija za poduzeće. Pri investiranju biraju poduzeća s natprosječnim potencijalom rasta ili ona koja bi to mogla ostvariti, zbog novog ili inovativnog proizvoda, usluge; poduzeća koja posjeduju kvalitetne kadrove, patente, intelektualni kapital, potencijal osvajanja značajnog tržišnog udjela ili mogućnost zadovoljavanja određene tržišne niše. Najčešće biraju poduzeća s visokim potencijalom rasta i razvoja tako da vrijednost njihovog udjela što više poraste te da oni izlazom iz vlasničke strukture ostvare što viši financijski povrat na uloženo. Oni dakle ostvaruju profit prodajom svog vlasničkog udjela, a za vrijeme ulaganja ne primaju kamatu, proviziju, niti kakvu drugu financijsku naknadu. Njihova ulaganja vrše se na određeno vrijeme, obično razdoblje od 3 do 5 godina. Tu je uočljiva razlika između ulaganja poslovnih anđela i partnerskih ulaganja s obzirom na to da se partnerska ulaganja vrše na neodređeno vrijeme.

5. Podaci o ispitanicima i način prikupljanja informacija

Podaci potrebni za provođenje ovog istraživanja prikupljeni su putem dubinskog ekstenzivnog intervjua. Kandidatima je postavljen veći broj pitanja na koja su oni opisno odgovarali. Intervju je proveden s trojicom poslovnih anđela. Svi kandidati koji su sudjelovali u intervjuu bave se neformalnim investiranjem u projekte koji su u ranim fazama razvoja. Oni djeluju unutar hrvatske mreže poslovnih anđela Crane i imaju iskustva u neformalnom investiranju. Svaki od njih već je investirao u određeni broj projekata. Svi kandidati su članovi mreže poslovnih anđela već nekoliko godina. Oni investiraju s grupom, a neki i samostalno ili s još nekoliko investitora. Kandidati za intervju muškog su spola, u kasnim tridesetim ili ranim četrdesetim godinama, s bogatim poslovnim iskustvom te iskustvom investiranja kao poslovni anđeli. Cilj dubinskog intervjua bio je odrediti kriterije koje imaju poslovni anđeli u Republici Hrvatskoj pri razmatranju i procjeni potencijalnih projekata za ulaganje te također potvrditi ili opovrgnuti postavljene hipoteze. Više podataka o kandidatima za intervju iskazano je kroz odgovore svakog kandidata.

6. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja bit će prikazani kroz odlomak o svakom poslovnom anđelu zasebno. Svaki poslovni anđeo najprije je odgovorio na nekoliko pitanja o sebi, a zatim o svojim razmišljanjima i stavovima u vezi s kriterijima putem kojih se procjenjuju projekti. Iz njihovih je odgovora vidljivo kako razmišljaju u vezi s investiranjem, koje su im stvari važne i koji su im kriteriji kod investiranja.

Poslovni anđeo broj 1

Ovaj se tekst odnosi na prvog poslovnog anđela s kojim je obavljen intervju. Njegova je dob 39 godina, ima srednju stručnu spremu, a dosada je radio različite poslove. Njegovo veliko poslovno iskustvo uključuje poslove kao konobar, čuvar, električar, zatim kao trgovac u poduzeću koje se bavi prodajom informatičke opreme čiji je osnivač zajedno s partnerom. Nakon toga radio je kao programer, u nabavi i na kraju kao direktor u istom poduzeću. Kasnije je investirao u poduzeće koje se bavi prodajom bambusovih parketa. Kao poslovni anđeo djeluje već tri godine.

Član je hrvatske mreže poslovnih anđela, ali ne ulaže samo unutar grupe. Ovisi od projekta do projekta s kim ulaže, u neke projekte sam, u jedan je projekt ulagao s još 7 investitora, a u jedan drugi s još čak dvadeset i pet. Do sada je investirao u četiri projekta, a trenutno je u toku i investiranje u njegov peti projekt. Svojim je investicijama relativno zadovoljan, još nije izgubio uloženo ni u jednom projektu, ali do sada niti jedan projekt nije donio nekakvu nevjerovatno visoku dobit.

Glede kriterija pri procjeni projekta, smatra da za njega ne postoje nikakvi posebni kriteriji. Radi se o njegovom subjektivnom mišljenju i radi li se o nečem zanimljivom ili ne. Važnim smatra da je projekt lako umnoživ te da ga je moguće plasirati na strana tržišta. Kod investiranja je ovaj poslovni anđeo veoma aktivan. Upravo je to ono što ga sprečava da ulaže u više projekata jer mu svaki projekt u kojem je aktivno prisutan oduzima dio njegovog vremena. Mogućnost aktivnog sudjelovanja u projektu ne smatra posebno poželjnim obilježjem s obzirom na to da bi radije da ne mora aktivno sudjelovati u radu projekta. Ipak, smatra kako to njemu najčešće nije moguće. Slaganje s poduzetnikom izdvaja kao važan kriterij kod procjene određenog projekta. Smatra kako ne bi mogao raditi s nekim s kim se ne bi mogao složiti. Naglašava da je jako bitno da investitori i poduzetnici

slično razmišljaju zato jer je previše faktora u poslovanju jedne tvrtke da bi se svi mogli popisati i regulirati ugovorima. Iz tog je razloga korisno slaganje investitora i poduzetnika. Tada slučajevi koji nisu pokriveni ugovorima završavaju dogovorom, a ne svađom. Osim slaganja s poduzetnikom bitnim smatra i procjenu poduzetnika kao kriterij procjene poslovnog pothvata. Važni su mu entuzijizam poduzetnika u vezi s projektom, njegova iskrenost i koliko mu se može vjerovati. Posebno ističe kako mu je bitno da poduzetnik ostane fokusiran na projekt barem 5 godina i da mu neki drugi projekt ne odvuče pažnju. Prema njegovom je iskustvu potrebno najmanje 5 godina, a često i više da se tvrtka pripremi za prodaju. Za to vrijeme je vrlo bitno da poduzetnik ostane u tvrtki i preda sva svoja znanja svojim nasljednicima.

U ranijim fazama procjene projekta često se kao jedan od najvažnijih kriterija poslovnih anđela spominje i procjena tržišta. Ovaj poslovni anđeo slaže se s takvim razmišljanjem te vrlo važnim smatra tržišni potencijal proizvoda i da proizvod popunjava neku tržišnu nišu, to jest da za njega postoje kupci. Ističe da je nekoliko puta odustajao od ulaganja u zanimljive projekte jer je smatrao da je tržište na koje projekt cilja premalo.

Projekt kojeg razmatra za ulaganje ne mora biti iz grane industrije iz koje on ima poslovnog iskustva ili znanje o tome, ali mu je puno lakše ulagati u projekte koje razumije. Ipak spreman je uložiti i u nepoznato ukoliko se može adekvatno informirati. U nešto što uopće ne poznaje i što ne može ni približno shvatiti ne bi ulagao. Dakle, nije uvjet ni kriterij pri procjeni da ulaže u nešto iz čega ima prethodnog poslovnog iskustva. Na pitanje je li visok očekivani povrat na investiciju presudan kriterij kod odabira projekta za ulaganje kaže da je visoki očekivani povrat vrlo važan. No ipak, ne može se reći da je presudan jer smatra da bi nekad uložio u projekte koji možda imaju niži pretpostavljeni povrat ukoliko bi takve projekte procijenio kao zanimljive.

Veoma je važan i dobar poslovni plan kod procjene projekta. Dobar poslovni plan pokazuje da se poduzetnik dobro pripremio, što govori da neće biti površan kad projekt jednom zaživi. Poslovni se anđeli s poduzetnikom upoznaju isključivo putem poslovnog plana i nekoliko prezentacija. Temeljem tih nekoliko šturih dokumenata zaključuju koliko je poduzetnik stvarno poduzetan. Postojanje izlazne strategije isto smatra veoma važnim kriterijem. Geografska

blizina poduzeća ili projekta u koje ulaže vrlo mu je bitan kriterij. Razlog tome je moguća kontrola. Zabava je također jedan od važnijih kriterija pri procjeni projekata, kaže da je to jedan od glavnih motiva zašto uopće investira u projekte.

Poslovni anđeo broj 2

Poslovni anđeo broj dva, kao drugi kandidat intervjuja četrdesetogodišnji je poslovni anđeo. Studirao je i diplomirao na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, a svoje formalno obrazovanje nastavlja. 12 je godina radio kao član uprave društva za upravljanje investicijskim fondovima. Ima 16 godina radnog iskustva.

Kao poslovni anđeo investiranjem se bavi već dvije godine. Djeluje unutar grupe anđela, ali investira i individualno, a ponekad s partnerima. Član je hrvatske mreže poslovnih anđela Crane. Do sada je ulagao u više od 5 projekata. Udjele u nekima od njih već je prodao, a neke još uvijek drži u svom vlasništvu. Projekti su uspješni i investicija je uvijek bila vraćena. Dva projekta jesu propala, ali tek nakon izlaza ovog poslovnog anđela iz vlasničke strukture tih projekata.

Kao najvažnije kriterije kod procjene projekata ovaj poslovni anđeo na prvom mjestu navodi tim ili poduzetnika koji pokreću taj projekt. Nakon toga investicijski plan. Tržište je jako bitno i na trećem je mjestu po važnosti od ovih kriterija. Slijedi faza u kojoj je projekt, dakle faza razvoja poduzeća ili projekta. To znači radi li se o projektu ili proizvodu koji tek treba izaći na tržište ili koji je već prisutan na tržištu. Smatra da je lakše odlučiti se na investiciju što je viša faza razvoja. Lakše je uložiti kasnije jer onda postoji proizvod koji samo treba prodati. U poslovanje poduzeća uključuje se aktivno, posebice otkad djeluje unutar mreže poslovnih anđela. Ranije se uključivao pasivno.

Mogućnost aktivnog uključivanja u poduzeće ne smatra kriterijem kod donošenja odluke o investiranju s obzirom na činjenicu da mu odgovaraju obje uloge, kako aktivna tako i pasivna. Vjeruje da nije lako odrediti koliko je slaganje s poduzetnikom bitno kao kriterij kod ulaganja u projekt, s obzirom na to da je to ipak na osobnoj bazi. Ipak slaže se da je poduzetnik važan kriterij kod donošenja odluke o investiranju u projekt, baš kao i njegove osobine i sposobnosti. Osim dobrog poslovnog plana, ideje i ostalih kvaliteta u vezi s projektom bitno je da je upravo poduzetnik taj

koji je sposoban realizirati ciljeve zacrtane u poslovnom planu.

Poduzetnika smatra važnim čimbenikom pri donošenju odluke o investiranju u projekt. Važno je da je poduzetnik sposoban i da poslovni anđeo to primijeti. Spominje slučaj projekta koji je relativno bolji u odnosu na drugi, ali procjena je bila da poduzetnik to ne može odraditi. Važno je da se poduzetniku može vjerovati, a entuzijazam poduzetnika u vezi s projektom pozitivan je faktor kod donošenja odluke o financiranju projekta. Tržište je veoma bitan kriterij kod donošenja odluke o financiranju. Anđeo spominje odlične i kvalitetne projekte za koje nije bio zainteresiran u smislu financiranja jer to nisu bili projekti koji bi mogli ostvariti zaradu, a još manje tržišni udio. Važno je naći projekt ili proizvod za kojim postoji potreba na tržištu i koji se može prodati te tako ostvariti zaradu i rast vrijednosti. Poslovni anđeo ne smatra da projekt u koji bi on ulagao mora biti iz iste grane u kojoj on ima poslovnog iskustva. Bitnim smatra da ima općenito znanje o projektu, a također napominje, da je spreman na učenje kod svake investicije. U vezi financijskog povrata kaže da on mora biti obećavajući kod projekata u koje planira ulagati.

Visok očekivani povrat jako je važan faktor kod donošenja odluke o investiranju te je čak spreman i na viši rizik kako bi ostvario viši profit. Kod investiranja, poslovni plan mora biti dobar. Plan je važan jer predstavlja projekt, a daje naslutiti i osobine i sposobnosti poduzetnika. Poslovni anđeo spominje kako poduzetnici nekad u poslovnim planovima ne sagledaju realno situaciju te ne iznesu točne podatke. Ipak, smatra kako bi ulagao u neku odličnu ideju koja pobudi njegov interes i bez poslovnog plana. Smatra da je to povezano uz svaki pojedinačni projekt te da je teško reći ima li poslovni plan presudnu ulogu kao kriterij.

Izlaznu strategiju smatra veoma bitnom kod svake investicije, ali ona nije kriterij. Ako je projekt percipirao kao dobar, spreman je ostvariti ulaganje i bez razrađene strategije izlaza. Kaže kako u Hrvatskoj strategije izlaza obično nisu unaprijed razrađene, a izlaz je često problematičan. Poduzeća najčešće ne postanu dovoljno velika ni jaka da izađu na inicijalnu javnu ponudu, a nema ni mnogo korporacija koje bi kupile poduzeće. U projektima financiranim od strane hrvatske mreže poslovnih anđela ni jedan projekt još nije krenuo prema izlazu, ali neki su počeli s ostvarivanjem dobiti. Idealno je kada projekti

uključuju dobru ideju i kada su globalno primjenjivi jer tada njihov rast može biti eksponencijalan. Na takvim projektima moguće je ostvariti značajan porast vrijednosti udjela. To se često može primijeniti na projekte koji se bave informatikom. U udругu Crane dolazi čak 80% projekata koji se odnose na informatiku.

Geografska blizina također je bitna kod ulaganja. Anđeo smatra da mu najviše odgovara ulagati u projekte čija udaljenost nije veća od jednosatne vožnje automobilom od njegova doma. Kaže da mu najviše odgovaraju projekti unutar 100 do 150 kilometara, a to je tako zbog mogućnosti da budu prisutni u poduzeću kada je to potrebno bez da moraju daleko putovati. Također spominje kako u udругu Crane dolaze najviše projekti iz Zagreba. Zanimljivo i interesantno ulaganje, te neka vrsta zabave tokom rada na projektu također je jedan od glavnih razloga za investiranje. Da bi ovaj poslovni anđeo odlučio ulagati u projekt, bilo bi mu važno da je projekt skalabilan, da troškovi budu čim manji za vrijeme rasta poduzeća, da postoji mogućnost širenja na tržišne niše, da projekt ima potencijal postati globalni projekt, da se proširi na regiju, Europu ili svijet. Ipak, on smatra da je teško razviti projekt do te mjere. Također od projekta očekuje da bude zanimljiv, da iz njega nauči nešto novo, da ima mogućnost širenja vidika te da spaja ideje i poslovne kombinacije. Ono što bi ga najviše odbilo od investiranja u projekt jesu sljedeća obilježja: poduzetnik ili poduzetnički tim koji nije koncentriran i nije predan, njihova nepripremljenost ili neozbiljnost, loš poslovni plan. Odbilo bi ga da poduzetnik ne vjeruje u svoj projekt i da nije spreman uložiti u projekt. Ako poduzetnik ne vjeruje potpuno u uspjeh svog projekta, ni poslovni anđeo neće biti uvjeren. Važnim smatra da tržište nije zasićeno, da projekt ili proizvod nije obična kopija nečeg što već postoji, osim ako ima neke svoje dodatne kvalitete u odnosu na postojeće proizvode/projekte.

Poslovni anđeo broj 3

Poslovni anđeo pod brojem tri posljednji je sudionik ovog intervjua. Njegova dob iznosi 41 godinu, a po struci je diplomirani inženjer elektrotehnike. Poslovno i poduzetničko iskustvo koje posjeduje uključuje osnivanje kompanije koja se bavi pružanjem telekomunikacijskih usluga nove generacije temeljenih na širokopojasnom internetu. Dugo godina bio je i predsjednik uprave u istoj kompaniji. Aktivno radi i bavi se vlastitom tvrtkom.

Kao poslovni anđeo djeluje već oko tri godine. Kao i prethodna dva ispitanika član je udruge Crane. Kod investiranja kombinira grupno i individualno investiranje, s time da naglašava svoju preferenciju prema grupnom, to jest sindiciranom ulaganju ali da kod takve investicije postoji takozvani *lead investor*.

Do sada je uložio u jedan projekt, a ulaganje u drugi projekt još razmatra. Razvojem projekta u koji je uložio nije bio zadovoljan. Pri izboru važnijih kriterija kod procjene projekta u koje bi ulagao, ima određene vlastite kriterije. Na prvom mjestu spominje mogućnost rasta poslovanja na međunarodnom tržištu. Na drugom je mjestu tim koji mora biti kvalitetan i mora u njega ulijevati povjerenje. Inovativnost projekta istaknuta je na trećem mjestu kao kriterij pri procjeni projekta.

Glede aktivnog uključivanja u rad na projektu u koji ulaže, vjeruje da je važnije uložiti i vrijeme, iskustvo i poslovne kontakte, a ne samo novac. Smatra da je novac važan ali da je često ključna upravo pomoć u obliku rada s nešto iskustva. Mogućnost da ima aktivnu ulogu u poslovanju projekta nije mu kriterij kod donošenja odluke o ulaganju u projekt. Preferira pasivnu ulogu kod ulaganja, s malo aktivne pomoći poduzetnicima u onim segmentima u kojima im nedostaje iskustva. Poslovni anđeli češće imaju pasivne uloge i smatra da takve trebaju biti. Aktivan je u radu u vlastitoj tvrtci. Slaganje s poduzetnikom izdvaja kao važan kriterij. Poslovni anđeli često ulažu na temelju procjene menadžerskog tima, dakle, je li tim u koji ulažu dobar. Ključan je faktor u tome da je slaganje s poduzetnikom na visokom nivou. U vezi s poduzetnikom vjeruje u važnost njegovog entuzijazma i iskrenost, te ističe da je povjerenje u poduzetnika možda i najvažnije.

Tržište je još jedan veoma važan kriterij. Smatra ga bitnim jer bez njega nema ni uspješnog projekta. Široko ulaženje na tržište smatra nemogućim i vjeruje da se obvezno treba fokusirati na određenu tržišnu nišu jer bez toga projekt nema gotovo nikakve šanse. Napominje da misli kako je ključno razumjeti proizvod i tržište. Kada je krenuo na tržište koje nije razumio, imao je loša iskustva. Vezano uz pitanje visokih očekivanih stopa povrata, kaže da očekuje solidan povrat. Ipak, ne računa stope povrata unaprijed jer smatra da je to nemoguće izračunati. Ističe da očekuje rast projekta pa tako i solidan povrat od istog, a smatra da će stopa povrata biti pristojna ako je projekt uspješan i ako raste.

Poslovni plan kao kriterij odabira projekta ne smatra previše značajnim. Ne vjeruje da poslovni plan može biti točan u razvojnoj fazi projekta. Zato je važno da poduzetnici imaju osnovni plan troškova barem za jednogodišnje razdoblje. Kao bitan čimbenik kod investiranja u projekt ističe postojanje izlazne strategije. Ugovori koji se rade s poduzetnicima osiguravaju izlaznu strategiju ili osiguravaju dividendni prinos na ulaganje koji je u jednocifrenim kamatnim stopama. Glede geografske blizine, kaže da je lakše kad su lokacije blizu, posebno u inicijalnim fazama razvoja projekta zbog toga jer je bitno imati dobar kontakt s poduzetnicima. Kasnije to nije toliko bitno pa se poduzeća mogu bazirati i u državama Europske unije zbog pogodnijeg tržišta i većeg rasta.

Od investicija apsolutno očekuje zabavu. Investiranje je vrlo izazovno, a uspješnost projekta ili osjećaj koji pružaju dobri rezultati svakako su vrlo uzbudljivi. Često subjektivno pružaju veće zadovoljstvo od same zarade. Kao najvažnija obilježja koja bi projekt morao imati kako bi ovaj poslovni anđeo odlučio ulagati, on izdvaja globalni ili međunarodni potencijal, brzi rast, tehnološku inovativnost i kvalitetan tim. Od osobina projekta koje bi ga odbile od investiranja, to su one suprotne ovima koje traži kod projekata, dakle lokalni karakter projekta, niske stope rasta, nešto što već postoji, samo ideja bez solidne razrade.

Iz ovih je tekstova moguće dobiti mnogo informacija u vezi s poslovnim anđelima i njihovim razmišljanjima u vezi s projektima i financiranjem. Vidljivo je koja obilježja cijene, a koja smatraju nepoželjnim, te koja nemaju utjecaja na njihove odluke o financiranju. U daljnjem tekstu bit će izdvojeni kriteriji koje projekt mora zadovoljiti kako bi bio poželjan za ulaganje poslovnim anđelima. Zatim će biti istaknuta obilježja projekta koja poslovne

anđele odbijaju od investiranja. Nakon toga slijedi tablični prikaz usporedbe odgovora trojice poslovnih anđela, s nakon toga će biti obrazloženi i ostali kriteriji ispitivani putem intervjua te kratki sažetak mišljenja poslovnih anđela o tim kriterijima.

Kriteriji koje ispitanici sami spominju da su im važni pri procjeni projekta te pri donošenju odluke o financiranju istog jesu sljedeći:

- mogućnost rasta poslovanja na međunarodnom tržištu, dakle globalni potencijal projekta te mogućnost širenja na strana tržišta;
- povjerenje u tim ili poduzetnika te kvalitetan tim ili poduzetnik;
- dobar poslovni plan;
- tehnološka inovativnost projekta, inovativnost općenito;
- razvojna faza u kojoj se nalazi poduzeća;
- potencijal rasta poduzeća, mogućnost brzog rasta;
- da troškovi ne rastu previše s obzirom na rast poslovanja;
- zanimljiv projekt s dobrom idejom.

Obilježja projekata koja su poslovni anđeli sami istaknuli kao nepoželjna te zbog kojih bi najprije odustali od ulaganja u projekt koji ih utjelovljuje jesu ova:

- lokalni karakter projekta bez mogućnosti širenja na međunarodna tržišta;
- niske stope rasta;
- neinovativni proizvod/usluga ili nešto što već postoji, kopiranje;
- samo ideja koja nije dovoljno razrađena;
- poduzetnik ili tim koji nije dovoljno predan ili koncentriran, njihova neozbiljnost ili neprofesionalnost, ako sami ne vjeruju u projekt ili nisu spremni uložiti u svoj projekt;
- loš poslovni plan.

Tablica broj 4 - Usporedba tri poslovna anđela

	Poslovni anđeo 1	Poslovni anđeo 2	Poslovni anđeo 3
Koliko dugo djeluje kao poslovni anđeo	Tri godine	Dvije godine	Oko tri godine
Broj projekata u koje je ulagao	Četiri	Više od pet	Jedan
Je li zadovoljan svojim investicijama	Relativno zadovoljan	Projekti su bili uspješni, investicija uspješna	Nije
Kriteriji koje anđeo ima kod procjene projekta	Da je projekt lako umnoživ, da ga je moguće plasirati na strana tržišta	Tim poduzetnika, investicijski plan, tržište, razvojna faza u kojoj se projekt nalazi	Mogućnost rasta na međunarodnom tržištu, kvalitetan tim koji ulijeva povjerenje, inovativnost projekta
Je li aktivan kod	Veoma aktivan iako bi	Aktivnu ulogu ne	Aktivan, preferira

investiranja	radje bio pasivan	smatra poželjnom, svejedno mu je je li aktivan ili pasivan	pasivnu ulogu
Slaganje s poduzetnikom	Jako važno	Važno	Važan kriterij, treba biti na visokom nivou
Poželjne osobine poduzetnika	Najvažnije da poduzetnik ostane fokusiran na projekt barem 5 godina	Važno da je poduzetnik sposoban ostvariti planirano, najvažnije da mu se može vjerovati	Možda je najvažnije povjerenje u poduzetnika
Procjena tržišta	Vrlo je važan tržišni potencijal proizvoda	Jako važan faktor kod donošenja odluke o financiranju, čak presudan	Važno jer bez tržišta nema niti uspješnog projekta
Mora li projekt kojeg želi financirati biti iz grane industrije u kojoj ima iskustva	Ne mora	Ne	Ne, ključno je razumjeti proizvod i tržište
Mora li razumjeti projekt ili tehnologije i slično	Ne bi ulagao u nešto što ne može ni približno shvatiti	Važno je da ima općenito znanje o industriji ili grani na kojoj se bazira projekt, a spreman je i na učenje	Da, projekt kojeg nije razumio je propao
Koliko je visok očekivani povrat važan	Vrlo je važan	Povrat mora biti obećavajući, spreman je na viši rizik kako bi postigao viši očekivani povrat	Očekuje solidan povrat na investiciju, ali stope povrata ne računa
Poslovni plan	Važan jer pokazuje da li se poduzetnik dobro pripremio i da neće biti dovršen kad projekt zaživi	Mora biti dobar, ali ulagao bi i bez poslovnog plana	Važan ali ne može biti točan pa preferira osnovni plan troškova za jednogodišnje razdoblje
Postojanje izlazne strategije	Važan kriterij	Veoma je važno, ali ne smatra je kriterijem, u Hrvatskoj izlazne strategije obično nisu unaprijed razrađene	Važno kod investiranja
Geografska blizina posla	Bitno zbog moguće kontrole	Važna u početku kako bi lakše i brže mogao biti prisutan kada je to potrebno	Bitno radi moguće kontrole, barem u početku
Poželjna obilježja projekta	Lako umnoživ projekt, mogući plasman na strana tržišta	Dobra ideja, globalna primjenjivost projekta, eksponencijalan rast, da tržište za taj proizvod nije zasićeno, da proizvod nije obična kopija nečeg što već postoji	Globalni ili međunarodni potencijal, brzi rast, tehnološka inovativnost, kvalitetan tim
Nepoželjna obilježja projekta	Nemogućnost plasiranja proizvoda na strana tržišta ili poslovanja na stranim tržištima	Loš poslovni plan, tim koji je nedovoljno pripremljen ili neozbiljan, nije koncentriran ili predan	Lokalni karakter, niske stope rasta, nešto što već postoji

Slijedi detaljniji opis istaknutih obilježja projekata koja su istraživana.

a.) MOGUĆNOST ŠIRENJA NA INOZEMNA TRŽIŠTA

Globalni karakter proizvoda ili usluge poslovnim je anđelima važno obilježje projekta. Hrvatsko je tržište malo i ograničeno te je stoga poslovnim anđelima važan inozemni plasman kako bi proizvod/uslugu mogli prodavati na što većem tržištu. Ciljaju na regiju ali i međunarodna tržišta. To bi dalo poduzeću mogućnost većeg rasta, a time porast vrijednosti njihovog udjela. Stoga je korisno da proizvod/usluga nosi obilježja univerzalne prilagodljivosti.

b.) INOVATIVNOST

Poslovni anđeli ulažu u projekte koji su inovativni. Oni financijski podupiru one projekte koji imaju proizvod ili uslugu za koje postoji potražnja, dakle zadovoljavaju tržišnu nišu ili imaju neku prednost koju konkurencija nema. Ne žele ulagati u proizvod koji se po ničemu ne ističe, kopiran je ili je tržišni segment za taj proizvod zasićen.

c.) PODUZETNIK – slaganje s poduzetnikom

Slaganje s poduzetnikom istaknuto je kao važan kriterij pri donošenju odluke o investiranju u određeni projekt. Jedan od ispitanika kaže kako ne bi mogao raditi s nekim s kim se ne bi mogao složiti, te da je previše faktora u poslovanju jedne tvrtke da bi se svi mogli popisati i regulirati ugovorima. Stoga je vrlo bitno da investitori i poduzetnici slično razmišljaju, pa oni slučajevi koji nisu pokriveni ugovorom završavaju dogovorom, a ne svađom. Poslovni anđeli često ulažu na temelju procjene da li je tim u koji ulažu dobar. Ključan je faktor u tome da je slaganje s poduzetnikom na visokom nivou i to je važan kriterij.

d.) PODUZETNIK - entuzijazam poduzetnika u vezi s projektom, njegova iskrenost i koliko mu se može vjerovati

Ispitanici kažu kako je ovaj kriterij veoma važan. Čak i ako je projekt dobar, nema smisla ulagati u njega u slučaju da poduzetnik nije sposoban za realizaciju. Vrlo je bitno da poduzetnik ostane fokusiran na projekt barem 5 godina i da mu neki drugi projekt ne odvuče pažnju. Jedan od ispitanika ističe da je prema njegovom iskustvu potrebno najmanje 5 godina, a smatra da to često može biti i više, da se tvrtka pripremi za prodaju i za to vrijeme je vrlo bitno da poduzetnik ostane u tvrtki i preda sva svoja znanja svojim nasljednicima. Povjerenje u poduzetnika i u njegovu sposobnost da uspije realizirati poslovni plan možda je i najvažnije.

e.) TRŽIŠTE

Tržište ili tržišni potencijal proizvoda te proizvod koji popunjava postojeću tržišnu nišu također je uključeno među najvažnije kriterije prema smatranju ispitanika ovog istraživanja. Jedan od poslovnih anđela istaknuo je kako bi odustao od zanimljivog projekta ako je tržište premalo. Ako projekt nije prilagođen tržištu i ako na tržištu nema mjesta za proizvod, onda nema ni uspješnog projekta. Jedan ispitanik ističe nepovjerenje prema širokom ulaženju na tržište te vjeruje da se obavezno treba fokusirati na određenu tržišnu nišu. Bez toga projekt nema nikakve šanse.

f.) POSLOVNI PLAN

Poslovni plan mora biti dobar. Plan koji je dobar pokazuje da se poduzetnik dobro pripremio. Poslovnim je anđelima to važno jer smatraju da to o poduzetniku govori da neće biti površan kad projekt jednom zaživi. Putem poslovnog plana anđeli donose zaključke o poduzetniku te koliko je on uistinu poduzetan. Drugi ispitanik, iako se slaže da poslovni plan mora biti dobar, ističe kako je spreman uložiti i bez poslovnog plana. Kaže da tu nema pravila jer uvijek može postojati iznimka. U prilog ove tvrdnje ide i činjenica da je ranije i želio uložiti u jedan određeni projekt koji nije imao poslovni plan. Jednom od sudionika ispitivanja poslovni plan nije previše važan. Ne vjeruje da on može biti točan u ranoj fazi projekta. Zato mu je važno da poduzetnici imaju osnovni plan troškova barem za jednu godinu.

g.) RAZRAĐENA IZLAZNA STRATEGIJA

Da postoji unaprijed razrađena izlazna strategija, veoma je važno investitorima. Poslovni anđeli spominju važnost izlaza, ali i ističu da je to dosta problematično pitanje. U Hrvatskoj izlazne strategije obično nisu razrađene te sam izlaz može predstavljati problem. Ipak, izlazne strategije reguliraju se ugovorom koji se radi s poduzetnicima te oni osiguravaju izlaznu strategiju ili dividendni prinos na ulaganje.

h.) GRANA INDUSTRIJE U KOJOJ POSLOVNI ANĐEO IMA POSLOVNOG ISKUSTVA

Poslovni anđeli kažu kako im je lakše ulagati u nešto što razumiju ali im nije nužno da to bude upravo ono iz čega imaju poslovnog iskustva ili u čemu su formalno obrazovani. Važno im je da razumiju procese ili proizvod, te tržište. Jedan ispitanik istaknuo je da je spreman na učenje u vezi sa svakim novim projektom, te da je važno općenito znanje o proizvodu. Manje je važno formalno znanje i iskustvo ako

se radi o nečemu što se može naučiti. Drugi kaže kako je spreman uložiti u nepoznato ako ima mogućnost da se adekvatno informira. Isti anđeo ne vjeruje da bi ulagao u nešto što ne poznaje i ne može ni približno shvatiti, dok drugi ističe da je imao loša iskustva kada je kretao na tržišta koja ne razumije. Slaže se da je najvažnije razumjeti proizvod.

i.) GEOGRAFSKA BLIZINA

Geografska blizina projekta u koji će ulagati bitna je poslovnim anđelima zbog moguće kontrole. Jedan anđeo ističe kako mu je važno da projekt ili poduzeće bude unutar 100 do 150 kilometara udaljenosti ili udaljen do jedan sat vožnje otprilike. Navodi da je to važno kako bi lakše mogao biti prisutan kad treba. Drugi anđeo spominje važnost da bude omogućen dobar kontakt s poduzetnikom, a to je lakše kad su lokacije blizu. Smatra da je to važnije u inicijalnim fazama projekta a kasnije i nije toliko bitno. Onda se poduzeća mogu temeljiti i u državama Europske unije zbog pogodnijeg tržišta i mogućnosti za veći rast.

j.) VISOKI OČEKIVANI POVRAT NA INVESTICIJU

Poslovnim je anđelima veoma važan potencijalno visok povrat na investiciju. Ipak, jedan anđeo kaže da unatoč važnosti povrata, spreman je uložiti u zanimljiviji projekt, ukoliko na takav naiđe, iako možda ima niži pretpostavljeni povrat na investirano. Drugi pak ispitanik kaže kako je želja za profitom, baš kao i spremnost na rizik svakog investitora individualna. Kaže kako je spreman na povećani rizik s ciljem ostvarenja višeg profita. Jedan od ispitanika kaže kako očekuje da projekti u koje ulaže rastu i da pruže solidan povrat, ali ne računa stope povrata. Smatra da je to nemoguće izračunati ali vjeruje da će one biti zadovoljavajuće ako je projekt uspješan i ako raste.

k.) ZABAVA ILI ZANIMLJIV I UZBUDLJIV PROJEKT

Svi su ispitanici izjavili kako očekuju zabavu od investiranja. Ulaganje smatraju zanimljivim i čak je dvoje kandidata na ispitivanju istaknulo da je to jedan od važnijih razloga zašto ulažu. Treći objašnjava kako je investiranje izazovno te da su uspješnost projekta ili osjećaj koji pružaju dobri rezultati svakako vrlo uzbudljivi i često subjektivno pružaju veće zadovoljstvo od same zarade. Jedan kandidat istaknuo je kako bi radije uložio u zanimljiv projekt nego u onaj s višom pretpostavljenom stopom povrata. Ipak, iz odgovora poslovnih anđela vidljivo je da zabava koju očekuju pri investiranju zapravo i

nije kriterij kod odabira projekta već je se treba shvaćati kao njihov motiv za ulaganje.

I.) AKTIVNA ULOGA U INVESTIRANJU

Ispitanici mogućnost da imaju aktivnu ulogu kod investiranja ne smatraju kriterijem. Jedan poslovni anđeo istaknuo je kako bi radije da ne mora aktivno sudjelovati ali to najčešće za njega nije moguće. Drugi anđeo smatra da mu pasivna uloga najbolje odgovara, a spreman je preuzeti aktivnu ulogu ponekad kada je poduzetnicima potrebno malo pomoći u onim segmentima u kojima im nedostaje poslovnog iskustva. Kaže da poslovni anđeli češće imaju pasivne uloge, a on smatra da takve trebaju i biti. Treći od ispitanika ističe da mu to ne igra veliku ulogu, prihvatio i pasivnu i aktivnu ulogu kod investiranja u projekt. Kontrola novca važna je investitorima, ali jedan ispitanik istaknuo je da za to nije potrebno da bude aktivan u radu poduzeća već je dovoljno da kontrolu novca prepusti kolegama investitorima jer vjeruje da će oni paziti istovremeno na njegov novac dok paze na svoj.

Rezultati su samo djelomično potvrdili pretpostavke autora glede kriterija koji su poslovnim anđelima najvažniji. Istraživanjem nisu potvrđene obje hipoteze već samo prva. Utvrđeno je da posaoivni anđeli procjenjuju projekte putem određenog skupa kriterija i osobina koje projekt mora zadovoljavati kako bi oni odlučili ulagati u taj projekt. Pretpostavka da žele aktivno sudjelovati u radu na projektu je odbačena.

Literatura

Benjamin, G. A. i Magulis, J. B. (2000) *Angel investing: How to Find and Invest in Private Equity*, New York: John Wiley and Sons, Inc.

Benjamin, G. A. i Margulis, J. B. (2005) *Angel Capital: how to raise early-stage private equity financing*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Benjamin, G. A. i Margulis, J. B. (2008) *The Angel Investor's Handbook*. Princeton, NJ: Bloomberg Press.

Benjamin, G. A. i Magulis, J. B. (2001) *The Angel Investor's Handbook*. Princeton, NJ: Bloomberg Press.

Cvijanović, V.; Marović, M. i Sruck, B. (2008) *Financiranje malih i srednjih poduzeća*, Zagreb: Hrvatska Private Equity&Venture Capital Asocijacija, Binoza press d.o.o.

- Foley, B.J. (1991) *Tržišta kapitala*, Zagreb: MATE d.o.o.
- Gaston, R. J. (1989) *Finding Private Venture Capital for Your Firm: A Complete Guide*. New York: John Wiley and Sons
- Hill, B. E. i Power, D. (2002) *Attracting Capital From Angels*. New York: John Wiley and Sons
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. i Shepherd, D. A. (2008) *Entrepreneurship*, Boston: McGraw-Hill
- Klačmer Čalopa, M. i Cingula, M. (2009) *Financijske institucije i tržište kapitala*, Varaždin: TIVA tiskara Varaždin
- Marković, I. (2000) *Financiranje*, Zagreb: RRIF
- Mishkin, F. S. i Eakins, S. G. (2005) *Financijska tržišta i institucije*, Zagreb: MATE d.o.o.
- Novak, B. (1999) *Financijska tržišta i institucije*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
- Preston, S. L. (2007) *Angel Financing for Entrepreneurs: Early Stage Funding for Long-Term success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Škrtić, M. (2006) *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija
- Van Osnabrugge, M. i Robinson, R. (2000) *Angel Investing: Matching Start-Up Funds with Start-Up Companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Vidučić, Lj. (2005) *Mala i srednja poduzeća*, Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- Anker, R. (1997) Theories of occupational segregation by sex: An overview. *International Labour Review*. 136 (3), str. 315–339.
- Aram, J. D. (1989) Attitudes and Behaviour of Informal investors Toward Early-Stage Investments, Technology-Based Ventures and Coinvestors. *Journal of Business Venturing*, 4 (5), str. 333-347.
- Freear, J. i Wetzel, W. (1989.) Equity Capital for Entrepreneurs. U: Brockhaus sr., R. H et al. ur., *Frontiers of Entrepreneurship Research 1989*. Babson Park, MA: Babson College, str. 230-244.
- Freear, J., Sohl, J. i Wetzel, W. (1991) Raising Venture Capital to Finance Growth. Objavljeno u: *Frontiers of Entrepreneurship Research 1991*. Babson Park, MA: Babson College.
- Freear, J., Sohl, J. and Wetzel, W. (1992) The Investment Attitudes, Behavior and Characteristics of High Net Worth Individuals. U: Churchill, N. C. et al. ur., *Frontiers of Entrepreneurship Research 1992*. Babson Park, MA: Babson College, str. 374 -387.
- Freear, J., Sohl, J. i Wetzel, W. (1994) Angels and Non-angels: Are There Differences? *Journal of Business Venturing*, 1994/ 9 (2), str.109-123.
- Freear, J., Sohl, J. i Wetzel, W. (1995) Angels: Personal Investors in the Venture Capital Market. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7/1995, str. 85-94
- Linde, L. i Prasad, A. (2000) *Venture Support Systems Project: Angel investors*. Unpublished manuscript, MIT entrepreneurship Center
- Mason, C.M. i Harrison, R.T. (2000) The size of the informal venture capital market in the UK, *Small Business Economics*, (15). Str. 137-148.
- Mason, C.M. i Harrison, R.T. (2002) Is it worth it? The Rates of Return from Informal Venture Capital Investments. *Journal of Business Venturing* (17), str. 211-236.
- Maula, M., Autio, E. i Arenius, P. (2003) What Drives Micro-Angel Investments? A Large Sample Study of the Factors Explaining Micro-Angle Investments. Working Paper Series 91-WP-2003-001. Espoo, Finland: Helsinki University of Technology
- Riding, A. i Short, D. (1987) On the Estimation of the Investment Potential of Informal Investors: a Capture-Recapture Approach. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 5 (4), str. 26 - 40.
- Rončević, A. (2010) Alternativni izvori financiranja poduzetništva. *Računovodstvo i financije*, 2010, 54 (4), str. 109 – 113.
- Rončević, A. i Kolaković, M. (2008).đ Business angels as an alternative model of SME financing. U: Katalinić, B., ur. *Proceedings of the 1st International Conference „Vallis Aurea“ Focus on: Regional Development*. Vienna, Austria, str: 841-845

RAZLIKE U USPJEŠNOSTI OBITELJSKI ORIJENTIRANIH I POSLOVNO ORIJENTIRANIH MALIH I SREDNJIH OBITELJSKIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ

PERFORMANCE DIFFERENCES OF FAMILY ORIENTED AND BUSINESS ORIENTED SMALL AND MEDIUM FAMILY FIRMS IN CROATIA

MARTINA ŠKLEBAR, MA

SAŽETAK

Radom je pružen teorijski prikaz uloge i važnosti obiteljskog poslovanja u današnjoj ekonomiji. Postoje razlike između obiteljskih poduzeća, nisu sva obiteljska poduzeća jednaka. Ward je prvi prepoznao tu razliku i razvio model orijentacije obiteljskih poduzeća. Kada posao radi za obitelj, odnosno obitelj je na prvom mjestu to su obiteljski orijentirana poduzeća. Kada poslovna obitelj stavlja posao ispred obitelji, radi se o poslovno orijentiranim obiteljskim poduzećima. Svrha i ciljevi rada su pokazati orijentaciju obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj i pokazati koja je dimenzija (obiteljska ili poslovna) presudna za uspješnost obiteljskih poduzeća. Wardov model karakteristika obiteljskih poduzeća temelji se na uzorku od 194 malih i srednjih obiteljskih poduzeća. Također, anketom je pokazana uspješnost tih poduzeća. Istraživanje je pokazalo da su obiteljska poduzeća u Hrvatskoj više poslovno orijentirana nego obiteljski. Odnosno temelje se na poslovnoj dimenziji. Također, ta su poduzeća i uspješnija.

Ključne riječi: obiteljska poduzeća, poslovna orijentacija, Wardov model, mala i srednja poduzeća

SUMMARY

The paper provides a theoretical understanding of the role and importance of family business in today's economy. There are differences between family businesses, as family businesses are not all the same. Ward was the first to recognize this difference and developed a model of orientation of family businesses. When a business is working for the family, and family is on the first place this is family-oriented company. When a business family put work ahead of family, it is a business-oriented family business. The purpose and objectives of the work are to show

orientation of family businesses in Croatia and show that the dimension (family or business) is crucial for the success of family businesses. Ward's model of characteristics of family businesses is based on a sample of 194 small and medium-sized family businesses. Also, the survey has demonstrated the success of these companies. Research has shown that family businesses in Croatia are more business-oriented than family. That is based on the business dimension. Also, these companies are more successful.

Keywords: *family business, business orientation, Ward's model, SMEs*

1. uvod

Specijalistički poslijediplomski rad "Razlike u uspješnosti obiteljski orijentiranih i poslovno orijentiranih malih i srednjih obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj" istražuje uspješnost hrvatskih obiteljskih poduzeća s obzirom na poslovnu i obiteljsku dimenziju poslovanja.

Ovaj rad bazira se na aspektu razlike između obiteljski orijentiranih malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj i poslovno orijentiranih malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Radom se želi dati pregled osnovnih obilježja obiteljskih poduzeća te pokazati da li su Hrvatska obiteljska poduzeća više obiteljski orijentirana, tj. da li ciljeve i interese obitelji stavljaju na prvo mjesto ili su više poslovno orijentirana i naglasak stavljaju na profit. Također, cilj rada je prikazati u kojoj mjeri su obiteljski orijentirana poduzeća povezana s uspješnošću poduzeća, a u kojoj mjeri poslovno orijentirana, te prezentirati koja uspješnije posluju, obiteljski orijentirana mala i srednja obiteljska poduzeća ili s druge strane poslovno orijentirana mala i srednja obiteljska poduzeća. Podaci vezani uz orijentiranost poduzeća te uspješnost poduzeća prikupljeni su anketnim upitnikom.

Obiteljska poduzeća dominantne su organizacije poslovanja diljem svijeta i čine značajnu ulogu u razvoju malog gospodarstva. Ono što obiteljska poduzeća razlikuje od ostalih poduzeća je obiteljska uključenost u poduzeće. Obiteljska uključenost interpretira se kao vlasništvo i upravljanje poduzećem. Postoje različiti oblici obiteljskih poduzeća. Neka su više obiteljski orijentirana, tradicionalna su i stavljaju obiteljske vrijednosti na prvo mjesto, dok su neka više poslovno orijentirana, te im je posao i stvaranje profita na prvom mjestu. Postoje i obiteljska poduzeća koja dobro balansiraju taj omjer i funkcioniraju tako da zadovolje obje dimenzije, i obiteljsku i poslovnu. Odabir orijentiranosti ovisi o nizu okolnosti, a neke od njih su veličina obitelji, veličini poduzeća te broj članova obitelji koji rade u obiteljskom poduzeću. U ovom radu naglasak je na obje dimenzije, i obiteljskoj dimenziji i poslovnoj dimenziji. Svrha rada je pokazati da li su mala i srednja obiteljska poduzeća u Hrvatskoj više obiteljski orijentirana ili su više poslovno orijentirana, te s obzirom na orijentaciju pokazati koja su uspješnija.

Ciljevi rada su slijedeći:

1. Prikazati specifičnosti obiteljskih poduzeća
2. Pokazati razinu obiteljske orijentiranosti malih i srednjih obiteljskih poduzeća.
3. Pokazati razinu poslovne orijentiranosti malih i srednjih obiteljskih poduzeća.
4. Prikazati koja je dimenzija (obiteljska, poslovna) značajnija za uspješnost poduzeća.

U radu su korišteni rezultati primarnog i sekundarnog istraživanja kako bi se ispunili definirani ciljevi. Teorijska analiza poduprijet će se spoznajama iz sekundarnih podataka kao što su različite stručne publikacije, knjige pretežno stranih autora, te izvori dostupni na internetu. Na temelju doprinosa različitih autora oblikovane su tvrdnje vezane uz obiteljska poduzeća. Za prikupljanje primarnih podataka koristila se metoda ispitivanja. Kao instrument istraživanja orijentiranosti i uspješnosti obiteljskih poduzeća koristio se anketni upitnik koji je putem interneta poslan na e-mail adrese poduzeća iz ispitivanog uzorka. Za prikaz orijentacije poduzeća korišten je Wardov model orijentiranosti obiteljskih poduzeća, a podaci za uspješnost poduzeća dobiveni su na temelju procjene o uspješnosti vlastitog poduzeća.

2. Specifičnosti obiteljskog poduzetništva

Mali poduzetnički pothvati nerijetko prerastu u obiteljsko poduzeće. U najranijim fazama

osnivanja poduzeća, osnivač, odnosno poduzetnik nositelj je poslovnog pothvata. U svoj pothvat ulaže vlastiti kapital, raspodjeljuje proizvodne faktore, te upravlja njihovom optimalnom upotrebom. Prijelaz iz poduzetništva u obiteljsko poduzetništvo događa se kada jedan ili više članova obitelji priključi poduzeću kao zaposlenik.

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja značajno područje malog poduzetništva. Specifično je po tome što se uz posao isprepliće i aspekt obiteljskih odnosa. Priroda biznisa je kontradiktorna prirodi obitelji. Obitelj je vođena emocijom, obitelji su zaštitnički nastrojene prema svojim članovima, obitelji se odupiru promjenama, posao mora zauzeti suprotan pristup kako bi uspio na konkurentnom tržištu. Posao je vođen realnošću i objektivnošću, posao mora udovoljiti kriterijima tržišta, u poslu su promjene neophodne.⁹ Obiteljsko poduzeće je najkompleksniji oblik organizacije. Obiteljska uključenost u poduzeće može stvoriti ogromne beneficije i prednosti za poduzeće kao što su zajednički ciljevi, obiteljska povezanost, lojalnost, dugogodišnja tradicija, ali kad se pojave problemi, ne mogu samo naštetiti poduzeću, već mogu uništiti i obiteljske odnose. Emocionalno, traumatično, razdvajajuće, uzbuđujuće, riječi su kojima se opisuje obiteljsko poduzetništvo. Pri osnivanju poduzeća ne postoji mogućnost klasifikacije poduzeća kao obiteljskog, već se obiteljsko poduzeće stvara razvojem poduzeća i naglasak je na tradiciji i očuvanju poduzeća za nove generacije. Stoga se posebna pozornost posvećuje prijenosu vlasništva i prijenosu obiteljskog poduzeća na nove generacije. Ključna pitanja za održivost poslovanja i budućnost obiteljskog poduzeća su kad je pravi trenutak za prijenos nasljedstva na nove generacije, koji član obitelji je najpodobniji da bude na čelu obiteljskog poduzeća, da li poduzeće treba zaposliti vanjskog menadžera.

2.1. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poslovanje ima svoje pozitivne i negativne strane. Obiteljsko poduzeće može biti izvrsna ideja ili totalni promašaj. Obiteljska uključenost u poduzeće može imati ogromne prednosti za poduzeće, ali kad se pojave problemi, mogu utjecati na poduzeće i na obiteljske odnose.

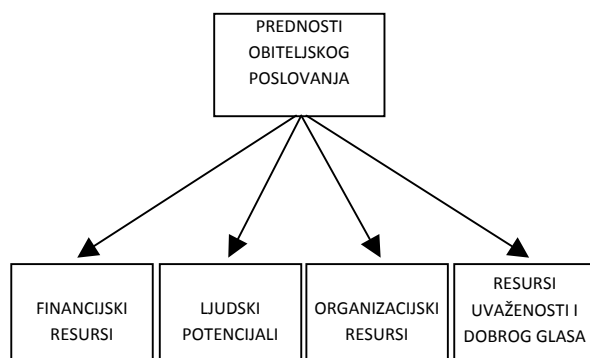
Najvažnija karakteristika po kojoj se obiteljska poduzeća razlikuju od ostalih je osjećaj pripadnosti. Obiteljsko poduzeće nudi mogućnost samozapošljavanja i zapošljavanja

⁹ Kolaković, M. (2006) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb, str. 92.

članova obitelji. Obiteljsko poduzeće stvara tradiciju, prenosi se na nove generacije te zbog toga pridonosi većoj povezanosti njegovih članova, međusobnom povjerenju, potpori, pruža oslonac, povećava razumijevanje između članova obitelji. Zatim osigurava posao i egzistencijalnu sigurnost svojim članovima. U obiteljskom poduzeću postoji visoka transparentnost poslovanja glede prihoda, troškova, dobiti, jednostavnija je i učinkovitija organizacija, omogućava korištenje potpora obiteljskom poduzetništvu. Poduzetnici koji sami pokrenu poduzeće, osjećaju dio sebe u njemu, to je njihovo postignuće koje su gradili godinama stoga ima snažan utjecaj i na njegovu obitelj i oni članovi koji se uključe u posao zbog toga su spremni dati maksimum pri izvršavanju zadataka, više nego li da rade za nekog drugog. Djeca poduzetnika od djetinjstva su okružena poslovanjem svojih roditelja, stoga kad odrastu lakše se uklape u poduzeće. Fleksibilnost u radu, vremenu i novcu koje obiteljsko poduzeće velika je prednost za one koji rade u njemu. Prednost je razmišljanje na duži rok, stabilna kultura obiteljskih poduzeća, brzo donošenje odluka, pouzdanost u očima dobavljača i kupaca zbog tradicije.¹⁰

Marc Dollinger je prednosti obiteljskog poduzetništva grupirao u četiri skupine a to su financijski resursi, ljudski potencijali, organizacijski resursi i resursi uvažnosti i dobrog glasa. Prednosti obiteljskog poslovanja prema Dollingeru prikazane su na slici 3.¹¹

Slika 1. Prednosti obiteljskog poslovanja



Izvor: Dollinger J.M. (1995.), *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, Richard D. Irwing & Austin Press, str. 390.

- Financijski resursi – poslovne obitelji mogu ujediniti svoje financijske

¹⁰ Kuvačić, N. (2005.), *Poduzetnička biblija*, Beretin, Split, str. 239-241

¹¹ Dollinger J.M. (1995.), *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, Richard D. Irwing & Austin Press, str. 389.-391.

resurse koji bi omogućili nove poslovne poduhvate, mogu se odricati dividendi te na taj način reinvestirati svoju dobit, te biti jamci kod banaka prilikom zaduživanja poduzeća ili ostalih članova obitelji

- Ljudski resursi – međusobni odnosi članova obitelji koji zajedno rade, zajednička vizija te povjerenje mogu pridonijeti povećanju efikasnosti poslovanja
- Organizacijski resursi – poslovne obitelji nastoje unaprijediti i kontrolirati kako poslovanje poduzeća tako i njihove članove. Kultura obitelji može postati kultura poduzeća.
- Resursi uvažnosti i dobrog glasa – obiteljski su povezane zajedničkim imenom, a zajedničko vođenje obiteljskog poduzeća i uspješno poslovanje rezultira reputaciju, poštovanje, povjerenje.

Obiteljsko poduzeće može svoju jedinstvenost, iskoristiti kao komparativnu prednost u odnosu na ostala poduzeća. Iako je nemoguće navesti sve prednosti kao pojedino obiteljsko poduzeće može imati kao čimbenik uspjeha, postoje neke zajedničke snage sa kojima obiteljska poduzeća mogu konkurirati. Ono što obiteljska poduzeća mogu iskoristiti u svoju korist su veza između obitelji, menadžmenta i vlasništva, zajednička financijska sredstva, brend.

Negativne strane obiteljskog poduzetništva proizlaze iz činjenice da je povezanost članova u poslovanju bazirana na krvnom srodstvu, postojanju nesuglasica između članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja, visoke rizičnosti poslovanje, miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, činjenice da je menadžer ujedno i vlasnik.¹² Stabilnost obiteljskog poduzeća koja je navedena kao prednost može postati nedostatak ukoliko su nužne promjene, a ni obitelj to ne prepoznaje ili se odupire promjenama. Nedostatak može biti zastarjeli način upravljanja koji imaju stariji članovi obitelji. Nasljeđivanje i promjena vođe također može biti izvor poteškoća za obiteljsko poduzeće. Ograničenja mogu biti financijski resursi, visok stupanj konkurencije, izostanak vremena za normalan obiteljski život.¹³

¹² Kružić, D. (2004), *Obiteljski biznis, RRiF Plus*, Zagreb, str. 29

¹³ Kuvačić, N. (2005.), *Poduzetnička biblija*, Beretin, Split, str. 241-244

2.2. Mjesto i značaj obiteljskih poduzeća u svjetskoj ekonomiji

Obiteljska poduzeća jedan su od dominantnih oblika poslovanja u svijetu. U ekonomskoj domeni obiteljska poduzeća su najčešće klasificirana kao mala i srednja poduzeća, iako su neka obiteljska poduzeća korporacije globalnih razmjera s dugogodišnjom tradicijom i u vlasništvu nekoliko naraštaja jedne obitelji, a njihovi vlasnici na listi su najbogatijih ljudi na svijetu. Procjenjuje se da oko 95% ekonomije SAD-a kontrolirano ili u vlasništvu jedne obitelji, 75% ekonomije Velike Britanije čine obiteljska poduzeća, Švedske 90%, Španjolske 80%, Švicarske 85%-90%, Portugala 70%, Njemačke 80, Italije 75%-90%.¹⁴ Za Hrvatsku taj podatak procijenjen je na oko 80%.¹⁵ U sektoru obiteljskog poduzetništva zaposleno je više od dvije trećine od ukupnog broja zaposlenih u Zapadnoj Europu, što govori o značajnoj ulozi obiteljskih poduzeća u generiranju zaposlenosti. Kod tranzicijskih ekonomija, mala i srednja većinom obiteljska poduzeća nastala su nakon provedene privatizacije i liberalizacije institucionalnog okvira za razvoj poduzetništva. Obiteljska poduzeća imaju apsolutnu prednost u ekonomiji Japana i zemljama Dalekog Istoka.

Preko 30% obiteljskih poduzeća ne doživi prijenos na drugu generaciju, a svega 10% preživi u trećem naraštaju. No unatoč tome, u svijetu postoje obiteljska poduzeća koja postoje čak od 718 godine. U slijedećim tablicama prikazana su najveća obiteljska poduzeća u svijetu rangirana prema prometu i broju zaposlenih, te dvadeset najstarijih obiteljskih poduzeća pri čemu redni broj predstavlja rang po starosti poduzeća.

2.3. Model obiteljskog poduzeća

Obiteljsko poduzetništvo je kompleksna cjelina u kojoj se prepliću obitelj i posao, dvije ekstremno različite cjeline, sa različitim interesima, problemima, vizijom. Shvatiti ovaj važan dio poduzetništva i uvidjeti po čemu se obiteljsko poduzetništvo razlikuje od ostalih oblika poduzetništva pomaže model obiteljskog poduzeća s tri kruga u kojem se krugovi međusobno preklapaju. Univerzalna definicija obiteljskog poduzetništva i obiteljskog poduzeća oko koje se svi slažu ne postoji, ali zato model obiteljskog poduzeća opće je prihvaćen i rasprostranjen u literaturi i među

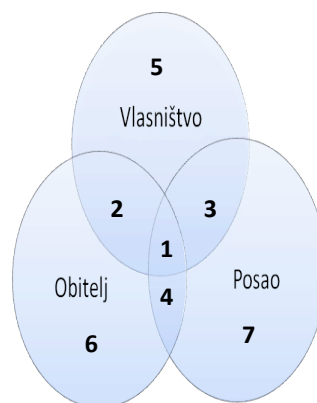
¹⁴ Kružić, D. (2004), Obiteljski biznis, RRiF Plus, Zagreb, str. 10

¹⁵ www.kapital-plus.net

istraživačima s područja obiteljskog poduzetništva. Ovaj model sugerira da je obiteljsko poduzeće najbolje shvatiti i proučavati kao kompleksni i dinamični sustav u kojoj je integracija postignuta kroz uzajamna preklapanja podsustava.¹⁶ Iz tog razloga, obiteljski podsustav ima snažan utjecaj na ostale podsustave, kao i suprotno. Stoga, shvatiti se može samo kad se promatraju sva tri elemenata, obitelj, vlasništvo i posao kao jedan sustav.

Razlog zbog čega je ovaj model toliko popularan, je taj što je vrlo koristan alat za razumijevanje konflikata, dilema, prioriteta i granica u obiteljskim poduzećima.¹⁷ Različite uloge i podsustavi pomažu razlomiti kompleksnu interakciju unutar obiteljskog poduzeća i uvidjeti što se zapravo događa unutar zajednice i zašto.¹⁸

Slika 2. Model obiteljskog poduzetništva



Izvor: Poza J. E., (2010.) Family business, 3E, South-Western, Mason,OH, str.8

¹⁶ Poza J. E., (2010.) Family business, 3E, South-Western, Mason,OH, str.8

¹⁷ Gerisick K.E., Davis J.A., Hampton M.M., i Lansberg I.(1997), Generation to Generation: Life cycles od the Family Business, Harvard Business School Press, Boston ,Massachusetts, str.7

¹⁸ Leach P. (2007.), Family businesses: The essentials, Profil Books, Great Britain str.42

Gledajući ovaj model s tri elemenata, obitelj, posao i vlasništvo može se pojasniti poimanje obiteljskog poduzetništva. Ovim modelom možemo vrlo lako predočiti ranije opisanu najužu definiciju obiteljskog poduzetništva kad gledamo u samo središte modela, gdje se preklapaju obitelj, vlasništvo i posao. Svaki pojedinac koji je član obiteljskog poduzetništva, ima jednu i samo jednu lokaciju unutar koje je smješten na modelu obiteljskog poduzetništva, ovisno o skupinama kojima pripada. Krugovi obitelj, vlasništvo i posao međusobno se preklapaju i čine 7 „interesnih grupa“. Za podsustav „obitelj“ karakteristične su kulturne vrijednosti i obrasci ponašanja, komunikacija unutar obitelji, konflikti, odnosi i uloge između članova jedne obitelji. Za podsustav „posao“ najvažnija je vizija, misija, profit, troškovi, strategija, ciljevi. Vlasništvo karakteriziraju ciljevi, raspodjela dobiti, upravni odbor.

Svi vlasnici, bilo partneri, dioničari nalaze se negdje unutar krugova. Svi članovi obitelji nalaze se negdje unutar donjeg lijevog kruga. Također svi menadžeri i ostali zaposlenici nalaze se negdje unutar desnog kruga. Onaj tko ima samo jednu poveznicu sa poduzećem nalaziti će se samo u jednom od vanjskih sektora, na modelu područja označena kao 5, 6 i 7. Dakle, dioničar koji nije član obitelji, niti zaposlenik, na modelu obiteljskog poduzetništva označen je brojkom 7, znači pripada u sektor „vlasništvo“ i ne pripada sektoru „obitelj“, niti sektoru „posao“. Oni koji imaju više od jedne poveznice, na modelu će se prikazati u preklapljenom sektoru, znači biti će u dva ili tri kruga u isto vrijeme. Vlasnik koji je ujedno i član obitelji, ali ne i menadžer na modelu obiteljskog poduzetništva bit će smješten u sektor 2, koji se nalazi tamo gdje se preklapaju krug vlasništva i krug obitelji. Dioničar i menadžer, ali ne i član obitelji nalazi se u sektoru 5. Vlasnik obiteljskog poduzeća koji i radi u tom poduzeću nalazi se u sredini modela obiteljskog poduzetništva, sektoru 1, koji se nalazi unutar svih triju sektora. Upravo taj dio gdje se preklapaju krugovi vlasništva, obitelji i menadžmenta je ona najuža definicija obiteljskog poduzeća.

Prednost ovog modela i smještanja pojedinaca unutar njega je bolje razumijevanje njegova ponašanja, koji zavisi o poziciji i ulozi u obiteljskom poduzeću. Posao i obiteljski život predstavljaju različite kulturne obrasce ponašanja, stoga oni koji se nađu u tom sustavu nailaze na uznemirujuće prepreke i probleme koje trebaju riješiti. Upravo taj model pojašnjava različite perspektive i motivacije

ljudi u obiteljskim poduzećima, kao i potencijalne izvore konflikata i različite uloge u obiteljskom poduzeću. Obiteljsko poduzeće konstantno se mijenja i razvija unutar ta tri područja ovog modela, dakle pozicije nisu statične unutar krugova.

Model pruža predvidljivi okvir razvoja obiteljskog poduzeća kroz vrijeme u svakom aspektu, te predlaže kako prepoznati trenutne faze i kombinaciju faza vlasništva, poslovanja i obitelji. Dakle, pomaže analizirati dinamiku svakog obiteljskog poduzeća.

2.4. Aspekti obiteljskog poduzeća i orijentiranost s obzirom na aspekte

Preklapanje obiteljskog, poslovnog i vlasničkog podsustava u obiteljskim poduzećima može biti veoma komplicirano, ponajviše zbog kompliciranih međuljudskih odnosa. Za uspješno poslovanje, rast i razvoj obiteljskog poduzeća bitno je razumjeti sve čimbenike koji utječu na te podsustave i na aktivnosti poduzeća. Iako je obitelj najčešće žarište proučavanja obiteljskih poduzeća, postoje i druge važne skupine i faktori koji imaju utjecaj na obiteljsko poslovanje.

Vlasništvo, obitelj i poslovanje aspekti su koji čine kompleksan sustav zvan obiteljsko poduzeće. Svaki od tih podsustava ima svoje zahtjeve, prepreke, potrebe i razvija se tijekom vremena. Postoje različiti oblici obiteljskog poslovanja, nisu sva obiteljska poduzeća ista. Obiteljska poduzeća međusobno se razlikuju u pristupu poslovanju odnosno u tri različite dimenzije, odnosno aspekta, obiteljski, vlasnički i poslovni. Pojedina obiteljska poduzeća temeljena su na obiteljskog dimenziji, to znači da su obiteljski orijentirana, tradicionalna i stavljaju obiteljske vrijednosti na prvo mjesto. Drugima je posao i stvaranje profita na prvom mjestu, takva poduzeća bazirana su na poslovnoj dimenziji. Postoji i vlasnička dimenzija i ta dimenzija stavlja vlasništvo i stvaranje dobiti za svoje dioničare i vlasnike ispred svega ostalog. Također, postoje i obiteljska poduzeća koja dobro balansiraju taj omjer pojedinih dimenzija i funkcioniraju tako da zadovoljavaju sve dimenzije, obiteljsku, poslovnu i vlasničku dimenziju i za takva poduzeća moglo bi se reći da su najuspješnija, jer zadovoljavaju postavljene kriterije iz svakog podsustava, a opet međusobno ne utječu negativno jedna na druge. Dakle, razlikuju se u pristupu obiteljskom poduzetništvu, emocionalnom ili racionalnom.

2.5. Orijentiranost obiteljskih poduzeća s obzirom na dimenziju

Obiteljska poduzeća po obiteljskoj uključenosti razlikuju se od ostalih oblika poduzetništva. Između obiteljskih poduzeća također postoje razlike. Svako obiteljsko poduzeće jedinstveno je u svojoj djelatnosti, načinu i stilu poslovanja, broju članova uključenih u poduzeće, obiteljskim odnosima... Postoje slična, ali ne i identična poduzeća. Ta različitost obiteljskih poduzeća vidljiva je i u pristupu filozofiji obiteljskog poduzetništva. Taj pristup temelji se na aspektima obiteljskog poduzetništva, odnosno podsustavima koji ga čine, dimenziji obitelji i poslovnoj dimenziji. Ward je prvi prepoznao tu različitost i razvio model orijentiranosti koji u obiteljskim poduzećima razlikuje obiteljsku dimenziju od poslovne dimenzije. Kada „posao radi za obitelj“ to je obiteljska dimenzija ili obitelj na prvom mjestu. Kad „obitelj radi za posao“, to je poslovna dimenzija, odnosno posao na prvom mjestu. Dakle, obiteljska poduzeća razlikuju se u pristupu obiteljskom poduzetništvu, emocionalnom ili racionalnom, a s obzirom na orijentaciju razlikuju se i u strukturalnim i upravljačkim karakteristikama.¹⁹

Obiteljska poduzeća temeljena na obiteljskoj dimenziji temelje se na uvjerenju da obiteljska sreća i zajedništvo obitelji treba doći ispred svega ostalog. Donošenje odluku u takvom okruženju naklonjene su obiteljskoj zajednici čak iako će takvi postupci možda naštetiti poduzeću. Rezultati takve filozofije obiteljskog poslovanja u praksi su da razlike u kvaliteti i stupnju obavljanja zadataka i doprinos članova obitelji poslu neće biti potpuno prepoznati, znači takve poslovne obitelji će dopustiti da se gotovo svi članovi koji žele priključe poduzeću i svi će biti jednako tretirani i nagrađeni bez obzira na postignuća. Otpuštanje članova obitelji iz poduzeća nije praksa osim ako je riječ o ekstremnim situacijama i problemima. Također, manje su sklona preuzimanju rizika i promjenama. Takva poduzeća nastoje temeljiti svoje poslovanje na obiteljskim vrijednostima i vjeruju da su ti principi koje poštuju najvažniji, čak i kad mogu uzrokovati financijsku štetu ili ne optimizirati poslovne performanse. Vjeruju da poduzeće ne može dugoročno zdravo poslovati ako je obitelj nesretna i nesložna.

¹⁹ Reid R., Dunn B., Cromie S., Adams J., (1998), Family orientation in family firms: A model and some empirical evidence, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.6. (1), str.4.

Kad se odluke u obiteljskom poduzeću donose temeljeći se na onom što je najbolje za poduzeće, zaposlenike, klijente i dioničare, očito je da su takva poduzeća temeljena na poslovnoj dimenziji i stavljaju posao i dobrobit poduzeća ispred svega. Takva poduzeća zapošljavaju prema kvalifikacijama bez obzira radi li se o članovima obitelji ili drugim zaposlenicima. Prednost nad upravljanjem poduzeća i donošenje ključnih odluka prepuštaju neobiteljskim menadžerima koji profesionalno odrađuju svoj posao, trenirani su za takve zadatke i izazove, te su nepristrani što je vrlo važno za posao. Također, u takvim poduzećima o odlukama vezanim za zapošljavanje, plaćama, nagradama, odlučuje odjel ljudskih resursa, a ne članovi obitelji.

Ova dva pristupa prilično su ekstremna u svojim principima. Treći pristup kojeg Ward spominje je balansirani pristup ove dvije dimenzije i temelji se na kompromisu. Takav pristup zagovara da se sve odluke koje se donose moraju zadovoljiti obje strane, i obitelj i posao jer jedino takav pristup može dugoročno održati obiteljsko poduzeće i očuvati je za nove generacije, a opet odvojiti te dva sustava i ne dopustiti da obiteljske situacije utječu na posao i obrnuto. Mnoge poslovne obitelji imaju problem s odvajanjem tih podsustava. Ako je obitelj velika, a poduzeće malo, tu obično nema mjesta podupirati interese obitelji nauštrb obitelji. Kad je poduzeće veliko i poslovanje uspješno, ima više prostora za obiteljske potrebe. Prema tome, za ovaj pristup filozofiji obiteljskog poslovanja najvažniji je kompromis.

Pristup obiteljskom poduzetništvu blisko je povezan s temeljnim obiteljskim vrijednostima, a ovisi o veličini poduzeća, veličini obitelji, broju članova koji rade u obiteljskom poduzeću. Članovi obitelji svoje poduzeće teško svrstavaju u određenu kategoriju i svaki član obitelji ima svoje razloge izabrati jednu kategoriju pored ostalih. Također, orijentacija se mijenja kako se poduzeće razvija. Odabir orijentiranosti obavlja se na način da članovi obitelji koji rade u obiteljskom poduzeću odgovaraju na dva seta pitanja, prvi set pitanja vezan je uz poslovnu dimenziju, a drugi set uz obiteljsku dimenziju. Odgovori se rangiraju i prema zbroju bodova iz svakog seta određuje se orijentiranost. Pitanja koja najbolje otkrivaju najvažnije obiteljske vrijednosti vezana su za zajedničko vlasništvo, zajednički rad, obiteljska okupljanja, zabavne i društvene aktivnosti, nasljeđivanje, dok je drugi set pitanja vezan uz individualna postignuća, posao, nove prilike, bogatstvo.

3. Empirijsko utvrđivanje uspješnosti obiteljskih poduzeća s obzirom na njihovu orijentiranost prema obiteljskoj i poslovnoj dimenziji

U narednom tekstu prikazano je istraživanje o obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno na dvije razine. Prva je utvrđivanje orijentiranosti malih i srednjih obiteljskih poduzeća, a druga je utvrđivanje njihove uspješnosti s obzirom na orijentiranost. Također definiran je uzorak i način prikupljanja podataka, prezentirani su rezultati te diskusija o rezultatima istraživanja.

3.1. Uzorak i način prikupljanja podataka

Podaci potrebni za analizu poduzeća prikupljeni su metodom ispitivanja, putem anketnih upitnika (upitnik je priložen na kraju rada). Anketni upitnici poslani su na e-mail adrese 194 poduzeća za koje se pretpostavljalo da su obiteljska. Podaci o e-mail adresama anketiranih poduzeća dobiveni su od organizatora međunarodne konferencije o obiteljskom poduzetništvu, na kojem su anketirana poduzeća sudjelovala. Ova konferencija održana je već treću godinu, a okuplja ugledne stručnjake s područja obiteljskog poduzetništva, vlasnike obiteljskih poduzeća, one koji radi u obiteljskom poduzeću, predstavnike državnih institucija i sve zainteresirane o ovom području poduzetništva.²⁰ Stopa povrata upitnika bila je 23%, od čeka je jedan upitnik bio nepotpun i iz tog razloga ne valjan, 7 upitnika je izuzeto iz analize jer se radilo o mikro poduzetništvu sa svega nekoliko zaposlenih, te jedan pristigao upitnik iz domene velikog poduzetništva, zbog čega je također isključen iz analize. Ukupno je 19% od vraćenih upitnika bilo uzeto u obzir za analizu, odnosno 37 upitnika.

Upitnik je sastavljen od tri dijela. Prvi dio vezan je uz osnovne karakteristike poduzeća iz ispitivanog uzorka. Pitanja iz tog dijela vezana su za područje djelatnost kojom se poduzeće bavi, zatim koliko članova obitelji je uključeno u obiteljsko poduzeće, koliko imaju ukupno zaposlenika, zatim koliko dugo su prisutni na tržištu, te da li u svom poduzeću imaju zaposlenog neobiteljskog menadžera.

Drugi dio anketnog upitnika odnosi se na pitanja koja utječu na odabir orijentiranosti poduzeća. Prvi set čine deset pitanja vezana uz poslovni aspekt, a drugi set čine deset

pitanja vezana uz obiteljski aspekt. Kao što je ranije rečeno, odabir orijentiranosti obavlja se na način da članovi obitelji koji rade u obiteljskom poduzeću zaokružuju broj na skali od 1 do 5 koji u najboljoj mjeri određuje njihovo poduzeće. Prema ukupnom zbroju bodova iz svakog seta određuje se orijentiranost. Ukupni broj bodova iz poslovne dimenzije, odnosno poslovnog aspekta iznosi 50. Ukupni zbroj bodova iz obiteljske dimenzije također 50, što zajedno čini 100 bodova. Kad je zbroj odgovora za pojedino poduzeće manji od 50, to znači da je to obiteljsko poduzeće obiteljski orijentirano. Ako je zbroj između 50 i 65 radi se o uravnoteženoj orijentiranosti. Kod zbroja bodova 65 i više radi se o poduzeću koje se temelji na poslovnoj dimenziji, odnosno poslovno je orijentirano. U ovom radu naglasak je na poslovnom i obiteljskom aspektu, uravnotežena orijentiranost je prikazana na pojedinim grafovima kako bi se uvidjeli odnosi u kojima se ova tri koncepta odnose, ali nije u prvom planu ovog istraživanja. Pitanja koja najbolje otkrivaju obiteljske vrijednosti vezana su za zajedničko vlasništvo, zajednički rad, obiteljska okupljanja, zabavne i društvene aktivnosti, nasljeđivanje, dok je drugi set pitanja vezan uz individualna postignuća, posao, nove prilike, bogatstvo. To je takozvani Wardov model orijentiranosti.²¹

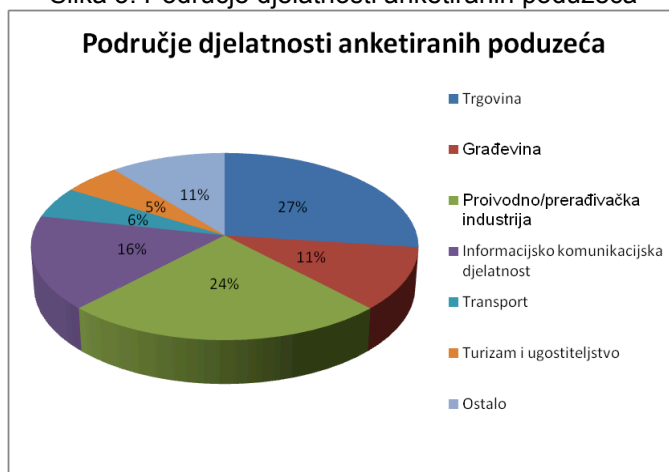
Treći set pitanja vezan je uz uspješnost poduzeća. Uspješnost pojedinog poduzeća dobivena je na način da onaj tko ispunjava upitnik procijeni za vlastito poduzeće uspješnost poslovanja za 2010. godinu u slijedećim parametrima: rast prodaje, tržišni udio, operativni prihodi, dobit od prodaje, razvoj tržišta, razvoj novih proizvoda.

Iz dobivenih upitnika najviše je obiteljskih poduzeća koja većinu prihoda ostvaruju prodajom, odnosno trgovinom i to 27%, zatim u proizvodno prerađivačkoj industriji, 24% , zatim 16% poduzeća iz informacijsko komunikacijske djelatnost, 11% većinu prihoda zarađuje građevinskom djelatnošću, 6% transportima, 5% turizmom i ugostiteljstvom te ostale djelatnosti(mediji, projektanti...) 11%.

²¹ Carlock R.S., Ward J.L (2001.), Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave, New York, str.241.

²⁰ www.obiteljsketvrtke.org

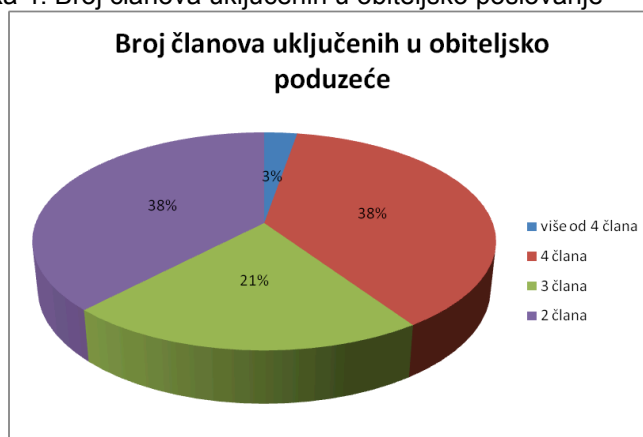
Slika 3: Područje djelatnosti anketiranih poduzeća



Iz anketiranih poduzeća jednaki broj dijele obiteljska poduzeća s 4 člana obitelji uključena u poslovanje i s 2 člana obitelji uključeni u poduzeća, 38% svaki, 21%

poduzeća je navelo 3 člana obitelji uključenih u poslovanje, a samo jedno poduzeće imalo je više od 4 člana u poduzeću, što čini 3% od ukupnog broja ispitanih poduzeća.

Slika 4: Broj članova uključenih u obiteljsko poslovanje



Statistička obrada podataka o godinama prisutnosti na tržištu i broja zaposlenika u anketiranim poduzećima prikazana je u tablici. Prosjek godina prisutnosti na tržištu

anketiranih poduzeća je 14 godina. Prosječni broj zaposlenika je 35 zaposlenih. Izračunati su još i mod, medijan, minimalan i maksimalan broj, te standardna devijacija.

Tablica 1. Podaci o broju zaposlenih i godinama na tržištu anketiranih poduzeća

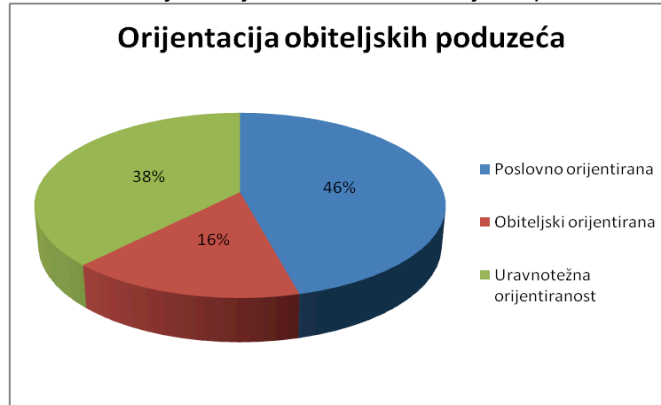
	Aritmetička sredina	Medijan	Standardna devijacija	Min	Max	Mod
Godine na tržištu	14,1	17	6,54	4	33	19
Broj zaposlenih	35,8	20	33,08	11	170	11

3.2. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju prikazani su rezultati provedenog istraživanja. Dakle, prikazano je jesu li Hrvatska obiteljska poduzeća više obiteljski orijentirana ili su više poslovno orijentirana, te je također prikazano koja su se poduzeća pokazala uspješnijima s obzirom na

orijentaciju, poslovno orijentirana ili obiteljski orijentirana.

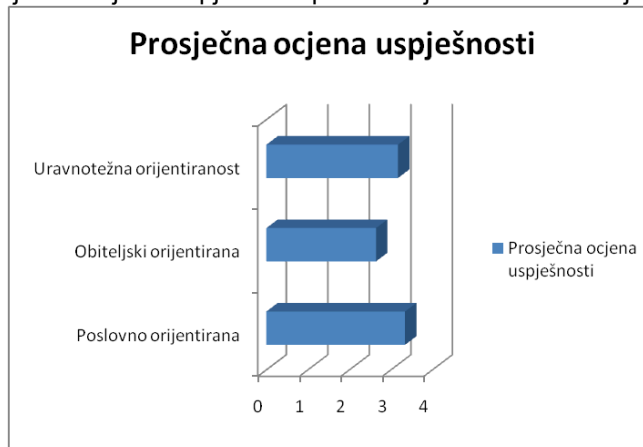
Slika 5. Orijentacija anketiranih obiteljskih poduzeća



Iz analize dobivenih podataka vidi se da je većina anketiranih poduzeća svoje poslovanje bazira na poslovnoj dimenziji, što to pokazuje da su Hrvatska obiteljska poduzeća poslovno orijentirana, ukupno 46%. 38% ispitanih poduzeća posluje balansirajući ta dva sustava, poslovni i obiteljski. 16% poduzeća pokazalo

se kao obiteljski orijentirana obiteljska poduzeća. Dakle, odgovor na istraživačko pitanje glasi da su poslovno orijentirana obiteljska poduzeća učestalija od obiteljsko orijentiranih poduzeća. Uravnotežena orijentiranost je očekivano u sredini.

Slika 6. Prosječna ocjena uspješnosti prema orijentiranosti obiteljskih poduzeća



Analizom dobivenih podataka najvišu prosječnu ocjenu uspješnosti imaju poslovno orijentirana poduzeća. Maksimalna ocjena uspješnosti iznosi 5, a ispitanici su ocjenjivali rast prodaje, tržišni udio, operativni prihodi, dobit od prodaje, razvoj tržišta, razvoj novih proizvoda. Prosječna ocjena uspješnosti poslovno orijentiranih poduzeća je 3,34, što je 66% od maksimalne ocjene uspješnosti. Obiteljski orijentirana poduzeća imaju prosječnu ocjenu uspješnosti 2,64 što je 52% od ukupne ocjene, a ostala poduzeća iz

skupine koja balansiraju poslovnu i obiteljsku dimenziju imaju prosječnu ocjenu uspješnosti 3,17. Dakle, obiteljski orijentirana poduzeća pokazala su se uspješnijima od ostalih oblika orijentacije, iako nisu značajnije iskazala uspješnost nego uravnoteženo orijentirana poduzeća, dok obiteljsko orijentirana poduzeća prilično zaostaju što se tiče uspješnosti u odnosu na ostala dva oblika. U tablici je prikazana statistička obrada ocjene uspješnosti s obzirom na dimenziju.

Tablica 2. Ocjena uspješnosti obiteljskih poduzeća prema orijentiranosti

	Prosječna ocjena uspješnosti	Medijan	Standardna devijacija	Min	Max	Mod
Poslovno orijentirana	3,34	4	2,51	1	4	4
Obiteljski orijentirana	2,64	2,5	3,28	1	5	2
Uravnotežena orijentiranost	3,17	3	2,99	1	5	3

4. Analiza i diskusija rezultata istraživanja

Provedenim istraživanjem pokazalo se da su u Hrvatskoj obiteljska poduzeća više poslovno orijentirana u odnosu na obiteljski orijentirana. Poslovno orijentirana obiteljska poduzeća su manje rigidna u svojem poslovanju, sklonija su preuzimanju rizika, veća je vjerojatnost da rade po unaprijed definiranom strateškom planu, neovisna su, a komunikacija je otvorenija, profesionalnija su. Navedene razlike vjerojatno utječu i na uspješnost obiteljskih poduzeća. Također promatrajući rezultate o vanjskim, ne obiteljskim menadžerima, poslovno orijentirana poduzeća vode u zapošljavanju profesionalnog menadžmenta u odnosu na ostala, što može biti još jedan pokazatelj presudan za uspješnost poslovanja i preporuka za zapošljavanje vanjskog stručnjaka onim poduzećima koja još nisu prepoznala tu prednost. Kod mjerenja uspješnosti dokazano je da su ta poduzeća uspješnija nego obiteljski orijentirana poduzeća i obiteljska poduzeća s uravnoteženom orijentiranosti, iako nije bilo značajnih odstupanja u mjerenju uspješnosti. Razlike u ocjenama su vrlo male, na pojedinim parametrima koji su se ocjenjivali razlika je svega u nekoliko decimali. Također, nijedan parametar uspješnosti se ne ističe većim odstupanjem. Eventualno se može izdvojiti dva parametra. Zanimljivo je da obiteljski orijentirana poduzeća predvode u uspješnosti dobiti od prodaje i razvoju novih tržišta dok su u ostalim parametrima i ukupnoj ocjeni uspješnosti vrlo loše rangirana. Također, iz analize podataka o poslovnom aspektu može se zaključiti da obiteljska poduzeća preferiraju poslovanje bez sukoba interesa kad su u pitanju dobavljači u srodstvu, da posluju nešto više na domaćem tržištu, nego na globalnom, da su više fokusirana na dugoročan rast nego na trenutnu profitabilnost, fokusirana su na poduzetništvo, cijene postignuća svojih zaposlenika i vole promjene. Analizom prikupljenih podataka o obiteljskom aspektu može se zaključiti da je komunikacija u obiteljskim poduzećima otvorena, članovi obitelji koji rade u obiteljskom poduzeću doživljavaju poduzeće kao dio svog identiteta, također, članovi obitelji koriste imovinu poduzeća u privatne svrhe, pojavljivanje na

poslovnim eventima je očekivano i zahtijevano, a u slobodno vrijeme članovi obitelji koji rade u obiteljskom poduzeću više vremena provode upravo s onim članovima s kojima i rade. Iako je na odabranom uzorku dokazana poslovna orijentiranost u većini i iskazana je uspješnost takvih poduzeća, ipak se smatra da je to premali uzorak za neke generalne zaključke o obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj. Preporuča se daljnji nastavak istraživanja s većim uzorkom obiteljskih poduzeća, te većim brojem parametra koji utječu na orijentiranost. Također, radi preciznijeg utvrđivanja uspješnosti bilo bi poželjno analizirati ispitivana poduzeća na temelju financijskih izvještaja.

5. Zaključak

Obiteljsko poduzetništvo područje je interesa mnogih istraživača, teoretičara, investitora i mnogih drugih. Zbog jedinstvenih i kompleksnih problema, međuljudskih odnosa, kombinacije emocionalnog i racionalnog sustava, obiteljsko poslovanje najkompleksniji je oblik poduzetništva. Obiteljsko poduzeće stvara se razvojem poduzeća i priključivanjem članova obitelji u poduzeće. Za dugoročnost obiteljskog poduzeća i očuvanja poduzeća za nove generacije najvažnija je otvorena komunikacija između članova koji sudjeluju u obiteljskom poslovanju.

Ovim radom pružen je opsežan teorijski prikaz obiteljskih poduzeća i obiteljskog poslovanja. Prikazane su osnovne teorijske postavke obiteljskog poduzetništva, te je provedeno istraživanje orijentacije obiteljskih poduzeća i uspješnosti s obzirom na orijentaciju. Uspješna poduzeća vrlo dobro primjenjuju koncept poslovne orijentiranosti, i zbog toga su i uspješnija nego ona koje funkcioniraju po obiteljskoj orijentiranosti. Naravno, star-up, ide u smjeru samozapošljavanja i zapošljavanja članova obitelji, ali dugoročno, uvjet za rast i razvoj obiteljskog poduzeća je poslovna orijentiranost.

U Hrvatskoj se još uvijek nedovoljno govori o tom obliku poduzetništva, te taj oblik organizacije nije prepoznat ni u projektima

razvoja malog i srednjeg poduzetništva. U Europskoj uniji provode se programi za poticanje obiteljskog poduzetništva s ciljem podrške i stimuliranja poduzetničkog okruženja, te se sve više govori o potrebi da se raznim programima i instrumentima prepoznaju specifičnosti obiteljskih poduzeća.

Obiteljska poduzeća čine značajnu ulogu u ekonomskom razvoju neke zemlje. Hrvatska obiteljska poduzeća imaju potencijala da u uvjetima ekonomske krize i recesije budu nositelj gospodarskog razvoja i generator stvaranja novih radnih mjesta.

5. Literatura

Carlock R.S., Ward J.L (2001.), Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave, New York

Dollinger, J.M., (2003.), Entrepreneurship, Strategic and Resources, 3e, Prentice Hall,
Dollinger J.M. (1995.), Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwing & Austin Press

Gerisick K.E., Davis J.A., Hampton M.M., i Lansberg I.(1997), Generation to Generation: Life cycles od the Family Business, Harvard Business School Press, Boston ,Massachusetts

Kolaković, M. (2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb

Kružić, D. (2004.), Obiteljski biznis, RRiF Plus, Zagreb

Kuvačić, N. (2005.), Poduzetnička biblija, Beretin, Split

Leach P. (2007.), Family businesses: The essentials, Profil Books, Great Britain

Poza J. E., (2010.) Family business, 3E, South-Western, Mason,OH,

Reid R., Dunn B., Cromie S., Adams J.,(1998), Family orientation in family firms:A model and some empirical evidence, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.6. (1),

KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO KAO ČIMBENIK POVEĆANJA USPJEŠNOSTI HRVATSKIH VELIKIH PODUZEĆA

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR IN PERFORMANCE INCREASEMENT OF CROATIAN LARGE COMPANIES

BOJAN MORIĆ MILOVANOVIĆ, MA

SAŽETAK

Radom je pružen sveobuhvatni teorijski prikaz uloge i značaja korporativnog poduzetništva u suvremenim poduzećima. Prikazane su osnovne teorijske postavke korporativnog poduzetništva, prikazana su iskustva hrvatskih poduzeća sa aktivnostima vezanim uz korporativno poduzetništvo te postojeće stanje provođenja i poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar promatranih poduzeća. Provedenom analizom putem anketnog upitnika na uzorku od 150 velikih hrvatskih poduzeća istraživala se povezanost između korporativnog poduzetništva i uspješnosti poslovanja te povezanost između poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar promatranih poduzeća i razine kreacije inovacija i invencija. Pri tome se nisu ostvarila očekivanja autora, tj. nije ustanovljena značajnija povezanost među promatranim varijablama.

Ključne riječi: korporativno poduzetništvo, poduzetnička orijentacija, inovativnost, potpora menadžmenta, Hrvatska

SUMMARY

The paper provides a comprehensive theoretical understanding of the role and importance of corporate entrepreneurship in the modern enterprises. Paper presents the basic concepts of the corporate entrepreneurship, describes experiences of Croatian companies with activities related to corporate entrepreneurship and the current state of implementation and encouragement of entrepreneurial activities within the observed companies. Research was conducted via questionnaire sent to a sample of 150 large Croatian companies with the purpose to explore corporate entrepreneurship and business performance relationship, and the relationship between encouragement of

entrepreneurial activities within the company and the observed levels of innovation and invention creation. The results did not meet the authors expectations, i.e. significant correlation between the observed variables has not been found.

Key words: corporate entrepreneurship, entrepreneurial orientation, innovativeness, management support, Croatia

1. Uvod

Posljednjih nekoliko desetljeća priroda poslovnog svijeta značajno se je izmijenila pod utjecajem novih trendova u ekonomiji. Među najznačajnijim trendovima možemo navesti rast realnog dohotka, rast vrijednosti vremena, virtualizaciju i umrežavanje poslovanja, te globalizaciju (Kolaković, 2006). Suvremena poduzeća suočena sa brzim promjenama, porastom konkurencije, te sve većom globalizacijom tržišta na kojima posluju, prisiljena su kontinuirano preispitivati smisao svojeg postojanja, te provoditi sve fleksibilniju politiku prema svojim stakeholderima. Poduzeća moraju ustrajno redefinirati svoja tržišta, restrukturirati proizvodne procese i prilagođavati svoje poslovne modele iz razloga što trenutna strategija i organizacijska struktura poduzeća mogu postati bezuspješne u vrlo kratkom vremenskom periodu.

Pošto se pravila tržišnog natjecanja neprestano mijenjaju i konkurentne prednosti poduzeća ubrzano zastarijevaju, uspješna poduzeća današnjice rješenja su pronašla u kontinuiranom procesu inoviranja, odnosno provođenju "kreativne destrukcije" (Stopford i Baden-Fuller, 1994). Dakle, inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku osnovne su karakteristike modernih poduzeća u kojima određen broj ljudi ulažući svoja znanja i vještine razvija nove proizvode, usluge, te

otvara nove poslovne mogućnosti čime se neprekidno ostvaruju konkurentne prednosti poduzeću, ili, točnije rečeno, provode poduzetničke aktivnosti unutar poduzeća, poznatije pod nazivom korporativno poduzetništvo.

Empirijsko istraživanje temeljeno na ispitivanju povezanosti korporativnog i poslovne uspješnosti provedeno je među 35 velikih hrvatskih poduzeća pri čemu je korištena višestruka linearna regresija kao znanstvena metoda kako bi se ispitao utjecaj korporativnog poduzetništva na poslovnu uspješnost promatranih poduzeća. Iz provedene analize zaključeno je kako na promatranom uzorku nije pronađeno dovoljno dokaza koji bi potvrdili postojanje pozitivne veze između promatranih varijabli. Jedino je za inovativnost, kao jedna od promatranih varijabli koncepta korporativnog poduzetništva, utvrđen siginifikantno pozitivan utjecaj na koncept poslovne uspješnosti promatran pokazateljima financijske i nefinancijske uspješnosti. Stoga, ovaj članak nudi vrijedan doprinos postojećoj znanstvenoj literaturi u proučavanju fenomena korporativnog poduzetništva unutar velikih poduzeća srednje razvijene zemlje, kao što je Hrvatska.

2. Mjesto i značaj korporativnog poduzetništva u suvremenom poduzetništvu

Unatoč tome što se termin "poduzetništvo" koristi više od dvije stotine godina i što su mnogi autori davali različite definicije i pokušavali sa različitih aspekata definirati sam pojam, može se zaključiti kako upravo zbog različitosti mišljenja jedna jedinstvena definicija nije moguća iz razloga što bi bila preopširna ili nedovoljno precizna (Kolaković, 2006). Međutim, među mnogim različitim razmišljanjima o tome što sve predstavlja i objedinjuje poduzetništvo, možemo kazati kako je poduzetništvo proces stvaranje vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja uočene prilike (Stevenson i Jarillo-Mossi, 1986). Poduzetništvo predstavlja neprekidan proces, što znači da je njime moguće upravljati, tj. podijeliti ga na određene korake odnosno faze. Budući da poduzetništvo predstavlja proces moguće ga je primijeniti u bilo kojem organizacijskom kontekstu.

Poduzetnici stvaraju vrijednost gdje je prije nije bilo, kako na samom tržištu tako i unutar poduzeća. Dakle, poduzetnici kombiniranjem raspoloživih resursa (poput kapitala,

zaposlenika, novca, tehnologija, distribucijskih kanala) na jedinstven način sudjeluju u procesu stvaranja novih vrijednosti. Poduzetništvo predstavlja ponašanje pokretano uočavanjem prilika bez obzira na razinu resursa koji se trenutno nalaze pod kontrolom samog poduzetnika. Dakle, samu srž poduzetničkog procesa predstavlja sposobnost uočavanja prilika u vanjskom okružju, procjenjivanje i pridruživanje razine prioriteta svakoj od uočenih prilika, te provođenje navedenih prilika u ostvariv poslovni koncept (Barringer i Ireland, 2008).

Umjesto pukog promatranja i analiziranja, Timmons (2000) gleda na poduzetništvo kao na kreativan čin, kreativnu sposobnost iniciranja novih koncepata, stvaranja poduzeća i poslovnih pothvata ni iz čega, pri čemu je potrebno preuzeti proračunate rizike te učiniti sve kako bi se mogućnost neuspjeha minimizirala. Usto, potrebno je stvoriti tim zaposlenika s komplementarnim vještinama i znanjima. Dakle, može se reći kako poduzetništvo predstavlja sposobnost uviđanja prilika gdje drugi vide kaos, kontradikcije i konfuziju.

U prethodnom tekstu je definiran termin poduzetništvo gdje smo kazali kako poduzetništvo predstavlja fenomen koji se očituje u svim organizacijskim kontekstima i svim oblicima poduzeća. S druge strane, termin korporativno poduzetništvo odnosi se na objašnjenje poduzetničkih aktivnosti unutar srednje velikih i velikih poduzeća. Sam termin pojavio se prije otprilike tridesetak godina i predstavlja širok pojam koji uključuje kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja pri čemu inovacije mogu predstavljati nove proizvode i usluge, administrativne procedure, te proizvodne procese. U literaturi se također, spominje i pojam intrapoduzetništvo kojeg je prvi koncipirao Pinchot (1985) kao složenicu riječi "intraorganizacijsko poduzetništvo" čime možemo zaključiti kako su termini "korporativno poduzetništvo" i "intrapoduzetništvo" zapravo sinonimi.

Korporativno poduzetništvo pojavljuje se kao novi ekonomski termin i područje istraživanja poduzetništva početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća. No, naznake korporativnog poduzetništva kao pojma moguće je pronaći još daleke 1976. godine kada je Norman Macrae u svom članku nagovijestio kako će dinamična poduzeća budućnosti morati istodobno pored obavljanja svojih sržnih djelatnosti tražiti nove načine poslovanja i nova tržišta natječući se sama sa sobom. Macrae

(1976) je pretpostavio da će poduzeća budućnosti ukoliko žele ostvarivati konkurentne prednosti morati oformiti timove koji će se međusobno natjecati u svrhu ispunjenja zacrtanih zadataka u planiranim periodima, te bi se uspješni timovi sukladno ostvarenim ciljevima trebali dodatno i nagrađivati. Značajan iskorak u teorijskom razvoju korporativnog poduzetništva učinili su Gifford i Elizabeth Pinchot (1985) koji su u svojoj knjizi uveli pojam intrapoduzetnika, te objasnili da ukoliko se pojedinac želi upustiti u intrapoduzetnički pothvat tada on mora biti suočen i s određenim rizicima, npr. gubitkom određenog dijela plaće, kako bi u konačnici intrapoduzetnik "prodao" svoju poduzetničku zamisao, odnosno poduzetnički projekt poduzeću za određeni iznos, koji može biti u obliku bonusa, te pridobio intrakapital koji bi se upotrijebio za daljnji razvoj pothvata.

Jennings i Lumpkin (1989) promatraju korporativno poduzetništvo kroz njegove osnovne oblike koji se odnose na stvaranje novih poslovnih mogućnosti unutar postojećeg poduzeća, transformaciju ili pomlađivanje organizacije poduzeća što se može očitovati kroz inovaciju procesa, uključujući nova rješenja starih problema, te se odnosi na pokušaje mijenjanja pravila po kojima posluje konkurencija. Nadalje Guth i Ginsberg (1990) napominju kako se korporativno poduzetništvo sastoji od dva ključna fenomena: stvaranja novih poslovnih poduhvata unutar postojećeg poduzeća, te transformacije organizacije poduzeća kroz redefiniranje strategije odnosno strateške samoobnove. Zahra (1991) promatra korporativno poduzetništvo kao skup formalnih i neformalnih aktivnosti usmjerenih ka stvaranju novih poslovnih poduhvata u već postojećim poduzećima u obliku novih proizvoda, usluga, inovacija procesa, te stvaranju novih tržišta.

Korporativno poduzetništvo kao model može se jasnije razumjeti ukoliko se promatraju sadržaj i karakteristike osam aspekata kroz koje se manifestira (Antončić i Hisrich, 2003):

a) *Novi poduhvati i nova poslovanja.* Stvaranje novih poslovnih poduhvata predstavlja glavnu karakteristiku korporativnog poduzetništva iz razloga što dovodi do stvaranja novih poslova unutar postojećeg poduzeća. Kako u velikim, tako i u manjim poduzećima, novi poslovni poduhvati mogu dovesti do formiranja autonomnih, te više ili manje formalnih poluautonomnih odjela koji se mogu nalaziti unutar postojeće organizacije ili izvan nje, u obliku novo osnovanog poduzeća. Ulazak u

nove poslove vezane uz preoblikovanje već postojećih proizvoda ili usluga i/ili razvijanja novih tržišta također predstavlja suštinski aspekt korporativnog poduzetništva. Osnovna razlika između ova dva aspekta korporativnog poduzetništva očituje se u tome što stvaranje novih poduhvata ima za posljedicu formiranje novih odjela ili poduzeća, dok se aspekt novih poslovanja odnosi isključivo na ulazak u nove poslove od strane već postojeće organizacije bez kreiranja novih organizacijskih entiteta.

b) *Inovativnost proizvoda, usluga i procesa.* Aspekti vezani uz inovativnost proizvoda, usluga i procesa odnose se na inovacije proizvoda i usluga kroz razvoj tehnologije. Dakle, inovativnost proizvoda i usluga razlikuje se od inovativnosti procesa isključivo kroz segment vezan uz tehnološki razvoj procesa proizvodnje. Stoga, korporativno poduzetništvo uključuje razvoj novih i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga, te nove proizvodne metode i procedure.

c) *Samoobnova.* Predstavlja aspekt koji se odnosi na transformaciju organizacije poduzeća kroz redefiniranje ključnih ideja na kojima je poduzeće osnovano. Također, ovaj aspekt sadrži konotacije vezane uz strateške i organizacijske promjene, te uključuje preformuliranje strategije, reorganizaciju i sustavne promjene koje dovode do povećanja fleksibilnosti i adaptabilnosti poduzeća.

d) *Sklonost riziku.* Ovaj aspekt svoje korijene ima još u prvim definicijama poduzetništva. Sam Cantillon definirao je poduzetnika kao pojedinca koji je sklon preuzeti rizik ostvarivanja profita ili gubitka (Kolaković, 2006). Također, i Schumpeter definira sklonost riziku kao osnovni element poduzetništva (Kolaković, 2006). Dakle, sklonost riziku predstavlja mogućnost neuspjeha i gubitka uloženi resursa vezanih uz brze i hrabre odluke ulaska u nove poslovne prilike. Usto, rizik, koji predstavlja mogućnost gubitka, može se promatrati i kao obilježje inovativnosti, formiranja novih poslovnih poduhvata, te agresivnosti i proaktivnosti postojećeg poduzeća. Stoga, sklonost riziku možemo promatrati kao aspekt korporativnog poduzetništva koji je povezan s ostalim aspektima, ali ujedno je i samostalan.

e) *Proaktivnost.* Aspekt proaktivnosti odnosi se na spremnost i orijentaciju strateškog menadžment za poduzimanjem inicijative. Dakle, vezan je uz spremnost poduzeća da vodi, da bude predvodnik na tržištu, a ne da sledi konkurenciju u onim ključnim područjima

poslovanja kao što su predstavljanje novih proizvoda ili usluga, proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika.

f) *Agresivnost naspram konkurencije.*

Agresivnost naspram konkurencije odnosi se na sklonost poduzeća za natjecanjem, za konkuriranjem sa svojim konkurentima. U ovom kontekstu možemo povezati poduzetnički stav, poduzetničku nastrojenost poduzeća sa agresivnošću naspram konkurencije, te reći kako poduzetnički stav utječe na veću ili manju naklonjenost poduzeća ka agresivnošću. Također, ovaj aspekt možemo promatrati i kao naklonjenost, tj. spremnost menadžmenta da zauzme vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav naspram konkurenata. Usto, potrebno je razlikovati proaktivnost od agresivnosti naspram

konkurencije. Njihova suštinska razlika očituje se u tome što proaktivnost predstavlja odgovor na uočene poslovne prilike na tržištu, dok se agresivnost naspram konkurencije povezuje sa odgovaranjem na prijetnje konkurenata.

Prethodno smo definirali i obrazložili ključna stajališta tradicionalnog i korporativnog poduzetništva, te smo prikazali aspekte kojima se opisuju ta dva fenomena. U sljedećoj tablici, tablica 1, detaljnije će biti prikazane sličnosti između tradicionalnog i korporativnog poduzetništva. Pri čemu je uočljivo kako se oba fenomena baziraju na aktivnostima vezanim uz inovativnost, kreativnost, proaktivnost, sklonosti preuzimanju proračunatih rizika, ustrajnost u rješavanju problema i u zaobilazanju nametnutih zapreka, te timskom radu.

Tablica 1: Sličnosti između tradicionalnog i korporativnog poduzetništva

<ul style="list-style-type: none"> • oboje uključuju prepoznavanje i definiranje prilika • potreban im je jedinstven poslovni koncept u obliku proizvoda, usluge i procesa • oboje vodi pojedinac (šampion) koji surađujući s timom provodi koncept od začetka do realizacije • potrebno im je da poduzetnik sposobno balansira viziju sa menadžerskim vještinama, strast sa pragmatizmom, te proaktivnost sa strpljenjem • oboje se odnose na koncepte koji su najranjiviji u fazi nastajanja (početnoj fazi) te je potrebno privikavanje tokom vremena • u oba slučaja poduzetnik se susreće sa raznim zaprekama i otporima novim idejama te je potrebna ustrajnost i sposobnost pronalaženja inovativnih rješenja • oboje uključuju rizike te su im potrebne strategije upravljanja rizicima • poduzetnik je primoran razviti kreativne strategije maksimalne iskoristivosti resursa • oboje se susreću sa značajnim nejasnoćama • potrebne su im strategije ubiranja plodova rada

Izvor: Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008.) Corporate entrepreneurship and innovation, 2nd ed., Thompson, str. 34

Ključne razlike između koncepta tradicionalnog i korporativnog poduzetništva dane su tablicom 2, pri čemu je vidljivo kako se navedena dva koncepta ponajviše razlikuju s obzirom na to

tko preuzima rizike, čiji su vlasništvo i intelektualna prava, financijska i administrativna ograničenja, te razinom sigurnosti poslovanja.

Tablica 2: Razlike između tradicionalnog i korporativnog poduzetništva

Tradicionalno poduzetništvo	Korporativno poduzetništvo
<ul style="list-style-type: none"> • poduzetnik preuzima rizik • poduzetnik "posjeduje" koncept ili inovativnu ideju • poduzetnik posjeduje cijelo ili većinu poduzeća • potencijalne nagrade za poduzetnika teoretski su neograničene • jedna pogreška može značiti neuspjeh • ranjivost od strane vanjskih utjecaja • poduzetnikova nezavisnost, iako su uspješni poduzetnici poduprti snažnim timom • fleksibilnost glede promjene poslovne politike i kretanja u novim smjerovima 	<ul style="list-style-type: none"> • poduzeće preuzima rizike, osim onih vezanih uz karijeru pojedinca • poduzeće posjeduje koncept te uobičajeno i sva intelektualna prava vezana uz koncept • poduzetnik nema, ili može imati jako mali, udio u poduzeću • jasna ograničenja su postavljena uz financijske nagrade koje poduzetnik može primiti • više prostora za greške, poduzeće je u mogućnosti apsorbirati neuspjeh • izoliranije od vanjskih utjecaja • međuovisnost intrapoduzetnika i ostalih zaposlenika, mogućnost dijeljenja zasluga s

<ul style="list-style-type: none"> • brzo donošenje odluka • niska razina sigurnosti • mali broj ljudi s kojima je moguće razmjenjivati ideje • izraženi nedostaci resursa 	<p>drugima</p> <ul style="list-style-type: none"> • pravila, procedure i birokracija odmažu poduzetnikovim mogućnostima manevriranja • dugi proces odobrenja • sigurnost zaposlenja • široka mreža ljudi s kojima je moguće razmjenjivati ideje • olakšan pristup financiranju, R&D, distribucijskim kanalima, postojeći brand, mogućnost istraživanja tržišta, itd.
--	---

Izvor: Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008.) Corporate entrepreneurship and innovation, 2nd ed., Thompson, str. 36

Tokom zadnjih dvadesetak godina razvoja teorijskog promišljanja i istraživanja fenomena korporativnog poduzetništva brojni autori predlagali su različite modele. Pri tome većina autora svoje modele poduzetničkog ponašanja promatrala je kroz interakciju između osobnosti pojedinca i njegovog okruženja. U narednom dijelu tekst dan je prikaz najznačajnijih teoretskih modela provođenja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća sa pripadajućim čimbenicima koju utječu na njihovo provođenje, te posljedicama koji iz njih proizlaze.

2.1. Model Gutha i Ginsberga

Guth i Ginsberg (1990) model korporativnog poduzetništva definiraju kao fenomen koji se sastoji od dva dijela. Prvi dio se odnosi na stvaranje novih poslovnih poduhvata unutar postojećeg poduzeća, dok se drugi dio odnosi na transformaciju postojeće organizacije putem njenog zaokreta ili točnije rečeno njene strateške samoobnove. Model Gutha i Ginsberga (1990) raščlanjuje korporativno poduzetništvo na segmente inovativnosti, odnosno stvaranja poslovnih poduhvata unutar postojećeg poduzeća, te strateške samoobnove postojećeg poduzeća. S time da okruženje poduzeća, izgled organizacije, te njegove performanse predstavljaju čimbenike koji utječu na razvoj, odnosno implementaciju korporativnog poduzetništva unutar samog poduzeća. Dakle, okruženje poduzeća odnosi se na previranja u vanjskom okruženju poduzeća. Vodstvo ukazuje na koje načine vođe unutar poduzeća demonstriraju određene karakteristike, vrijednosti i uvjerenja, te ponašanja, poput sklonosti promjenama, željom za postignućima, natjecateljskim duhom, sklonost rizicima i inovativnošću. Izgled organizacije odnosi se na radno okruženje unutar poduzeća uključujući strateške planove poduzeća, sve strukture, procese i samu kulturu poduzeća. Performanse poduzeća predstavljaju vezu kako inovativno ponašanje poduzeća utječe na

uspješnost poduzeća, te kako sama uspješnost poduzeća potiče daljnju inovativnost poduzeća.

Potrebno je ukazati na zamjerku ovog modela na način što model Gutha i Ginsberga govori jedino o povratnoj vezi između performansi poduzeća i korporativnog poduzetništva, dok ostale čimbenike (okruženje, vodstvo i izgled organizacije) prikazuje samo kao jednostrani utjecaj na razvoj korporativnog poduzetništva bez uvažavanja postojanja mogućnosti povratne veze među navedenim čimbenicima.

2.2. Model Covina i Slevina

Covin i Slevin (1991) pokušali su svojim integrativnim modelom pokazati povezanost između poduzetničkog stava ili poduzetničke nastojenosti poduzeća te njegovog okruženja, strategije, unutarnjih čimbenika i uspješnosti poduzeća.

Osnovni atributi navedenog modela su vanjski, strateški i unutarnji čimbenici koji utječu na poduzetnički stav poduzeća. Također, poduzetnički stav poduzeća utječe na prethodno navedena tri čimbenika ali sa slabijim intenzitetom, dok, snažan utjecaj vrši na uspješnost poduzeća. Usto, uspjeh poduzeća utječe povratno na poduzetničku nastojenost poduzeća ali slabijim intenzitetom. Potrebno je također ukazati kako vanjski, strateški i unutarnji čimbenici vrše umjeren utjecaj na odnos između uspjeha poduzeća i poduzetničkog stava poduzeća.

Zamjerke ovog modela ogledaju se u činjenicama kako autori modelom nedovoljno dobro objašnjavaju što sve predstavlja poduzetnički stav, odnosno poduzetničku nastojenost, te kako različite poduzetničke inicijative mogu proizvesti različite oblike uspjeha poduzeća.

2.3. Model Zahre

Shaker A. Zahra (1993) revidirao je prethodno prikazan model Covina i Slevina (1991), s time da je skratio elemente koji predstavljaju vanjske čimbenike na način da je tehnološku sofisticiranost objedinio pod dinamiku okruženja. Također, u svojem modelu Zahra (1993) je uveo novi pojam, izdašnost okoline, koje predstavljaju obilnost prilika za inoviranjem, tj. prilike stvaranja inovacija. Usto, napominje kako su vrijednosti menadžmenta, pozadinske varijable, kultura, organizacijska struktura, te proces odlučivanja sastavni elementi koji se moraju uzimati u obzir u svim modelima korporativnog poduzetništva.

2.4. Model Lumpkina i Dessa

Lumpkin i Dess (1996) prikazali su alternativni model korporativnog poduzetništva zasnovan na konceptu poduzetničke orijentacije. Autori poduzetničku orijentaciju opisuju sa pet elemenata, a to su: autonomija (sklonost samostalnog djelovanja), inovativnost (želja za inoviranjem), sklonost riziku, proaktivnost (u odnosu na ukazane tržišne prilike), te agresivnost naspram konkurencije. Također, pod pojmom poduzetnička orijentacija smatraju sve procese i aktivnosti koje dovode do proboja novih ili već postojećih proizvoda ili usluga na nova tržišta. Dakle, u tom kontekstu proboj novih ili već postojećih proizvoda ili usluga na nova tržišta predstavlja samu bit korporativnog poduzetništva.

Razlika između model Lumpkina i Dessa, te modela Covina i Slevina očituje se u tome što u modelu Lumpkina i Dess čimbenici okruženja i organizacije oboje utječu na odnos između poduzetničkog stava poduzeća i samog uspjeha poduzeća. Model ne uvažava povratnu vezu kojom uspjeh poduzeća utječe na poduzetničku nastrojenost poduzeća. Potrebno je usto naglasiti kako navedeni model promatra poduzetničku orijentaciju kao statičan, a ne dinamičan proces iz razloga što među poduzetničkom orijentacijom, vanjskim i organizacijskim čimbenicima, te uspjehom poduzeća ne postoje povratne veze. Upravo iz navedenih razloga model Covina i Slevina možemo okarakterizirati kao dinamičan proces.

3. Učinci implementacije korporativnog poduzetništva

Provodeći i potičući provođenje poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća može dovesti do raznih posljedica kako po samu uspješnost

poduzeća tako i po organizacijsku strukturu poduzeća, klimu poduzeća, unutarnje okruženje te čak do preslagivanja raspodjele moći i utjecaja među zaposlenicima. Stoga će u narednom dijelu teksta biti dan prikaz različitih koristi i nedostataka koji se mogu pojaviti ukoliko se top menadžment odluči za implementaciju korporativnog poduzetništva.

3.1. Koristi od implementacije korporativnog poduzetništva

Poboljšani organizacijski rezultati, uobičajeno izraženi terminima rasta i profitabilnosti smatraju se posljedicama poduzetničkih aktivnosti u dobro stojećim organizacijama. Korporativno poduzetništvo sastavni je dio uspješne organizacije, te je ustanovljena povezanost korporativnog poduzetništva s rastom i profitabilnošću velikih poduzeća (Antoncic i Hisrich, 2004). Također je ustanovljeno kako je ono i pouzdan pokazatelj rasta malih poduzeća, te uspješnosti njihova poslovanja u neprijateljskom okruženju. Poduzetnički nastrojena poduzeća pored kratkoročnih uspjeha imaju i dugoročno održivi rast i financijske učinke.

Poduzetničke aktivnosti, također, često rezultiraju stvaranjem dodane vrijednosti. Iako se može smatrati da je razina profitabilnosti ključan uvjet za stvaranje dodane vrijednosti poduzeću, često to nije slučaj. Profitabilnost se može poistovjetiti s dodanom vrijednošću, ali ona to ne predstavlja. Dodana vrijednost, također je pokazatelj stope rasta poduzeća, iz razloga što će profitabilna poduzeća sa većim stopama rasta stvoriti veće financijske zalihe, nego što će to moći ostvariti poduzeća s manjim razinama rasta. Stvaranje dodane vrijednosti smatra se izravnom posljedicom razine aktivnosti korporativnog poduzetništva unutar poduzeća. Za organizacije čiji je top menadžment poduzetnički orijentiran, te voljan stupiti u poduzetničke aktivnosti, može se očekivati kako će ostvarivati više razine rasta, profitabilnosti, te dodane vrijednosti negoli će to biti slučaj s organizacijama koje nisu naklonjene duhu korporativnog poduzetništva.

Bilo da poduzeće nastoji povećati učinkovitost proizvodnje, povećanje tržišnog udjela ili povećanje prodaje, rezultati usvajanja korporativnog poduzetništva donose poduzeću široki spektar prednosti:

a) postojeća kultura proći će kroz mnoštvo promjena iz razloga što će inovacije i invencije postati sastavni dio procesa vrednovanja unutar poduzeća.

b) provođenjem različitih programa razvoja vlastitih zaposlenika kroz programe mentorstva i razvoja liderskih sposobnosti dovest će do sve većeg broja talentiranih zaposlenika koji će biti u mogućnosti identificirati i iskoristiti potencijalne tržišne prilike.

c) uvođenje poduzetničke kulture na svim razinama organizacijskih jedinica dovest će do decentralizacije s većim brojem autonomnih poslovnih jedinica.

d) razvojem inovacija formirat će se nove poslovne jedinice pošto će inovacije stvoriti nova tržišta i nove mogućnosti poslovanja na njima.

e) povećana autonomija i prenošenje sve većih ovlasti na zaposlenike dovest će do smanjenja potrebe za hijerarhijski organiziranim strukturama, rezultat čega će biti spljoštenija organizacijska struktura i inovacijama više naklonjeno okruženje.

Ovako razvijena organizacijska struktura omogućiti će poduzeću održivu konkurentsku prednost kroz kontinuirane cikluse inovacija, te će pripremiti poduzeće kako bi se lakše nosilo s tržišnim promjenama.

3.2. Mogući nedostaci implementacije korporativnog poduzetništva

Poduzeće nakon što učini golem napor uklanjanja svih ili barem većine zapreka i ograničenja provođenja poduzetničkih aktivnosti, te stvorivši zajednicu poduzetnika može se suočiti sa određenim nedostacima koje sa sobom nosi implementacija korporativnog poduzetništva. Birkinshaw (2003) smatra da ukoliko se s poticanjem korporativnog poduzetništva ode predaleko unutar poduzeća može doći do brojnih problema koje on klasificira kao sljedeće elemente:

1. *Premalo smjerova.* Bez jasnog pravca prema kojem bi se poduzeće trebalo kretati, ili za što se zalaže, poduzetništvo postaje slučajan set inicijativa. Premda svaka inicijativa po svom aspektu može biti savršeno racionalna, kad ih sakupimo sve zajedno rezultat je kaotičan. Stoga, kako bi se otklonio ovaj nedostatak potrebno je postaviti jasan smjer strateškog kretanja i razvoja. Zatim ga je potrebno postupno procjenjivati i nadopunjavati prikupljanjem novih informacija kako bi se ublažile promjene u poslovnom okruženju. Pri tome potrebno je dodatno potaknuti zalaganja unutar poduzeća koja se slažu sa postojećim smjerom. Dakle može se kazati kako je glavna uloga viših razina menadžmenta povećati i učvrstiti one poduzetničke inicijative poslovnih

jedinica koje se uklapaju u utvrđene ciljeve poduzeća.

2. *Previše prostora.* Ovaj problem može nastati ukoliko se zaposlenicima da previše prostora i vremena da razvijaju svoje poduzetničke ideje. Tada oni vrlo lako mogu izgubiti fokus prema svojim dnevnim obavezama i postojećim poslovima slijedeći i razvijajući svoje samostalne poduzetničke pothvate. Stoga je potrebno da više razine menadžmenta uspostave ravnotežu između autonomije i kontrole na način da bi postavljeni ciljevi trebali biti aktivnost koja je pažljivo vođena i vrlo određena, dok bi aktivnosti koje vode ka ostvarivanju ciljeva trebale biti aktivnosti u kojim pojedinac ima visoki stupanj autonomije. Pri tome je bitno naglasiti na važnost procesa učenja koji se odvija kada pojedinci uče na svojim pogreškama, te ih se za učinjene pogreške nikako ne bi trebalo pretjerano sankcionirati.

3. *Premalo granica.* Granice su ključne u svakoj poslovnoj organizaciji. Ukoliko poduzeće točno i odredi svoje granice, mnoge od njih će svejedno biti probijene, kao na primjer one koje se odnose na legalno, etičko ili moralno ponašanje. Često intrapoduzetnik može pronaći put da zaobiđe granice sustava čije posljedice mogu biti razarajuće za poduzeće. Najčešće se uzrok može pronaći u slabim kontrolama koje dopuštaju pojedincima da djeluju destruktivno po poduzeće. Stoga je potreba za točno definiranim granicama očita. Potrebno je dakle utvrditi kritične granice, odnosno one koje mogu nanijeti goleme štete poslovanju ukoliko se prijeđu. Zatim prethodno navedene granice moraju biti oprezno kontrolirane, te svatko tko ih se nije u stanju pridržavati trebao bi biti otpušten. Ovdje je bitno naglasiti kako je potrebno također odrediti i druge granice koje nisu od toliko iznimne važnosti, ali svejedno igraju važne uloge pri formiranju dopuštenog prostora djelovanja provođenja inovativnih aktivnosti, a koje se usto lakše kontroliraju.

4. *Premalo potpore.* Kada se govori o potpori u ovom kontekstu tada potpora obuhvaća mnoštvo usluga unutar poduzeća koje osiguravaju pojedincima i poslovnim jedinicama da odrade dobro svoj posao. Ukoliko se ne bi pružilo dovoljno potpore moglo bi dovesti do rizika da se pojedinačni menadžeri počnu ponašati kao usamljeni poduzetnici preuzimajući inicijative bez ikakvog obzira što se oko njih događa. Takvo ponašanje dovodi do preklapanja realizacije mnogih projekata, te situacija u kojima različite

poslovne jedinice „trče“ za istim klijentima, poslovnim partnerima i sl. Također, kod određenih pojedinaca ukoliko ne postoji dovoljna razina razumijevanja i potpore od strane ostatka poduzeća može dovesti do zbnjenosti ili čak razočaranja u cjelokupan sustav. Potpora sustava je ključna za veliku organizaciju jer ona pomaže pojedincima i poslovnim jedinicama da postignu svoje potencijale. Trebalo bi stoga postaviti dovoljno sustava potpora koje će pomoći pojedincima da znaju gdje i kome se mogu obratiti kada naiđu na određene probleme, te bi ujedno sustavi potpora trebali potaknuti poslovne jedinice da međusobno surađuju ukoliko u tome vide svoje koristi i priliku stvaranja dodane vrijednosti.

Da bi korporativno poduzetništvo bilo uspješno implementirano prethodno navedeni elementi moraju biti u skladu jedan s drugim. Iz navedenih nedostataka vidljivo je kako oni mogu dovesti do golemih problema u poslovanju, pa čak i do samog zatvaranja poduzeća. Iz tog razloga od iznimne je važnosti promatrati navedene elemente kao dijelove integriranog sustava nego isključivo kao samostalne elemente. Stoga dok su elementi međusobno ravnopravni i zajedno povezani, poduzeće će opstati i izvrsno funkcionirati u svim tržišnim prilikama.

4. Metodologija i rezultati istraživanja

U ovom poglavlju pored metodologije i metoda korištenih u analizi empirijskog istraživanja, pružit će se opis provedenog istraživanja, analiza obilježja ispitanika, te rezultati istraživanja. Za potrebe analize empirijskog istraživanja korištene su znanstvene metode analize i sinteze, deskriptivna statistike, te višestruka regresija kao metoda inferencijalne statistike.

4.1. Opis provedenog istraživanja

Podaci potrebni za provođenje navedenog istraživanja prikupljeni su putem anketnog upitnika poslanog na e-mail adrese 150 velikih hrvatskih poduzeća, od čega su 35 poduzeća

vratila popunjene anketne upitnike što predstavlja 23 postotni odziv. Gledajući demografsku strukturu ispitanika, na upitnik je odgovorilo 19 menadžera i 16 menadžerica čije je prosječno vrijeme zaposlenja na trenutnoj poziciji koju izvršavaju u poduzeću iznosilo 4,6 godine, pri tome je najkraće vrijeme zaposlenja iznosilo 1 godinu, dok je najduže vrijeme koje je ispitanik izvršavao na trenutnoj poziciji bilo 20 godina. Koncept korporativnog poduzetništva, promatran u terminima inovativnosti, proaktivnosti, sklonosti riziku i potpore menadžmenta, mjeren je pomoću šesnaest pitanja Likertove skale s pet ponuđenih odgovora raspona od potpunog slaganja s pitanjem do potpunog neslaganja s pitanjem. Stupanj poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća (razina inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku) mjeren je pomoću devet pitanja anketnog upitnika, dok su se preostalih sedam pitanja anketnog upitnika odnosila na mjerenje razine pružanja potpore poduzetničkim aktivnostima od strane menadžmenta. Koncept poslovne uspješnosti promatran je kao multidimenzionalan pokazatelj, pri čemu se financijska uspješnost mjerila pokazateljima dodane vrijednosti i produktivnosti preuzetih iz sekundarnih izvora, dok se nefinancijska uspješnost mjerila pokazateljima inventivnosti i inovativnosti proizvoda i usluga pomoću šest pitanja Likertove skale s pet ponuđenih odgovora raspona od potpunog slaganja s pitanjem do potpunog neslaganja s pitanjem. Podaci za dodanu vrijednost i produktivnost odnose se na prikupljene podatke iz 2007. godine.

4.2. Obilježja ispitanika iz ostvarenog uzorka

Iz analiziranih podataka (tablica 3) vidljivo je kako se najveći broj anketiranih poduzeća nalazi u sektoru pružanja financijskih usluga, čak 36% njih, dok se 28% nalazi u prerađivačkoj industriji. Zatim slijede građevinski i komunikacijski sektor sa 11%, trgovina sa 8% te poduzeća čije je područje djelatnosti turizam i gradska uprava sa po 3% svaki.

Tablica 3: Opis uzorka – raspodjela ispitanika prema djelatnosti poslovanja

Gospodarska djelatnost poduzeća	Struktura
Građevinarstvo	11%
Financijske usluge	36%
Trgovina	8%
Gradska uprava	3%
Proizvodnja	28%
Turizam	3%

Komunikacije	11%
Ukupno	100%

Izvor: Autor

Promatrajući vlasničku strukturu anketiranih poduzeća, iz tablice 4 vidljivo je kako je većina poduzeća u privatnom vlasništvu, čak 69% dok

se 20% poduzeća nalaze u javnom/državnom vlasništvu, a svega se 11% nalazi u mješovitom vlasništvu.

Tablica 4: Opis uzorka – struktura poduzeća prema vlasništvu

Vlasnička struktura poduzeća	Struktura
Privatna poduzeća	69%
Javna/državna poduzeća	20%
Mješovita poduzeća	11%
Ukupno	100%

Izvor: Autor

4.3. Rezultati istraživanja

gdje je pružena najmanja i najveća vrijednost, aritmetička sredina i standardna devijacija.

Deskriptivna analiza indikatora svih promatranih varijabli prikazana je u tablici 5,

Tablica 5: Deskriptivna analiza promatranih varijabli

Varijabla	N	Min	Max	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
INOV1	35	2.00	5.00	3.8286	.92309
INOV2	35	1.00	5.00	4.3143	.93215
INOV3	35	1.00	5.00	3.0571	1.10992
INOVATIVNOST	35	2.67	5.00	3.7337	.69861
PROA1	35	1.00	4.00	2.3143	.96319
PROA2	35	1.00	5.00	4.2571	.88593
PROA3	35	1.00	5.00	3.6571	1.18676
PROAKTIVNOST	35	1.33	4.33	3.4097	.61645
RIZ1	35	1.00	5.00	3.2857	1.01667
RIZ2	35	1.00	5.00	3.1143	1.05081
RIZ3	35	1.00	5.00	2.5143	1.12122
SKLONOST RIZIKU	35	1.33	4.33	2.9700	.71070
POT1	35	2.00	5.00	3.8286	1.04278
POT2	35	2.00	5.00	3.7714	.87735
POT3	35	1.00	5.00	2.5429	1.12047
POT4	35	1.00	5.00	3.1143	1.36708
POT5	35	1.00	4.00	1.9714	.89066
POT6	35	1.00	5.00	3.5429	1.19663
POT7	35	1.00	5.00	2.4286	1.24347
POTPORA MENADŽMENTA	35	1.57	4.57	3.0289	.77135

Izvor: Autor

Koeficijenti korelacije među promatranim varijablama i pokazateljima financijske uspješnosti prikazani su tablicom 6, gdje se može vidjeti kako su vrijednosti koeficijenata relativno niske, te se kreću od -.024 do .473.

Od promatranih varijabli kao mjera korporativnog poduzetništva jedino inovativnost pokazuje signifikantan pozitivan utjecaj na dodanu vrijednost ($r = .473$, $P < .01$) i produktivnost ($r = .360$, $P < .05$).

Tablica 6: Koeficijenti korelacije među promatranim varijablama i pokazateljima financijske uspješnosti

	1	2	3	4	5	6
1. Inovativnost	1.00					
2. Proaktivnost	.246	1.00				
3. Sklonost riziku	.287	.258	1.00			
4. Potpora menadžmenta	.317	.034	.283 ^a	1.00		
5. Dodana vrijednost	.473 ^{**}	-.019	.033	-.011	1.00	
6. Produktivnost	.360 [*]	.055	-.086	-.024	.564 ^{**}	1.00

Napomena: ^a. Korelacija je signifikantna pri razini 0.1 (2-tailed); ^{*}. Korelacija je signifikantna pri razini 0.05 (2-tailed); ^{**}. Korelacija je signifikantna pri razini 0.01 (2-tailed).

Koeficijenti korelacije među promatranim varijablama i pokazateljima nefinancijske uspješnosti prikazani su tablicom 7, gdje se također može vidjeti kako su vrijednosti koeficijenata relativno niske, te se kreću od .161 do .410. Od promatranih varijabli kao

mjera korporativnog poduzetništva također jedino inovativnost pokazuje signifikantan pozitivan utjecaj na invencije proizvoda ($r = .305$, $P < .10$), inovacije proizvoda ($r = .410$, $P < .05$), te na inovacije usluga ($r = .284$, $P < .10$).

Tablica 7: Koeficijenti korelacije među promatranim varijablama i pokazateljima nefinancijske uspješnosti

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Inovativnost	1.00							
2. Proaktivnost	.246	1.00						
3. Sklonost riziku	.287	.258	1.00					
4. Potpora menadžmenta	.317	.034	.283 ^a	1.00				
5. Invencije proizvoda	.305 ^a	-.025	.158	.042	1.00			
6. Invencije usluga	.268	.263	-.045	.044	.121	1.00		
7. Inovacije proizvoda	.410 [*]	-.082	.002	.211	.350 [*]	.296 ^a	1.00	
8. Inovacije usluga	.284 ^a	-.037	-.083	.257	-.161	.388 [*]	.688 ^{**}	1.00

Napomena: ^a. Korelacija je signifikantna pri razini 0.1 (2-tailed); ^{*}. Korelacija je signifikantna pri razini 0.05 (2-tailed); ^{**}. Korelacija je signifikantna pri razini 0.01 (2-tailed).

Analiza višestruke regresije utjecaja promatranih varijabli korporativnog poduzetništva na pokazatelje financijske i nefinancijske uspješnosti, prikazane tablicom 8, potvrđuje prethodno konstatirano kako isključivo inovativnost kao mjera korporativnog

poduzetništva ima signifikantno pozitivan utjecaj na dodanu vrijednost ($b = .57$, $P < .05$), produktivnost ($b = .45$, $P < .05$), invencije proizvoda ($b = .33$, $P < .10$) i inovacije proizvoda ($b = .45$, $P < .05$).

Tablica 8: Analiza višestruke regresije

	Dodana vrijednost		Produktivnost		Invencije proizvoda		Invencije usluga		Inovacije proizvoda		Inovacije usluga	
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.
Inovativnost	.57 [*]	.210	.45 [*]	10.8	.33 ^a	.23	.25	.19	.45 [*]	.16	.28	.19
Proaktivnost	-.14	.228	-.05	11.7	-.13	.25	.24	.21	-.16	.17	-.06	.21
Sklonost riziku	-.04	.205	-.18	10.5	.12	.22	-.18	.19	-.11	.16	-.21	.19
Potpura menadž.	-.17	.187	-.11	9.6	-.09	.20	.00	.17	.10	.14	.22	.17
R kvadrat (R ²)	.27 [*]		.18		.12		.14		.22 ^a		.16	
Prilagođeni R ²	.18 [*]		.07		.00		.02		.11 ^a		.04	

Napomena: ^aP < .10; ^{*}P < .05; ^{**}P < .01.

5. Zaključak

Ovim radom pružen je prilično opsežan teorijski prikaz uloge i značaja korporativnog

poduzetništva u suvremenim poduzećima. Prikazane su osnovne teorijske postavke korporativnog poduzetništva, iskustva hrvatskih poduzeća s aktivnostima vezanim uz

korporativno poduzetništvo te postojeće stanje provođenja i poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar navedenih poduzeća. Također, pružen je uvid u stupanj povezanosti između provođenja poduzetničkih aktivnosti unutar velikih poduzeća i njihove uspješnosti, te u postojanje povezanosti poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća i razine inovacija i invencija.

Provedenom analizom nisu se ostvarila očekivanja autora, tj. nije ustanovljena povezanost između stupnja implementacije korporativnog poduzetništva i ostvarene dodane vrijednosti i produktivnosti, te povezanost između poticanja poduzetničkih inicijativa zaposlenika i ostvarenog broja inovacija i invencija. Od promatranih varijabli korporativnog poduzetništva isključivo inovativnost pokazuje signifikantno pozitivan utjecaj na pokazatelje financijske i nefinancijske uspješnosti, mjerene pokazateljima dodane vrijednosti, produktivnosti, te inovacija i invencija proizvoda i usluga. Razlozi nepostojanja povezanosti između korporativnog poduzetništva i uspješnosti poslovanja mogu se pronaći u posebnosti uvjeta koje karakteriziraju tranzicijska gospodarstva, a u kojima se nalazi i hrvatsko gospodarstvo. Problem poslovanja poduzeća tranzicijskih gospodarstava jest taj što je primarni cilj stabilno i predvidljivo poslovanje te se u skladu s time i dodana vrijednost mjeri dugim vijekom poslovanja, a ne prema razini inovacija koje je poduzeće u stanju apsorbirati. U Hrvatskoj su također najuspješnija poduzeća i najzrelija, te se u tom kontekstu može zaključiti da iako bi ona htjela da ih se percipira inovativnima, na promatranom uzorku nije se moglo pronaći postojanje veze između želje za inovativnošću i stvarne inovativnosti.

Na temelju prethodno navedenog može se zaključiti kako je potrebno pričekati da proces tranzicije hrvatskog gospodarstva završi te da se u skladu s time provede novo istraživanje. Istraživanje koje bi prvenstveno obuhvatilo veći uzorak, te koje bi obuhvatilo veći broj parametara koji utječu kako na razinu inovativnosti tako i na razinu inventivnosti poduzeća.

Literatura

Antončić, B., Hisrich, R.D. (2004), Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation, *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 6, str. 518-550

Antončić, B., Hisrich, R.D. (2003.) Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 1, str. 7-24

Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991) A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1, str. 7-25

Guth, W., Ginsberg, A. (1990.) Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, str. 297-308

Jennings, D.F., Lumpkin, J.R. (1989.) Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis, *Journal of Management* Vol.15, No. 3, str. 485-502

Kolaković, M. (2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb

Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996.) Claryfying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, str. 135-172

Macrae, N. (1976) "The coming entrepreneurial revolution", *The Economist*, December, str. 42-65

Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008.) *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Thompson

Stevenson, H.H., Jarillo-Mossi, J.C. (1986.) Preserving entrepreneurship as companies grow, *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, str. 10-23

Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F. (1994.) Creating corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, str. 521-536

Timmons, J.A. (2000.) *New venture creation*, Irwin Publishing, Homewood, IL

Zahra, S.A. (1991.) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 4, str. 259-285

Zahra, S.A. (1993.) A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No. 4, str. 5-22

VODSTVO U KONCEPTU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA

LEADERSHIP WITHIN THE CONCEPT OF SOCIAL RESPONSIBILITY AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

MARIO KLOBUČARIĆ, MA

SAŽETAK

Predmet ovog istraživanja je analiza uloge i značaja poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti te karakteristike socijalnih poduzetnika, pri čemu se u prvom redu misli na vođenje u stvaranju socijalnih vrijednosti, motivaciju i moralne okvire. Ovim radom se želi ukazati da socijalni poduzetnici mogu biti ona rijetka vrsta vođa u vremenu ispred nas, koji će poticati nove inicijative, stvarati određene transformacije unutar svog sektora, te okupljati i spajati ljude koji žele dati svoj doprinos u stvaranju socijalnih vrijednosti na principu trajne održivosti. U radu se postavljaju dvije hipoteze: H1 - Civilne udruge promiču stvaranje poduzetničke orijentacije koja utječe na socijalne vrijednosti u Hrvatskoj te H2 - Vodstvo služenjem je pozitivno povezano sa stvaranjem socijalnih vrijednosti te se istraživanje provelo na uzorku neprofitabilnih udruga u RH. Istraživanje je pokazalo da su obje hipoteze dokazane te da postoji pozitivna tendencija osnovnog skupa udruga prema poduzetničkoj orijentaciji i konceptu vodstva služenjem te da postoji pozitivna percepcija važnosti poduzetničke orijentacije i koncepta vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti.

Ključne riječi: socijalno poduzetništvo, vodstvo, poduzetnička orijentacija

SUMMARY

The subject of this research is to analyze the role and importance of entrepreneurial orientation to create social value and characteristics of social entrepreneurs. This work implies that social entrepreneurs can be rare species leader in the time ahead, which will encourage new initiatives, create certain transformations within their sector, and gather and connect people who want to contribute to the creation of social value on the principle of permanent sustainability. The paper raises two hypotheses: H1 - Civil associations promote the creation of an entrepreneurial orientation that affects the social values in Croatia and H2

- Management service is positively related to the formation of social values and the research conducted on a sample of non-profit organizations in the Republic of Croatia. Research has shown that both the hypothesis were confirmed and demonstrates that there is a positive tendency of the basic set of associations to an entrepreneurial orientation and the concept of leadership, and shows that there is a positive perception of the importance of the concept of entrepreneurial orientation and guidance service in creating social value.

Keywords: social entrepreneurship, leadership, entrepreneurial orientation

1. Uvod

1.1. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je analiza uloge i značaja poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti te karakteristike socijalnih poduzetnika, pri čemu se u prvom redu misli na vođenje u stvaranju socijalnih vrijednosti, motivaciju i moralne okvire. U prvi plan se stavlja pojedinac, socijalni poduzetnik koji svojim poduzetničkim duhom i vodstvom služenjem daje važnost ljudskom čimbeniku u uspjehu stvaranja socijalnih vrijednosti. Povezivanjem koncepta vodstva služenjem sa stvaranjem socijalnih vrijednosti analiziraju se karakteristike vođa koji neće staviti sebe ni svoje sebične interese na prvo mjesto, nego je spreman služiti i suradnicima i zajednici, te na taj način uvjeriti ljude u opravdanost održivog razvoja i stvaranja socijalnih vrijednosti za razliku od uobičajenih motiva maksimizacije profita. Na uzorku civilnih udruga, tj. nevladinih neprofitnih udruga ispitati će se poduzetnička orijentacija u stvaranju socijalnih vrijednosti u Hrvatskoj, i postojanje elemenata vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti. Civilne udruge su orijentirane na doprinos u stvaranju socijalnih vrijednosti te je pretpostavka da se u njima mogu naći naznake poduzetničke orijentacije, a samim time i socijalnog

poduzetništva, te principa vodstva služenjem. Ovim radom se želi ukazati da socijalni poduzetnici mogu biti ona rijetka vrsta vođa u vremenu ispred nas, koji će poticati nove inicijative, stvarati određene transformacije unutar svog sektora, te okupljati i spajati ljude koji žele dati svoj doprinos u stvaranju socijalnih vrijednosti na principu trajne održivosti.

1.2. Ciljevi istraživanja

Iz gore navedenog slijede ciljevi istraživanja:

1. Analizirati aspekte socijalnog poduzetništva, pri čemu će se posebno razmatrati poduzetnička orijentacija kod stvaranja socijalnih vrijednosti, prednosti i nedostaci takvog pristupa, te karakteristike socijalnih poduzetnika. Usporedit će se tradicionalni pristup stvaranja socijalnih vrijednosti i socijalno poduzetništvo u svijetu.
2. Ispitati će se pretpostavka da u Hrvatskoj civilne udruge promiču stvaranje poduzetničke orijentacije koja utječe na socijalne vrijednosti.
3. Analizirati će se mogući tipovi vodstva u socijalnom poduzetništvu pri čemu će se težište staviti na vodstvo služenjem. Ukazati će se na važnost pojedinca, vođe u uspjehu stvaranja socijalnih vrijednosti, te važnost njegovih moralnih i etičkih svjetonazora.
4. Ispitati će se pretpostavka da u civilnim udrugama koje stvaraju neku vrstu socijalne vrijednosti postoji elementi vodstva služenjem.
5. Analizirati dobrobiti od socijalno poduzetničkih aktivnosti u svijetu i potrebe za nastajanjem određenih socijalno poduzetničkih aktivnosti u Hrvatskoj

2. PODUZETNIČKA ORIJENTACIJA I VODSTVO U STVARANJU SOCIJALNIH VRIJEDNOSTI U HRVATSKOJ

Sukladno razmatranjima o poduzetničkoj orijentaciji, vodstvu služenjem i socijalnom poduzetništvu u svijetu, ovdje se ispituju i dokazuju neki od elemenata ovih koncepata kod neprofitnih udruga u Hrvatskoj. Istražujemo postojanje elemenata poduzetničke orijentacije i koncepta vodstva služenjem, te percepciju važnosti poduzetničke orijentacije i vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti kod neprofitnih udruga.

2.1. Hipoteze i postupak istraživanja

Stvaranje socijalnih vrijednosti i socijalno poduzetništvo o kakvom gore Drayton, Yunus i

drugi u Hrvatskoj još nije zaživjelo ili je u dubokim povojima – pri čemu se misli na definiciju socijalnog poduzetništva u neprofitnim udrugama (Bill Drayton - Ashoka). Na tragu aktualnog poimanja stvaranja socijalnih vrijednosti vezanog uz socijalno poduzetništvo u svijetu i trenutnog stanja u stvaranju socijalnih vrijednosti kod neprofitnih udruga u Hrvatskoj, želi se ispitati percepcija poduzetničke orijentacije u neprofitnim udrugama, kao prvi korak prema socijalnom poduzetništvu i efikasnijem stvaranju socijalnih vrijednosti.

Nadalje, temeljem profila socijalnih poduzetnika u svijetu i njihove velike uloge u vodstvu usmjerenom prema ljudima, te literature o vodstvu služenjem, želi se ispitati pozitivan stav prema značajkama vodstva služenjem. Pošto su neprofitne udruge orijentirane na stvaranje socijalnih vrijednosti, nastoji se pokazati pozitivna veza između vodstva služenjem i stvaranjem socijalnih vrijednosti. Na temelju ovog su proizašle niže navedene hipoteze.

H1 - Civilne udruge promiču stvaranje poduzetničke orijentacije koja utječe na socijalne vrijednosti u Hrvatskoj.

Prva hipoteza se odnosi na poduzetničku orijentaciju (inovativnost, proaktivnost i sklonost preuzimanju rizika), čime se popunjava praznina koju nisu svojim djelovanjem uspjele popuniti dobrotvorne ustanove zbog nedostatka novčanih sredstava i ovisnosti o donatorima, ali i praznine koje nije uspjela obuhvatiti država zbog pomanjkanja svježih ideja, zadovoljavanja formi koje su sama sebi svrha ili nedovoljnoj ustrajnosti. Poduzetnička orijentacija socijalnog poduzetnika se iskazuje kroz inovativnost u pronalaženju novih rješenja, proaktivnost, tj. ulaganje potrebne energije u ostvarivanju svojih ciljeva i preuzimanju rizika pri stvaranju socijalnih vrijednosti. Poduzetnička orijentacija će se ispitati na civilnim udrugama (nevladinim neprofitabilnim udrugama) koje se počinju približavati konceptu socijalnog poduzetništva.

H2 - Vodstvo služenjem je pozitivno povezano sa stvaranjem socijalnih vrijednosti

Druga hipoteza se odnosi na postojanje elemenata vodstva služenjem kod stvaranja socijalnih vrijednosti što će se ispitati na civilnim udrugama (nevladinim neprofitabilnim udrugama). Koristeći princip vodstva služenjem približavaju se moralni okvir i

karakteristike socijalnog poduzetnika koji u prvi plan stavlja čovjeka, princip održivosti i doprinos društvu a ne isključivo maksimiziranje profita. Ovakvim pristupom služenja svojim suradnicima i korisnicima, izraženom moralnom komponentom i ostavljanja pozitivnog nasljeđa za poboljšanje društva, vođa (socijalni poduzetnik) svojim primjerom uvjerava svoju okolinu i društvo u opravdanost i iskrenost svojih namjera.

Dokazivanje hipoteza se provodi analiziranjem međunarodne znanstvene literature iz područja tradicionalnog poduzetništva, socijalnog poduzetništva, te vodstva služenjem. Indukcijom i deskriptivnom metodom će se pokazati važnost stvaranja socijalnih vrijednosti i mogućnosti stvaranja socijalnih vrijednosti na novi način. Metoda komparacije se koristi za usporedbu tradicionalnog i socijalnog poduzetništva, dok se s druge strane uspoređuju karakteristike socijalnog poduzetnika i vođe u konceptu vodstva služenjem. Kompilacijom istraživanja u socijalnom poduzetništvu i deduktivnom metodom će se pokazati koristi od poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti. Također će se metodama analize i dedukcije pokazati koristi od principa vodstva služenjem u socijalnom poduzetništvu. Na uzorku civilnih udruga (nevladinih neprofitnih udruga) anketiranjem i metodama deskriptivne statistike (grafički i tabelarni prikaz, srednja vrijednosti) ispitati će se i prikazati stupanj percepcije poduzetničke orijentacije i vodstva služenjem unutar civilnih udruga, te percepcija koristi od poduzetničke orijentacije i vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti.

Istraživanje se provelo na uzorku neprofitabilnih (civilnih udruga) udruga u Republici Hrvatskoj, pri čemu su odabrane udruge koje imaju najbližnje karakteristike socijalnom poduzetništvu.

Osnovni skup sadrži neprofitne udruge čiji glavni motiv nije osobna korist ili zaštita prava članova udruge (kao npr. braniteljske udruge koje se zalažu za prava svojih članova). Osnovni skup sadržava udruge čiji članovi nemaju očitu korist od djelovanja udruge, nego najveću korist od djelovanja udruge imaju društvo, marginalizirane skupine, obespravljene, zatim udruge koje se bave promicanjem civilnog društva, socijalnog poduzetništva, ljudskih prava, udruge za pomaganje siromašnima, udruge za pomoć pri zapošljavanju bivših ovisnika i slično.

Nadalje, da bi udruge ušle u osnovni skup

moraju biti aktivne i imati svoju web stranicu. Postojanje web stranice je nužno da se može provjeriti čime se organizacija bavi, da li je aktivna, koja je njihova misija, vizija. Drugi razlog nužnosti web stranice je postojanje barem osnovnog praćenja novih tehnologija, te komunikacije s potencijalnim klijentima i zajednicom. Organizacija koja ne posjeduje web stranicu ne ispunjava minimum poduzetničke orijentacije na koju se stavlja naglasak u ovoj radnji.

Uzorak nad kojim se provodila anketa je cijeli osnovni skup, pošto je bilo 99 udruga koje su ušle u osnovni skup.

Anketa se provela slanjem linka (na web stranicu anketnih upitnika) na e-mail adrese udruga iz osnovnog skupa koje su imale e-mail adresu na svojoj web stranici. Udrugama koje nisu imale e-mail adresu nego samo kontakt obrazac, upisan je link na web stranicu anketnog upitnika u kontaktni obrazac. Anketni upitnik se provodio pomoću web stranice Kwik Surveys²², specijalizirane za izradu anketnih upitnika i besplatno provođenje anketa.

Anketni upitnik se sastoji od 4 stranice, pri čemu se ne može krenuti na sljedeću stranicu ako se nije odgovorilo na sva pitanja na tekućoj stranici. Također nije moguće poslati anketni upitnik u kojem nije odgovoreno na sva pitanja. Osoba koja je popunila anketni upitnik ne može dva puta popuniti isti klikom na link koji je poslan na e-mail adresu udruge (pojavljuje se poruka da je anketni upitnik već ispunjen). Odgovori na sva pitanja su unaprijed ponuđeni i ne mogu se dopisivati, te je moguć na svako pitanje samo jedan odgovor (ukoliko su odabrana dva odgovora prvi se automatski poništava).

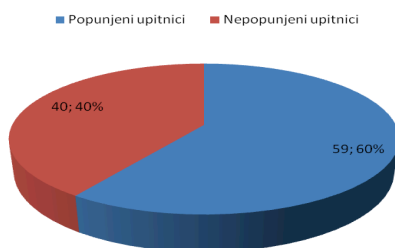
2.2. Rezultati istraživanja

U svrhu istraživanja poslano je devedeset i devet anketnih upitnika neprofitnim udrugama koje na neki način doprinose stvaranju socijalnih vrijednosti i upadaju u osnovni skup istraživanja. Nakon slanja podsjetnika za nepopunjene ankete, ukupan broj ispunjenih (odgovoreno na sva pitanja) je bio pedeset i devet, što znači da je popunjeno 60% poslanih anketnih upitnika (Grafikon 1.).

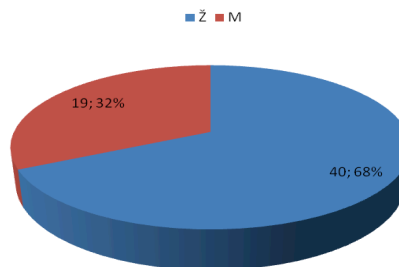
Opći dio upitnika se sastojao od pitanja o spolu, dobi, stručnoj spremi, djelatnosti i županiji iz koje je udruga. Anketni upitnik je popunilo 68% žena naspram 32% muškaraca,

²² <http://www.kwiksurveys.com/about.php>

Grafikon 2. Na temelju ovog omjera možemo zaključiti da su žene susretljivije i radije će uzeti vrijeme za ispunjavanje upitnika i da više žena sudjeluje u udrugama koje doprinose



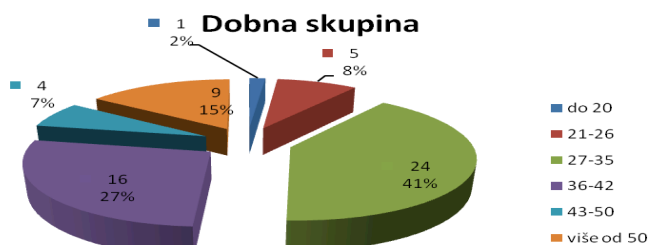
stvaranju socijalnih vrijednosti. Tezu da žene više sudjeluju u stvaranju socijalnih vrijednosti potvrđuje i Muhammad Yunus sa svojim principom mikrokreditiranja.



Grafikon 1-2 Popunjeni upitnici po spolu

Nadalje, možemo vidjeti dobnu strukturu koja je sudjelovala u anketnom upitniku. Većina ispitanika, njih 68% je u dobnoj skupini od 27 do 42 godine, ostala dobna struktura je prikazana na Grafikonu 3. Možemo zaključiti

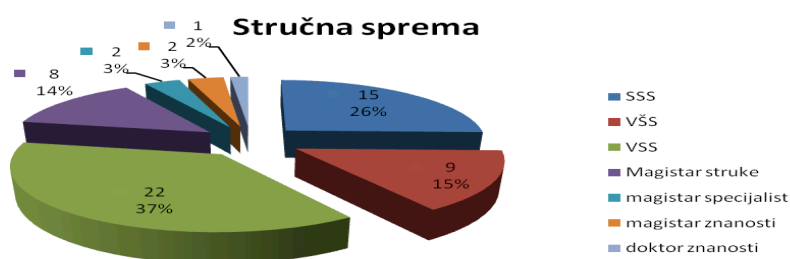
da se u stvaranje socijalnih vrijednosti upuštaju ljudi nakon završetka formalnih obrazovanja, vjerujući da mogu doprinijeti promjenama u društvu.



Grafikon 3 Dobna skupina ispitanika u anketnom upitniku

Prema stručnoj spremi raspored anketnih ispitanika je prikazan Grafikonom 4. Sa višom, visokom, magisterijem ili fakultetskom izobrazbom je 74% ispitanika, dok je srednje

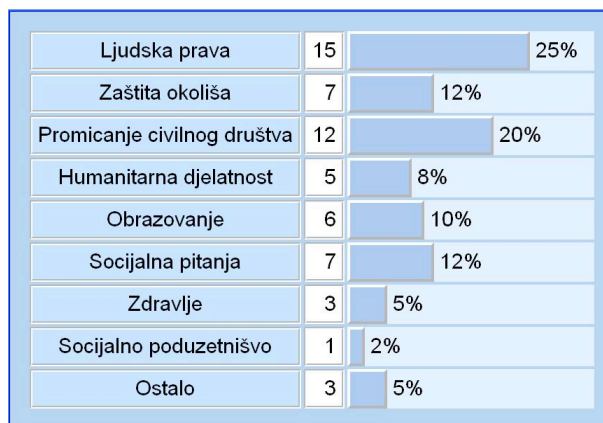
stručne spreme 26% ispitanika. Zaključujemo da se u organiziranje društveno korisnih radnji uglavnom odlučuje obrazovanija populacija.



Grafikon 4 Stručna sprema ispitanika u anketnom upitniku

Djelatnosti udruga ispitanika anketnog upitnika prikazana je na Grafikonu 5. Najviše udruga iz anketnog upitnika se bavi područjem ljudskih prava – 25%, zatim promicanjem civilnog društva – 20%, te zaštitom okoliša i socijalnim pitanjima svako po 12% od ukupnog broja

ispunjenih anketnih upitnika. Vidimo da se isključivo tematikom socijalnog poduzetništva bavi samo jedna udruga iz anketnog upitnika, što govori o nerazvijenosti socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj.



Grafikon 5 Djelatnost udruga ispitanika anketnog upitnika

2.2.1. Poduzetnička orijentacija

Prvi set pitanja istražuje poduzetničku orijentaciju unutar civilnih udruga koje stvaraju socijalne vrijednosti. Ispituju se tri pokazatelja poduzetničke orijentacije: proaktivnosti, inovativnosti i sklonosti riziku, te percepcija koristi poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti.

2.2.1.1. Proaktivnost

Proaktivnost znači konstantno traženje novih prilika, putova i načina prema ostvarivanju zadanih ciljeva, te može biti presudni faktor u poduzetničkoj orijentaciji, a sukladno tome i važan čimbenik u efikasnom stvaranju socijalnih vrijednosti. Ovdje se ispituje proaktivnost kao jedan od pokazatelja percepcije poduzetničke orijentacije unutar osnovnog skupa odabranih udruga. Anketna pitanja vezana uz proaktivnost su:

- PROA1 Naša udruga je uvijek prva/među prvima u pružanju novih usluga/rješenja/inicijativa.
- PROA2 Obično naša udruga inicira promjene/akcije na temelju kojih djeluje naša okolina/zajednica.
- PROA3 Mi uvijek nastojimo poduzimati inicijative u svim situacijama (u projektima, radu s drugima...).

2.2.1.2. Inovativnost

Inovativnost odražava tendenciju prema novim idejama, pogledima, eksperimentiranju i kreativnim procesima koji rezultiraju novim proizvodima i uslugama. Sukladno tome moguće je stvarati nove socijalne vrijednosti i naći prilike tamo gdje ih drugi ne vide. Inovativnost se ispituje kao jedan od pokazatelja percepcije poduzetničke orijentacije unutar osnovnog skupa odabranih udruga. Anketna pitanja vezana uz inovativnost su:

- INOV1 Naša udruga smatra pristup usmjeren prema novim idejama vrlo važnim.
- INOV2 Naši kolege/suradnici unutar udruge su slobodni izlagati nove ideje.
- INOV3 U našoj udruzi postoji snažna tendencija podržavanja novih projekata i promjena

2.2.1.3. Sklonost preuzimanju rizika

Treći pokazatelj kojim se ispituje percepcija poduzetničke orijentacije unutar osnovnog skupa odabranih udruga je sklonost preuzimanju rizika. Kod tradicionalnog poduzetništva je se sklonost preuzimanja rizika često ističe kao čimbenik kojim se razlikuju poduzetnici od zaposlenika. Za uspjeh socijalno poduzetničkih poduhvata često je također potrebno preuzeti određeni rizik pri čemu se on ne mora nužno odnositi na financijski rizik. Sklonost preuzimanja rizika se ispituje kao jedan od pokazatelja percepcije poduzetničke orijentacije unutar osnovnog skupa odabranih udruga. Anketna pitanja vezana uz preuzimanje rizika su:

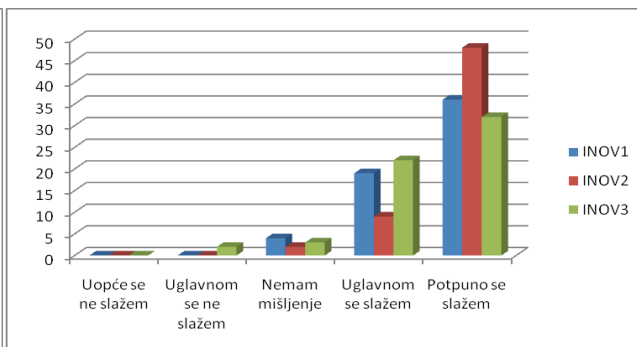
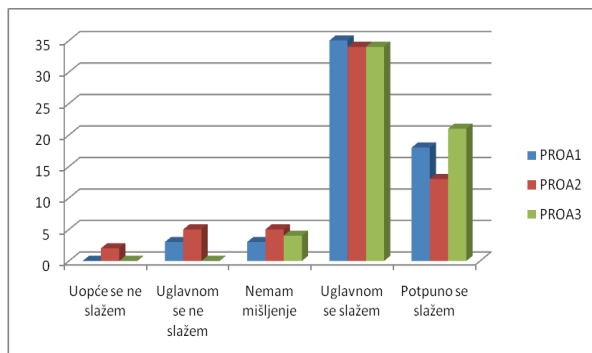
- RIZ1 Ljudi unutar naše udruge se potiču da preuzimaju proračunati rizik s novim idejama.
- RIZ2 Naša udruga preferira zadržavanje statusa quo naspram brzim promjenama.
- RIZ3 Naša udruga se drži „isprobanih i sigurnih“ putova pri donošenju velikih odluka.

2.2.2. Poduzetnička orijentacija - rezultati zaključak

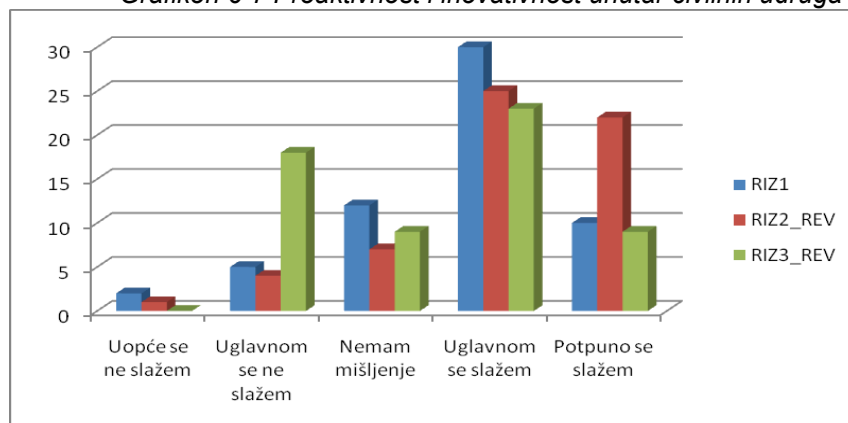
Percepcija poduzetničke orijentacije unutar udruga mjeri se na temelju tri anketna pitanja za svaki pokazatelj (Proaktivnost - PROA1, PROA2 i PROA3, inovativnost - INOV1, INOV2 i INOV3, te sklonost preuzimanju rizika

– RIZ1, RIZ2_INV i RIZ3_INV), te na temelju odgovora na ta pitanja (1 - Uopće se ne slažem do 5 – Potpuno se slažem). Iz Grafikona 6-8 se vidi da se velika većina ispitanika uglavnom

slaže ili potpuno slaže s pitanjima vezanima uz poduzetničku orijentaciju unutar njihovih udruga.



Grafikon 6-7 Proaktivnost i inovativnost unutar civilnih udruga



Grafikon 8 Preuzimanje rizika unutar civilnih udruga

U tabeli 1. su prikazane srednje vrijednosti te pozitivan i negativan stav prema pojedinom anketnom pitanju. Srednje vrijednosti se kreću oko 4 (od 3,39-4,78) što označava da udruge teže prema poduzetničkoj orijentaciji. Ako odgovore od 1-3 svrstamo u negativni stav (N) prema proaktivnosti a 4 i 5 u pozitivan stav (P) prema poduzetničkoj orijentaciji, dobivamo da pozitivan stav prema poduzetničkoj orijentaciji unutar udruge ima između 54-96%. Također možemo vidjeti da je pozitivna veza između

udruge i sklonosti riziku manje izražena nego u druga dva pokazatelja poduzetničke orijentacije. Treba uzeti u obzir inverzno kodiranje što je moglo zbuniti ispitanike kod trećeg pokazatelja. Nadalje, već su ranije u radu bila iznesena različita shvaćanja preuzimanja rizika kod neprofitnih udruga i tradicionalnim poduzećima, što donekle odražava slabiju tendenciju preuzimanja rizika u ovom istraživanju (naročito vidljivo kod trećeg pokazatelja).

PODUZETNIČKA ORIJENTACIJA									
	PROAKTIVNOST			INOATIVNOST			SKLONOST RIZIKU		
	PROA1	PROA2	PROA3	INOV1	INOV2	INOV3	RIZ1	RIZ2_INV	RIZ3_INV
sr. vr.	4,15	3,86	4,29	4,54	4,78	4,42	3,69	4,07	3,39
P(%)	90	81	94	93	96	91	58	79	54
N(%)	10	9	6	7	4	9	42	21	46

Tabela 1 Percepcija poduzetničke orijentacije unutar udruge

Stoga možemo zaključiti da postoji pozitivna percepcija o poduzetničkoj orijentaciji unutar udruga pri čemu je sklonost preuzimanju rizika nešto slabije tendencije od ostala dva pokazatelja poduzetničke orijentacije, zbog drugačijeg poimanja rizika u neprofitnim udrugama i tradicionalnom poduzetništvu.

2.2.2.1. Percepcija koristi poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti

U tradicionalnom poduzetništvu poduzetnička aktivnost se smatra jedim od glavnih pokretača ekonomskog razvoja, a jedan od načina iskazivanja poduzetničke aktivnosti je poduzetnička orijentacija. Sukladno tome poduzetnička orijentacija se očituje i kod uspješnih socijalnih poduzetnika u svijetu, te se ovdje želi ispitati percepcija koristi poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti unutar osnovnog skupa odabranih udruga. Anketna pitanja vezana uz percepciju koristi poduzetničke orijentacije su:

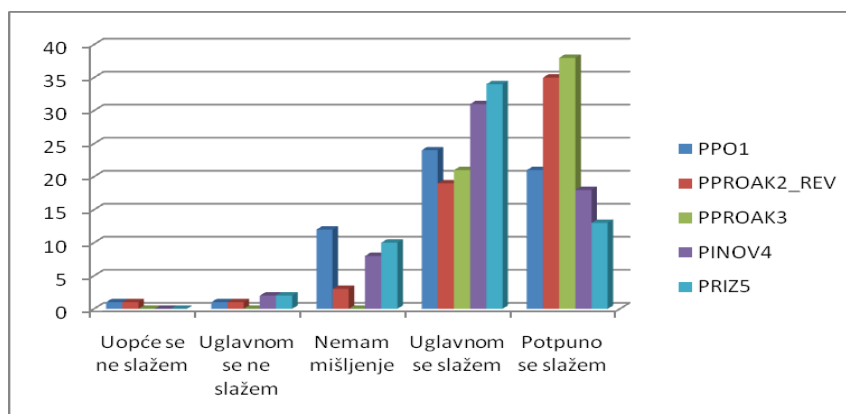
- PPO1 Smatramo važnim promicanje poduzetničke orijentacije u svrhu stvaranja socijalnih /društvenih vrijednosti.
- PPROAK2 Smatramo da

promicanje i stvaranje društvenih vrijednosti i promjena treba prepustiti državnim institucijama.

- PPROAK3 Nastojimo svojom djelatnošću potaknuti članove zajednice na podizanje percepcije o sposobnosti kreiranja vlastite sudbine.
- PINOV4 Svojim djelovanjem potičemo članove zajednice na eksperimentiranje i isprobavanje novih metoda i ideja.
- PRIZ5 Potičemo članove zajednice na preuzimanje više proračunatog rizika u cilju promjena u svojoj okolini i društvu.

Percepcija koristi poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti unutar udruga mjeri se na temelju pet anketnih pitanja (PPO1, PPROAK2, PPROAK3, PINOV4 i PRIZ5), te na temelju odgovora na ta pitanja (1 - Uopće se ne slažem do 5 – Potpuno se slažem, pri čemu valja napomenuti da je pitanje PPROAK2 reverzno kodirano).

Grafikonom 9. i Tabelom 2 se iskazuju pokazatelji važnosti poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti.



Grafikon 9 Percepcija važnosti poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti

PERCEPCIJA KORISTI PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE					
	PP1	PPROAK2_REV	PPROAK3	PINOV4	PRIZ5
sr. vr.	4,07	4,46	4,64	4,1	3,98
P(%)	77	92	100	84	80
N(%)	23	8	0	16	20

Tabela 2 Percepcija koristi od poduzetničke orijentacije kod stvaranja socijalnih vrijednosti

Ovdje je također najniži parametar (srednja vrijednost 3,98) koji iskazuje preuzimanje rizika, što je i za očekivati s obzirom na prijašnji pokazatelj o preuzimanju rizika unutar udruga. Ovdje se ispituje važnost poduzetničke orijentacije općenito, te pojedinačno proaktivnosti, inovativnosti i sklonosti preuzimanju rizika u stvaranju socijalnih vrijednosti.

Srednje vrijednosti pokazatelja se kreću od 3,98 do 4,64, dok pozitivan stav (P – odgovori 4 i 5) prema važnosti poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti ima 77-100%. *Ovdje možemo ustanoviti postojanje značajne pozitivne veze između percepcije o važnosti poduzetničke orijentacije i stvaranja socijalnih vrijednosti udruga u osnovnom skupu.*

2.2.3. Vodstvo služenjem

Druga hipoteza i drugi dio istraživanja ovog rada se odnosi na percepciju vodstva služenjem i percepciju koristi od vodstva služenjem u udrugama obuhvaćenim osnovnim skupom. Sukladno ranijim razmatranjima i pojedinim preklapanjima između karakteristika socijalnog poduzetnika i vođe u konceptu vodstva služenjem, dolazimo do zaključka da vodstvo služenjem može biti od koristi u stvaranju socijalnih vrijednosti. Vodstvo služenjem se ovdje ispituje na temelju šest pokazatelja (altruistički poziv, emocionalna obnova/liječenje, mudrost, moć uvjeravanja/inspiriranja, organizacijsko upravljanje/učenje i odnos prema suradnicima i njihov osobni razvoj), te se nadalje ispituje percepcija koristi vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti.

2.2.3.1. Altruistički poziv

Prvi pokazatelj kojim se ispituje percepcija vodstva služenjem unutar osnovnog skupa odabranih udruga je altruistički poziv. Altruistički poziv se odnosi na osjećaj potrebe za pomaganjem drugima, unatoč žrtvovanja svoje osobne koristi, što se može dovesti u poveznicu sa stvaranjem socijalnih vrijednosti. Anketna pitanja vezana uz percepciju altruističkog poziva su:

- VSAP1 Smatramo pozitivnim kada osoba žrtvuje svoju osobnu korist da bi ispunila potrebe suradnika ili korisnika usluge.
- VSAP2 Smatramo pozitivnim/poželjnim da osoba čini više od onog što se od nje traži po

dužnosti da bi ispunila potrebe korisnika usluge.

2.2.3.2. Emocionalna obnova/liječenje

Drugi pokazatelj kojim se ispituje percepcija vodstva služenjem unutar osnovnog skupa odabranih udruga je emocionalna obnova/liječenje. Ovaj pokazatelj odražava empatiju, sposobnost suosjećanja i pomaganja prema onima kojima je potrebna pomoć. Anketna pitanja vezana uz percepciju emocionalne obnove/liječenja su:

- VSEO3 Smatramo pozitivnom osobinom nadređenog ako mu se možete obratiti u slučaju osobne traume.
- VSEO4 Držimo pozitivnom osobinom vodstva ako je voditelj/vođa dobar kod pomaganja pri emocionalnom iscjeljivanju.

2.2.3.3. Mudrost

Treći pokazatelj kojim se ispituje percepcija vodstva služenjem unutar osnovnog skupa odabranih udruga je mudrost. Mudrost je karakteristika svakog dobrog vođe, te se između ostalog očituje i u njegovoj pronicljivosti u predviđanju budućih događaja. Da bi osoba koja stvara socijalne vrijednosti bila uspješna, potrebna mu je i ova karakteristika. Anketna pitanja vezana uz percepciju mudrosti su:

- VSMU5 Držimo da voditelj/vođa mora biti dobar u predviđanju tijekom događaja i posljedica pojedinih odluka.
- VSMU6 Smatramo da voditelj/vođa mora imati odličnu svjesnost/percepciju o onome što se događa.
- VSMU7 Smatramo važnim da rukovodeći kadar pokazuje širok spektar znanja i zanimanje u pronalaženju rješenja za probleme u udruzi.

2.2.3.4. Moć uvjeravanja/ inspiriranja

Četvrti pokazatelj kojim se ispituje percepcija vodstva služenjem unutar osnovnog skupa odabranih udruga je moć uvjeravanja/inspiriranja. Za stvaranje socijalnih vrijednosti često postoji deficit u financijskim sredstvima pa uspješni vođe to kompenziraju svojom karizmom, tj. moći inspiriranja svojih suradnika, te uvjeravanja potencijalnih

financijera ili institucija koje mogu pomoći. Anketna pitanja vezana uz percepciju moć uvjeravanja/inspiriranja su:

- VSMI8 Smatramo da voditelj/vođa mora poticati suradnike da sanjaju "velike snove" o udruzi.
- VSMI9 Vjerujemo da voditelj/vođa mora biti dobar u uvjeravanju zašto učiniti neke stvari.

2.2.3.5. Organizacijsko služenje

Peti pokazatelj kojim se ispituje percepcija vodstva služenjem unutar osnovnog skupa odabranih udruga je organizacijsko služenje. Organizacijsko služenje odražava zajedništvo, pomaganje i doprinos poboljšanju udruge ali i doprinos i poboljšanje šire zajednice i društva u cjelini. Anketna pitanja vezana uz percepciju organizacijskog služenja su:

- VSOU10 Držimo da organizacija mora igrati moralnu ulogu u društvu.
- VSOU11 Gledamo na udruhu kao potencijal doprinosu društvu.
- VSOU12 Potičemo duh zajedništva unutar udruge.

2.2.3.6. Odnos prema suradnicima

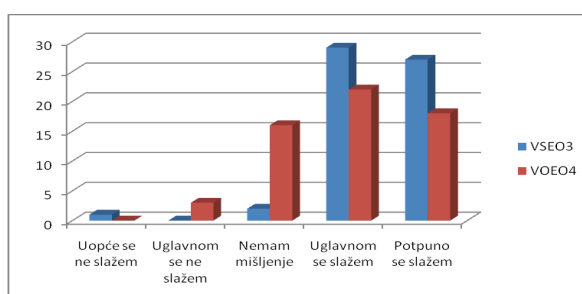
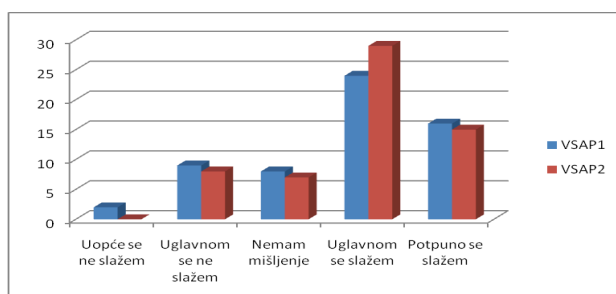
Šesti pokazatelj kojim se ispituje percepcija vodstva služenjem unutar osnovnog skupa odabranih udruga je odnos prema suradnicima i njihov osobni razvoj. Unutar koncepta vodstva služenjem, naročito je važan odnos prema suradnicima i njihov osobni razvoj, stoga vođa u ovom konceptu misli prvo na svoje suradnike i korisnike usluga. Anketna

pitanja vezana uz percepciju odnosa prema suradnicima i osobnog razvoja su:

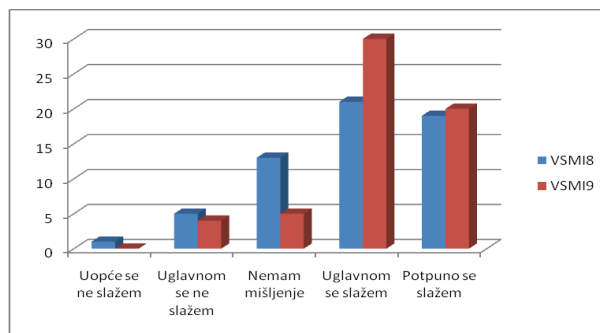
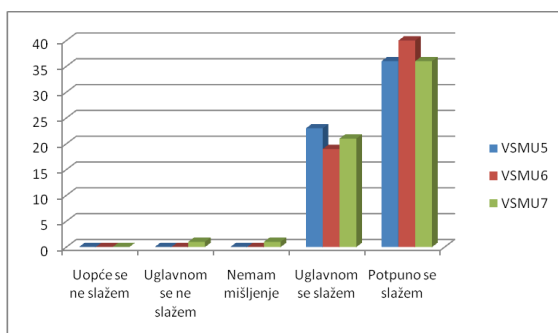
- VSOS13 Vodstvo koristi vrijeme za stvaranje kvalitetnih odnosa sa suradnicima/kolegama
- VSOS14 Držimo važnim postizanje konsenzusa među kolegama / suradnicima oko važnih odluka
- VSOS15 Postoji senzibiliziranost s obzirom na obaveze suradnika izvan radnog mjesta
- VSOS16 Postavljamo prioritarnim osobni razvoj kolega/suradnika unutar udruge
- VSOS17 Očekuju se od kolega/suradnika visoki etički standardi
- VSOS18 Vjerujemo da je važno stvaranje osjećaja suradništva umjesto osjećaja da radite za nekog
- VSOS19 Držimo pozitivnim ako se naši suradnici uključe i u druge društveno korisne ili volonterske aktivnosti izvan udruge

2.2.4. Vodstvo služenjem – rezultati zaključak

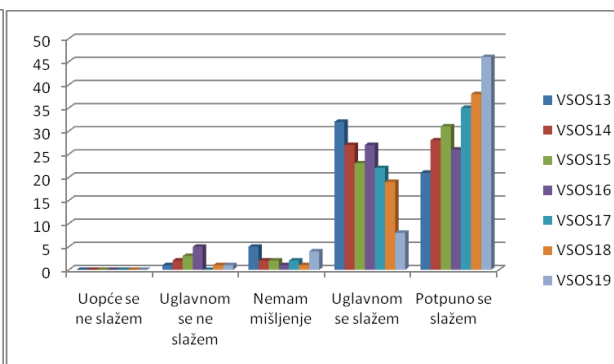
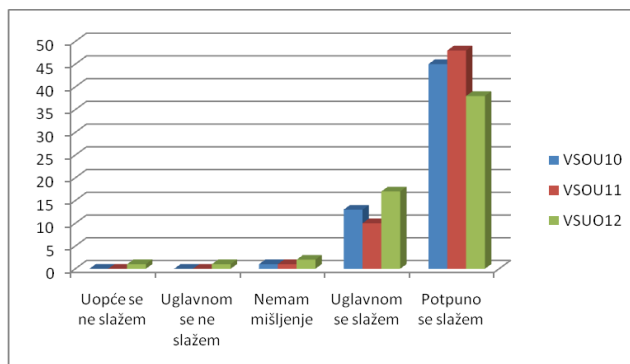
Percepcija vodstva služenjem unutar udruge mjeri se na temelju anketnih pitanja o vodstvu služenjem, te na temelju odgovora na ta pitanja (1 - Uopće se ne slažem do 5 – Potpuno se slažem). Iz Grafikon 10-15 se vidi da se velika većina ispitanika uglavnom slaže ili potpuno slaže s pitanjima vezanima uz vodstvo služenjem unutar njihovih udruga.



Grafikon 10-11 Altruistički poziv i emocionalna obnova unutar civilnih udruga



Grafikon 12-13 Moć uvjeravanja / inspiriranja i mudrost u vodstvu služenjem



Grafikon 14-15 Organizacijsko služenje i odnos prema suradnicima

Tabela 3. prikazuje vodstvo služenjem unutar civilnih udruga. Srednja vrijednost se kreće od 3,73-4,75, dok pozitivan stav (P – odgovori 4 i 5) prema vodstvu služenjem ima 68-98% ispitanika. Pozitivan stav altruističkom pozivu je slabije izražen nego kod ostalih pokazatelja vodstva služenjem. Ovaj rezultat se može sagledati i kroz činjenicu da su postavljena

pitanja malo zahtjevnija po pitanju nesebičnog služenja za druge, čak i po cijenu štete na račun svog vlastitog vremena i benificija. Pitanje može i poslužiti kao „knock out“ ili brzi pokazatelj za postojanje naznaka koncepta vodstva služenjem. Karakteristika altruističkog poziva se veže uz najuspješnije socijalne poduzetnike u svijetu.

VODSTVO SLUŽENJEM										
	VSAP1	VSAP2	VSEO3	VSEO4	VSMU5	VSMU6	VSMU7	VSMI8	VSMI9	VSOU10
sr. vr.	3,73	3,86	4,37	3,93	4,61	4,68	4,56	3,88	4,12	4,75
P(%)	68	74	95	68	100	100	97	68	85	98
N(%)	32	26	5	32	0	0	3	32	15	2
	VSOU11	VSOU12	VSOS13	VSOS14	VSOS15	VSOS16	VSOS17	VSOS18	VSOS19	
sr. vr.	4,8	4,53	4,24	4,37	4,39	4,25	4,56	4,59	4,68	
P(%)	98	93	90	93	92	90	96	96	92	
N(%)	2	7	10	7	8	10	4	4	8	

Tabela 3 Percepcija vodstva služenjem unutar udruga

Na rezultata možemo zaključiti da postoji pozitivna percepcija o vodstvu služenjem

unutar udruga pri čemu je altruistički poziv nešto slabije tendencije ostalih pokazatelja

vodstva služenjem.

2.2.4.1. Percepcija koristi vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti

S obzirom na deficit materijalnih, finansijskih i ljudskih resursa u stvaranju socijalnih vrijednosti, neki od tih resursa se mogu kompenzirati na druge načine uz pomoć koncepta vodstva služenja. Konceptom vodstva služenjem mogu se pridobiti koristi za društveno korisne radnje i stvaranje socijalnih vrijednosti. Stoga je sljedeći niz anketnih pitanja vezan uz percepciju koristi vodstva služenjem:

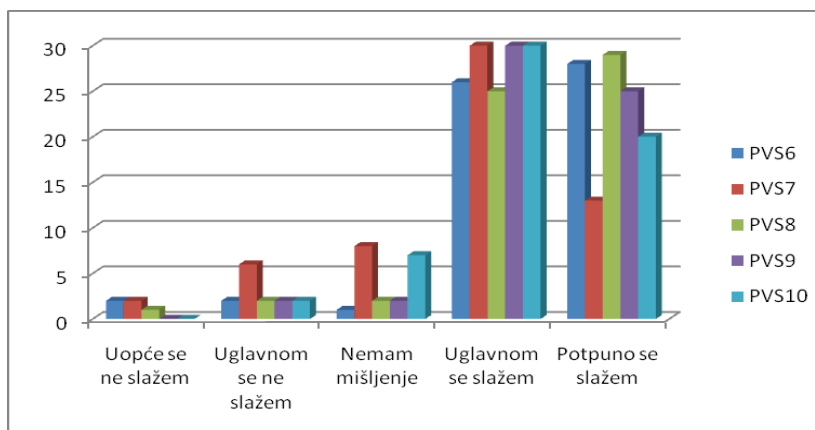
- PVS6 Smatramo da se ljude može pridobiti za društveno korisne radnje npr. volontiranje, ako se prema njima odnosite kao prema suradnicima.
- PVS7 Smatramo da se ljude može pridobiti za društveno korisne radnje npr. volontiranje, ako pokazujete empatiju prema ljudima.
- PVS8 Vjerujemo da se ljude može pridobiti za društveno korisne radnje npr. volontiranje, ako oni mogu osjetiti vašu etičnost i imati

povjerenje prema vama.

- PVS9 Vjerujemo da se pomoću umijeća motiviranja ljude može pridobiti za društveno korisne radnje npr. volontiranje.
- PVS10 Smatramo da se ljude može pridobiti za društveno korisne radnje npr. volontiranje, ako oni vjeruju u vašu mudrost/sposobnost vođenja pojedine akcije prema uspjehu.

Percepcija koristi vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti unutar udruga mjeri se na temelju pet anketnih pitanja (PVS6, PVS7, PVS8, PVS9 i PVS10), te na temelju odgovora na ta pitanja (1 - Uopće se ne slažem do 5 – Potpuno se slažem).

Grafikonom 17. i Tabelom 12 se iskazuju pokazatelji važnosti vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti. Srednje vrijednosti pokazatelja se kreću od 3,78 do 4,34, dok pozitivan stav (P – odgovori 4 i 5) prema važnosti poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti ima 77-93% ispitanika. *Možemo ustanoviti pozitivnu vezu između percepcije o važnosti vodstva služenjem i stvaranja socijalnih vrijednosti udruga u osnovnom skupu.*



Grafikon 16 Percepcija koristi vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti

PERCEPCIJA KORISTI VODSTVA SLUŽENJEM					
	PVS6	PVS7	PVS8	PVS9	PVS10
sr. vr.	4,29	3,78	4,34	4,32	4,15
P(%)	91	73	91	93	85
N(%)	9	27	9	7	15

Tabela 4 Percepcija koristi od vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti

2.3. Dokazivanje hipoteza

Civilne udruge su po svom karakteru i opsegu djelovanja usmjerene na stvaranje socijalnih vrijednosti. Pošto u Hrvatskoj nema, ili gotovo da nema primjera socijalnog poduzetništva u neprofitnim organizacijama, ovim istraživanjem se željela ispitati razina poduzetničke orijentacije i percepcija njezine važnosti, što može davati znakove tendencije prema razvoju socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj. Poduzetnička orijentacija se uzima kao jedna od značajki socijalnog poduzetništva u neprofitnim udrugama.

Nadalje, željela se pokazati pozitivna veza između koncepta vodstva služenjem i stvaranja socijalnih vrijednosti. Važnost koncepta vodstva služenjem leži u činjenici da civilne ili neprofitne udruge imaju ograničena financijska sredstva, ljudske i ostale resurse, te se trebaju oslanjati na druge prednosti u ostvarivanju svojih ciljeva. Jedna od prednosti može biti usmjerenost na ljude, što je u srži koncepta vodstva služenjem, čime se može dobiti na vjerodostojnosti i povjerenju u ciljeve organizacije.

U sklopu dokazivanja hipoteze **H1 - civilne udruge promiču stvaranje poduzetničke orijentacije koja utječe na socijalne vrijednosti u Hrvatskoj**, napravljena je analiza međunarodne znanstvene literature iz socijalnog poduzetništva i tradicionalnog poduzetništva, te je provedena anketa među civilnim udrugama u Republici Hrvatskoj. Pokazana je važnost socijalnog poduzetništva kroz djelovanje u civilnim udrugama i poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti. Utvrđeno je da se u svijetu na ovaj način stvaraju socijalne vrijednosti efikasnije, te na novi i održiv način, što dodatno upućuje na važnost poduzetničke orijentacije.

U sklopu dokazivanja hipoteze H1 provedena je anketa unutar udruga iz osnovnog skupa istraživanja o percepciji proaktivnosti, inovativnosti, sklonosti riziku, te percepciji o važnosti poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti. **Na temelju pozitivne percepcije o pokazateljima poduzetničke orijentacije (proaktivnosti, inovativnosti i sklonosti riziku), te pozitivne percepcije o važnosti poduzetničke orijentacije u stvaranju socijalnih vrijednosti, možemo zaključiti da je hipoteza H1 dokazana.**

Za dokazivanje hipoteze **H2 - vodstvo služenjem je pozitivno povezano sa stvaranjem socijalnih vrijednosti**, korištena

je međunarodna znanstvena literatura, te je provedena anketa među civilnim udrugama u Republici Hrvatskoj. Temeljem međunarodne znanstvene literature je pokazano preklapanje karakteristika socijalnog poduzetnika i vođe u konceptu vodstva služenjem, što ukazuje na vezu između vodstva služenjem i stvaranja socijalnih vrijednosti. Također je pokazano da su karakteristike socijalnog poduzetništva moralni i etički okviri, što su neke od karakteristike vodstva služenjem koje pozitivno utječu na stvaranje socijalnih vrijednosti, te pozitivno utječu na povjerenje u socijalnog poduzetnika, što doprinosi stvaranju socijalnih vrijednosti.

U sklopu dokazivanja hipoteze H2 provedena je anketa unutar udruga iz osnovnog skupa istraživanja o percepciji vodstva služenjem, te percepciji o važnosti vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti. *Temeljem pozitivne percepcije o vodstvu služenjem i pozitivne percepcije o važnosti vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti možemo zaključiti da je hipoteza H2 dokazana.*

Daljnja istraživanja na području Republike Hrvatske za dobivanje dodatnih saznanja na području poduzetničke aktivnosti i vodstva služenjem u civilnim udrugama mogu se provesti detaljnijim anketnim upitnicima na uzorku udruga s višom poduzetničkom orijentacijom i vodstvom služenjem (na temelju ovog istraživanja). Također bi bilo preporučljivo anketirati više članova udruge, da se dobije cjelovitija slika poduzetničke orijentacije i vodstva služenjem unutar pojedinih udruga. Nadalje, za dodatni uvid o ova dva koncepta, može se provesti i intervju sa članovima udruga.

Sukladno primjeru razvoja socijalnog poduzetništva u neprofitnim, civilnim organizacijama u svijetu, potreban je i razvoj socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj. Time bi se napravio značajniji ishod u rješavanju socijalnih problema. Svoj doprinos u poticanju socijalnog poduzetništva bi mogla dati i vlada predlaganjem kvalitetne zakonske regulative o socijalnom poduzetništvu u neprofitnim udrugama.

Treba staviti naglasak da se koncept socijalnog poduzetništva u neprofitnim udrugama ne obuhvati preširoko, čime bi se razvodnio sam koncept i vrlo vjerojatno ne bi došlo do željenih rezultata. Socijalno poduzetništvo u neprofitnom sektoru treba počivati na ljudskom kapitalu, tj. na ljudima – socijalnim poduzetnicima koji će biti sposobni

ponuditi rješenja i dati novu snagu i nove poglede kod rješavanja dosadašnjih problema.

Kod odabira koje projekte, tj. koje socijalne poduzetnike poticati, ne treba izmišljati nove koncepte nego iskoristiti najbolje prakse iz sektora u svijetu, npr. prilagoditi selekcijski proces organizacije Ashoka u odabiru i pronalasku socijalnih poduzetnika.

Tako se može dobiti puno veći učinak za isti trošak novčanih sredstava, ako su ona pravilno usmjerena, pošto će ti socijalni poduzetnici razraditi dobre koncepte koji mogu promijeniti ustoličenu praksu na nacionalnoj razini. S druge strane njihove dobre prakse se mogu replicirati, te se mogu poticati i takvi programi koji repliciraju dobre i iskušane prakse socijalnih poduzetnika. U fokusu svega treba biti čovjek, pojedinac sa dovoljno htjenja i energije za provođenje projekta.

Fokusu u čijem je središtu čovjek, pojedinac, svakako treba pridodati i koncept vodstva služenjem, što čini logični slijed u konceptu socijalnog poduzetništva. Vodstvo služenjem polazi u svojoj srži od činjenica, da se prema kolegama odnosimo kao prema ravnopravnim suradnicima, zatim pokazivanja empatije prema ljudima, stvaranja povjerenja prema vođi, vjerovanja u dalekovidnost vođe, te kao i u drugim tipovima vodstva, sposobnost motivacije. Ove sposobnosti i atributi su važni za pridobivanje ljudi u volontiranju, pomaganju ostvarivanja društveno korisnih projekata, skupljanje financijskih sredstava, potpore i uspješnost lobiranja kod institucija.

U nedostatku financijskih i drugih sredstava, vođa mora biti vjerodostojan u svojim namjerama sa društveno korisnim projektima da bi dobio podršku. Koncept vodstva služenjem može biti dobar put prema toj vjerodostojnosti i etičnosti u aktivnostima udruga. Koncept socijalnog poduzetništva i vodstva služenjem su izuzetno zahtjevni modeli i ne treba imati iluzije da ih svatko može postići, ali potrebno je što više se približiti tim konceptima u svrhu stvaranja socijalnih vrijednosti.

3. Zaključak

U današnje doba u svijetu se sve više govori o konceptu socijalnog poduzetništva kao uspješnog koncepta u stvaranju socijalnih vrijednosti. Za socijalno poduzetništvo ne postoji jedinstvena definicija, te se ovaj rad dotakao socijalnog poduzetništva u civilnom sektoru.

Koncept socijalnog poduzetništva vuče paralelu sa dobrim praksama u tradicionalnom poduzetništvu. Nadalje, ovaj rad se zasniva na definiciji socijalnog poduzetništva usmjerenog na ljude i ljudski potencijal. Ljudi, pojedinci su pokretači inicijativa i začetaka većih promjena u društvu, kako u tradicionalnom poslovanju, tako i u socijalnom aspektu. Stoga se ovdje uz koncept socijalnog poduzetništva i stvaranja socijalnih vrijednosti dodaje i koncept vodstva služenjem. Da bi socijalno poduzetništvo zaživjelo i davalo očekivanje rezultate, potreban je pojedinac, socijalni poduzetnik, vođa koji će svojom neiscrpnom energijom davati primjer drugima, te biti usmjeren na razvoj ljudskih potencijala, kako svojih suradnika, tako i klijenata korisnika usluga.

Najbolji socijalni poduzetnici u svijetu su oni koji daju potporu i pomoć ljudima, ne u smislu materijalne i financijske pomoći, nego omogućavanju ljudima kod uključivanja u društvo, stvaranja osjećaja samopouzdanja i vrijednosti, te pomoći ljudima da se mogu brinuti sami za sebe. Jedan od najboljih primjera je mikrokreditiranje u Bangladešu.

Država u svemu tome može najviše pomoći u smislu pravne regulative, stvaranja podupiruće okoline za takve izuzetne ljude i eventualno u smislu financijske pomoći onima koji najviše obećavaju da se mogu posvetiti samo svojim projektima na neko potrebno vrijeme.

Vremena su dinamična, tržište je dinamično, te ne treba zatvarati oči pred činjenicom da će takvi pristupi biti potrebni i u socijalnom sektoru.

Pošto konkretnih primjera socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj nema ili su u dubokom začetku, ciljanim istraživanjem se ispitala poduzetnička orijentacija i vodstvo služenjem, te percepcija važnosti poduzetničke orijentacije i vodstva služenjem u civilnim udrugama. Već samim odabirom osnovnog skupa odabrane su udruge koje imaju najviše potencijala prema tim konceptima. Istraživanje je pokazalo da postoji pozitivna tendencija osnovnog skupa udruga prema poduzetničkoj orijentaciji i konceptu vodstva služenjem. Ono što je još važnije da postoji pozitivna percepcija važnosti poduzetničke orijentacije i koncepta vodstva služenjem u stvaranju socijalnih vrijednosti.

Potrebna su daljnja i detaljnija istraživanja o mogućnosti poticaja i uvođenja socijalnog poduzetništva i koncepta vodstva služenjem u

Hrvatskoj. S obzirom na ovo istraživanje, razvidno je da postoje udruge i pojedinci u njima koji imaju potencijala za razvoj ovih koncepata.

Literatura

Alvord, S., Brown, L.D., Letts, C.W.: Social Entrepreneurship Leadership that Facilitates Societal Transformation—an exploratory study, Working Papers, 2006. <<http://www.hks.harvard.edu/leadership/Pdf/AlvordBrownLettsWorkingPaper.pdf>>, (pristupano: 14. Prosinac, 2009.)

Awang, A. : Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro-Based Enterprises (BSMAEs) in West Malaysia, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 5, 2010., <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/5401/4716> >, (pristupano: 20. Prosinac 2010.)

Barbuto, J., E., Wheeler D., W.: Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, Group & Organization Management, Vol. 31. No. 3., pp. 300-326., 2006., <DOI: 10.1177/1059601106287091>, (pristupano: 14. Prosinac 2009.)

Bhawe, N., Gupta, V. K., Jain, T. K.: The Entrepreneurship of the Good Samaritan: A development Framework to Understand Social Entrepreneurship Using Insights from Qualitative Study, 2006. <<http://ssrn.com/abstract=902685>>, (pristupano: 19. Prosinac, 2009.)

Bornstein, D.: How to Change the World, Oxford university press, New York, 2007.

Cingula, M.: Corporate Governance Standards and Increase of Socijal Responsibility, Ekonomski fakultet Zagreb, 2010., mcingula@efzg.hr (16. Ožujak 2010.)

Drayton, W.: The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business, California Management Review, Spring 2002, Vol. 44., No. 3., pp. 120-132, str. 4-5., <<http://connection.ebscohost.com/content/article/1023854146.html>>, (pristupano: 13. Veljače 2011.)

Hughes, M., Morgan, R., E.: Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, Industrial Marketing Management, Vol.36., No. 5., 2007.,

pp.651–661, <doi:10.1016/j.indmarman.2006.04.003>, (pristupano: 20. Prosinac 2010.)

Jaramillo, F., Grisaffe, D., B., Chonko, L., B., Roberts, J., A.: Examining The Impact Of Servant Leadership On Sales Force Performance, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.29., No. 3., 2009, pp. 257–275., str. 18-19., <<http://mesharpe.metapress.com/index/br0u8q6670143626.pdf>>, (pristupano: 21. Prosinac 2010.)

Jogaratham, G.: Entrepreneurial Orientation And Environmental Hostility: An Assessment Of Small, Independent Restaurant Businesses, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 26, No. 3, 2002, <doi: 10.1177/1096348002026003004>, (pristupano: 20. Prosinac 2010.)

Joseph, E.E., Winston, B., E.: A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust , Leadership & Organization Development Journal Vol. 26 No. 1. pp. 6-22., <DOI: 10.1108/01437730510575552 >, (pristupano: 14. Prosinac 2009.)

Mair, J., Noboa, E.: Social entrepreneurship: How intentions to create social enterprise get formed , IESE Working Paper No. D/521, 2003, str. 7-8. <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=462283>, (pristupano:14. Prosinac 2009.)

Okpara, O., O.: Entrepreneurial Orientation and Export Performance: Evidence from an Emerging Economy, International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 6., 2009., pp.195-211, <<http://www.bizresearchpapers.com/16.Okpara.pdf>> , (pristupano: 20. Prosinac 2010.)

Sen, P.: Ashoka's big idea: Transforming the World Through Social Entrepreneurship, Futures, Vol. 39., No.5., 2007., pp. 534-553., <doi:10.1016/j.futures.2006.10.013>, (pristupano: 12. Prosinac 2010.)

Stiglitz, J.: Globalizacija i dvojbe koje izaziva, Algoritam, Zagreb, 2004.,

Young, S.: Moral Capitalism: Reconciling Private Interest with the Public Good, Bennett-Koehler Publishers, 2003.

UTJECAJ INTELEKTUALNOG KAPITALA NA PROFITABILNOST HRVATSKIH PODUZEĆA

INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL ON THE PROFITABILITY OF CROATIAN COMPANIES

MLADEN TURUK, MA

SAŽETAK

S promjenom tržišnih uvjeta i transformacijom gospodarstva u uslužne djelatnosti, neprestano se pronalaze novi načini kako opstati na tržištu te poduzeću osigurati uvjete za dugoročni rast i razvoj. Kako znanje i neopipljiva imovina postaju temeljni faktori povećanja konkurentske prednosti, ocjena stanja i izvještavanje o intelektualnom kapitalu javljaju kao nužnost. Intelektualni kapital označava se ključnim resursom u suvremenoj ekonomiji, ekonomiji znanja. Primarni cilj rada bio je u sklopu istraživanja otkriti kako povećanje efikasnosti intelektualnog kapitala utječe na profitabilnost poduzeća, odnosno statističko-analitičkim pristupom argumentirati značaj intelektualnog kapitala u poduzeću.

Ključne riječi: intelektualni kapital, ljudski kapital, strukturalni kapital, fizički i financijski kapital, efikasnost stvaranja vrijednosti, profitabilnost hrvatskih poduzeća

SUMMARY

With turbulent market conditions and transition of the economy towards services, new ways of market survival and insurance of the conditions for long-term growth and development are continuously being found. As knowledge and intangible assets are becoming fundamental factors in increasing competitive advantage, measuring and reporting on intellectual capital arise as a necessity. Intellectual capital is denoted as a key resource in modern economy, more known as the knowledge economy. The primary objective of the research was to discover how the increase in the efficiency of intellectual capital affects companies' profitability and to argue the importance of intellectual capital in an enterprise.

Key words: intellectual capital, human capital, structural capital, physical and financial capital, value added efficiency, Croatian enterprises profitability

1. Uvod

Intelektualni kapital označava se ključnim resursom u suvremenoj ekonomiji, ekonomiji znanja, koju karakteriziraju nesigurnost poslovanja te učestale promjene u tehnologiji, institucijama i vrijednostima. S obzirom na brojnost projekata istraživanja i brojne indikatore mjerenja u posljednje mu se vrijeme pridaje opravdani značaj. Intelektualni kapital stoga se uz rad, zemlju i fizički kapital, često navodi kao četvrti osnovni faktor proizvodnje poduzeća.

S promjenom tržišnih uvjeta i transformacijom gospodarstva u uslužne djelatnosti, neprestano se pronalaze novi načini kako što efikasnije nastupiti na tržištu, a znanje, inovacije i ostala neopipljiva imovina postaju osnovni elementi nužni za stvaranje progresa u novoj ekonomiji i temeljni faktori povećanja konkurentske prednosti. Proizvodni procesi suvremenih organizacija postaju ujedno i znanstveni procesi, a kao posljedica povećanja kvalifikacijske zahtjevnosti radnika potreba za znanjem postaje sve veća, što rezultira nastankom novog tipa radnika - radnika znanja. Znanje je specifičan resurs koji ne samo da se upotrebljavanjem ne troši, već mu se primjenom i prijenosom povećava vrijednost.

Pravi izazov suvremene ekonomije tako prestaje biti čisto gomilanje fizičkih resursa, a naglasak je prebačen na što bolje iskorištavanje postojećeg intelektualnog kapitala, odnosno bolje upravljanje ljudskim, strukturalnim i potrošačkim kapitalom. Kako je neopipljivost jedan od glavnih atributa intelektualnog kapitala, postaje pravi izazov kako njime upravljati. Zbog povećane interakcije poduzeća s okolinom, zahtjeve za kvalitetnim upravljanjem neopipljivom imovinom nameću i sami stakeholderi, odnosno država, zaposlenici, vjerovnici, investitori, te ostali interesenti za financijski rezultat poduzeća.

Rastom značaja intelektualnog kapitala i transformacijom u dominirajući razvojni činitelj

poslovanja poduzeća, ocjena stanja i izvještavanje o intelektualnom kapitalu prestaju biti stvar prestiža. Nesigurnost, nestabilnost i kompleksnost koji karakteriziraju suvremene uvjete poslovanja, od poduzeća iziskuju sposobnost proizvodnje, upravljanja i kontinuiranog povećavanja efikasnosti intelektualnog kapitala. U određenim slučajevima, prvenstveno uslužnih poduzeća sa značajno izraženom neopipljivom imovinom, tradicionalni pokazatelji financijskih performansi menadžment mogu navoditi na krive zaključke, odnosno rezultirati pogrešnim donošenjem odluka. Mjerenje i ocjena stanja intelektualnog kapitala unutar organizacija javljaju se stoga kao nužnost.

Obično se razliku između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti poduzeća pripisuje intelektualnom kapitalu, odnosno njegovim komponentama. Imovina vidljiva u bilancama poduzeća često ima manju vrijednost od one koja u njima nije navedena. Kako je ta razlika često snažno izražena, ispada da pravo bogatstvo poduzeća leži u komponentama intelektualnog kapitala, ljudskom i strukturalnom (potrošačkom) kapitalu. Upravo zato, sama financijska analiza prestaje biti dovoljna za dobivanje preciznog uvida u cjelokupno poslovanje poduzeća.

U uvjetima suvremenog poslovanja, gdje donošenje odluka zahtjeva promptno reagiranje kako bi se ostalo konkurentnim, izdvajanja za ljudski kapital definitivno poprimaju oblik investicije, a ne troška kao što nalažu tradicionalne metode, a intelektualna sposobnost izvire iz potencijala zaposlenih. Njihovo znanje i umijeće da ga pretvore u vrijednost na tržištu temelj su na kojem počiva moderno gospodarstvo. Na taj način zaposleni razvijaju svoje potencijale, te postaju ljudski kapital.

Primarni razlog odabira teme je otkrivanje međusobne povezanosti, odnosno utjecaja intelektualnog kapitala na profitabilnost poduzeća. Povećanje ljudskog i strukturalnog kapitala putem zapošljavanja novih radnika ne osigurava povećanje financijskih performansi poduzeća. Spomenuto se ostvaruje isključivo povećanjem njihove efikasnosti stvaranja vrijednosti, odnosno sposobnošću efikasnog upravljanja intelektualnim kapitalom, što postaje temeljni cilj svakog poduzeća.

2. Intelektualni kapital kao ključni resurs ekonomije znanja

Kako nema jedinstvene definicije intelektualnog kapitala, u radu se kronološki navode neke definicije autora relevantnih na području intelektualnog kapitala. Stewart (1991), u članku zaslužnom za etabliranje koncepta intelektualnog kapitala, intelektualni kapital opisuje kao nešto što se ne može opipati, ali te polako čini bogatim.

Petrash (1996) intelektualni kapital dijeli na ljudski kapital, organizacijski kapital i potrošački kapital. Pod ljudskim kapitalom podrazumijeva znanje koje posjeduju zaposlenici, pod organizacijskim kapitalom znanje koje je eksploatiralo poduzeće od svojih zaposlenih, dok pod potrošačkim kapitalom podrazumijeva percepciju i zadovoljstvo potrošača vrijednostima ostvarenim kupnjom proizvoda ili korištenjem usluga poduzeća.

Moore (1996) intelektualni kapital dijeli na potrošački kapital, inovacijski kapital i organizacijski kapital.

Edvinsson i Sullivan (1996) intelektualni kapital definiraju kao znanje koje se može pretvoriti u vrijednost. Prema njima intelektualni kapital ne čini sveobuhvatno znanje već samo ono koje se može materijalizirati na tržištu, odnosno sudjelovati u stvaranju dodane vrijednosti.

Prema shvaćanju Edvinssona i Malonea (1997) intelektualni kapital čine znanje, vještine, invencije, tehnologije, intelektualno vlasništvo, stručnosti i kreativne sposobnosti ljudskog mozga koje mogu biti pretvorene u vrijednost. U intelektualni kapital ubrajaju i softver, baze podataka, zaštitne znakove i odnose s potrošačima. Stewart (1997) intelektualni kapital definira kao znanje, vještine i sposobnosti zaposlenih. Intelektualni kapital predstavlja zajedničko učenje poduzeća i njegovih klijenata, koje između njih stvara čvrstu sponu i osigurava njihovu dugoročnu uspješnu poslovnu suradnju.

Edvinsson (1997) pod intelektualnim kapitalom podrazumijeva posjedovanje znanja, primjenjivo iskustvo, organizacijsku tehnologiju, odnose s kupcima i profesionalne vještine koje donose konkurentsku prednost na tržištu. Pulić (1998) smatra da se intelektualni kapital dijeli na ljudski i strukturalni kapital, koji u kombinaciji s fizičkim/financijskim kapitalom pridonosi stvaranju dodane vrijednosti poduzeća. U istraživanju u ovom radu koristio se spomenuti pristup analize efikasnosti

stvaranja vrijednosti, koja je mjerena putem VAIC koeficijenta.

Bontis (1999) intelektualni kapital definira kao količinu znanja koja se nalazi u umovima članova organizacije, te količinu znanja koja je ugrađena u proizvode, sustav i strukture. Bontis (2001) proširuje svoju definiciju intelektualnog kapitala, pa tako smatra da se intelektualni kapital sastoji od ljudskog i strukturalnog kapitala, a objašnjava ga kao znanje zaposlenika i organizacijsko znanje koje doprinosi održivoj konkurentskoj prednosti. Roos, et. al (2005) definiraju intelektualni kapital kao nemonetarne i nematerijalne resurse koje djelomično ili u potpunosti kontrolira organizacija, a koji doprinose stvaranju vrijednosti organizacije.

3. Predmet i ciljevi istraživanja; dosadašnja istraživanja

Primarni interes iskazan je u otkrivanju veze između intelektualnog kapitala i profitabilnosti poduzeća. Cilj je ustanoviti postojanje korelacije između ljudskog, strukturalnog i fizičkog/financijskog kapitala, te povrata na imovinu, bruto i neto profitnu maržu poduzeća. Glavna intencija svakog poduzeća i organizacije postaje stvaranje vrijednosti. Dodana vrijednost postaje temeljna mjera efikasnosti svih faktora proizvodnje odnosno ključni faktor za uvid u uspješnost poslovanja poduzeća. S obzirom njenu značajnost odnosno objektivnost, sve se češće koristi kao pokazatelj uspješnosti poslovanja. Što je veća stvorena dodana vrijednost poduzeća, to je veća korist koju uživaju vlasnici, zaposlenici, država i vjerovnici. Poseban će fokus stoga biti pridat analizi efikasnosti stvaranja dodane vrijednosti poduzeća obuhvaćenih istraživanjem.

Da bi se nečime uspješno upravljalo prethodno je potrebno provesti određena mjerenja, stoga će se u radu navesti najznačajnije monetarne i nemonetarne metode mjerenja intelektualnog kapitala. Poseban naglasak stavljen je na VAIC (engl. Value Added Intellectual Coefficient) metodu, kojoj će se, kao petom konceptu mjerenja intelektualnog kapitala, pridati posebna pozornost. Spomenuta metoda intelektualni kapital mjeri putem analize efikasnosti stvaranja dodane vrijednosti njegovih pojedinih komponenti.

Primarni cilj rada je u sklopu istraživanja otkriti kako povećanje efikasnosti intelektualnog kapitala utječe na profitabilnost poduzeća, odnosno statističko-analičkim pristupom

argumentirati značaj intelektualnog kapitala u poduzeću.

Pomoćni ciljevi rada su otkriti i analizirati relevantne komponente intelektualnog kapitala, te s obzirom na važnost ocjene stanja intelektualnog kapitala i brojne metode njegovog mjerenja, skrenuti pozornost na najznačajnije monetarne i nemonetarne metode.

U skladu s ciljevima istraživanjima, formirane su slijedeće hipoteze koje će se preispitati u daljnjem radu:

H1. Povećana efikasnost intelektualnog kapitala rezultira s većim povratom na imovinu poduzeća.

H2. Povećana efikasnost intelektualnog kapitala rezultira s većom bruto profitnom maržom poduzeća.

H3. Povećana efikasnost intelektualnog kapitala rezultira s većom neto profitnom maržom poduzeća.

U sklopu istraživanja obuhvaćen je uzorak od deset poduzeća s najvećom tržišnom kapitalizacijom u Hrvatskoj koja sačinjavaju CROBEX indeks. Profitabilnost poduzeća mjeri se tradicionalnim pokazateljima, povratom na imovinu, bruto i neto profitnom maržom, dok se intelektualni kapital analizirao VAIC koeficijentom, putem analize efikasnosti stvaranja vrijednosti.

Formulirani su modeli višestruke regresije koji će biti preispitati za svaku od pet promatranih godina, zasebno za svaku promatranu zavisnu varijablu. Reprezentativnost modela prikazana je koeficijentom determinacije, dok se za ispitivanje signifikantnosti samog modela višestruke linearne regresije primijenio F-test (detaljni podaci dostupni na upit). U donošenju zaključka koristila se induktivna metoda, jer se na temelju uzorka izveo opći zaključak o utjecaju intelektualnog kapitala na profitabilnost poduzeća.

S povećanjem značaja intelektualnog kapitala do kojeg je počelo dolaziti kada se tržišna vrijednost poduzeća koja kotiraju na burzama značajnije odvojila od njihove knjigovodstvene vrijednosti. Navedeno je pripisano fenomenu neopipljive imovine, odnosno intelektualnom kapitalu. S nastankom potrebe mjerenja i ocjene stanja intelektualnog kapitala kao nadopuna tradicionalnim financijskim izvještajima poduzeća, raste i broj istraživanja, članaka i publikacija na ovu tematiku. Pregled određenih istraživanja koja u vezu stavljaju intelektualni kapital i financijske performanse

poduzeća, te sličnih istraživanja, dan je u nastavku.

Pulić (2000) je koristio VAIC metodologiju za mjerenje i analizu performansi 30 odabranih poduzeća koja sačinjavaju FTSE-250 indeks (engl. kratica od Financial Times Stock Exchange Index) Londonske burze. Indeks sačinjavaju 250 poduzeća iz Velike Britanije, a istraživanjem su obuhvaćena slučajno odabrana poduzeća u razdoblju 1992.-1998. Otkriveno je postojanje statističke veze između VAIC-a i tržišne dodane vrijednosti poduzeća. Uska povezanost spomenutih veličina otkrivena je i za razdoblje 1994.-1997. promatranjem 70 poduzeća koja kotiraju na Bečkoj burzi. VAIC koncept kasnije je primjenjivan za analizu efikasnosti stvaranja vrijednosti hrvatskih banaka, te analizu najuspješnijih hrvatskih poduzeća, kao i na lokalnoj, županijskoj i nacionalnoj razini. Daljnjem etabliranju VAIC koncepta pridonio je i Williams (2000) analizirajući 30 poduzeća Londonske burze u sklopu indeksa FTSE-100 u razdoblju od 1996. do 2000. godine.

Nasuprot dotadašnjim istraživanjima Firer i Williams (2003) nisu naišli na vezu između VAIC-a tradicionalnih pokazatelja financijskih performansi, poput profitabilnosti, produktivnosti i tržišne vrijednosti. Empirijsko istraživanje je provedeno na uzorku od 75 poduzeća koja kotiraju na burzi u Johannesburgu u Južnoj Africi. Analiza putem korelacije i višestruke regresije pokazala je da su poduzeća Južne Afrike osjetljivija na promjenu fizičkog odnosno financijskog kapitala nego intelektualnog kapitala, za razliku od razvijenijih europskih zemalja.

U istraživanju koje su proveli Chen et al. (2005) fokus je bio stavljen na otkrivanje povezanosti između efikasnosti stvaranja vrijednosti i tržišne prema knjigovodstvenoj vrijednosti (M/B), te financijskih performansi poduzeća, poput tržišne vrijednosti, povrata na imovinu (ROA) i povrata na kapital (ROE). Studija je važna zbog značajnog broja analiziranih poduzeća (regresijskom je analizom obuhvaćeno 4254 tajvanskih poduzeća) u razdoblju 1992.-2002. godine. Otkrivena je pozitivna veza između efikasnosti stvaranja vrijednosti i tržišne prema knjigovodstvenoj vrijednosti poduzeća, te snažna povezanost između intelektualnog kapitala i profitabilnosti poduzeća.

Slično je istraživanje proveo Najibullah (2005) koji je naglasak stavio na otkrivanje povezanosti između ljudskog, strukturalnog i

financijskog kapitala kao tri komponente VAIC metodologije i tržišne prema knjigovodstvenoj vrijednosti (M/B), te financijskih performansi poduzeća. Tradicionalnim pokazateljima profitabilnosti, povratu na imovinu i povratu na kapital, dodao je stopu rasta prihoda, te produktivnost zaposlenih. Istraživanje je također potvrdilo vezu između intelektualnog kapitala i financijskih performansi poduzeća, a potvrđena je i povezanost između efikasnosti stvaranja vrijednosti i tržišne prema knjigovodstvenoj vrijednosti poduzeća.

Tseng i Goo (2005) ustanovili su postojanje veze između intelektualnog kapitala i različitih pokazatelja korporacijske vrijednosti tajvanskih poduzeća. Pozitivnu korelaciju VAIC-a i produktivnosti mjerene povratom na imovinu, te tržišne vrijednosti, otkrio je Shiu (2006) u istraživanju kojim je obuhvaćeno 80 tajvanskih tehnoloških poduzeća. Isto je istraživanje pokazalo negativnu korelaciju sa produktivnošću.

Mjerenjem efikasnosti intelektualnog kapitala primjenom VAIC metodologije Tan et al. (2007) naišli su na umjerenu vezu sa ukupnim performansama poduzeća, ali i slabu korelaciju između doprinosa intelektualnog kapitala financijskom rezultatu. Istraživanje je obuhvatilo 150 poduzeća koja kotiraju na Singapurskoj burzi.

Appuhami (2007) je u empirijskom istraživanju koje je obuhvatilo financijski sektor, sektor bankarstva i sektor osiguranja, pronašao jaku vezu između intelektualnog kapitala i zarada po dionici. Zarade po dionici predstavljaju pokazatelj kojem investitori pridaju značajnu pozornost, a zbog metode izračuna koja u sebi uključuje razliku prihoda i rashoda poduzeća, na posredan je način dokazano postojanje veze između intelektualnog kapitala i profita, odnosno neto dobiti poduzeća.

Iako postoji određena sličnost sa prethodno spomenutim istraživanjima, ipak postoje i određene razlike. Bitno je naglasiti da niti jedno navedeno istraživanje nije isključivo koncentrirano na pokazatelje profitabilnosti poduzeća, kao što je to slučaj sa istraživanjem provedenim u ovom radu. Isto tako, niti jedno spomenuto istraživanje ne dovodi u vezu ljudski, strukturalni i fizički/financijski kapital sa bruto i neto profitnom maržom poduzeća, stoga i ovo može doprinijeti značaju i daljnjoj afirmaciji VAIC metode mjerenja efikasnosti intelektualnog kapitala. Iako su rađene analize efikasnosti stvaranja vrijednosti najuspješnijih hrvatskih poduzeća, kao i analize efikasnosti intelektualnog kapitala na lokalnoj, županijskoj

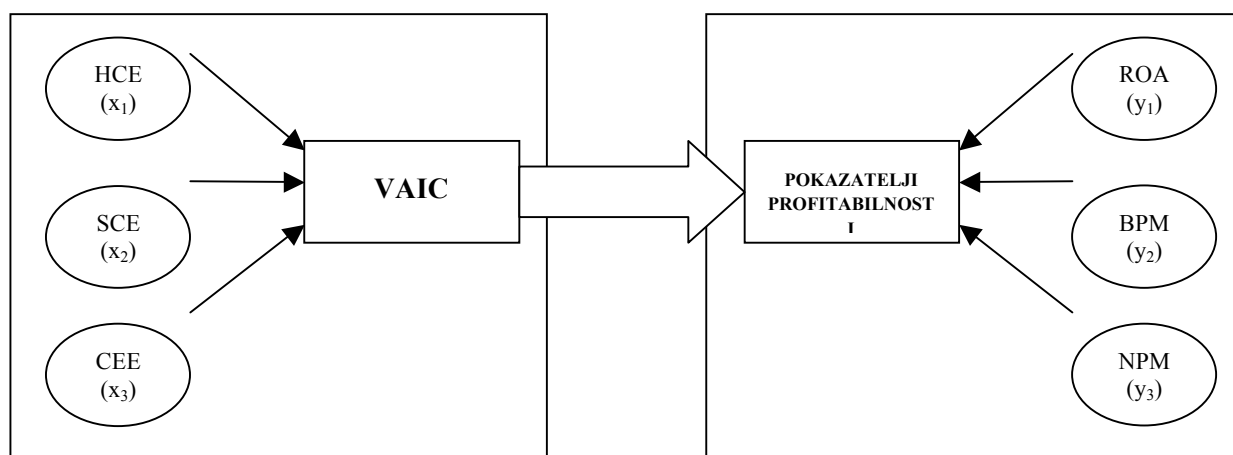
i nacionalnoj razini, prema dosadašnjim spoznajama autora u Hrvatskoj još nije provedeno istraživanje između povezanosti ljudskog, strukturalnog te financijskog kapitala i financijskih performansi poduzeća, mjenjenih putem pokazatelja profitabilnosti.

4. Analiza utjecaja intelektualnog kapitala na profitabilnost hrvatskih poduzeća

U istraživanju su korištena financijska izvješća deset poduzeća s najvećom tržišnom kapitalizacijom u 2007. godini u sklopu CROBEX indeksa. CROBEX je službeni indeks

Zagrebačke burze d.d., a počeo se objavljivati 1. rujna 1997. godine. Ukupna tržišna kapitalizacija deset najvećih poduzeća po tržišnoj kapitalizaciji u sklopu CROBEX indeksa iznosi 169.849,70 milijardi kuna. Podaci potrebni u istraživanju objavljeni su u financijskim izvješćima koji su javno dostupni, a prikupljena su financijska izvješća od 2003.-2007. godine. Za razumijevanje utjecaja intelektualnog kapitala na financijske performanse poduzeća, mjerene putem pokazatelja profitabilnosti, korišten je model višestruke linearne regresije.

Slika 1 – Vizualizacija modela višestruke linearne regresije



Izvor: autor

Modeli višestruke linearne regresije sastavljeni su posebno za svaku od pet promatranih godina u razdoblju od 2003. do 2007. godine, zasebno za svaku zavisnu varijablu. Slika 17 predstavlja vizualizaciju modela višestruke linearne regresije. Zavisnu varijablu ovisno o promatranom modelu predstavlja jedan od pokazatelja profitabilnosti: povrat na imovinu poduzeća (ROA), bruto profitna marža (BPM), te neto profitna marža (NPM). Nezavisne varijable u modelu su tri komponente VAIC koeficijenta, efikasnost ljudskog kapitala (HCE), efikasnost strukturalnog kapitala (SCE),

te efikasnost fizičkog/financijskog kapitala (CEE).

Opća jednadžba višestruke linearne regresije pri čemu zavisnu varijablu predstavlja povrat na imovinu poduzeća (ROA) glasi:

$$ROA_i = \beta_0 + \beta_1 HCE_i + \beta_2 SCE_i + \beta_3 CEE_i + e_i$$

U Tablici 1 prikazani su dobiveni modeli višestruke linearne regresije gdje je zavisna varijabla povrat na imovinu poduzeća, za svaku od pet godina promatranog perioda.

Tablica 1 – Jednadžbe višestruke linearne regresije, zavisna varijabla: ROA

Godina	Regresijske jednadžba (zavisna varijabla: ROA)
2007	$ROA_{2007} = -0,179 - 0,025(HCE_{i2007}) + 0,384(SCE_{i2007}) + 0,494(CEE_{i2007}) + e_i$
2006	$ROA_{2006} = -0,153 - 0,010(HCE_{i2006}) + 0,293(SCE_{i2006}) + 0,420(CEE_{i2006}) + e_i$
2005	$ROA_{2005} = -0,143 - 0,003(HCE_{i2005}) + 0,276(SCE_{i2005}) + 0,416(CEE_{i2005}) + e_i$
2004	$ROA_{2004} = -0,142 - 0,022(HCE_{i2004}) + 0,319(SCE_{i2004}) + 0,428(CEE_{i2004}) + e_i$

2003	$ROA_{2003} = -0,121 - 0,031(HCE_{i2003}) + 0,306(SCE_{i2003}) + 0,451(CEE_{i2003}) + e_i$
------	--

Izvor: izračun autora

Opća jednadžba višestruke linearne regresije pri čemu zavisnu varijablu predstavlja bruto profitna marža poduzeća (BPM) glasi:

$$BPM_i = \beta_0 + \beta_1 HCE_i + \beta_2 SCE_i + \beta_3 CEE_i + e_i$$

Dobiveni modeli višestruke linearne regresije za svaku od pet godina promatranog perioda, gdje je zavisna varijabla bruto profitna marža poduzeća, prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2 – Jednadžbe višestruke linearne regresije, zavisna varijabla: BPM

Godina	Regresijske jednadžba (zavisna varijabla: BPM)
2007	$BPM_{2007} = -0,306 - 0,068(HCE_{i2007}) + 1,135(SCE_{i2007}) - 0,007(CEE_{i2007}) + e_i$
2006	$BPM_{2006} = -0,263 - 0,036(HCE_{i2006}) + 1,000(SCE_{i2006}) - 0,220(CEE_{i2006}) + e_i$
2005	$BPM_{2005} = -0,170 - 0,022(HCE_{i2005}) + 0,837(SCE_{i2005}) - 0,297(CEE_{i2005}) + e_i$
2004	$BPM_{2004} = -0,166 - 0,048(HCE_{i2004}) + 0,916(SCE_{i2004}) - 0,289(CEE_{i2004}) + e_i$
2003	$BPM_{2003} = -0,103 - 0,100(HCE_{i2003}) + 0,988(SCE_{i2003}) - 0,217(CEE_{i2003}) + e_i$

Izvor: izračun autora

Opća jednadžba višestruke linearne regresije pri čemu zavisnu varijablu predstavlja neto profitna marža poduzeća (NPM) glasi:

$$NPM_i = \beta_0 + \beta_1 HCE_i + \beta_2 SCE_i + \beta_3 CEE_i + e_i$$

U Tablici 3 prikazani su dobiveni modeli višestruke linearne regresije gdje je zavisna varijabla neto profitna marža poduzeća, za svaku od pet godina promatranog perioda.

Tablica 3 – Jednadžbe višestruke linearne regresije, zavisna varijabla: NPM

Godina	Regresijske jednadžba (zavisna varijabla: NPM)
2007	$NPM_{2007} = -0,251 - 0,042(HCE_{i2007}) + 0,854(SCE_{i2007}) + 0,048(CEE_{i2007}) + e_i$
2006	$NPM_{2006} = -0,202 - 0,022(HCE_{i2006}) + 0,768(SCE_{i2006}) - 0,186(CEE_{i2006}) + e_i$
2005	$NPM_{2005} = -0,136 - 0,007(HCE_{i2005}) + 0,643(SCE_{i2005}) - 0,243(CEE_{i2005}) + e_i$
2004	$NPM_{2004} = -0,148 - 0,040(HCE_{i2004}) + 0,764(SCE_{i2004}) - 0,206(CEE_{i2004}) + e_i$
2003	$NPM_{2003} = -0,077 - 0,083(HCE_{i2003}) + 0,804(SCE_{i2003}) + 0,171(CEE_{i2003}) + e_i$

Izvor: izračun autora

Formulirani modeli višestruke regresije preispitani su za svaku od pet promatranih godina, zasebno za svaku promatranu zavisnu varijablu. Pri prosudbi kakvoće modela rabljen je koeficijent determinacije (R^2). Za ispitivanje signifikantnosti samog modela višestruke linearne regresije primijenjen je F-test. U donošenju zaključka korištena je induktivna metoda, jer je na temelju uzorka izveden opći zaključak o utjecaju intelektualnog kapitala na profitabilnost poduzeća.

U Tablici 4 prikazani su koeficijenti determinacije za modele višestruke linearne regresije sa bruto profitnom maržom kao zavisnom varijablom. Veličine koeficijenata determinacije dovoljno su visoke u svim promatranim godinama, te je moguće konstatirati da su formulirani modeli, izuzevši model za 2003. godinu u kojem je protumačeno 47,2% odstupanja stvarnih od regresijskih vrijednosti, zadovoljavajući.

Tablica 4 – Koeficijenti determinacije regresijskih modela, zavisna varijabla: BPM.

H ₂ = poduzeća sa većim HCE, SCE i CEE imaju veću BPM	
Godina	R ² [%]
2007	70,7
2006	72,7
2005	71,7
2004	76,4
2003	47,2

Izvor: obrada autora

Test veličina za ispitivanje hipoteze o značajnosti višestruke linearne regresije, empirijski F omjer, statistički je značajan za sve modele višestruke linearne regresije, gdje je zavisna varijabla bruto profitna marža (BPM), a nezavisne su varijable ljudski kapital (HCE), strukturalni kapital (SCE) i fizički/financijski kapital (CEE), izuzevši model za 2003. godinu. Za razdoblje od 2004. do 2007. godine modeli višestruke linearne regresije točni su za predviđanje na razini signifikantnosti od 5%, dok model za 2003. godinu ostaje nedovoljno protumačen.

Ljudski je kapital pri razini signifikantnosti od 5% značajan u modelu višestruke linearne regresije za 2004. godinu, te pri razini signifikantnosti od 10% u modelu za 2003., iako je i u modelima za 2006. i 2007. godinu vrlo blizu granice signifikantnosti. Specifičnost bruto profitne marže je da njena veličina osim položaja na tržištu često ovisi o patentima, licencama, fleksibilnosti organizacije i sl., odnosno ovisi o strukturalnom kapitalu nastalom prethodnim djelovanjem ljudskog kapitala.

Strukturalni kapital značajan je pri razini signifikantnosti od 10% u modelu višestruke

linearne regresije za 2005. godinu, dok je u svim preostalim modelima značajan pri razini signifikantnosti od 5%. Navedeno potvrđuje da organizacijska struktura, prepoznata organizacijska kultura, fleksibilnost, poslovni sustavi i efikasni procesi i procedure, te posebice oblici intelektualnog vlasništva kao što su patenti, licence i zaštitni znakovi izrazito utječu na mogućnost ostvarivanja povećane bruto profitne marže poduzeća.

Fizički odnosno financijski kapital nije se pokazao značajnijim prilikom povećanja bruto profitne marže, što ide u prilog tezi da nije bitno gomilati fizički kapital, već efikasnije iskorištavati postojeći.

Vrijednosti koeficijenata determinacije za modele višestruke linearne regresije sa zavisnom varijablom neto profitnom maržom prikazane su u Tablici 20. Vrijednosti R² dovoljno su visoke svim promatranim godinama, izuzevši 2003. godinu u kojoj je protumačeno 49,4% odstupanja stvarnih od regresijskih vrijednosti, iz čega se može zaključiti da su formulirani modeli zadovoljavajući.

Tablica 1 – Koeficijenti determinacije regresijskih modela, zavisna varijabla: NPM.

H ₃ = poduzeća sa većim HCE, SCE i CEE imaju veću NPM	
Godina	R ² [%]
2007	73,6
2006	77,9
2005	64,4
2004	79,0
2003	49,4

Izvor: obrada autora

Omjer protumačene sredine kvadrata i rezidualne sume kvadrata u modelima višestruke linearne regresije gdje je zavisna varijabla neto profitna marža (NPM), a nezavisne su varijable ljudski kapital (HCE), strukturalni kapital (SCE) i fizički/financijski kapital (CEE) pokazuje da su modeli višestruke

linearne regresije za 2004., 2006. i 2007. godinu točni za predviđanje na razini signifikantnosti od 5%, model za 2005. godinu na razini signifikantnosti od 10%, dok model za 2003. godinu u kojem je protumačeno 49,4% odstupanja stvarnih od regresijskih vrijednosti nema dovoljno veliku moć objašnjavanja.

Ljudski je kapital značajan u modelima višestruke linearne regresije pri razini signifikantnosti od 1% za 2004. godinu i razini signifikantnosti 10% za 2003. godinu. Kao i kod modela višestruke regresije sa bruto profitnom maržom kao zavisnom varijablom, primjetna je značajnija uloga strukturalnog kapitala.

Strukturalni kapital se u svim adekvatnim modelima, osim modelu za 2005. godinu, pokazao značajnim pri razini signifikantnosti od 5%. Evidentna je paralela s bruto profitnom maržom poduzeća, jer za ostvarivanje povećane neto profitne marže strukturalni kapital, izražen prvenstveno u oblicima intelektualnog vlasništva, a zatim i u ostalim oblicima, od presudnog je značaja.

Kao i kod modela višestruke linearne regresije sa bruto profitnom maržom kao zavisnom varijablom, i kod modela sa zavisnom varijablom neto profitnom maržom količina se fizičkog, odnosno financijskog kapitala nije pokazala presudnom u ostvarivanju povećane neto profitne marže poduzeća.

Istraživanjem su potvrđene tri polazišne hipoteze, odnosno potvrđen je utjecaj intelektualnog kapitala na povrat na imovinu poduzeća, njegovu bruto i neto profitnu maržu. S obzirom da su podaci korišteni u istraživanju javno dostupni i objavljeni, osigurana je njegova transparentnost. Istraživanje je tako potvrdilo ranija stajališta o značajnosti intelektualnog kapitala za financijske performanse poduzeća, odnosno u skladu je sa sličim dijelovima istraživanja koje su proveli Chen (2005), Najibullah (2005) i Shiu (2006). Istraživanje ukazuje i na važnost mjerenja neopipljive imovine jer je njenim efikasnijim upravljanjem moguće pozitivno utjecati na financijske performanse poduzeća.

Iako postoji određena sličnost sa prethodno spomenutim istraživanjima, ipak postoje i određene razlike. Istraživanje po prvi puta dovodi u vezu intelektualni kapital, mjereno kroz efikasnost njegovih komponenti putem ljudskog i strukturalnog kapitala, te pokazatelje profitabilnosti. Niti jedno ovdje navedeno istraživanje ne dovodi u vezu ljudski, strukturalni i fizički/financijski kapital sa bruto i neto profitnom maržom poduzeća, stoga i ovo može doprinijeti značaju i daljnjoj afirmaciji VAIC metode mjerenja efikasnosti intelektualnog kapitala.

Kako je ovo prema spoznajama autora jedino istraživanje tog tipa na primjeru hrvatskih

poduzeća, može služiti kao referenca i vodilja daljnjim istraživanjima o utjecaju intelektualnog kapitala, ne samo na pokazatelje profitabilnosti, nego i ostale financijske pokazatelje poduzeća, primjerice pokazatelje zaduženosti, ekonomičnosti, investiranja itd., što posebno zanimljivo postaje svim stakeholderima poduzeća. Isto tako, istraživanje bi bilo zanimljivo provesti na većem uzorku i obuhvatiti dulji vremenski period, što zbog određenih poteškoća u pribavljanju financijskih izvještaja poduzeća nije bilo moguće učiniti u ovom radu. Zanimljivo bi bilo ispitati i utjecaj intelektualnog kapitala u uvjetima krize i recesije u Hrvatskoj i svijetu, posebno aktualnih u vrijeme pisanja teksta.

Slijedeći primjer ovog istraživanja, koje je provedeno analizom efikasnosti stvaranja vrijednosti najuspješnijih hrvatskih poduzeća, moguće je slično primijeniti i na lokalnim i županijskim razinama, kao i na nacionalnoj razini. Isto tako, moguće je analizirati i efikasnost stvaranja vrijednosti državnih tijela, s obzirom na javljanje sve veće potrebe za stalnom racionalizacijom poslovanja.

5. Zaključak

U radu su ispitane i zadovoljene pretpostavke o utjecaju intelektualnog kapitala na profitabilnost hrvatskih poduzeća s najvećom tržišnom kapitalizacijom. Povećani je intelektualni kapital, mjereno kroz sumu efikasnosti ljudskog i strukturalnog kapitala kao njegovim glavnim komponentama, sukladno polaznim hipotezama, rezultirao s poboljšanim financijskim performansama poduzeća.

Kod pokazatelja profitabilnosti do posebnog značaja dolazi strukturalni kapital, nastao kao rezultat neposrednog djelovanja ljudskog kapitala, koji uvelike doprinosi poslovnom uspjehu. Iako većim dijelom nevidljiv, znatno utječe na povrat na imovinu, te bruto i neto profitnu maržu poduzeća. Kako je u sklopu rada strukturalni kapital obuhvaćao i potrošački kapital, dokaz je to da organizacijska struktura, organizacijska kultura, fleksibilnost, efikasni poslovni procesi i poslovni sustavi, imidž i identitet poduzeća na tržištu, odnosi i veze s potrošačima, dobavljačima i distributerima, lojalnost, zadovoljstvo potrošača, a posebice intelektualno vlasništvo u obliku patenata, licenci, zaštitnih znakova i sl. značajno utječu na profitabilnost poduzeća.

Količina se fizičkog i financijskog kapitala nije pokazala presudnom u ostvarivanju povećane

bruto i neto profitne marže poduzeća. Navedeno ide u prilog tezi da u suvremenoj ekonomiji postaje manje bitno kolika je imovina, a mnogo važnijom postaje sposobnost stvaranja vrijednosti postojeće imovine. Važnije, dakle, postaje efikasno i optimalno upravljati postojećim resursima nego ih fizički gomilati.

Najveći izazov suvremenog menadžmenta je potencijal svojih zaposlenika razvijati u kapital,

Literatura

Appuhami, B.A.R. (2007) The impact of intellectual capital on investor's capital gain on shares: An empirical investigation in Thai banking, finance and insurance sector. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 12 (1), str. 1-14.

Bontis, N. (1999) Intellectual capital: an exploatory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), str. 63-76.

Bontis, N. (2001) Assesing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Technology Management*, 20 (1), str. 41-60.

Chen, M.C., Chen, S.J. i Hwang, Y. (2005) An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firm's market value and financial performace. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (2), str. 159-176.

Edvinsson, L. i Malone, M.S. (1997) *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brain power*. New York: Harper Business Press.

Edvinsson, L., Sullivan P. (1996) Developing a Model for Managing Intellectual Capital, *European Management Journal*, 14 (4), str. 356-364.

Firer, S., Williams S.M. (2003) Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 4 (3), str. 348-360.

Moore, N.G. (1996) Measuring corporate IQ. *Chief Executive*, November 1, New York, str. 36-39.

Najibullah, S. (2005) *An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance* [online]. Dostupno na: <http://sb.iub.edu.bd/internship/autumn2005/0220175.pdf>

Petrash, G. (1996) *Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture*.

te ljudski kapital pretvarati u strukturalni, odnosno kapital u vlasništvu poduzeća. Iako nije opipljiv, niti u cijelosti izražen u financijskim izvještajima poduzeća, intelektualni kapital postaje ključni izvor konkurentske prednosti suvremenih poduzeća. Mjerenje i upravljanje intelektualnim kapitalom nije samo pitanje opstanka, nego postaje od strateškog značaja za dugoročni rast i razvoj poduzeća.

European Management Journal, 14 (4), str. 365-373.

Pulić, A. (1998) *Measuring the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy* [online]. Dostupno na: <http://www.vaicon.net/download/Papers/Measuring%20the%20Performance%20of%20Intellectual%20Potential.pdf>

Pulić, A. (2000) *MVA and VAICTM analysis of randomly selected companies from FTSE 250* [online]. Dostupno na: <http://www.vaicon.net/download/ftse30.pdf>

Roos, G., Pike, S. i Fernstrom, L. (2005) *Managing intellectual capital in practice*. Oxford: Elsevier/Butterwoth-Heinemann.

Shiu, H.J. (2006) The application of the value added intellectual coefficient to measure corporate performance: evidence from technological firms, *International Journal of Management*, 23 (2), str. 356-365.

Stewart, T. (1991) Brainpower: How intellectual capital is becoming America's most valuable asset. *Fortune*, 27 (6), str. 44-60.

Stewart, T. (1997) *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency publishers.

Tan, H.P., Plowman, D., Hancock, P. (2007) Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8 (1), str. 76-95.

Tseng, C., Goo, Y.J. (2005) Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical studies of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35 (2), str. 187-201.

Williams, S.M. (2000) *Is a company's intellectual capital performance and intellectual capital disclosure practices related?: Evidence from publicly listed companies from the FTSE 100* [online]. Dostupno na: <http://www.vaicon.net/start.htm>, pod sekcijom „Papers“

STRATEŠKA ULOGA KVALITETE U MALOM PODUZETNIŠTVU

STRATEGIC ROLE OF QUALITY IN SMALL ENTREPRENEURSHIP

MARINA BELJO, MA

SAŽETAK

Ovim radom obrađena je teme „Strateška uloga kvalitete u malom poduzetništvu“. Prikazano je mjesto i značaj kvalitete u suvremenim uvjetima poslovanja. Također su definirani osnovni pojmovi kvalitete, definirano je potpuno upravljanje kvalitetom, te Šest sigma. Poseban naglasak je stavljen na normizaciju, te sustave upravljanja kvalitetom i okolišem. Provedeno je istraživanje na uzorku od 100 hrvatskih poduzeća koja imaju uveden sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima normi ISO 9001. Istraživanjem se nastojalo dokazati kako uvođenje sustava upravljanja kvalitetom potiče konkurentnost poduzeća i utječe na smanjenje troškova poslovanja. Nakon analize dobivenih podataka radne hipoteze su odbačene, obzirom na nedostatnost informacija. Dakle, nije utvrđeno da se troškovi poslovanja smanjuju niti da konkurentnost raste.

Ključne riječi: kvaliteta, strateško poduzetništvo, mala i srednja poduzeća, Hrvatska

SUMMARY

This paper explores the strategic role of quality in small business. It explains the importance of quality in modern business conditions. Also, the paper defines the basic concepts of quality, such as total quality management and Six Sigma. Special emphasis is placed on standardization, quality management systems and environmental management. Survey was conducted among 100 Croatian SMEs that have introduced quality management system in accordance with the ISO 9001 requirements. The study aims to demonstrate that the introduction of a quality management system promotes the competitiveness of enterprises and helps reducing operating costs. After data analysis, working hypotheses were rejected due to insufficient information. Therefore, it can not be concluded that the operating costs are decreasing or that competitiveness is increasing.

Key words: quality management, strategic, entrepreneurship, small and medium firms, Croatia

1. Uvod

Specijalistički poslijediplomski rad „Strateška uloga kvalitete u malom poduzetništvu“ pokazuje u kojoj mjeri upravljanje kvalitetom zastupljeno u malom poduzetništvu i koji je njen utjecaj na poslovanje gospodarskih subjekata u suvremenim uvjetima poslovanja i strateški gledano.

Radom se želi dati teorijski prikaz značaja i uloge kvalitete, te pomoću istraživanja na konkretnim slučajevima iznijeti zaključke o stvarnom sudjelovanju sustava kvalitete u poslovnim rezultatima. U svrhu istraživanja koristit će se anketni upitnik, koji će biti poslan putem e-maila, malim poduzećima grada Zagreba koja imaju uveden sustav kvalitete u skladu sa zahtjevima normi ISO 9001.

Gospodarski subjekti koji su prepoznali važnost upravljanja kvalitetom implementiraju sustave upravljanja kvalitetom, te ukoliko su sustavi uspješno implementirani dobivaju certifikate na temelju kojih potvrđuju proizvodnju proizvoda i pružanje usluga u skladu s općeprihvaćenim standardima. Certificiranje poslovanja predstavlja svojevrsnu ulaznicu na otvoreno tržište, čime poduzeća imaju mogućnost opskrbljivanja novih i većih tržišta, te postizanje konkurentskih prednosti.

Cilj ovog rada jest prepoznati i potvrditi važnost upravljanja kvalitetom, koja je sastavni dio svakog proizvodnog ili uslužnog procesa, te samim time i izravni nositelj konačnih rezultata, kako financijskih tako i nefinancijskih.

1.1. Predmet istraživanja

Danas kada se gospodarska situacija mijenja iz dana u dan, a uvjeti za tržišne utakmice zahtijevaju brze odgovore i odluke na

novonastale situacije, postavlja se pitanje koji segment djelovanja daje prostora za kontinuirano unapređenje. Osim dizajna, funkcionalnosti, upotrebljivosti proizvod mora zadovoljiti ekološke standarde i biti proizveden sa svrhom poboljšanja kvalitete življenja. U suvremenoj teoriji to je označeno sustavom *potpunog upravljanja kvalitetom*. Postavljanje višeg standarda znači brigu za okolinu i društvenu zajednicu, a iz perspektive poslovanja sigurnost ulaska na otvoreno tržište i postizanje konkurentske prednosti. Sukladnost poslovanja i društveno djelovanje poslovne jedinice sa potrebama korisnika definira se uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom koji se temelji na zahtjevima normi definiranih od Međunarodne organizacije za standardizaciju. Predmet istraživanja ovog rada jesu upravo poduzeća koja posluju u skladu s definiranim normama, a to su potvrdila uvođenjem ISO standarda, te koliko se poslovanje istih promijenilo i kakav je učinak na financijski rezultat poslovanja.

1.2. Ciljevi rada

Ciljevi ovog rada su sljedeći:

1. prikazati stratešku važnost malog poduzetništva
2. prikazati utjecaj kvalitete na poslovanje u uvjetima globalizacije, e – poslovanju i pri stvaranju strateških saveza
3. prikazati ulogu i značaj sustava upravljanja kvalitetom
4. prikazati značaj i ulogu troškova kvalitete na poslovanje
5. prikazati utjecaj uvođenja ISO standarda na poslovanje poduzeća u smislu rasta profita, odnosno pada troškova poslovanja

Polazne točke ovog rada su sljedeće hipoteze:

H1: Poduzeća koja imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima normi ISO 9001 ostvaruju niže troškove poslovanja.

H2: Poduzeća koja imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima normi ISO 9001 ostvaruju veće konkurentske prednost.

1.3. Metodologija istraživanja

S ciljem potvrđivanja ili odbacivanja radnih hipoteza, te ispunjavanja prethodno definiranih ciljeva u radu su korišteni rezultati primarnog i

sekundarnog istraživanja. Radi teorijske obrade teme specijalističkog rada korištene su različite stručne publikacije, znanstveni i stručni članci, knjige domaćih i stranih autora, te različiti izvori dostupni na internetu. U svrhu obrade korištene su metode analize i sinteze. U prikupljanju primarnih podataka korišten je anketni upitnik, koji je putem e-maila prosljeđen izabranom uzorku. Uzorak su činila poduzeća koja su uvela ISO standarde prema zahtjevima norme ISO 9001 sa područja grada Zagreba.

2. Strateška važnost malog poduzetništva

U suvremenim uvjetima globalizacije, brzog razvoja novih tehnologija, te turbulentnog okruženja sve se više naglašava važnost strateškog poduzetništva. U nizu poduzetničkih aktivnosti, poduzeća se isprepliću i nadopunjuju s ciljem stvaranja novih poslovnih prilika i konkurentske prednosti na tržištu. Međutim, u suvremenim uvjetima poslovanja nije dovoljno samo povezivanje poduzeća i stvaranje saveza. Sagledavanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti, uska specijalizacija, kvaliteta i znanje bitni su čimbenici koji čine strateško upravljanje poduzećem.²³ U tom kontekstu bitnu ulogu imaju mala poduzeća. I dok je pedesetih godina vrijedila teza da velika poduzeća, koja drže većinski kapital upošljavajući veliki broj kompetentnih i visokostručnih kadrova vođeni marketinškim načinom poslovanja, čine pokretače gospodarstva, danas se polazi od malih poduzeća kao preteča velikih poduzeća i korporacija.

Strateška uloga i važnost malih poduzeća se ponajprije ogleda u njihovu stvaranju elastičnosti cjelokupnog gospodarstva svake zemlje. Kao što i trenutno iskustvo u tržišnim uvjetima pokazuje, niz malih poduzeća bivaju likvidirana, ali istovremeno se i niz novih malih poduzeća osniva.²⁴ Elastičnost označava sposobnost malih poduzeća da se prilagode novonastalim uvjetima i mogućnost relativno brze rekonstrukcije poslovanja. Globalno gledajući, što je broj malih poduzeća veći to je pokretljivost gospodarstva veća. Troma gospodarstva time zaostaju u konkurentskej

²³Kolaković, M. (2006) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb, str. 109

²⁴Šunić, Š. (1994) Mala poduzeća-temelj su velikih gospodarskih sustava razvijenih zemalja, Gospodarstvo: Organizacija poslovanja, Stručne Informacije 8/94, Opatija: Hoteľjerski fakultet, str. 47-53

utakmici, prestrukturiranje gospodarskih djelatnosti je upitno i reakcija na okolinu je spora. Mali gospodarski subjekti orijentirani su prvotno na opstanak, a zatim rastu i razvoju. Zauzimanje tržišne pozicije znači biti prvi u pružanju usluga koje su po želji potrošača. Uz postojanje većeg broja malih poduzeća gospodarstvo je u mogućnosti pružiti alternative u ponudi, stvara se zdrava i lojalna konkurencija, koja rezultira inovacijama i većom proizvodnošću. Proizvodi i usluge malih poslovnih subjekata namijenjeni su velikim poduzećima čiji su kooperanti i čija specijalizacija osigurava bržu i jeftiniju proizvodnju. Očigledna je međupovezanost malih i velikih poduzeća i potreba postojanja i jednih i drugih, prvotno radi osiguranja gospodarske cirkulacije i održavanja fleksibilnosti jednog gospodarstva.

3. Kvaliteta u malom poduzetništvu

Definicija kvalitete se kroz povijest nadopunjavala, ovisno o uvjetima i potrebama za proširenjem njenog značenja. Kratka definicija koja je prihvaćena glasi: Kvaliteta je zadovoljstvo kupaca. „Prikladnost za upotrebu“ drugo je alternativno kratko definiranje.²⁵

Upravljanje kvalitetom u suvremenoj ekonomiji postaje pretpostavka uspješnog poslovanja i opstanka na tržištu. Različitim načinima suradnje, udruživanjem u saveze, pripajanjem ili neki drugi oblik kooperacije, poduzeća nastoje stvoriti proizvode ili usluge koji će zadovoljiti potrebe kupaca, a koje će ostvariti određeni profit kao preduvjet opstanka na tržištu.

Međutim, u borbi protiv konkurencije i s ciljem očuvanja tržišnog udjela, pitanje je koje su to potrebe kupaca, do koje razine su se razvile i koji je standard kvalitete koji je minimalan, a koji poduzeće mora osigurati da bi ostalo u konkurentskoj utrci. Kvaliteta u suvremenim tržišnim privredama zauzima prioritetno mjesto u strategiji i politici vođenja i razvoja poduzeća.²⁶ Da bi se zaštitili interesi potrošača, selektirali pravi poduzetnici od pokusnih poduzetnika, svjetska zajednica propisuje pravila ponašanja i djelovanja, koje svako poduzeće ako želi opstati, mora slijediti.

Riječ je o međunarodnim standardima i smjerovima razvoja međunarodnih normi za sustave upravljanja kvalitetom.²⁷ U ovom slučaju kvaliteta je mjerljiva ili ne mjerljiva varijabla, te se prema danim standardima može utvrditi razina kvalitete pojedinog proizvoda ili usluge. Sustavi kvalitete načinjeni su od niza preporuka i uputa, tj. normi koje su općeprihvaćene i koje se mogu normirati, odnosno standardizirati.

Prve normizacije sežu još iz razdoblja prije Krista kada su se definirale norme za cestogradnju, oružje, ratnu opremu i dr., a u bližoj povijesti normizacija je rezultat htjenja gospodarskih subjekata da se otvore drugim tržištima. ISO predstavlja svjetski savez nacionalnih tijela (uprava) za normizaciju, čiji je zadatak promicanje normizacije, suradnja s intelektualnim, znanstvenim, tehnološkim i gospodarskim djelatnostima, imajući doprinos u međunarodnoj razmjeni roba i usluga.²⁸

U trenutku kada gospodarski subjekt počinje izrađivati model osiguranja kvalitete koji će činiti polaznu točku ka budućnosti orijentiranom poslovanju, dobavljač pokreće postupak razvijanja potpunog sustava upravljanja kvalitetom. TQM ili Total Quality je opis kulture, stava i poslovne organizacije nekog subjekta koje ima za cilj pružati proizvode i usluge svojim potrošačima, koji će zadovoljiti njihove potrebe i očekivanja.

ISO 9001 najrašireniji je model i način upravljanja poslovnim organizacijama i predstavlja prvi korak prema poslovnoj izvrsnosti.

²⁵ Juran, J.M., Gryna, F.M., (1993) Planiranje i analiza kvalitete: od razvoja do upotrebe. Zagreb: Mate, str. 3

²⁶ Skoko, H. (1993) Kvaliteta kao strateški cilj suvremenog poduzeća, *Strojarstvo*, 35(3,4), str. 157

²⁷ Skup autora (2006.) Primijenjeno poduzetništvo, Split – Zagreb: Beretin, Cera Prom, str. 447

²⁸ Vulić, N., (2001) Sustavi upravljanja kvalitetom. Split: Graf form, str. 34

Tablica 5. Načela i skupine zahtjeva ISO 9001 sustava

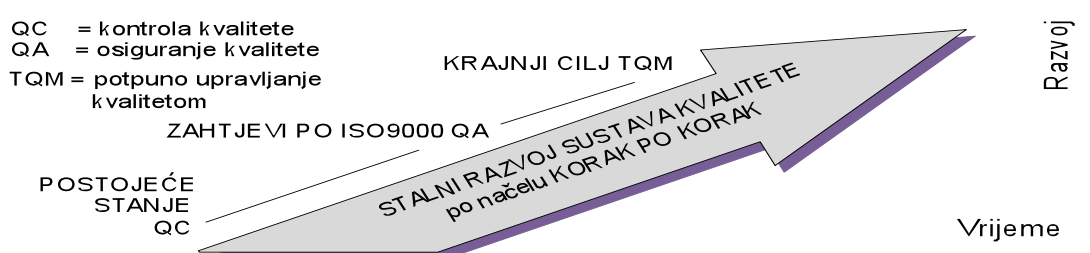
Načela	Skupine zahtjeva
Usmjerenost na korisnika	upravljanje
Vodstvo (liderstvo)	odgovornost posloводства
Uključenost zaposlenika	upravljanje resursima
Procesni pristup	realizacija proizvoda/usluga
Sustavni pristup upravljanju	mjerenja, analize, poboljšanja
Kontinuirano poboljšanje	
Činjenični pristup donošenju odluka	
Uzajamnikorisniodnosisdobavljačima	

Izvor: Krakar, Z., 2007., Put od ISO 9001 do poslovne izvrsnosti, Infotrend, br. 151, str. 6

Slika br. 1 daje prikaz evolucije kvalitete kroz povijet i faze napredovanja. Od početne potrebe kontrole kvalitete, preko osiguranja

kvalitete, suvremeno gospodarstvo posluje po principu potpunog upravljanja kvalitetom.

Slika 1. Prikaz faza u stalnom napredovanju „ korak po korak „



Izvor: Bakija, I.: Osiguranje kvalitete proizvoda i usluga po normama ISO 9000 – Novi zahtjevi, Infotrend, Vol. 12, No. 7, 1993., str 36.

4. Poduzeća prije i poslije uvođenja iso standarda

Poglavlje četiri prikazuje istraživanje primjene sustava upravljanja kvalitetom sa zahtjevom norme ISO 9001:2008 u malom poduzetništvu. Prethodno je potrebno definirati uzorak i načine prikupljanja podataka, a zatim će biti izneseni rezultati istraživanja. Kao zaključak ovog poglavlja bit će definirani prijedlozi unapređenja sustava kvalitete.

4.1. Uzorak i način prikupljanja podataka

Podaci potrebni za istraživanje dobiveni su iz anketnog upitnika poslanog na e-mail adrese 100 hrvatskih poduzeća, od čega je popunjen anketni upitnik vratilo 21 poduzeće što znači 21 postotni odaziv. Poduzeća su odabrana po kriteriju mjesta sjedišta, tj. grad Zagreb, te iz različitih certifikacijskih kuća. U svrhu obrade korištene su metode analize i sinteze. Iz uzorka anketiranih poduzeća vidljiv je najveći odaziv poduzeća iz građevinske djelatnosti sa 27 %, a zatim iz trgovinske djelatnosti sa 18 %. Potom slijede prerađivačka industrija sa 14 %, te transport i komunikacije, informatika i tehnologija i elektroenergetika sa 9 %.

4.2. Rezultat istraživanja

Iz provedenog istraživanja i povratnih informacija poduzeća s uvedenim sustavom za upravljanje kvalitetom koji odgovara normi ISO 9001:2008, došli smo do općih informacija o stajalištima poduzeća spram ISO standardima. (vidi original verziju rada)

Podizanje razine kvalitete proizvodnje proizvoda i pružanja usluga, kao i poboljšanje interne organizacije definiranjem procedura rada koje svakako mora poštovati, kontrola kvalitete materijala i finalnih proizvoda, te skraćivanje procesa rada glavni su razlozi certificiranja poslovanja. Drugi bitni razlog jest razvoj interne i eksterne komunikacije, što podrazumijeva mogućnost pravovremenog izvještavanja u poslovanju eksternih interesenata, te informiranost internih korisnika o svakom pojedinom poslovnom procesu radi lakšeg usuglašavanja i suradnje.

Djelatnici imaju pozitivnu reakciju na uvođenje sustava za unapređenje kvalitete. Razlozi pozitivnog mišljenja su bolja organizacija rada, jasnija dokumentiranoća procesa i radnih zadataka, brža protočnost informacija, jasno definirana područja odgovornosti. Problematika koja izaziva eventualno nezadovoljstvo prozlaži iz stvaranja previše papirologije. Na temelju istraživanja 81 % poduzeća tvrdi da su njihovi kupci/dobavljači zadovoljni implementacijom, a 19 % poduzeća tvrdi da su kupci i dobavljači jako zadovoljni. Razlozi zadovoljstva ogleda se u predočavanju jasne i potpune atestno-tehničke dokumentacije, smanjenju broja reklamacija, brzini isporuke i informiranosti, te očitijoj kompetentnosti i isporuci kvalitete. 95 % poduzeća uvođenje sustava za upravljanje kvalitetom ocjenilo kao respektabilnu odluku. Najveći pozitivni pomaci u poslovanju ogledaju se u olakšanju praćenja poslovanja i kvalitete osnovnog proizvoda, jačanju odnosa s klijentima i dobavljačima, organizaciji poslovanja, procesa i kontrole rada. Uvođenje sustava utjecalo je na proširenje tržišta 29 % anketiranih poduzeća. Dodatno širenje tržišta, te postizanje konkurentskih prednosti djelomično je uvjetovano i postojanjem drugih sustava za upravljanje kvalitetom, kao što su ISO 14001 sustav upravljanje okolišem, ISO 27001 sustav upravljanja sigurnošću informacija, OHSAS 18001 sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću rada, itd.

Istraživanje jest bilo usmjereno i na troškove kvalitete. 81 % poduzeća ne postoji izdvojeni sustav za praćenje troškova kvalitete, dok u

samo 19 % anketiranih poduzeća postoji navedeni sustav. U navedenih 81 % poduzeća pretpostavlja se računovodstveno praćenje ukupnih troškova, pri čemu nisu izdvojeni računovodstveni troškovi kvalitete. Zasebno praćenje troškova kvalitete omogućuje analizu utjecaja tih troškova na ukupno poslovanje u odnosu na prihode.

Dakle, na temelju provedenog istraživanja možemo izvući nekoliko zaključaka. Bez obzira čime se pojedina poduzeća bave, ona dolaze u doticaj s okolinom i moraju osigurati određeni nivo kvalitete koji zadovoljava potrebe i općeprihvaćene standarde. Ciljevi koji se žele postići uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom u konačnici ne isključuju jedni druge. Poduzeća kojima je primat organizacija poslovanja i tečan tok procesa u konačnici postižu niže troškove koji se reflektiraju na profit, koji pak otvara mogućnosti sigurnijeg izlaska na nova svjetska tržišta i postizanje konkurentске prednosti. Ujedno je i navedeno razmišljanje potvrđeno istraživanjem. Prednosti koje se stječu certificiranjem uzrokuju domino efekt u smislu zadovoljstva kako kupaca i dobavljača, tako i djelatnika.

Provedenim istraživanjem pokušale su se potvrditi postavljene radne hipoteze. Na temelju dobivenih povratnih informacija od anketiranih poduzeća se na žalost nije moglo pronaći dovoljno dokaza kako bi se definirane hipoteze mogle potvrditi. Dakle, odbačena je prva hipoteza koja glasi:

H1: Poduzeća koja imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima normi ISO 9001 ostvaruju niže troškove poslovanja.

Na temelju iskaza poduzeća koja potvrđuju kako 81 % anketiranih nema zaseban sustav praćenje troškova kvalitete, nije moguće sa sigurnošću tvrditi kako implementacija sustava za upravljanje kvalitetom sukladno zahtjevima normi ISO 9001:2008 utječe na smanjenje troškova poslovanja. Pretpostavka, koja proizlaži iz analize jest da ukupni troškovi padaju dugoročno, obzirom na pozitivne prednosti koje sustav unosi u poslovnu organizaciju i obzirom na reakcije unutarnjih i vanjskih strana.

Također, niti za potvrdu druge hipoteze nije pronađeno dovoljno dokaza, a glasi:

H2: Poduzeća koja imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom sukladno

zahtjevima normi ISO 9001 ostvaruju veće konkurentske prednost.

Iz cjelokupnih rezultata istraživanja vidljivo je kako povećanje konkurentnosti nije primarni cilj poduzeća koja se odlučuju na certificiranje poslovanja. Međutim, indirektnim djelovanjem u smislu poboljšanja organizacije poslovanja, razine kvalitete proizvoda i pruženih usluga, te interne i eksterne komunikacije poduzeća postižu određenu konkurentsku prednost i sigurnost izlaska na otvorena tržišta. Radi potvrđivanja ove hipoteze bilo bi potrebno nadalje analizirati područja postizanja prednosti i naravi koje bi ona bila. Financijska prednost, kao rezultat smanjenja troškova i rast profita, značila bi veću sigurnost ulaganja i niže troškove kapitalizacije. Konkurentska prednost u smislu jačanja strukture, ljudskih potencijala, odnosa s javnošću značila bi proširenje tržišta u smislu spajanja i kooperacija.

4.3. Prijedlozi za unaprjeđenje sustava kvalitete i doprinos znanosti

Na temelju provedenog istraživanja nismo uspjeli potvrditi radne hipoteze, ali svakako možemo iznijeti određene tvrdnje i sugestije. Anketirana poduzeća uglavnom su stavila naglasak na pospješene organizacije poslovanja i detaljiziranje radnih procesa koji su jednoznačni za sve korisnike. Iz istog proizlazi i zadovoljstvo djelatnika, jer su radni procesi kao i mjesta odgovornosti jasno definirana. Logično je da je posljedica takvog stanja uspješnija i djelotvornija radna klima koja se reflektira na kupce kao krajnje potrošače i dobavljače kao kooperante u poslovnom procesu.

Na temelju ovih razmišljanja možemo iznijeti slijedeće prijedloge:

1. Uvođenje drugih sustava upravljanja, prvenstveno sustava upravljanja okolišem kao temeljnim čimbenikom zdravog življenja,
2. Veća kontrola nad provođenjem sustava upravljanja kvalitetom,
3. Uklanjanje nedostataka sustava, kao što je prevelika birokracija,
4. Edukacija i teambuilding koji potiču uviđanje važnosti praćenja kvalitete,
5. Uvođenje zasebnog sustava za praćenje troškova kvalitete;

Doprinos znanosti se ogleda u detaljnim prikazu značaja kvalitete, njenih komponenti i utjecaju na poslovanje. Čitanje ovog rada trebalo bi osvijestiti nove generacije poduzetnika koliko je bitno ponuditi odličnu kvalitetu, kroz sustav potpunog upravljanja kvalitetom i na taj način uz prihvatljivu cijenu zadovoljiti potrebe krajnjeg korisnika. Stupanje u kontakt s poduzećima s implementiranim sustavom pokazalo je da postoji kultura upravljanja kvalitetom, međutim ne u dovoljnoj mjeri. Na primjeru istraživanja iz ovog rada, iako nije išlo u srž problematike, jasno se vidi koji utjecaj upravljanje kvalitetom ima na poslovanje, okolinu i društveni napredak. Indirektno, kroz poboljšanje organizacije i kulture rada pomoću sustava upravljanja kvalitetom, postižu se dugoročni ciljevi koji su bit strateškog poduzetništva. Samo strateško razmišljanje vodi ka prosperitetu jedne ekonomije kojoj je cilj ostati u konkurentskoj utakmici i ponuditi kvalitetan proizvod i kvalitetno okruženje.

5. ZAKLJUČAK

Specijalistički poslijediplomski rad „Strateška uloga kvalitete u malom poduzetništvu“ daje relativno opširan pregled osnovnih pojmova kvalitete. Nastojalo se čitateljima dočarati bit i važnost odabrane teme. Prikazane su osnovne definicije kvalitete iz različitih aspekata, revolucionarni razvoj značaja kvalitete kroz razdoblja, te jasne definicije temeljnih pojmova kvalitete, kao i troškova kvalitete. Nadalje, sustavi upravljanja kvalitetom prema zahtjevima normi ISO 9001 i normi 14001 pokazuju koji zahtjevi moraju biti zadovoljeni kako bi poduzeće dobilo certifikat i tako postalo dijelom umreženog otvorenog tržišta.

Analizom podataka dobivenih istraživanjem poduzeća koja imaju uveden sustav za upravljanje kvalitetom prema normi ISO 9001, dobili smo sliku o shvaćanju kvalitete s aspekta domaćih poduzeća. Došli smo do zaključka kako kvaliteta pozitivno djeluje na poslovanje i organizaciju poslovanja, te da u konačnici osigurava konkurentske prednosti i širenje tržišta. Također možemo zaključiti kako još uvijek ne postoje sustavi za praćenje troškova kvalitete u većini anketiranih poduzeća. Svakako su važni i na temelju njih je moguće raditi daljnje analize utjecaja na ukupne troškove, koji se reflektiraju na poslovanje. Potrebno je naglasiti važnost segmentiranog praćenja troškova, kako bi se mogli donijeti zaključci o tome kako je uvedeni sustav upravljanja kvalitetom na konkretnom mjestu

utjecao na troškove. S druge pak strane, gledajući ne financijske stavke, zanimljivo bi bilo znati kako je sustav djelovao na međuljudske odnose, radno raspoloženje, itd.

Nadalje, možemo zaključiti kako anketiranim poduzećima uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom nije primarni cilj postići veću konkurentnost na tržištu. Iz rezultata ipak možemo zaključiti kako je povećanje konkurentnosti posljedica uvođenja sustava i indirektna korist koju poduzeća uživa.

Analizom ovog rada možemo zaključiti kako bi kvaliteta trebala zauzimati vodeće mjesto u strateškom planiranju poslovanja poduzeća. Strateški pristup kvaliteti osigurava dugoročne rezultate i lakši pristup otvorenom tržištu. Stvara imidž i prepoznatljivost kod stranih investitora, kao i domaćih ulagača.

Literatura

Knjige:

- ❖ Buble, M., 2006., Menadžment. Ekonomski fakultet Split
- ❖ Feigenbaum, V. A. (1983) Total quality control. New York: McGraw – Hill Book
- ❖ Grimm, A. F., (1987) Quality Costs: Ideas & Applications, Volume 1., 2nd ed. USA: ASQC Quality Press
- ❖ Injac, N. (2001) Mala enciklopedija kvalitete: Moderna povijest kvalitete. III. Dio. Zagreb: Oskar
- ❖ Injac, N., (1998) Mala enciklopedija kvalitete. I. Dio, Zagreb: Oskar
- ❖ Juran, J.M., Gryna, F.M., (1993) Planiranje i analiza kvalitete: od razvoja do upotrebe. Zagreb: Mate
- ❖ Kalakota, R. (2001) e-Poslovanje 2.0. Zagreb: Mate
- ❖ Kolaković, M. (2006) Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Zagreb: Sinergija
- ❖ Lazibat, T. (2009) Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Znanstvena knjiga
- ❖ Lazibat, T., 2004., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija
- ❖ Lazibat, T., Kolaković, M. (2004) Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije. Zagreb: Sinergija
- ❖ Oslić, I., 2008., Kvaliteta i poslovna izvrsnost. Zagreb: M.E.P. Consult
- ❖ Pall, G. A., 1987., Quality process management, New Jersey: Prentice-Hall
- ❖ Skup autora (2006) Primijenjeno poduzetništvo. Split – Zagreb: Beretin, Cera Prom
- ❖ Skoko, H. (2000), Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija
- ❖ Stevenson, W. J., 1993., Production and operations management. Homewood: Business One Irwin
- ❖ Tipurić, D., Markulin, G. (2002) Strateški savezi. Zagreb: Sinergija
- ❖ Vulić, N., 2001., Sustavi upravljanja kvalitetom. Split: Graf form

Članci, zbornici radova:

- ❖ Bakija, I. (1993) Osiguranje kvalitete proizvoda i usluga po normama ISO 9000 – Novi zahtjevi, Infotrend, Vol. 12, No. 7
- ❖ Campanella, J., 1999., Principles of Quality Costs: Principles, Implementation, and Use, Third Edition, AQS Quality Press
- ❖ Green, F. B., (2006) Total Quality Management&Business Excellence: Six-Sigma and the Revival of TQM, Vol. 17, No. 10
- ❖ Hero, S. (1998) Kvaliteta-ključ uspjeha: ISO, ISO 9000 i ISO 14000. Privredni vjesnik [online]. 1998/3071. Dostupno na: http://kvaliteta.inet.hr/t_pv3071b.htm. [12. siječnja 2010.]
- ❖ Fabac, R., (2002) Kooperacija konkurentskih poduzeća komplementarnih resursa: poslovna snaga iz perspektive teorije igara, Ekonomski pregled, 53 (7-8)
- ❖ ISO 14004:2004, Međunarodna organizacija za standardizaciju
- ❖ K.S.M.HO.: Operations and Quality Management, International Thomson Business Press, London, 1999.
- ❖ Kafol, Lj., (1999) TQM- bit, nastanak i razvoj, Management Consulting, Mašinstvo, Vol 4, No. 3
- ❖ Krakar, Z., (1993) Upravljanje kvalitetom, Infotrend, Vol. 12, No. 2
- ❖ Krakar, Z., (2007) Put od ISO 9001 do poslovne izvrsnosti, Infotrend, br. 151
- ❖ Kalogjera, D. (1996) Hrvatsko gospodarstvo i poduzeće u 21. St.: Dvojbe i stvarnost, Izvorni znanstveni rad, Zagreb: Centar za ekonomska istraživanja i poslovne usluge d.o.o., Vol. 45, No. 6,
- ❖ Karaman Aksentijević, N. (1998) Razvojna orijentacija Hrvatske u uvjetima globalizacije, Izvorni znanstveni rad, Rijeka: Ekonomski fakultet, Ekonomska istraživanja, Vol. 11, No. 1-2,

- ❖ Kružić, D. (2007) Poduzetništvo i ekonomski rast: Reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, Ekon. Misao praksa god. XVI (2007) Br. 2.
- ❖ Matosević, M. (1997) Kvaliteta: Osiguranje kvalitete – temelj stabilnog poslovanja. Privredni vjesnik. [online]. 1997/3019. Dostupno na: <http://kvaliteta.inet.hr/tpv1011a.htm> . [12.siječnja.2010.]
- ❖ Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (2007), Strategija razvitka elektroničkog poslovanja u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2007. – 2010., [online]. The Internationale Institute for Sustainable Development 1996, Global Green Standards: ISO 14000 and sustainable development , Canada
- ❖ Mikić, M., (2009) Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 7, br. 1
- ❖ Rogošić, A., (2009) Računovodstvo troškova u funkciji upravljanja kvalitetom, Ekon. Misao praksa, god. XVIII (2009), Br. 1
- ❖ Rotim, S. T., Jurić G., (2002) Kako osigurati veću učinkovitost ISO 9001:2000 sustava upravljanja? Zbornik radova 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti, Rovinj
- ❖ Skoko, H. (1993) Kvaliteta kao strateški cilj suvremenog poduzeća, Strojstvo, 35 (3, 4)
- ❖ Šunić, Š. (1994) Mala poduzeća-temelj su velikih gospodarskih sustava razvijenih zemalja, Gospodarstvo: Organizacija poslovanja, Stručne Informacije 8/94, Opatija: Hoterljerski fakultet, str. 47-53
- ❖ The Internationale Institute for Sustainable Development 1996,
- ❖ Global Green Standards: ISO 14000 and sustainable development , Canada
- ❖ <http://www.springerlink.com/content/h721x00144187054/>,
- ❖ http://www.isixsigma.com/index.php?option=com_glossary&id=77&Itemid=27
- ❖ http://www.sixsigmazone.com/assets/DMEDI_or_DMAIC_That_is_the_Question.pdf
- ❖ <http://www.quality.de/cms/lexikon/lexikon-d/din-iso-9000.html>
- ❖ http://www.iso.org/iso/about/how_iso_develops_standards.htm
- ❖ www.iso.org
- ❖ http://www.mingorp.hr/UserDocsImages/Prijedlog%20Strategije%20razvitka%20e-poslovanja%20u%20RH%20u%20razdoblju%202007%20-2010%20_20071107.pdf

Web – stranice:

- ❖ <http://www.quality.de/cms/lexikon/lexikon-q/qualitaet.html>
- ❖ <http://www.wisegEEK.com/what-is-quality-assurance.htm>
- ❖ <http://www.asq.org/learn-about-quality/basic-concepts.html>
- ❖ <http://www.quality.de/cms/lexikon/lexikon-q/qualitaetsmanagement.html>
- ❖ <http://www.johnstark.com/fwtqm.html>

PROCESNI PRISTUP UPRAVLJANJA KVALITETOM KAO OBLIK PODUZENTIČKE INICIJATIVE U PODUZEĆU NAFTNE INDUSTRIJE

PROCESS APPROACH TO QUALITY MANAGEMENT AS A FORM OF ENTREPRENEURIAL INITIATIVE IN THE OIL COMPANY

BORKO MORIĆ MILOVANOVIĆ, MA

SAŽETAK

Radom je pružen prilično opsežan teorijski prikaz uloge i značaja koncepta upravljanja kvalitetom u suvremenim poduzećima kao pokretača poslovne izvrsnosti. Također je dan prikaz stvaranja uvjeta za novi model kvalitete baziranog na implementaciji poduzetništva u korporativnom okruženju, objašnjena je važnost korporativnog poduzetništva za implementaciju inovativnih aktivnosti diljem čitave organizacijske strukture, prikazan je značaj ljudskih resursa kao pokretača stvaranja poduzetničkog radnog okruženja, te je iznesena ključna uloga poduzetničke kulture kao nosioca buduće kulture fleksibilnih, inovativnih i agilnih suvremenih poduzeća. Nadalje, u radu je prikazano postojeće stanje izvođenja procesa operacije manevriranja bušačim alatima u jednom poduzeću naftne industrije, pri čemu je korištena metoda analize utjecaja i posljedica (FMEA), te su pružene strateške smjernice unaprjeđenja procesa operacije manevriranja bušačim alatima u funkciji unaprjeđenja uspješnosti poslovanja naftne kompanije.

Ključne riječi: upravljanje kvalitetom, procesni pristup, poduzetništvo, naftna industrija

SUMMARY

The paper provides a fairly comprehensive theoretical understanding of the role and importance of the quality management in modern enterprises as a driver of business excellence. A view for creating conditions for a new quality model based on the implementation of entrepreneurship in the corporate environment is also provided. Moreover, the importance of corporate entrepreneurship in implementing innovative activities across the entire organizational structure, the importance of human resources as a driver for creating an entrepreneurial work environment, and

the role of entrepreneurial culture as a bearer of a culture of flexible, innovative and agile modern businesses are explained. Furthermore, the paper describes the current state of the process regarding the maneuvering drilling tools operation in one company in the oil industry, where the failure mode and effects analysis (FMEA) method was used for providing the strategic guidance for the process of maneuvering drilling tools operations improvement with the purpose for increasing the business performance of the oil companies.

Key words: quality management, process approach, entrepreneurship, oil industry

1. Uvod

Upravljanje kvalitetom, u teoriji i praksi, zadnjih godina poprima sve veći značaj. Razni autori razvoj upravljanja kvalitetom vezuju uz različita područja poslovanja. Međutim, moguće je izdvojiti par osnovnih područja koja se najčešće istražuju: vodstvo, strategija i planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima (trening, timski rad, involviranost zaposlenika, itd.), upravljanje procesima, suradnja s dobavljačima, zadovoljstvo kupaca, te kontinuirano unaprjeđenje. Osnovni cilj poduzeća u suvremenim uvjetima je realizacija poslovne izvrsnosti, a ona je vezana uz svojstvo poduzeća da postigne superiorne rezultate u odnosu na konkurente, tj. da postigne održivu konkurentsku prednost. Sustavi za upravljanje kvalitetom služe za ostvarenje tog cilja, što znači da osnovna načela vezana za kvalitetu trebaju biti ugrađena u svaki poslovni proces. Efikasni i inovativni procesi zahtijevaju i prihvaćanje procesnog pristupa ("procesne paradigme") kao adekvatnijeg načina poboljšanja procesa od tradicionalne (hijerarhijske) organizacije poslovanja i podjele na poslovne zadatke. To ukazuje na potrebu stvaranja novog modela

kvalitete u kojem zaposlenici moraju imati obilježja koja su karakteristična za poduzetničku orijentaciju (inovativnost, autonomnost, proaktivnost), a isto tako potrebni su i određeni sklad i suradnja između zaposlenika, kao i timski rad.

U ovom radu procesni će se pristup ograničiti na dio osnovnih procesa te na promjene manjeg opsega usmjerenih inovaciji središnjih procesa poduzeća. Stoga, svrha ovog specijalističkog poslijediplomskog rada jest prikazati postojeće stanje izvođenja procesa operacije Manevriranja bušačim alatima (eng. tripping) na primjeru naftne kompanije, te navesti prijedloge za unapređenja. Stoga, ciljevi ovog rada su: (a) obrazložiti nužnost promatranja poduzeća kroz njegove procese (procesni pristup), (b) prikazati mogućnosti primjene Analize utjecaja i posljedica pogrešaka (FMEA) u poduzeću naftne industrije kao metode upravljanja kvalitetom, te (c) pružiti strateške smjernice unapređenja procesa operacije Manevriranja bušačim alatima (eng. tripping) u funkciji unapređenja uspješnosti poslovanja naftne kompanije.

2. Temeljna obilježja upravljanja kvalitetom

Usporedno s razvojem tehnologije, znanosti i društva mijenjala se i uloga koja se pripisivala kvaliteti, te su se važnost i razvoj kvalitete proširile kroz cijelu organizaciju i sve proizvodne procese. Kako bi se krenulo u cijelu priču bilo je bitno definiranje samog pojma kvalitete i upoznavanje svih ostalih pojmova ključnih za razumijevanje znanosti o kvaliteti.

Kvaliteta je mjera ili pokazatelj obujma odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljavanje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kada se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuje kao roba. Kvaliteta (kakvoća) proizvoda apsolutna je pretpostavka njegova društvenog priznavanja i transformacije u robu, pa time istodobno i osnovni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegova pojavljivanja na tržištu. (Lazibat, 2009)

2.1. Definicija kvalitete i upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom pruža okvir unutar kojeg moderni statistički alati i statistička

kontrola dovode do unapređenja kvalitete i njene pouzdanosti. Međutim, tek onda kada navedene statističke alate i tehnike smjestimo u menadžersko okruženje oni postaju u potpunosti operativni i učinkoviti. Upravljanje kvalitetom pruža strukturu, politike i organizacijsku okolinu unutar kojih statističari i menadžeri kvalitete mogu na učinkovit način izvršavati svoje zadatke. Međutim, inženjeri i statističari najčešće obraćaju pozornost isključivo na alate i tehnike, te njihovu primjenu pri čemu zaboravljaju obratiti pozornost na širu sliku poslovanja.

Učinkovit sustav upravljanja kvalitetom je onaj koji provodi strategije orijentirane na kupca, te ima organizacijsku strukturu koja može efikasno odgovoriti na sve zahtjeve kupaca. Također, učinkovit sustav upravljanja kvalitetom trebao bi poticati inovacije, pri tome se misli na nove tehnologije, nova tržišta, nove aplikacije postojećih proizvoda, nove proizvode, nove organizacijske oblike, te bi trebao biti dovoljno fleksibilan da bi bio u stanju adaptirati se društvenim i ekonomskim promjenama u okruženju. Upravo unapređenjem postojećeg sustava upravljanja kvalitetom kroz fleksibilnost i inovacije povećat će se kvaliteta proizvoda i usluga, što će u konačnici za posljedicu imati bolju poslovnu uspješnost poduzeća. Elementi upravljanja kvalitetom prikazani su na slici 1, te su detaljnije objašnjeni u nastavku teksta (Arditi i Gunaydin, 1997):

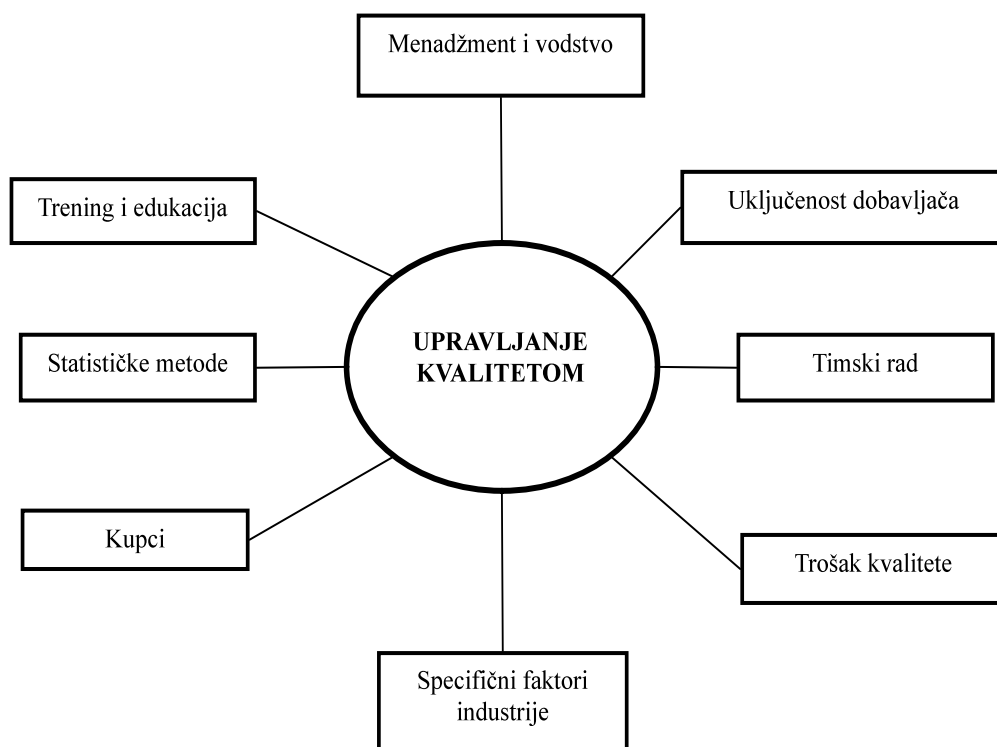
a) *Menadžment i vodstvo*. Uspjeh programa upravljanja kvalitetom prije svega ovisi o načinu vođenja posla i upravljanja od strane menadžmenta. Upravljanje kvalitetom mora postati kultura i filozofija koja mora prožimati cijelu organizaciju, tj. mora postati oblik upravljanja. Ukoliko u poduzeću postoji razumijevanje o značajnosti koncepta kvalitete, te ukoliko postoji potpuna predanost navedenom konceptu tek tada može top menadžment voditi poduzeće ka realizaciji više razine kvalitete. Nadalje, za učinkovito upravljanje kvalitetom potrebno je da menadžment razvije potpuno razumijevanje o temeljnim načelima i elementima koji se odnose na koncept upravljanja kvalitetom. Top menadžment mora prihvatiti odgovornost za provođenje koncepta kvalitete, on mora odrediti ciljeve kvalitete, mora evaluirati aktivnosti vezane za kvalitetu, mora odrediti troškove i koristi kvalitete, te provoditi opsežno planiranje aktivnosti vezanih uz provođenje kvalitete (Burati et al., 1992). Također, potrebno je

da menadžment kroz djelovanje pokaže svoje potpuno opredjeljenje za kvalitetu kao oblik upravljanja, jer bez takvog opredjeljenja akcije menadžmenta mogle bi biti proturječne što bi moglo dovesti do kontradiktornosti i nerazumijevanja među zaposlenicima pri čemu bi čitav projekt upravljanja kvalitetom bio osuđen na propast.

b) *Trening i edukacija*. Važnost edukacije i treninga ističu svi stručnjaci zaduženi za kvalitetu. Pod konceptom upravljanje kvalitetom smatra se kako kvaliteta treba

postati odgovornost svakog pojedinog zaposlenika, te stoga edukacija i obuka zaposlenika moraju biti usmjereni na sve razine poduzeća. Poduzeće bi trebalo provoditi prilagođene edukacijske programe namijenjene posebno menadžerima, posebno inženjerima, tehničarima, uredskom osoblju, pomoćnom osoblju i osoblju koje radi van ured (na terenu). Dakle opseg edukacije glede statističkih znanja, prodajnih vještina i znanja vezanih za kvalitetu trebalo bi modificirati ovisno o vrsti posla koju pojedini zaposlenik obavlja (lami, 1986).

Slika 1: Elementi upravljanje kvalitetom



Izvor: Arditi, D. i Gunaydin, H.M. (1997) Total quality management in construction process, International journal of project management, Vol. 15, No, 4, str. 237

c) *Timski rad*. Timovi zaduženi za kvalitetu stvaraju unutar poduzeća strukturirano okruženje potrebno za uspješno implementiranje i kontinuirano provođenje koncepta kvalitete. Dobro planirani programi edukacije i procesi kontinuiranog unaprjeđenja izvršavaju se kroz timsku strukturu. Krajnji cilj timskog pristupa jest da se svi, od proizvođača, dobavljača, dizajnera, pa sve do vlasnika, uključe u proces upravljanja kvalitetom (Burati et al., 1992).

d) *Statističke metode*. Statističke metode pružaju alate za rješavanje problema vezanih za koncept upravljanja kvalitetom. Statističke metode pružaju timovima alate

potrebne za identifikaciju uzročnika problema vezanih za kvalitetu (Perisco, 1989). Omogućuju komunikaciju preciznim jezikom koji može razumjeti svaki član tima, te pružaju mogućnost provjere, ponavljanja i reprodukcije mjerenja na temelju podataka kako bi se utvrdilo prošlo, sadašnje, te u manjoj mjeri buduće stanje radnog procesa, a sve u svrhu donošenja odluka koje se baziraju na provjerenim podacima, a ne na mišljenjima ili preferencijama određenih pojedinaca ili grupa. Najčešće korištene statističke metode u procesu upravljanja kvalitetom uključuju: histogram, uzrok/posljedica dijagram, Pareto dijagram, ispitne liste, kontrolne karte, itd. (Kume, 1985).

e) *Trošak kvalitete*. Prema mnogim istraživačima trošak kvalitete predstavlja primarni alat za mjerenje kvalitete (Juran, 1988). U suštini, trošak kvalitete koristi se kako bi se pratila učinkovitost procesa, kako bi se odabrali oni projekti koji unaprjeđuju kvalitetu, te kako bi se pružila troškovna opravdanost za sve one koji sumnjaju u isplativost projekta. Dakle, ukoliko se na jednom mjestu prikažu svi troškovi vezani uz reviziju, inspekciju, testiranje, otpad i popravke moguće je lakše uvjeriti donosiocima odluka kako je neupitna potreba uvođenja koncepta kvalitete. Drugim riječima, trošak kvalitete je uistinu efikasan alat za podizanje svijesti o važnosti i značajnosti kvalitete, te ujedno i važan alat za komunikaciju raznih koristi koje koncept upravljanja kvalitetom veže uz sebe (Burati et al., 1992).

f) *Uključenost dobavljača*. Sposobnost da se proizvede kvalitetan proizvod uvelike ovisi o odnosima između strana uključenih u navedeni proces, tj. između dobavljača, proizvođača i kupca. Razina kvalitete bilo koje navedene faze uvelike ovisi o razini kvalitete prethodnih faza. Drugačije rečeno, kvaliteta projekta koji je sagradio izvođač radova izravno je vezana za kvalitetu planova i specifikacija koje je izradio dizajner, vezana je također i uz kvalitetu opreme i materijala koju su isporučili dobavljači, te kvalitete samih radova koje su obavili kooperanti (Arditi i Gunaydin, 1997). Dakle, ukoliko se želi proizvesti kvalitetan proizvod potrebna je dugoročna uključenost dobavljača u proces izrade proizvoda. Peters (1987) smatra kako će se u budućnosti projekti bazirati na manjem broju dobavljača među kojima će postojati visoka razina povjerenja.

g) *Kupci*. Ranije je već rečeno kako koncept upravljanja kvalitetom zahtijeva univerzalno sudjelovanje svih stakeholdera da bi bio uspješan. Možda najznačajniji utjecaj na sam koncept pored prethodno navedenih elemenata imaju upravo klijenti, tj. kupci. Međutim, potrebno je imati na umu kako kupci mogu biti eksterni ili interni, te je stoga od ključne važnosti zadovoljiti sve potrebe kupaca kako bi se u konačnici mogle zadovoljiti potrebe kupaca koji se nalaze na samom kraju proizvodnog lanca (Juran, 1988).

h) *Specifični faktori industrije*. Specifični faktori pojedine industrije također igraju značajnu ulogu u implementaciji koncepta

kvalitete s obzirom da se industrije razlikuju s obzirom na sezonalnost, životni vijek proizvoda, s obzirom na lokaciju obavljanja posla, evaluaciju inputa i outputa, dostupnost podataka, mogućnost prikupljanja podataka, itd. (Rounds i Chi, 1985).

Opsežnim pregledom literature pokušalo se je utvrditi koncept upravljanja kvalitetom iz perspektive gurua kvalitete poput Deminga, Jurana, Crosbya, Feigenbauma i Ishikawe. Njihovi prijedlozi predstavljaju temelj za razumijevanje koncepta upravljanja kvalitetom. Iz tog razloga u sljedećim podpoglavljima biti će pružen pregled osnovnih principa upravljanja kvalitetom.

2.2. Važnost upravljanja kvalitetom

Znanstvena literatura gotovo je usuglašena kako upravljanje kvalitetom ima pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja (Kaynak, 2003). Postoji mnoštvo različitih pristupa proučavanju utjecaja kvalitete na poslovnu uspješnost (Flynn et al. 1995; Hendricks i Singhal, 2001). Linderman et al. (2004) smatraju kako znanje predstavlja bitan element razumijevanja utjecaja kvalitete na uspješnost poslovanja, tj. pristup baziran na znanju (knowledge-based view) pruža odgovor na pitanje kolika je zapravo važnost upravljanja kvalitetom za poslovnu uspješnost poduzeća.

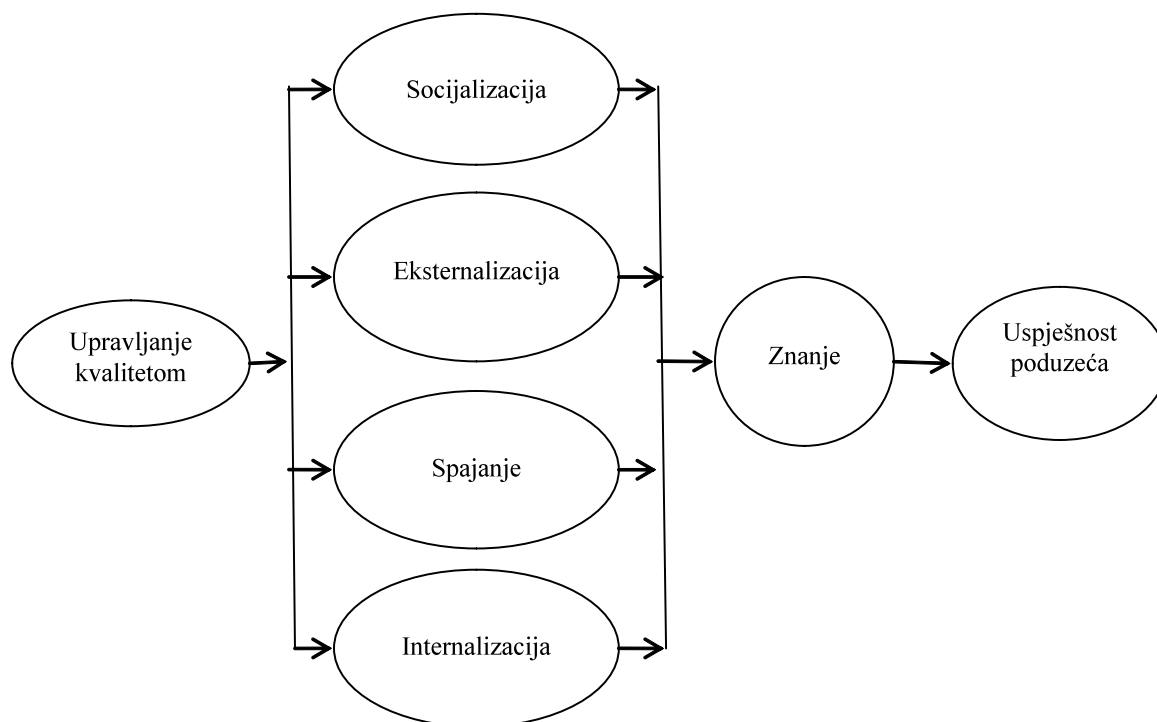
Znanje predstavlja ključan resurs za poduzeće i ono je ujedno i izvor konkurentske prednosti koji dovodi do postizanja boljih rezultata (Spender, 1996). Odnosno, promatrajući iz ove perspektive, možemo zaključiti kako upravljanje kvalitetom predstavlja izvor za proces kreacije znanja što za posljedicu ima stvaranje konkurentskih prednosti. Međutim, ovdje je potrebno obratiti pozornost kako navedeno predstavlja nužan, ali ne i dovoljan uvjet za postizanje uspješnosti iz razloga što postoje razni elementi koji mogu dovesti do loših rezultata, poput izostanka potpore top menadžmenta pri implementaciji koncepta kvalitete širom organizacijske strukture poduzeća.

Prema Nonaki (1994), kreacija znanja odvija se kroz socijalizaciju, eksternalizaciju, spajanje i internalizaciju. Razni primjeri upravljanja kvalitetom iz prakse daju podršku navedenim procesima. Primjerice, team building

potiče socijalizaciju, dok analiziranje podataka promiče spajanje. Dakle, navedeno implicira kako organizacije mogu stvoriti više znanja upravo na način da provode aktivnosti koje se odnose na implementaciju koncepta kvalitete diljem poduzeća. Također, postoje brojna empirijska istraživanja koja govore kako

uspješna provedba upravljanja kvalitetom rezultira unaprjeđenjem poslovanja. Slika 2 prikazuje model kako upravljanje kvalitetom utječe na proces kreiranja znanja unutar poduzeća, te kako u konačnici upravljanje kvalitetom ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost poduzeća (Easton i Jarrell, 1998).

Slika 2: Model utjecaja upravljanja kvalitetom na znanje i uspješnost poslovanja poduzeća



Izvor: Linderman, K. et al. (2004) Integrating quality management practices with knowledge creation processes, *Journal of Operations Management* 22, str. 597

Juranova definicija kvalitete pruža osnovu za razumijevanje važnosti koncepta kvalitete za poslovnu uspješnost. Poboljšanje kvalitete u smislu obilježja proizvoda (dizajn) dovest će do povećanja troškova proizvodnje proizvoda ili usluge. Međutim, to će također poduzeću omogućiti da naplati višu cijenu, a moguće je i da poveća volumen prodaje. S druge pak strane, unaprjeđenje kvalitete smanjenjem broja pogrešaka i nedostataka dovest će do drastičnog smanjenja troškova što za posljedicu ima povećanje dobiti. Gledajući u dugom roku smanjenje nedostataka za posljedicu će imati poboljšanje reputacije i brenda poduzeća. Stoga, smanjenjem nedostataka poduzeće si može priuštiti zaračunavanje premijske cijene na svoje proizvode, može povećati tržišni udio ili čak i jedno i drugo. S obzirom na prethodno navedene jednostavne ekonomske odnose može se zaključiti kako nije nužno da visoka razina kvalitete

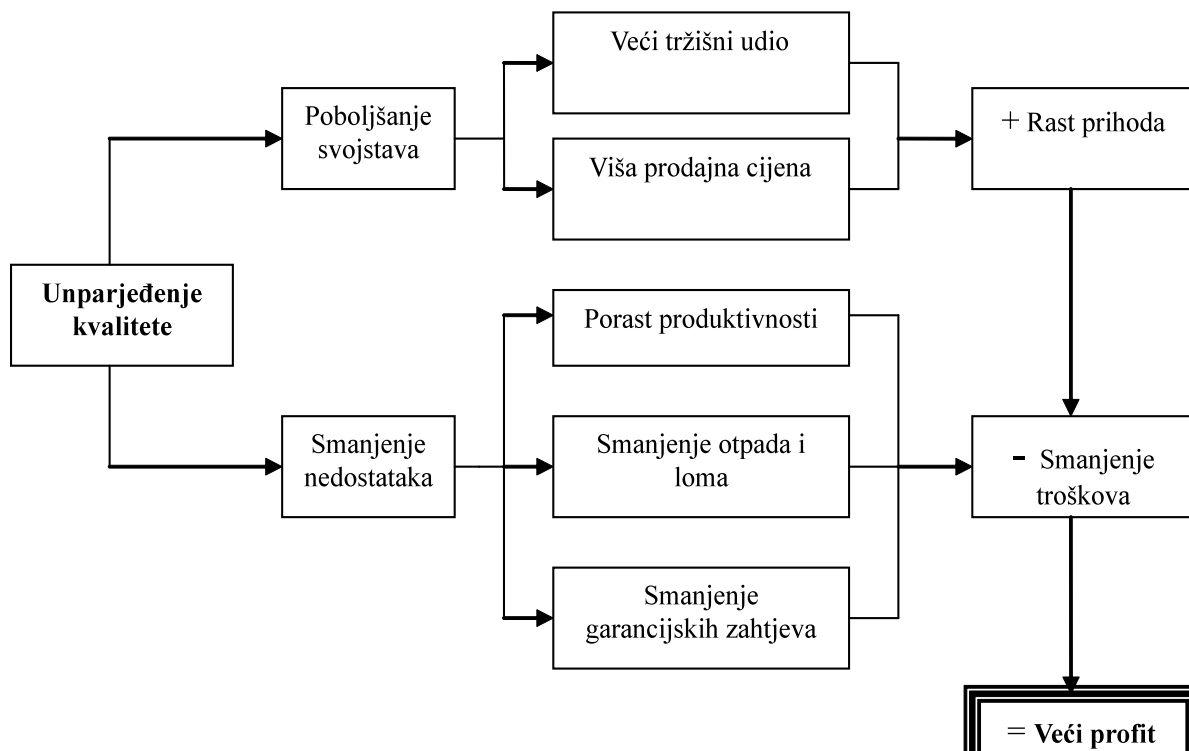
košta više, već kako u konačnici ona zapravo košta manje. Upravo bi to trebao biti razlog zašto bi top menadžment trebao biti itekako zainteresiran za uvođenje koncepta kvalitete u poslovanje poduzeća (Juran, 1988).

Juran je zaslužan za razvoj većine temeljnih pojmova i teorija onoga što se naziva trošak loše kvalitete (eng. cost of poor quality, COPQ) (Crosby, 1980). Feigenbaum i Crosby su također napravili važne doprinose u razvoju samog koncepta, međutim, Juran je prvi započeo sa njegovim razvojem. Njegovi naponi su bili sveobuhvatni i imali su trajan utjecaj (Feigenbaum, 1991). Umjesto pomalo zbunjujućeg pojam 'trošak kvalitete' koji koriste mnogi autori, Juran je definirao pojam COPQ kao zbroj svih troškova koji bi nestali ukoliko ne bi bilo nikakvih problema glede kvalitete. COPQ koncepti predstavljaju računovodstvene alate prilagođene za procjenu ekonomskih

posljedica loše kvalitete. Juran je shvatio kako se viši slojevi menadžmenta prvenstveno bave pitanjima vezanim za novac, odnosno cijelu problematiku vrijednosno izražavaju. Iz tog razloga, Juran smatra kako je za komunikaciju sa višim slojevima menadžmenta potrebno komunicirati u novčanim izrazima, te upravo u novčanim iznosima pokazati

utjecaj slabe kvalitete na uspješnost poduzeća čime bi se opravdali programi uvođenja koncepta kvalitete, odabirali projekti, te evaluirali rezultati. Dakle, iz slike 3 moguće je vidjeti utjecaj unaprjeđenja kvalitete na poslovnu uspješnost poduzeća izraženu u novčanim terminima (Campanella, 1990).

Slika 3: Utjecaj unaprjeđenja kvalitete na poslovnu uspješnost poduzeća

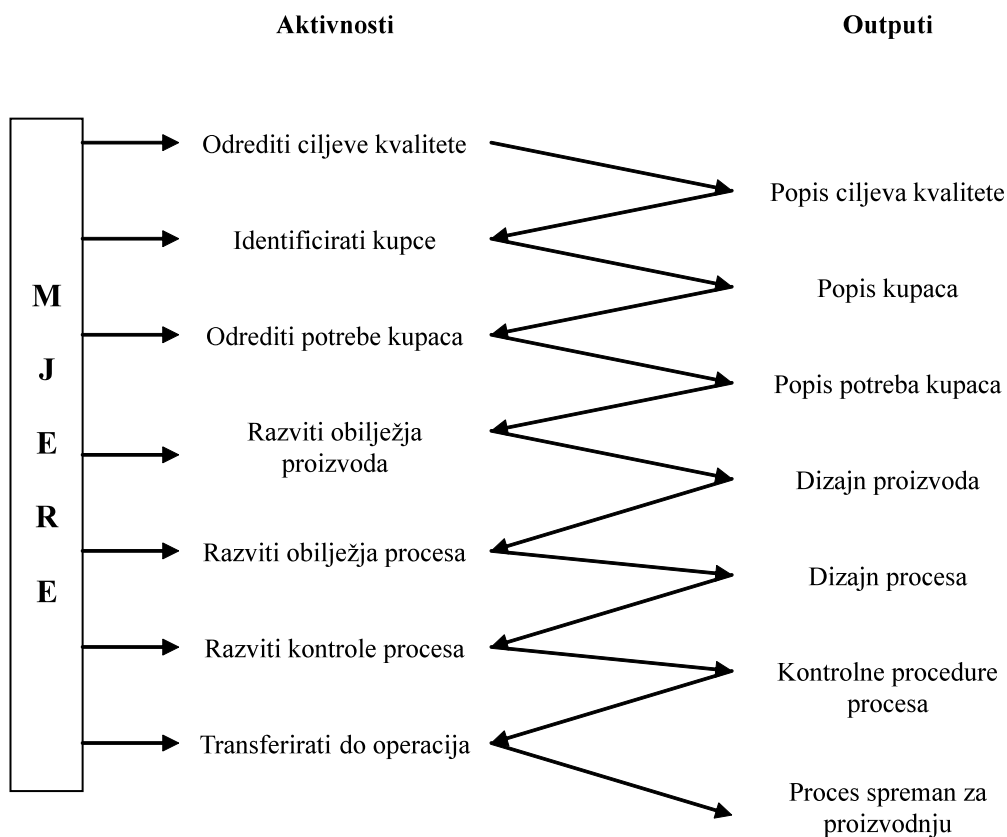


Izvor: Bisgaard, S. (2007) Quality Management and Juran's Legacy, Quality and reliability engineering international, 23, str. 669

Planiranje kvalitete uključuje razvoj novih ili nadogradnju postojećih proizvoda kako bi se zadovoljili novi zahtjevi tržišta ili kako bi se iskoristile nove tehnologije. Slika 4 prikazuje korake u procesu planiranja kvalitete. Planiranje kvalitete počinje sa osnivanjem projektnog tima. Nakon toga krosfunkcijski tim treba

identificirati kupce, otkriti potrebe kupaca, razviti proizvod ili uslugu, razviti proces isporuke proizvoda ili usluge, te razviti kontrole i transfer do operacija (Bisgard, 2007). Više razine menadžmenta moraju preuzeti odgovornost za pokretanje, potporu, pružanje resursa i praćenje procesa planiranja kvalitete.

Slika 4: Juranova shema planiranja kvalitete

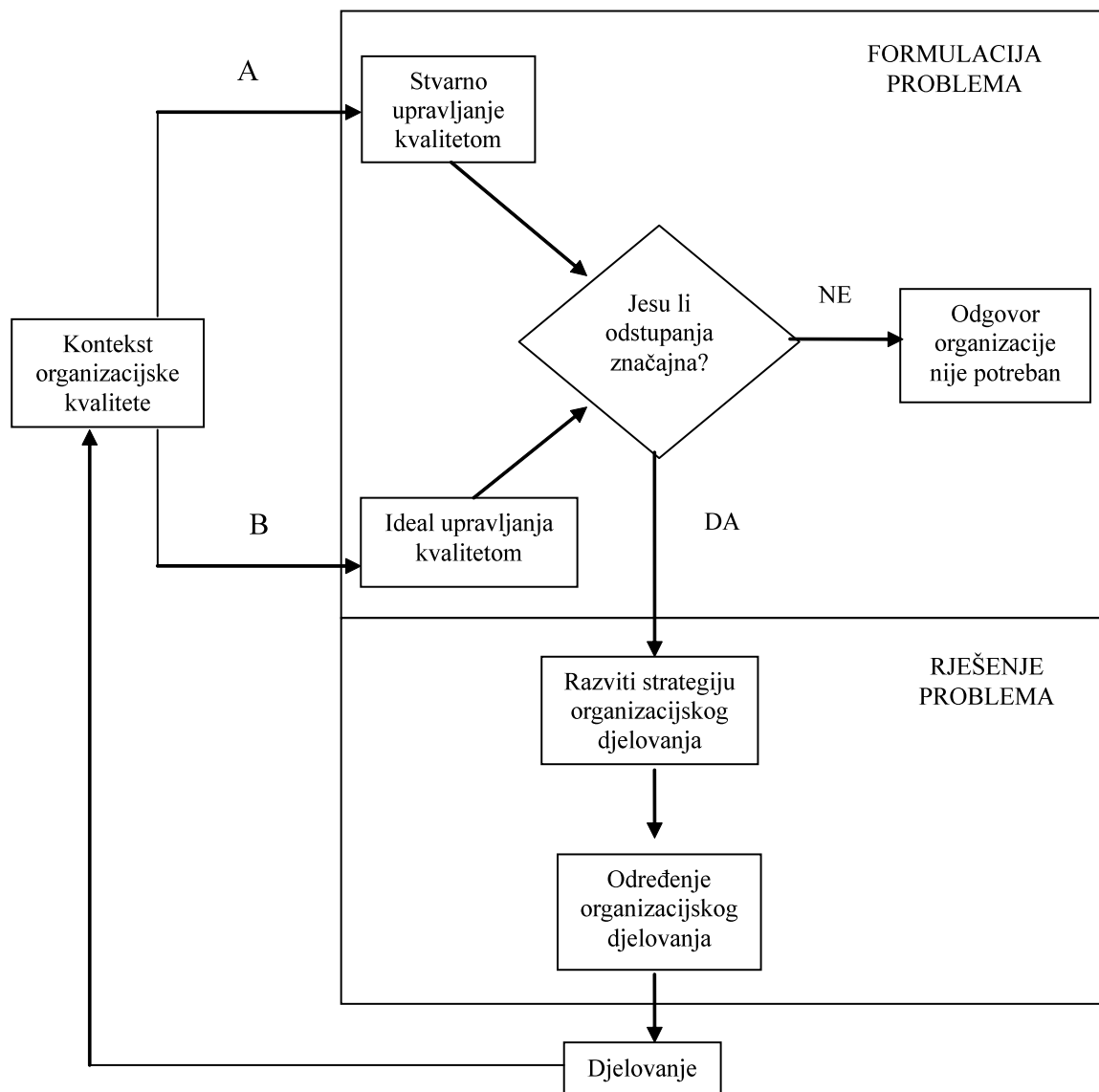


Izvor: Bisgaard, S. (2007) Quality Management and Juran's Legacy, Quality and reliability engineering international, 23, str. 672

Eksterni faktori, kao što su zahtjevi kupaca, kompetitivni pritisci i državna regulacija, imaju snažan utjecaj na razvoj kvalitete unutar poduzeća. Posebice imaju snažan utjecaj na menadžment poduzeća. Eksterni utjecaji su ti koji tjeraju menadžment poduzeća na promjene i na kontinuirano unaprjeđenje cjelokupnog procesa poslovanja, pri čemu koncept kvalitete igra značajnu ulogu za ostvarenje poslovne izvrsnosti. Menadžment promatra problem kvalitete kroz organizacijski kontekst koji se sastoji od eksternih zahtjeva za kvalitetom, prijašnjih ostvarenja kvalitete, podrške top menadžmenta, raspoloživih resursa, itd. Stoga, s obzirom na organizacijski kontekst i potrebne organizacijske promjene menadžment oblikuje svoja

razmišljanja i poglede na sam koncept kvalitete, te zatim provodi određene akcije kako bi se unaprijedila razina kvalitete ili bar zadržala postojeća unutar poduzeća. Slika 5. prikazuje menadžerski kontekst u kojem se odvija formulacija problema vezanih uz kvalitetu. Strelicama A i B prikazano je kako organizacijski kontekst oblikuje percepciju menadžmenta glede trenutnog stanja razine kvalitete i željenog stanja razine kvalitete. Također, povratnom vezom prikazan je utjecaj kvalitete na organizacijski kontekst. Odnosno može se slobodno reći kako koncept kvalitete igra važnu ulogu pri oblikovanju organizacijskog konteksta unutar kojeg menadžeri donose svoje odluke (Benson et al., 1991).

Slika 5: Prilagođen sistemsko-strukturalni pogled na upravljanje kvalitetom kako bi se reflektirali aspekti menadžerskog procesa rješavanja problema



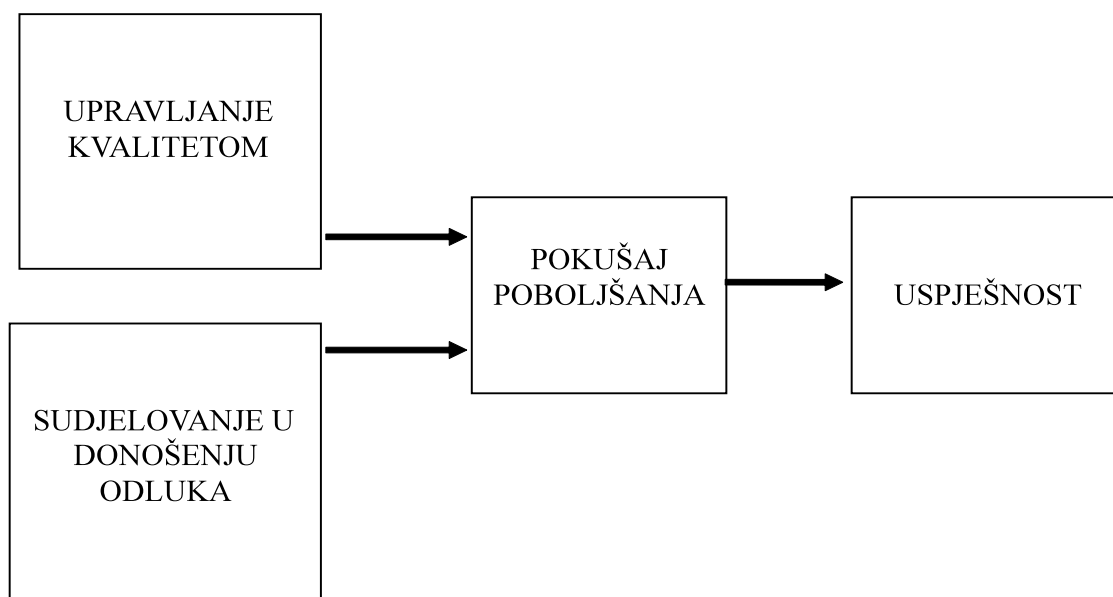
POVRATNA VEZA USPJEŠNOSTI KVALITETE

Izvor: Benson, G.P., Saraph, J.V. i Schroeder, R.G. (1991) The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation, Management Science, Vol. 37, No. 9, str. 1109

Većina istraživanja glede implementacije koncepta kvalitete bazirala su se na proučavanju poduzeća kao cjeline (Radovilsky et al., 1996). Međutim, postoji mali broj istraživanja koja proučavaju utjecaj kvalitete na individualnoj razini zaposlenika. Za unaprjeđenje aktivnosti na individualnoj razini nije dovoljno proučavati kvalitetu kao zaseban koncept. Literatura navodi kako pored koncepta kvalitete snažan utjecaj na individualne performanse ima participacija zaposlenika u donošenju odluka (Stashevsky i Elizur, 2000). Participacija u donošenju odluka

smatra se ključnim faktorom za uspjeh implementacije koncepta kvalitete (Deming, 1986). Participacija u donošenju odluka obično se definira kao uzajamni utjecaj nadređenih i podređenih unutar organizacije (Wagner i Gooding, 1987). Postoje empirijski dokazi da zaposlenici smatraju participaciju u donošenju odluka glavnim motivom za sudjelovanje u provođenju koncepta kvalitete iz razloga što u autonomnim timovima zaposlenici imaju osjećaj autoriteta i kontrole, te su stoga spremniji unaprjeđivati proizvodne procese (Koralski i Waller, 1993).

Slika 6: Kauzalni model zajedničkog utjecaja upravljanja kvalitetom i sudjelovanja u donošenju odluka na uspješnost zaposlenika



Izvor: Stashevsky, S. i Elizur, D. (2000) The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance, Journal of quality management, No. 5, str. 57

3. Procesni pristup i upravljanje poslovnim procesima

Promatrajući procesni pristup, poslovni procesi predstavljaju bit funkcioniranja određene organizacije iz razloga što se organizacija primarno sastoji od procesa. Odnosno, da bi se uspješno upravljalo poduzećem potrebno je upravljati njegovim procesima, a ne isključivo proizvodima ili uslugama koje poduzeće pruža tržištu (McCormack i Johnson, 2001). Zbog neefikasnosti tradicionalnog pristupa, nastala je procesna orijentacija sa ciljem stvaranja efikasne organizacije, pri čemu procesna orijentacija pruža alate pomoću kojih bi se nepotrebne prepreke i aktivnosti mogle izbjeći (Häggström i Oscarsson, 2001).

Usvajanje procesnog pristupa u poslovanju predstavlja revolucionarnu promjenu za poduzeće. Procesna orijentacija u poslovanju zadire u strukturu, samu srž organizacije, sustav mjerenja, te odnose sa korisnicima. Procesni pristup temelji se na prepoznavanju, analizi, projektiranju, svladavanju i upravljanju svim procesima. Svaka aktivnost ili skup aktivnosti koja koristi resurse za pretvaranje inputa u outpute može se smatrati procesom. Sustavno prepoznavanje i upravljanje procesima, a posebno međusobno povezivanje i

međudjelovanje procesa definira se kao procesni pristup. Ovaj pristup stavlja naglasak na to kako se obavlja rad unutar organizacije, stoga proces predstavlja specifično uređen niz aktivnosti sa svojim početkom i krajem, te jasno utvrđenim inputom i outputom (Kai, 1999).

Da bi sustav mogao dobro funkcionirati potrebno je identificirati procese neophodne za sustav upravljanja, odrediti slijed i međusobno djelovanje svih procesa, odrediti kriterije i metode kojim će se osigurati učinkovito provođenje i nadzor procesa. Dakle, potrebno je nadzirati, mjeriti i analizirati procese, te provoditi postupke nužne za ostvarenje planiranih rezultata. Također, procese možemo promatrati kao: (1) strateške procese: procesi upravljanja sustavom, kadrovima, resursima, itd.; (2) procese vezane uz taktiku: prodaja, nabava, razvoj, proizvodnja, pružanje usluga, itd.; te (3) procesne korake koji povezuju pojedince u izvršenju njihovih zadataka pri čemu oni unose svoj know-how u proces (Davenport, 1993).

Prema Weihrich i Koontzu (1998) elementi poslovnog procesa su: 1) Inicijator, 2) Cilj, 3) Raspoloživi resursi (inputi), 4) Aktivnosti, 5) Indikatori, 6) Usmjerenost kupcu (outputi), te 7) Nositelj procesa.

Sustavno unaprjeđivanje ili bilo koja vrsta inovacija gotovo su nemogući bez konsenzusa projekatana i sudionika u strukturi procesa. Iz tog razloga procesna struktura razlikuje se od hijerarhijske strukture koja predstavlja presjek u vremenu odgovornosti i podređeno-nadređenih odnosa. Procesni pristup poslovanja u sebi nosi naglasak na unaprjeđivanju načina na koji se vrši rad, nasuprot orijentaciji na proizvod koji se isporučuje korisniku (McCormack i Johnson, 2001). Uspješne organizacije moraju, naravno, u isto vrijeme ponuditi proizvode odgovarajuće kvalitete, ali i raspolagati efektivnim i efikasnim procesima namijenjenim njihovoj proizvodnji.

Kada se govori o inovacijama, najčešće se pod pojmom inovacija smatra inovacija proizvoda ili usluge, a rjeđe se pojam inovacija veže uz proces. Bitno je napomenuti kako su zapravo inovacije proizvoda i usluga usko vezane uz inovacije procesa jer se s vremenom, paralelno sa potrebom za inoviranjem proizvoda, javljaju i potrebe za inoviranjem procesa, a samim time mijenja se i pristup prema procesnoj orijentaciji (Majchrzak i Wang, 1996).

Usvajanje procesne orijentacije istovremeno znači i sagledavanje cjelokupnog poslovanja iz perspektive korisnika. Procesni predstavljaju strukturu namijenjenu proizvodnji onoga što predstavlja vrijednost za korisnike. Stoga, vrlo važna mjera procesa je i zadovoljstvo korisnika produktom procesa. Procesni također zahtijevaju jasno definirane razine odgovornosti i ovlasti za projektiranje i izvršavanje procesa, baš kao i osiguravanje ispunjavanja zahtjeva korisnika. Često dolazi do poteškoća vezanih sa definiranjem odgovornih osoba u procesu iz razloga što procesni vrlo rijetko prate granice i kanale autoriteta i moći u organizacijama. Iz tog razloga odgovornost za procese trebalo bi sagledavati kao dodatnu ili alternativnu dimenziju formalne organizacijske strukture koja bi u periodima radikalnih promjena procesa imala prvenstvo nad ostalim dimenzijama organizacijske strukture. Moguće je klasificirati sljedeće četiri vrste procesa (Vanhaverbeke i Torremans, 1999):

a) *Procesi za upravljanje organizacijom.* Obuhvaćaju procese koji se odnose na strateško planiranje, određivanje politika i ciljeva, omogućavanje komunikacije,

osiguranje potrebnih resursa i nadzor od strane menadžmenta.

b) *Procesi za upravljanje resursima.* Obuhvaćaju sve one procese koji se odnose na nabavu resursa potrebnih za upravljanje poduzećem, realizaciju i mjerenja.

c) *Procesi realizacije.* Odnose se na one procese koji predstavljaju dio realizacije željenog outputa poduzeća.

d) *Procesi mjerenja, analize i unaprjeđenja.* Predstavljaju procese potrebne za mjerenje i prikupljanje podataka potrebnih za analizu performansi i poboljšanje efektivnosti i efikasnosti. U njih spadaju procesi mjerenja, praćenja i revizije, poduzimanja korektivnih i preventivnih mjera, a koji su integralni dio procesa upravljanja, procesa upravljanja resursima i procesa realizacije.

Usvajanjem procesnog pristupa poduzeće posvećuje i više pažnje na unaprjeđivanje procesa i to u obliku skraćivanja vremena, smanjivanja troškova i unaprjeđivanja kvalitete. Procesni pristup se može primijeniti na bilo koji oblik upravljanja, bez obzira na vrstu i veličinu organizacije, pri čemu su koristi od procesnog pristupa mnogobrojne (Tenner i DeToro, 1997). Nabrojimo neke:

- (1) Integriranje i postavka procesa radi ostvarenja planiranih rezultata.
- (2) Mogućnost da se napori usredotoče na efektivnost i efikasnost procesa.
- (3) Stvaranje povjerenja kod korisnika i drugih zainteresiranih strana u vezi konzistentnih performansi organizacije.
- (4) Transparentnost rada u organizaciji.
- (5) Smanjenje troškova i vremena ciklusa kroz efektivno korištenje resursa.
- (6) Bolji, konzistentni i predvidivi rezultati.
- (7) Stvaranje prilika za fokusirane i prioritetne inicijative poboljšanja.
- (8) Poticanje aktivne participacije zaposlenika i jasno definiranje njihove odgovornosti.

Kod primjene tehnologije procesnog pristupa pod prioritnim procesima podrazumijevaju se oni procesi koji se iz određenih razloga uzimaju brzo u razmatranje. Kritični procesi su oni koji pri svom odvijanju izazivaju probleme u pogledu kvalitete predmeta rada, troškova, roka isporuke i slično. Ključni procesi su oni od kojih, u najvećoj mjeri zavisi ispunjenje ciljeva poslovnog sustava i zahtjeva korisnika. Preko njih se prepoznaju specifičnosti organizacijskog sustava, osnovna djelatnost, proizvodi i usluge. Kod definiranja kriterija

uspješnosti, stabilnosti i pouzdanosti procesa, kvaliteta procesa treba sadržavati bazne i funkcionalne odrednice. Bazne odrednice kvalitete procesa pokazuju u kojoj mjeri su stvoreni preduvjeti za adekvatno funkcioniranje procesa, a dijele se na: (1) razinu određenosti procesa (naziv, mjesto u logičkom stablu procesa, u mrežama, katalogu i modelu procesa), (2) razinu specificiranosti, strukturne i sadržajne određenosti procesa (ulaz, izlaz, tok, resursi, poremećaji, podjela rada, nadležnosti i odgovornosti), (3) razinu primjene principa, pravila i metoda inženjeringa procesa u funkciji preispitivanja, poboljšanja i eventualnog reinženjeringa procesa. Funkcionalne odrednice kvalitete procesa ostvaruju način odvijanja toka procesa sa ciljem da se ostvari željena razina kvalitete izlaza i zadovolje zahtjevi korisnika na racionalan način. Funkcionalne odrednice kvalitete procesa dijele se na: (1) uspješnost procesa mjeren preko njegove stabilnosti, racionalnosti i vremenske usklađenosti, (2) stabilnost procesa kao svojstva procesa da kvaliteta i obujam outputa uvijek budu u unaprijed predviđenim granicama dozvoljenih odstupanja, te (3) pouzdanost ili sigurnost procesa kao svojstvo koje se odnosi na mogućnost poremećaja procesa uključujući potpuni otkaz procesa (Hummer i Champy, 1994).

Poduzeća koja su prihvatila upravljanje kvalitetom kao temeljni princip poslovanja ne samo da djeluju na drugačiji način već ona i razmišljaju na potpuno drugačiji način. Promjena kulture koja prati implementaciju ovog pristupa stvara i osnove standarda performansi. Upravljanje kvalitetom zapravo znači veću participaciju zaposlenika u identifikaciji i rješavanju problema, te u samom postavljanju osnove standarda performansi, baš kao i u naporima uloženi u kontinuirano unaprjeđenje. Cijeli proces započinje analizom poslovne organizacije poduzeća, zatim se nastavlja kroz analizu zahtjeva internih i eksternih kupaca, a završava na detaljnom definiranju procesa (Majchrzak i Wang, 1996). Također, ključni dio svakodnevnog posla svakog zaposlenika mora postati kontrola kvalitete. Odnosno, potrebno je obučiti zaposlenike da misle na prevenciju, a ne detekciju, moraju dobiti odgovornost i moć da korigiraju svoje pogreške, te da iskomuniciraju svaki problem kvalitete koji otkriju.

4. Primjena fmea metode kao oblik poduzetničke inicijative u poduzeću naftne industrije

U ovom radu analizu mogućih pogrešaka i njihovih posljedica (FMEA metoda) koristit ćemo kako bi unaprijedili i redizajnirali postojeći proces na bušačkoj platformi. Znatno povećanje operativnog vremena u procesu manevriranja bušačim alatima (eng. Tripping operation) dovelo je do pitanja gdje se dešavaju pogreške te koje od tih pogrešaka su uzrokovane ljudskim faktorom, a koje lošim dizajnom radnog okruženja. Mjerenjem i promatranjem procesa utvrđeni su intervali gdje se pogreške najčešće dešavaju, prepoznati su nedostaci prvotnog dizajna procesa te su date smjernice kako bi se unaprijedio mjereni proces.

4.1. Pristup analizi slučaja i način prikupljanja podataka

Analiza slučaja je metoda istraživanja uobičajena u društvenim znanostima. Ona se temelji na dubinskom istraživanju pojedinca, skupine ili događaja. Analize slučaja mogu biti deskriptivne ili eksplanatorne. Umjesto korištenja uzoraka i strogih protokola kako bi se ispitao ograničeni broj varijabli, metoda analize slučaja uključuje detaljan pregled tijekom određenog vremenskog razdoblja proučavajući jednu instancu ili događaj, tj. slučaj. Analiza slučaja pruža sustavan način promatranja, prikupljanja podataka, analizu podataka i izvještavanja dobivenih rezultata. Kao rezultat toga istraživač može steći bolje razumijevanje zašto se dogodio promatran slučaj i što bi bilo važno proučiti u budućim istraživanjima. Analize slučaja mogu se koristiti kako bi se testirale hipoteze, ali također mogu biti i generator hipotezi.

Analiza slučaja može biti definirana i kao strategija istraživanja, koja empirijski istražuje fenomen u kontekstu stvarnog djelovanja. Analiza može sadržavati jednu ili više analiza slučaja oslanjajući se na kvantitativnim dokazima, na više izvora dokaza i na prethodno razvijenoj teorijskoj podlozi. Analizu slučaja ne bi trebalo miješati sa kvalitativnim istraživanjima jer ona se može temeljiti na bilo kakvoj kombinaciji kvantitativnih i kvalitativnih dokaza.

Podatci analizirani u ovom radu prikupljeni su metodom promatranja. Promatranje procesa manevriranja bušačim alatima

(eng. tripping) izvršeno je na samopodiznoj bušačkoj platformi (eng. Jack-up), bušaće dizalice (eng. drawworks) 3000 konjskih snaga lociranoj 100 km od istočne obale Saudijske Arabije. S obzirom da je rad ovog bušačkog postrojenja bio plaćen po satu operativnog vremena, a proces manevriranja bušačim alatima odnosi značajan postotak cjelokupnog operativnog vremena (oko 20%), velika je važnost stavljena na povećanje učinkovitosti mjerenog procesa. Proces manevriranja bušačim alatima razbijen je na dijelove te su mjereni vremenski intervali potrebni za izvršenje svakog dijela procesa. Svaki dio procesa

analiziran je zasebno kako bi se ustanovilo najbolje, srednje i najlošije vrijeme potrebno za izvršenje određenog intervala. Na temelju dobivenih podataka moguće je uvidjeti gdje se pojavljuju poteškoće i problemi pri izvođenju procesa, te kolike bi uštede u vremenu (novcu) bile ukoliko se unaprijedi i redizajnira proces manevriranja bušačim alatima, te pruži dodatna obuka radnicima zaduženim za izvršenje mjerenog procesa. U tablici 1. dan je prikaz stručnih termina koji se upotrebljavaju u naftnoj industriji na engleskom i na hrvatskom jeziku sa ciljem jednostavnijeg razumijevanja daljnjeg teksta

Tablica 1: Korišteni izrazi iz naftne industrije i njihovi engleski nazivi

Engleski termin	Hrvatski termin	Engleski termin	Hrvatski termin
<i>Rig floor</i>	radna platforma postrojenja	<i>Floorhand</i>	pomoćni bušači radnik
<i>Catwalk</i>	pristupni most postrojenja	<i>Floorman</i>	klinaš
<i>V-door</i>	vrata bušačkog tornja	<i>Driller</i>	vođa smjene
<i>Mouse hole</i>	mišja rupa, kanal za bušaču šipku	<i>Roustabout</i>	nekvalificirani fizički radnik
<i>Derrick</i>	bušači toranj	<i>Slips</i>	klinovi rotacijskog stola
<i>Top Drive</i>	vršni pogon bušačkog postrojenja	<i>Drawworks</i>	bušača dizalica
<i>Jack-up</i>	samopodizna bušača platforma	<i>Derrickman</i>	tornjaš
<i>Casing</i>	zaštitne cijevi	<i>Monkey Board</i>	platforma tornjaša
<i>BHA</i>	dubinski bušači sklop		

Izvor: Perić, M. (2007.) Englesko hrvatski enciklopedijski rječnik istraživanja i proizvodnje nafte i plina.

4.2. Opis analiziranog procesa

Promatranje, mjerenje i analiza je izvršena za dvije operacije manevriranja bušačim alatima:

1. Podizanje bušačkih šipki 5 ½" na radnu platformu postrojenja (eng. rig floor) te njihovo spuštanje u bušotinu;
2. Izvlačenje bušačkih šipki 5 ½" iz bušotine;

U oba slučaja u bušotini su bile zaštitne cijevi 18 5/8" i dubinski bušači sklop (eng. BHA – bottom hole assembly) sastavljen od 16" dlijeta, teških šipki 10" i 8", teških bušačkih šipki od 5 ½", te bušačkih šipki od 5 ½". Mjerenje je vršeno samo za vrijeme manevriranja bušačkih šipki unutar kolone zaštitnih cijevi.

4.2.1. Podizanje bušačkih šipki i spuštanje u bušotinu

Opis operacije:

- a) Snopovi od 7 do 10 bušačkih šipki spuštani su na pristupni most

postrojenja (eng. catwalk) upotrebom kрана. Zbog nedostatka prostora na pristupni most postrojenja nije bilo moguće spustiti više od 10 bušačkih šipki. Vremenski interval nije mjeren.

- b) Nakon spuštanja bušačkih šipki na pristupni most postrojenja izmjerena je dužina svake bušaće šipke. Vremenski interval nije mjeren.
- c) Po jedna bušača šipka 5 ½" podignuta je sa pristupnog mosta uz upotrebu vitla i spuštana je u mišju rupu na radnoj platformi postrojenja. Vremenski interval nije mjeren.
- d) Upotrebom vršnog pogona (eng. Top Drive) bušača šipka podignuta je iz mišje rupe i spuštana u bušotinu.
- e) Za spajanje bušačkih šipki upotrijebljena su hidraulička kliješta (Iron Roughneck TM120).

Opis mjerenih intervala:

- a) EL otvoren / EL zatvoren na BŠ u MR – Vremenski interval od

- momenta kad je elevator (EL) otvoren sa bušaće šipke (BŠ) koja se nalazi u klinovima rotacijskog stola do momenta kada je elevator zatvoren na bušačoj šipki koja se nalazi u mišjoj rupi (MR). Ovi intervali imaju veće oscilacije zbog čekanja da bušača šipka bude podignuta sa pristupnog mosta u mišju rupu.
- b) EL zatvoren / šipka na šipki – Vremenski interval od momenta kad je elevator zatvoren na bušačoj šipki koja se nalazi u mišjoj rupi do momenta kada je bušača šipka podignuta iz mišje rupe spuštena na ženski navoj bušaće šipke koja se nalazi u rotacijskom stolu.
 - c) TM120 A – Vremenski interval od momenta kada je podignuta bušača šipka spuštena na ženski navoj bušaće šipke koja se nalazi u rotacijskom stolu do momenta kada su hidraulička kliješta (Iron Roughneck TM120) stavljena u poziciju za spajanje (navrtanje) i gumb za početak spajanja je pritisnut.
 - d) TM120 B – Vremenski interval od momenta kada su hidraulička kliješta (TM120) počela spajanje (navrtanje) bušaćih šipki do momenta kada je vršni pogon podignut i klinovi rotacijskog stola (eng. slips) su izvađeni iz rotacijskog stola.
 - e) Klinovi izvađeni, RIH / klinovi stavljani, EL otvoren – Vremenski interval od momenta kada su klinovi rotacijskog stola izvađeni, vršni pogon je spustio bušaču šipku u bušotinu (eng. RIH – run in hole) do momenta kada su klipovi ponovno stavljani u rotacijski stol i elevator je otvoren sa bušaće šipke.

4.2.2. Izvlačenje bušaćih šipki 5 ½“ iz bušotine

Opis operacije:

Izvlačenje bušaćih šipki 5 ½“ iz bušotine (eng. POOH – Pull out of hole) mjereno je u dvije faze što je evidentno iz rezultata mjerenja. Prvi dio mjerene operacije izvođen je sa mokrim cijevima (eng. wet pipe) dok je u drugom dijelu operacije injektiran gušći obrok isplake te je mjerenje nastavljeno sa suhim cijevima.

Opis mjerenih intervala:

- a) TM120 A – Vremenski interval od momenta kada su klinovi postavljani u rotacijski stol, hidraulička kliješta TM120 su u poziciji za odvrtnje spoja bušaćih šipki do momenta kada je upravljački gumb za odvrtnje hidrauličkih kliješta pritisnut.
- b) TM120 B – Vremenski interval od momenta kada su hidraulička kliješta TM120 počela odvrtnje do momenta kada je odvrtnje završeno i TM120 je udaljen od bušaćih cijevi. U prvoj fazi operacije kad je upotrebljavana isplačna kanta (eng. mud bucket), TM120 B interval završava u momentu kad je isplačna kanta stavljena na bušaće šipke.
- c) Kanta stavljena / Kanta maknuta – Vremenski interval od momenta kada je isplačna kanta postavljena na bušaće cijevi do momenta kada je klinaš (eng. floorman) maknuo isplačnu kantu.
- d) Kanta maknuta / BŠ na podu – Vremenski interval od momenta kada je isplačna kanta maknuta sa bušaćih cijevi do momenta kada su klinaši odgurali pas (tri bušaće cijevi u nizu) bušaćih cijevi na njihovo mjesto na radnoj platformi tornja. Izmjerena vremena ovog segmenta operacije su malo duža dok isplačna kanta nije korištena iz razloga dok je isplačna kanta korištena vrijeme dizanja pasa bušaćih cijevi bilo uključeno u „Kanta stavljena / Kanta maknuta“ intervalu. Dok isplačna kanta nije korištena ovaj vremenski interval počinje od momenta kada su hidraulička kliješta TM120 odmaknuta od bušaćih šipki.
- e) BŠ na podu / Tornjaš - Vremenski interval od momenta kada je pas bušaćih šipki spušten na radno podište tornja do momenta kada tornjaš izvuce bušaće šipke iz elevatora i privuče ih unutar platforme tornjaša kako bi vršni pogon mogao započeti spuštanje prema radnoj platformi tornja.
- f) TD dolje / EL zatvoren – Vremenski interval od momenta vršni pogon započne spuštanje do momenta kad je elevator zatvoren na bušačoj šipki koja se nalazi u klinovima u rotacijskim stolu.
- g) EL zatvoren / Klinovi izvađeni – Vremenski interval od momenta kada je elevator zatvoren oko

bušačih šipki do momenta kada kilnaši izvade klinove iz rotacijskog stola.

- h) Klinovi izvađeni / Klinovi stavljeni – Vremenski interval od momenta kada su klinovi izvađeni iz rotacijskog stola, vršni pogon je počeo uzdizanje do momenta klinovi su stavljeni oko bušačih šipki u rotacijskom stolu.

4.3. Rezultati mjerenja i njihova analiza

Rezultati mjerenja prikazani su u dvije glavne tablice, jedna za svaku mjerenu operaciju. Operacije su podijeljene na intervale kako bi se ustanovila najbrža, najduža i srednja vremena potrebna za izvođenje pojedinog intervala. Analizom pojedinih intervala možemo uvidjeti gdje dolazi do većih vremenskih oscilacija i pronaći razloge tih oscilacija. Identifikacijom pogrešaka u procesu koje donose mnogo izgubljenog vremena možemo dati prijedloge za unaprjeđenje procesa manevriranja bušačim alatima.

EL otvoren / EL zatvoren na BŠ u MR – Vremenski interval od momenta kad je elevator (EL) otvoren sa bušaće šipke (BŠ) koja se nalazi u klinovima rotacijskog stola do momenta kada je elevator zatvoren na bušačoj šipki koja se nalazi u mišjoj rupi (MR). Ovi intervali imaju veće oscilacije zbog čekanja da bušaća šipka bude podignuta sa pristupnog mosta u mišju rupu. Velike oscilacije u ovom intervalu operacije se događaju iz više razloga koji su vezani uz pripremu podizanja bušačih alatki sa pristupnog mosta postrojenja na radnu platformu tornja. Jedno od rješenja je redizajn pristupnog mosta i/ili instalacija automatiziranog pristupnog mosta (eng. Automated Catwalk) kako bi se izbjegla upotreba vitla i povećao broj mogućih bušačih šipki na pristupnom mostu.

EL zatvoren / šipka na šipki – Vremenski interval od momenta kad je elevator zatvoren na bušačoj šipki koja se nalazi u

mišjoj rupi do momenta kada je bušaća šipka podignuta iz mišje rupe spuštenu na ženski navoj bušaće šipke koja se nalazi u rotacijskom stolu. Interval operacije nema većih vremenskih oscilacija te ovisi isključivo o stručnosti vođe smjene koji upravlja vršnim pogonom. Daljnja unaprjeđenja su moguća dodatnim treningom i boljim upoznavanjem sa opremom.

TM120 A – Vremenski interval od momenta kada je podignuta bušaća šipka spuštenu na ženski navoj bušaće šipke koja se nalazi u rotacijskom stolu do momenta kada su hidraulička kliješta (Iron Roughneck TM120) stavljena u poziciju za spajanje (navrtanje) i gumb za početak spajanje je pritisnut. Interval operacije ovisi o vođi smjene koji upravlja hidrauličkim kliještima i dovodi kliješta u poziciju navrtanja i odvrtnja bušačih alatki.

TM120 B – Vremenski interval od momenta kada su hidraulička kliješta (TM120) počela spajanje (navrtanje) bušačih šipki do momenta kada je vršni pogon podignut i klinovi rotacijskog stola (eng. slips) su izvađeni iz rotacijskog stola. Najbrže vrijeme je postignuto dok je hidrauličkim kliještima TM120 upravljao tehničar (specijalist za TM120) što ukazuje na mogućnost unaprjeđenja pružanjem dodatnog treninga operateru hidrauličkih kliješta i boljeg upoznavanja sa opremom.

Klinovi izvađeni, RIH / klinovi stavljeni, EL otvoren – Vremenski interval od momenta kada su klinovi rotacijskog stola su izvađeni, vršni pogon je spustio bušaću šipku u bušotinu (eng. RIH – run in hole) do momenta kada su klipovi ponovno stavljeni u rotacijski stol i elevator je otvoren sa bušaće šipke. Interval operacije ovisi o vođi smjene koji upravlja vršnim pogonom i klinašima koji vade i stavljaju klinove u rotacijski stol. S obzirom da je riječ o ponavljanoj operaciji brzina izvedbe će ovisiti ponajviše o koncentraciji svih uključenih.

4.3.1. Podizanje bušačih šipki i spuštanje u bušotinu

Tablica 2: Izmjereni podatci operacije podizanja bušačih šipki i spuštanja u bušotinu

Broj bušaće šipke	EL otvoren / EL zatvoren na BŠ u MR		EL zatvoren / šipka na šipki		TM120 A		TM120 B		Klinovi izvađeni, RIH / klinovi stavljeni, EL otvoren	
	Interval (sek)	Vrijeme oper. (min)	Interval (sek)	Vrijeme oper. (min)	Interval (sek)	Vrijeme oper. (min)	Interval (sek)	Vrijeme oper. (min)	Interval (sek)	Vrijeme oper. (min)
1	0.00	0.00	25.00	0.42	14.60	0.66	92.70	2.21	22.40	2.58
2	21.60	2.94	18.20	3.24	11.90	3.44	104.50	5.18	26.50	5.62
3	***634.70	16.20	20.50	16.54	10.60	16.72	78.30	18.03	27.60	18.49
4	*126.00	20.59	18.40	20.89	33.40	21.45	107.40	23.24	28.60	23.72
5	17.00	24.00	19.50	24.32	12.60	24.53	61.50	25.56	*71.90	26.76
6	25.70	27.19	21.20	27.54	9.00	27.69	49.90	28.52	32.80	29.07
7	*151.00	31.58	16.80	31.86	9.60	32.02	61.60	33.05	29.70	33.55
8	38.30	34.18	23.00	34.57	8.90	34.72	54.60	35.63	*66.00	36.73
9	23.70	37.12	18.40	37.43	8.70	37.57	70.50	38.75	38.70	39.39
10	***432.50	46.60	23.30	46.99	14.90	47.24	53.90	48.14	30.80	48.65
11	*99.30	50.30	20.70	50.65	10.60	50.83	65.90	51.92	*83.50	53.32
12	21.80	53.68	19.10	54.00	8.90	54.15	**35.50	54.74	31.20	55.26
13	*124.60	57.33	18.10	57.64	9.10	57.79	60.10	58.79	*110.60	60.63
14	23.20	61.02	23.00	61.40	10.20	61.57	59.00	62.56	29.90	63.05
15	*214.80	66.63	30.80	67.15	11.10	67.33	97.70	68.96	33.10	69.51
16	31.20	70.03	22.00	70.40	12.50	70.61	106.80	72.39	48.80	73.20
Srednje vrijeme:	132.36		21.13		12.29		72.49		44.51	
Najbrže vrijeme:	17.00		16.80		8.70		35.50		22.40	
Najduže vrijeme	634.70		30.80		33.40		107.40		110.60	

* Vrijeme čekanja na bušaču šipku da bude spuštenu u mišju rupu.

** TM120 upravljan od strane tehničara/stručnjaka za TM120.

*** Novi snop bušačih šipki stavljen na pristupni most. Čekanje na bušaču šipku da bude spuštenu u mišju rupu.

4.3.2. Izvlačenje bušaćih šipki 5 ½" iz bušotine

Tablica 3: Izmjereno vrijeme izvlačenje bušaćih šipki 5 ½" iz bušotine

Broj pasova	TM120 A		TM120 B		Kanta stavljena / Kanta maknuta		Kanta maknuta / BŠ na podu		BŠ na podu / Tornjaš		TD dolje / EL zatvoren		EL zatvoren / Klinovi izvađeni		Klinovi izvađeni / Klinovi stavljeni	
																0
1	13.4	0.22	42.3	0.93	29.7	1.42	21	1.77	8.5	1.92	32.5	2.46	56.8	3.40	31.2	3.92
2	15.8	4.19	35.5	4.78	28.4	5.25	14.7	5.50	9	5.65	36.8	6.26	9.2	6.41	31.2	6.93
3	11.7	7.13	40.3	7.80	33.9	8.37	16.3	8.64	9.6	8.80	32.4	9.34	9.5	9.50	31.9	10.03
4	15.2	10.28	40.9	10.96	33.4	11.52	18.5	11.83	9.1	11.98	33.5	12.54	8.7	12.68	29.3	13.17
5	14.1	13.41	44.7	14.15	24	14.55	13.7	14.78	8.7	14.92	35.8	15.52	10.3	15.69	30.8	16.21
6	23.5	16.60	44.1	17.33	31.4	17.86	13.4	18.08	8.5	18.22	Obrok isplake upumpan – isplačna kanta nije potrebna					
7	30.1	18.72	50.4	19.56		19.56	18.5	19.87	7.2	19.99	44.9	20.74	13.2	20.96	31.1	21.48
8	14.5	21.72	34.3	22.29		22.29	21.2	22.64	7	22.76	33.1	23.31	9.5	23.47	30.4	23.98
9	26.1	24.41	40.6	25.09		25.09	21.3	25.44	9.5	25.60	37.7	26.23	9.6	26.39	32.8	26.94
10	17.7	27.23	37.8	27.86		27.86	23	28.25	7.4	28.37	37	28.99	11.2	29.17	28.5	29.65
11	16.7	29.93	41.3	30.61		30.61	23.6	31.01	9.3	31.16	36.1	31.76	44.8	32.51	31.3	33.03
12	14.7	33.28	51.4	34.13		34.13	24.7	34.55	8.1	34.68	35.1	35.27	10.3	35.44	29.8	35.93
13	21.3	36.29	42.4	37.00		37.00	29.3	37.48	10.1	37.65	37.7	38.28	12.2	38.48	31.4	39.01
14	20.2	39.34	41	40.03		40.03	23	40.41	9.1	40.56	30.4	41.07	10.9	41.25	30.2	41.75
15	18.1	42.06	36.5	42.66		42.66	19.6	42.99	7.2	43.11	35.6	43.70	16.2	43.97	29.5	44.47
16	19.2	44.79	37.2	45.41		45.41	22	45.77	9.3	45.93	35.3	46.52	14.2	46.75	30.8	47.27
17	36.5	47.87	60	48.87		48.87	19.9	49.21	8.1	49.34	39.2	49.99	10.5	50.17	31.7	50.70
18	19.5	51.02	42.2	51.73		51.73	19.4	52.05	9.7	52.21	33.2	52.76	9	52.91	29.5	53.41
Srednje vr.:	19.35		42.38		30.13		20.17		8.63		35.66		15.65		30.67	
Najbrže vr.:	11.70		34.30		24.00		13.40		7.00		30.40		8.70		28.50	
Najduže vr.:	36.50		60.00		33.90		29.30		10.10		44.90		56.80		32.80	

TM120 A – Vremenski interval od momenta kada su klinovi postavljeni u rotacijski stol, hidraulička kliješta TM120 su u poziciji za odvrtnje spoja bušaćih šipki do momenta kada je upravljački gumb za odvrtnje hidrauličkih kliješta pritisnut. Interval operacije ovisi o vođi smjene koji upravlja hidrauličkim kliještima i dovodi kliješta u poziciju navrtanja i odvrtnja bušaćih alatki. Vrijeme intervala će također ovisiti o poziciji u koju je vođa smjene namjestio navoj bušaćih šipki u odnosu na radnu platformu.

TM120 B – Vremenski interval od momenta kada su hidraulička kliješta TM120 počela odvrtnje do momenta kada je odvrtnje završeno i TM120 je udaljen od bušaćih cijevi. U prvoj fazi operacije kad je upotrebljavana isplačna kanta (eng. mud bucket), TM120 B interval bi završio u momentu kad je isplačna kanta stavljena na bušaću šipku. Vrijeme intervala ovisi o tome koliko vođa smjene dobro upravlja hidrauličkim kliještima te o kvaliteti navoja bušaćih šipki. Također o vremenu intervala će ovisiti i stanje hidrauličkih kliješta jer je vrlo važno njihovo redovno održavanje i mijenjanje potrošnih dijelova. Kanta stavljena / Kanta maknuta – Vremenski interval od momenta isplačna kanta je postavljena na bušaću cijev do momenta kada je klinaš maknuo isplačnu kantu. Vrijeme intervala ovisi o spretnosti klinaša. Vidljivo je da nema većih oscilacija u vremenu.

Kanta maknuta / BŠ na podu – Vremenski interval od momenta kada je isplačna kanta maknuta sa bušaćih cijevi do momenta kada su klinaši odgurali pas (tri bušaću cijevi u nizu) bušaćih šipki na njihovo mjesto na radnoj platformi tornja. Izmjerena vremena ovog segmenta operacije su malo duža dok isplačna kanta nije korištena iz razloga dok je isplačna kanta korištena vrijeme dizanja pasa bušaćih cijevi bilo uključeno u „Kanta stavljena / Kanta maknuta“ intervalu. Dok

isplačna kanta nije korištena ovaj vremenski interval počinje od momenta kada su hidraulička kliješta TM120 odmaknuta od bušaćih šipki. Vrijeme intervala ovisi o spretnosti klinaša, spretnosti vođe smjene, udaljenosti pozicije bušaću šipke na radnoj platformi i težini pasa. Ugradnjom vitla za primicanje bušaćih šipki moglo bi se smanjit operativno vrijeme intervala.

BŠ na podu / Tornjaš - Vremenski interval od momenta kada je pas bušaćih šipki spušten na radno podište tornja do momenta kada tornjaš izvuče bušaću šipku iz elevatora i privuče ih unutar platforme tornjaša kako bi vršni pogon mogao započeti spuštanje prema radnoj platformi tornja. Vrijeme intervala ovisi o spretnosti tornjaša te je vidljivo da je tornjaš bio vrlo konzistentan. Daljnja unapređenja moguća su dodatnim treningom ili praksom, ali to će se odraziti u uštedi vremena od maksimalno dvije do tri sekunde.

TD dolje / EL zatvoren – Vremenski interval od momenta vršni pogon započne spuštanje do momenta kad je elevator zatvoren na bušaću šipku koja se nalazi u klinovima u rotacijskim stolu. Vrijeme intervala ovisi o vođi smjene koji upravlja vršnim pogonom.

EL zatvoren / Klinovi izvađeni – Vremenski interval od momenta kada je elevator zatvoren oko bušaćih šipki do momenta kada klinaši izvade klinove iz rotacijskog stola. Vrijeme intervala ovisi o suradnji i koncentriranosti vođe smjene i klinaša.

Klinovi izvađeni / Klinovi stavljeni – Vremenski interval od momenta kada su klinovi izvađeni iz rotacijskog stola, vršni pogon je počeo uzdizanje do momenta kada su klinovi stavljeni oko bušaćih šipki u rotacijskom stolu. Vrijeme intervala ovisi o suradnji i koncentriranosti vođe smjene i klinaša.

4.4. Organizacijska struktura poduzeća i provedba procesnog pristupa

Na bušačkoj platformi na kojoj je mjerenje obavljeno u svakom trenutku nalazi se oko stotinu radnika koji su zaposlenici raznih kooperantskih poduzeća koja zajedno surađuju na projektu izrade jedne bušotine. Horizontalni i vertikalni tok informacija između i unutar kooperantskih poduzeća od velikog je značaja kako bi se pravilno realiziralo planiranje i izvedba projekta.

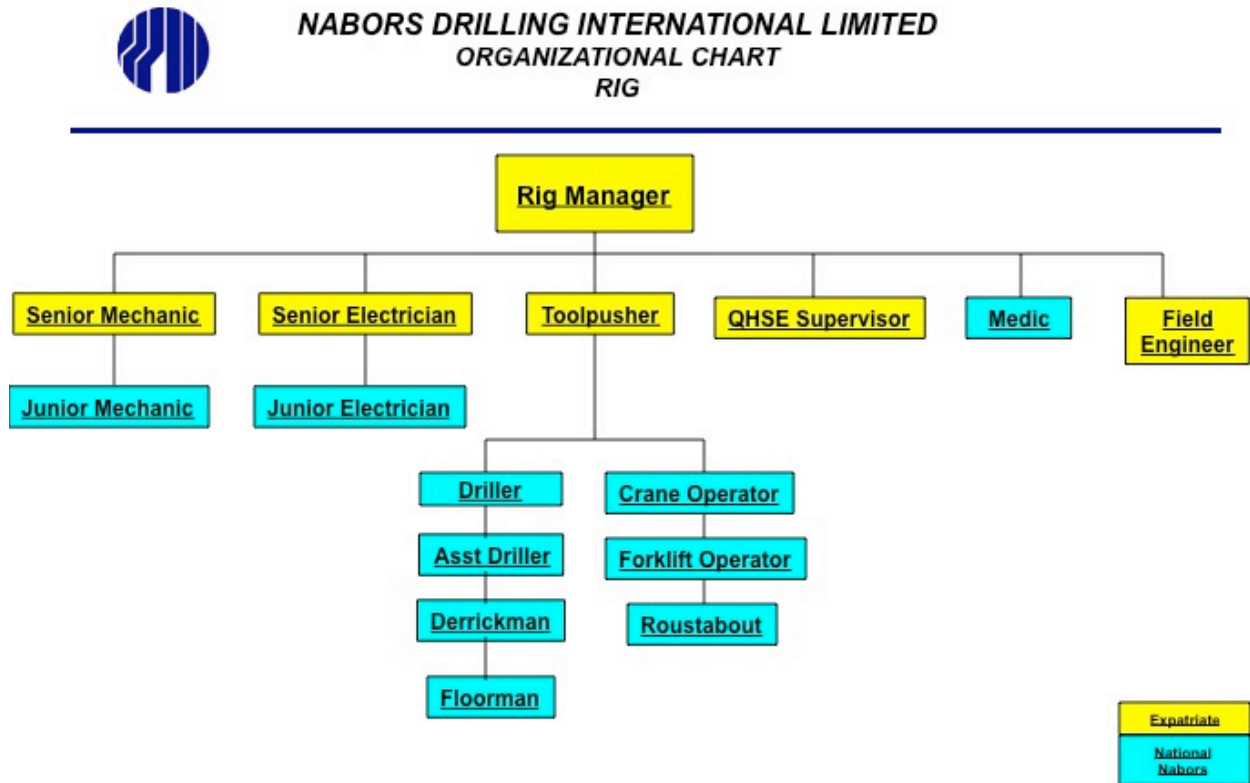
Organizacijska shema, zaduženja i odgovornosti svakog poduzeća jasno su definirani. Također, unutar sustava upravljanja kvalitetom definirani su svi glavni i sporedni procesi kako bi se poštovale procedure izvedbe pojedinih procesa. Svakodnevni sastancima osigurana je slobodna i jasna komunikacija između zaposlenika kako bi se rješavali izazovi dnevnih operacija te predlagala unaprjeđenja. Sustav motivacije zaposlenika potiče proaktivan pristup svih zaposlenih kako bi pridonijeli kontinuiranom unaprjeđenju. Naglasak je stavljen na kontinuirano unaprjeđenje poduzeća u cijelosti što uključuje procese, ali i usavršavanje zaposlenih. Matrice potrebnih tečajeva svakog zaposlenika moraju odražavati visok stupanj treninga završenih unutar i izvan poduzeća čime se osigurava kompetentnost. Za sustav usavršavanja odgovoran je menadžer ljudskih resursa koji za primaran zadatak ima pronalazak i zapošljavanje najkvalificiranijeg kadra koji će se sa svojom stručnošću i svojim vrijednostima najbolje uklopiti u kulturu poduzeća.

Iz razloga što je naftna industrija izrazito dinamična i volatilna industrija za koju je karakteristično postojanje mnoštva nepredvidljivih situacija, za dugoročnu

uspješnost poduzeća naftne industrije od ključne je važnosti njegovanje stručnih i odlučnih zaposlenika među kojima možda najvažniju ulogu igraju zaposlenici srednje razine menadžmenta. Stoga, upravo zbog veličine poduzeća, rada unutar više vremenskih zona, velike udaljenosti između glavnog ureda i područja rada, kroz cjelokupnu organizacijsku strukturu poduzeća potiče se autonomno djelovanje i samostalno donošenje odluka. Pri tome srednja razina menadžmenta ima ključnu važnost kako bi se osigurao tok informacija i kako bi se mogle donositi i provoditi ključne poslovne odluke koje za posljedicu imaju unaprjeđenje cjelokupnog poslovanja poduzeća. Poduzetnički pristup upravljanja uvelike pridonosi toj činjenici jer su jasno definirane odgovornosti i zaduženja zaposlenika, te se od svakog zaposlenika očekuje da proaktivno pristupa rješavanju svih izazova s kojima je svakodnevno suočen. Samim time i kultura unutar poduzeća jest upravo takva da je u stanju osnažiti zaposlenike i omogućiti im da upravo oni budu pokretači razvoja i nosioci budućih poslovnih promjena.

Provedba procesnog pristupa u navedenom okruženju je laka i usađena je u samu nit poslovanja. Struktura bušačkog operatora (vlasnika bušaće platforme) na nivou bušaće platforme prikazana je na slici 7. Svako bušaće postrojenje ima potporu iz lokalnog ureda zemlje u kojoj se operacija vrši, te glavnog ureda lociranog u Houston, Texas, SAD. Također, od velikog značaja je podjela znanja između svih zemalja u kojima se posluje (dvadesetak zemalja širom svijeta). Primjer takve podjele znanja su tjedni telefonski konferencijski sastanci na kojima se obrađuju teme sigurnosti i zaštite, kvalitete, operativni izazovi, razvoj poslovanja i sl.

Slika 7: Organizacijska shema bušačeg operatera na nivou bušače platforme



4.5. Prijedlozi za unaprjeđenje

Analizom mjerenih operacija manevriranja bušačim šipkama vidljivo je da su moguća znatnija poboljšanja u vremenu izvedbe ukoliko se pruži dodatna obuka radnicima vezana uz planiranje, upoznavanje procesa i opreme, održavanje opreme kako bi se preventivno spriječili kvarovi, te instalacija nove opreme kako bi se povećala efikasnost i sigurnost procesa.

Također je evidentno da ukoliko uzmemo u obzir samo najbrže vremenske intervale zabilježene mjerenjem, operativno vrijeme mjerenih procesa bilo bi znatno smanjeno. Za prvu mjerenu operaciju podizanja bušačkih šipki 5 ½" na radnu platformu postrojenja te njihovo spuštanje u bušotinu, vrijeme operacije bi bilo smanjeno sa 73.2 minute na 26.7 minuta, što ukazuje na poboljšanje od 63%. Za drugu mjerenu operaciju izvlačenja bušačkih šipki 5 ½" iz bušotine, uzimajući samo najbrže intervale u obzir vrijeme operacije bi bilo smanjeno sa 53.4 minute na 39.9 minuta, što ukazuje na poboljšanje od 25%.

Prijedlozi za unaprjeđenje mogli bi se podijeliti na prijedloge vezane uz trening i prijedloge vezane uz nadogradnju ili kupovinu opreme.

a) Prijedlozi vezani uz trening:

- Trening vođe smjene za upravljanje vršnim pogonom (eng. Top Drive).
- Trening vođe smjene za upravljanje hidrauličkim kliještima (eng. IronRoughneck TM120).
- Trening i upoznavanje mehaničara i električara sa novom opremom (TM120) kako bi se dobrim održavanjem spriječili kvarovi i loše funkcioniranje opreme.
- Trening klinaša i upoznavanje sa detaljima svake operacije prije izvođenja same operacije sa velikim naglaskom na sigurnost.
- Bolja motivacija radnika uvođenjem opsežnijeg sustava ocjenjivanja i nagrađivanja.

b) Prijedlozi vezani uz opremu:

- Ugradnja automatiziranog pristupnog mosta (Pragma Power Cat 4000) kako bi se bitno smanjilo vrijeme podizanja bušačkih alatki na radnu platformu i povećala sigurnost.
- Ugradnja dvaju vitla od 0.5 tone na radnu platformu kako bi se lakše

- privlačile teške šipke i teške bušaće šipke.
- Redovno nadograđivanje hidrauličkih kliješta sa zadnjom verzijom programa potrebnog za njihovo upravljanje.
- Promjena potrošnih materijala na hidrauličkim kliještima kako ne bi došlo do proklizavanja šipki.
- Ažurirati kompjuterski sustav za naručivanje kako ne bi došlo do manjka potrošnog materijala na skladištu.

5. Zaključak

Ovim radom pružen je prilično opsežan teorijski prikaz uloge i značaja koncepta upravljanja kvalitetom u suvremenim poduzećima kao pokretača poslovne izvrsnosti. Radom je dan prikaz stvaranja uvjeta za novi model kvalitete baziranog na implementaciji poduzetništva u korporativnom okruženju, objašnjena je važnost korporativnog poduzetništva za implementaciju inovativnih aktivnosti diljem čitave organizacijske strukture, prikazan je značaj ljudskih resursa kao pokretača stvaranja poduzetničkog radnog okruženja, te je iznesena ključna uloga poduzetničke kulture kao nosioca buduće kulture fleksibilnih, inovativnih i agilnih suvremenih poduzeća. Također, u radu je prikazano postojeće stanje izvođenja procesa operacije manevriranja bušaćim alatima u jednom poduzeću naftne industrije, pri čemu je korištena metoda analize utjecaja i posljedica pogrešaka kao jedna od metoda analize u procesnom pristupu upravljanja kvalitetom s ciljem eliminiranja pogrešaka koje uzrokuje proces. U ovom radu procesni pristup ograničen je na dio osnovnih procesa, te na promjene manjeg opsega središnjih procesa poduzeća usmjerenih inovacijama. Provedenom analizom ostvarila su se očekivanja autora, tj. ispunjeni su svi ciljevi rada. U radu je detaljno obrazložena nužnost promatranja poduzeća kroz njegove procese, prikazana je mogućnost primjene metode upravljanja kvalitetom u poduzeću naftne industrije pod nazivom analiza utjecaja i posljedica pogrešaka (FMEA), te su pružene strateške smjernice unaprjeđenja procesa operacije manevriranja bušaćim alatima u funkciji unaprjeđenja uspješnosti poslovanja naftne kompanije.

Analizom mjerenih operacija manevriranja bušaćim šipkama vidljivo je da su moguća

znatnija poboljšanja u vremenu izvedbe ukoliko se pruži dodatna obuka radnicima vezana uz planiranje, upoznavanje procesa i opreme, održavanje opreme kako bi se preventivno spriječili kvarovi, te instalacija nove opreme kako bi se povećala efikasnost i sigurnost procesa. Prijedlozi za unapređenje mogu se podijeliti na prijedloge vezane uz trening te prijedloge vezane uz nadogradnju ili kupovinu opreme. Prijedlozi vezani uz trening odnose se na: trening vođe smjene za upravljanje vršnim pogonom, trening vođe smjene za upravljanje hidrauličkim kliještima, trening i upoznavanje mehaničara i električara sa novom opremom kako bi se dobrim održavanjem spriječili kvarovi i loše funkcioniranje opreme, trening klinaša i upoznavanje sa detaljima svake operacije prije izvođenje same operacije pri čemu je potrebno staviti veliki naglasak na sigurnost, te bolja motivacija radnika uvođenjem naprednijeg sustava ocjenjivanja i nagrađivanja. S druge strane, prijedlozi vezani uz opremu odnose se na potrebna sljedeća unaprjeđenja: ugradnja automatiziranog pristupnog mosta kako bi se bitno smanjilo vrijeme podizanja bušaćih alatki na radnu platformu te povećala sigurnost, ugradnja dvaju vitla od 0.5 tone na radnu platformu kako bi se lakše privlačile teške šipke i teške bušaće šipke, redovno nadograđivanje hidrauličkih kliješta sa zadnjom verzijom programa potrebnog za njihovo upravljanje, promjena potrošnih materijala na hidrauličkim kliještima kako ne bi došlo do proklizavanja šipki, te ažuriranje kompjuterskog sustava za naručivanje kako ne bi došlo do nestašice potrošnog materijala na skladištu.

Na temelju prethodno provedene analize može se zaključiti kako je potrebno jasno definirati procese unutar organizacije pri čemu je nužno stvoriti fleksibilno radno okruženje u kojem će se svi procesi kontinuirano unaprjeđivati i prilagođavati raznim tehnološkim i drugim inovacijama, te promjenama kako unutar tako i izvan poduzeća. Navedeno je moguće ostvariti uvođenjem tzv. novog modela kvalitete baziranog na implementaciji poduzetničke orijentacije duž čitave organizacijske strukture pri čemu je nužno uskladiti strateško djelovanje poduzeća sa razvojem poduzetničke kulture. Dakle, iz svega prethodno navedenog jasno je vidljivo kako procesni pristup ne predstavlja isključivo osnovu za učinkovito operativno poslovanje poduzeća, već je ono temeljni pokretač budućeg snažnog rasta i razvoja suvremenih poduzeća.

Literatura

- Adebanjo, D. i Kehoe, D. (1999) An investigation of quality culture development in UK industry, *International journal of operations and production management*, Vol.19, No.7
- Ahuja, G. i Lampet, C. M. (2001) entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions, *Strategic management journal*, No. 22, str. 521-543.
- Antonicic, B., Hisrich, R.D. (2003.) Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 1
- Arditi, D. i Gunaydin, H. M. (1997) Total quality management in the construction process *International Journal of Project Management* Vol. 15, No. 4, str. 235-243.
- Benson, P. G., Saraph, J. V. i Schroeder, G. R. (1991) The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation, *Management Science*, Vol. 37, No. 9, str. 1107-1124
- Bisgard, S. (2007) Quality Management and Juran's Legacy, *Quality and reliability engineering international*, 23, str. 665–677.
- Bolton, B. i Thompson J. (2000) "Managers" accounts of innovation processes in small and medium-sized enterprises, *Journal of small business and enterprise development*, 7 (4)
- Bowman, C. i Faulkner, D. O. (1997) *Competitive and corporate strategy*, London: Irwin
- Burati, J. L. et al. (1992) Quality management organizations and techniques. *Journal of Construction Engineering and Management*, 118(1), str. 112-128.
- Burns, P. (2005.) *Corporate entrepreneurship: Building an entrepreneurial organisation*, Palgrave MacMillan
- Campanella J. (1990) *Principles of Quality Costs*, Quality Press, Milwaukee, WI
- Cornwall, J. i Perlman, B. (1990) *Organisational entrepreneurship*, Homewood, Ill.: Irwin.
- Crosby P.B. (1980) *Quality is Free*. Penguin Books, New York
- Davenport, T. H. (1993), *Process Innovation: Reengineering work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston
- Deming, W.E. (1986), *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Easton, G.S. i Jarrell, S.L. (1998) The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *The Journal of Business*, 71 (2), str. 253–307.
- Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control*, Third edition, McGraw-Hill, Inc., New
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. i Sakakibara, S. (1995) The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26 (5), str. 659–691.
- Goetsch, D.L. i Davis, S.B. (2006) *Quality management: introduction to total quality management for production, processing and services*, Prentice Hall, New York, NY
- Guth, W., Ginsberg, A. (1990.) Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, str. 297-308
- Häggröm, C., Oscarsson, K. (2001), *Making Companies More Efficient by Process Orientation – Describing and Mapping Core Processes*, MSc Thesis, Stockholm and Göteborg
- Hendricks, K.B. i Singhal, V.R. (2001) Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19 (3), str. 269–1285.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1981) *Cultures and organisations: software of the mind*, London: HarperCollins
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, A.S. (2000.) Middle managers' perception of the internal environment for corporate

- entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, Vol. 17
- Hummer M. i Champy J. (1994) *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, Harper Collins Publisher, New York
- Iami, M. (1986) *Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success*. Random House, New York
- Jennings, D.F., Lumpkin, J.R. (1989.) *Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis*, *Journal of Management* Vol.15, No. 3
- Juran, J. M. (1988) *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed. McGraw-Hill, New York
- Juran, J.M. i Gryna, F.M. (1993), *Quality Planning and Analysis*, Third edition, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Juran, J.M. i Gryna, F.M. (1999) *Planiranje i analiza kvalitete*, Mate, Zagreb
- Kai, A. S. (1999), *Organizational Change and Information Technology*, PhD Thesis, Göteborg
- Kaynak, H. (2003) *The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*. *Journal of Operations Management*, 21 (4), str. 405–435.
- Kolaković, M. (2006.) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija*, Zagreb
- Kondić, Ž. (2005) *Kvaliteta i metode poboljšanja*, Zrinski, Varaždin
- Kowalski, E., i Walley, P. (1993). *Employee receptivity to total quality*, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 10 (1), str. 23-37.
- Kume, H. (1985) *Statistical Methods for Quality Improvement*. Association for Overseas Technical Scholarship, Tokyo
- Kuratko, D.F., Goldsby, M.G. (2004.) *Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A Framework for ethical corporate entrepreneurship*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 55
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005.) *A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour*, Vol. 29, No. 6, *Entrepreneurship theory and practice*
- Lazibat, T. (2009) *Upravljanje kvalitetom*, Znanstvena knjiga, Zagreb
- Linderman, K. et al. (2004) *Integrating quality management practices with knowledge creation processes*, *Journal of Operations Management*, 22, str. 589–607.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996.) *Claryfying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, str. 135-172
- Majchrzak, A. i Wang, Q. (1996) *Breaking the functional mind-set in process organizations*, *Harvard Business Review*, str. 93-99
- McCormack, K., Johnson, C. W. (2001), *Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press
- Morris, M. H. i Kuratko, D. F. (2002) *Corporate entrepreneurship: entrepreneurial development within organizations*, Fort Worth: Hartcourt College Publishers.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008.) *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Thompson
- Naffziger, D.W., Hornsby, J. S. i Kuratko, D. F. (1994.) *A proposed research model of entrepreneurial motivation*, *Entrepreneurship theory and practice*, Spring
- Nicholson-Herbert, S., Mkhize, S. i Schroder, A. (2004) *Turning managers into leaders: a South African perspective on corporate entrepreneurship*, *ESADE MBA Business Review*
- Nonaka, I. (1994) *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, 5 (1), str. 14–37.
- Perić, M (2007.) *Englesko hrvatski enciklopedijski rječnik istraživanja i proizvodnje nafte i plina*.
- Perisco, J. (1989) *Team up for quality improvement*. *Quality Progress*, 22(1), str. 33-37.
- Peters, T. J. (1987) *Thriving on Chaos*. Harper & Row, New York

- Quinn, J. B. (1985) Managing innovation: controlled chaos, Harvard Business Review, May/June
- Radovilsky, Z. D., Gotcher, J. W., i Slattsveen, S. (1996). Implementing total quality management statistical analysis of survey results, International Journal of Quality and Reliability Management, 13 (1), str. 10-23.
- Rounds, J. L. i Chi, N. Y. (1985) TQM for construction. Journal of Construction Engineering and Management, 111(2), str. 117-127.
- Schein, E. H. (1990) Organisational culture, American Psychologist, February
- Schumpeter, J. A. (1996) The theory of economic development, edition copyright 1983, New Jersey: Transaction Publisher
- Sisek, B. (2008) Kvaliteta – zadovoljstvo svih stakeholdera, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 6, str. 255-274
- Spender, J.C. (1996) Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal, 17, 45–62.
- Stashevsky, S. i Elizur, D. (2000) The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance, Journal of Quality Management, 5, str. 53-65.
- Tague, N. R. (2005) The quality toolbox, ASQ quality press, Milwaukee, WI
- Teng, G. i Ho, M. (1996) Failure mode and effects analysis: an integrated approach for product desing and process control, Int. J. of quality and reliability man., Vol.13, No.5
- Tenner, R. A. i DeToro, J. I. (1997) Process Redesign – The Implementation Guide for Managers, Adisson-Wesley, MA
- Uselac, S. (1993) Zen leadership: the human side of total quality team management, Mochican, Londonville, OH
- Vanhaverbeke, W. i Torremans, H. (1999) Organization structure in process oriented firms, The Journal of Knowledge and Process Management, vol. 6, str. 41-52.
- Viswanathan, R.J., Nagarajan, G.S. (2004.) The 4E model: Designing an incentive system for internal ventures, ESADE MBA Business Review
- Wagner, J. A., i Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: a meta-analysis of situational variables expected to moderate participation outcome relationships, Academy of Management Journal, 30, str. 527-541.
- Wehrich, H., Koontz H. (1998) Menedžment, 11. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb
- Wickham, P. (2006.) Strategic entrepreneurship, Prentice Hall
- Zahra, S.A. (1991.) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, Journal of Business Venturing, Vol. 6, No. 4, str. 259-285

ULOGA HOTELSKO TURISTIČKOG PODUZEĆA U RAZVOJU ISTARSKOG PODUZETNIŠTVA

THE ROLE OF TOURISM ENTERPRISE IN THE DEVELOPMENT OF ISTRIAN ENTREPRENEURSHIP

TONI HRVATIN, MA

SAŽETAK

Radom je pružen sveobuhvatni prikaz turističkog sustava u Republici Hrvatskoj i njenoj županiji Istri. Prikazane su osnovne teorijske postavke turizma i praktičan prikaz poduzetništva u turističkom sustavu Istarske županije. Provedbom detaljne analize malih, srednjih i velikih poduzeća u turističkom sustavu Istarske županije istraživala se zaposlenost, prihodi, rashodi, dobit i gubitak te investicije, kako bi se utvrdila jasna pozicija tih poduzeća u istarskom turizmu. Opsežnom analizom poslovanja hotelsko turističkog poduzeća Istraturist Umag d. d. i njegovom utjecaju na razvoj gospodarstva i poduzetništva, doneseni su zaključci koji ispunjavaju očekivanja autora u skladu s postavljenim ciljevima u ovom radu.

Ključne riječi: razvoj poslovanja, turizam, hotelijerstvo, poduzetništvo, Istra

SUMMARY

The thesis provided a comprehensive view of tourism in the Republic of Croatia and especially its region Istria. The thesis presented basic theoretical concepts of tourism and practical concepts of entrepreneurship in Istrian tourism. Conducting a thorough analysis of small, medium and large enterprises in the tourism system of Istria, the thesis investigated employment, income, expenses, profit and loss and investment in order to establish a clear position of these enterprises in the Istrian tourism. Extensive analysis of the hotel tourist enterprise Istraturist Umag and its impact on economic and entrepreneurial development resulted with conclusions that met the expectations of the author in accordance with the objectives set in this thesis.

Key words: business development, tourism, hospitality, entrepreneurship, Istria

1. Uvod

Turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost (WTO, 2012). Turizam je najbrže rastuća i jedna od profitabilnijih djelatnosti u svijetu, ali i u Hrvatskoj s brojnim mogućnostima za ekonomski razvoj regija.

Glavno obilježje Istarske županije i njezinog gospodarskog sustava, jest razvijeni turistički sustav. Trend je to koji je već odavno prisutan u Istri, koja je poznata i priznata turistička destinacija u svijetu. Poduzeća koja djeluju unutar tog sustava s turističkim proizvodom nastoje se diferencirati od konkurencije, (globalne i lokalne), i zauzeti što jaču tržišnu poziciju te ostvariti pozitivne ekonomske učinke u poslovanju. Trgovačka društva, d.o.o. i drugi poslovni subjekti, generatori su istarskog gospodarstva, svojevrsni pokretači, čiji ekonomski utjecaji rezultiraju gospodarskim razvojem Županije. Razvijeno tržište rada u gospodarskom sustavu jedan je od preduvjeta gospodarskog razvoja i blagostanja pojedinca.

2. Turizam i razvoj poduzetništva u republici hrvatskoj

Turizam je relativno nova pojava kada ga promatramo u kontekstu znanstvenih istraživanja, čijim predmetom postaje negdje sredinom 20. stoljeća. Taj je pojam široko rasprostranjen i poznat većini ljudi. No postavlja se pitanje, koliko ljudi uistinu turizam promatra način na koji turizam djeluje, kao složeni ekonomski proces. Često površna znanja poput jednostavne definicije nisu dostatna da bi se razumjelo jedan složeni proces poput turizma. Ako se pomnije promatra turizam kao sustav, dolazi se do zaključka da je to jedno multidisciplinarno područje znanstvenog istraživanja.

2.1. Obilježja turizma u Republici Hrvatskoj

Glavna obilježja turizma u Republici Hrvatskoj jesu zasad još uvijek skromni kapaciteti, niska razina usluga i nedovoljna iskorištenost prirodnih bogatstva. Za sada je još u velikoj mjeri prisutan masovni turizam koji je prevladavao za vrijeme bivše Jugoslavije. To

znači da kvaliteta turizma u pojedinim segmentima nije na dovoljno visokoj razini, iako postoje inicijative za preorijentacijom na kvalitetniji turizam. Karakteristika masovnog turizma bila je izgraditi čim veće komplekse sa niskim standardom kvalitete što definitivno ne čini turizam konkurentnim u današnje vrijeme.

Tablica 1. Glavna obilježja hrvatskog turizma

Glavna obilježja hrvatskog turizma su:
<ul style="list-style-type: none">• Prirodna bogatstva – more, jezera, rijeke, šume i planine• Povoljna klima – u primorskim krajevima povoljna klima za kupališni i nautički turizam a u gorskim predjelima za zimski turizam• Kulturna bogatstva – kulturno naslijeđe u primorskom i kontinentalnom dijelu Republike Hrvatske• Turistička tradicija – u destinacijama poput Opatije, gdje je prisutna stogodišnja turistička tradicija• Ekološki očuvana okolina – „obala kakva je nekad bila“

Izvor: Autor

2.2. Analiza smještajnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj

U 2011. godini Hrvatska je raspolagala s 2.189 poslovnih jedinica u komercijalnom smještaju to je, u odnosu na godinu prije, povećanje od 3,4%. Broj poslovnih jedinica u posljednje četiri godine povećavao se je po stopi od 2,3%. Od ukupnog broja poslovnih jedinica 29% otpada na hotele i apartotele čiji je broj iznosio 636 Broj kampova i kampirališta iznosio je 243, što čini 11% ukupnih smještajnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj. Njihov broj je u odnosu na godinu prije, povećan za 3%. Sobe za iznajmljivanje rasle su, u posljednje četiri godine, po stopi od 9,5%, a udio je s 11% u

što je, u odnosu na 2010. godinu, povećanje od 3%. U usporedbi s 2008. godinom kada je broj hotela i apartotela iznosio 587, to je povećanje od 8,3%. Od 2008. do 2011. godine broj turističkih naselja smanjen je u prosjeku za oko 7%, a udjel u ukupnim poslovnim jedinicama manji je za 1%. Isto je i s turističkim apartmanima čiji je broj, u odnosu na 2008. godinu smanjen za 28% (HGK).

2008. godini, narastao na 13% u 2011. godini. Broj hostela je, u razdoblju od 2008. do 2011. godine rastao po stopi od 14%, pa tako danas posluje 56 hostela, a njihov udio iznosi 2,6% u ukupnim poslovnim jedinicama (HGK).

2.3. Poduzetništvo u turizmu Republike Hrvatske

Poduzetništvo se uglavnom definira kao sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira određena efikasna gospodarska djelatnost. Poduzetništvo je kreacija inovativne ekonomske organizacije radi stjecanja dobiti ili rasta u uvjetima rizika i nesigurnosti (Kolaković, 2006:2). Poduzetništvo se može odrediti i kao proces ulaganja resursa u određenu poslovnu aktivnost radi ostvarivanja ekonomskih učinaka (Bartoluci 2003:159). Poduzetničke procese karakterizira neizvjesnost, s obzirom da poduzetnik ulaže vlastite ili tuđe resurse u novi poslovni proces, ne znajući unaprijed njegov ishod. Zbog toga poduzetnik mora imati karakteristike promišljene osobe te biti sposoban predvidjeti

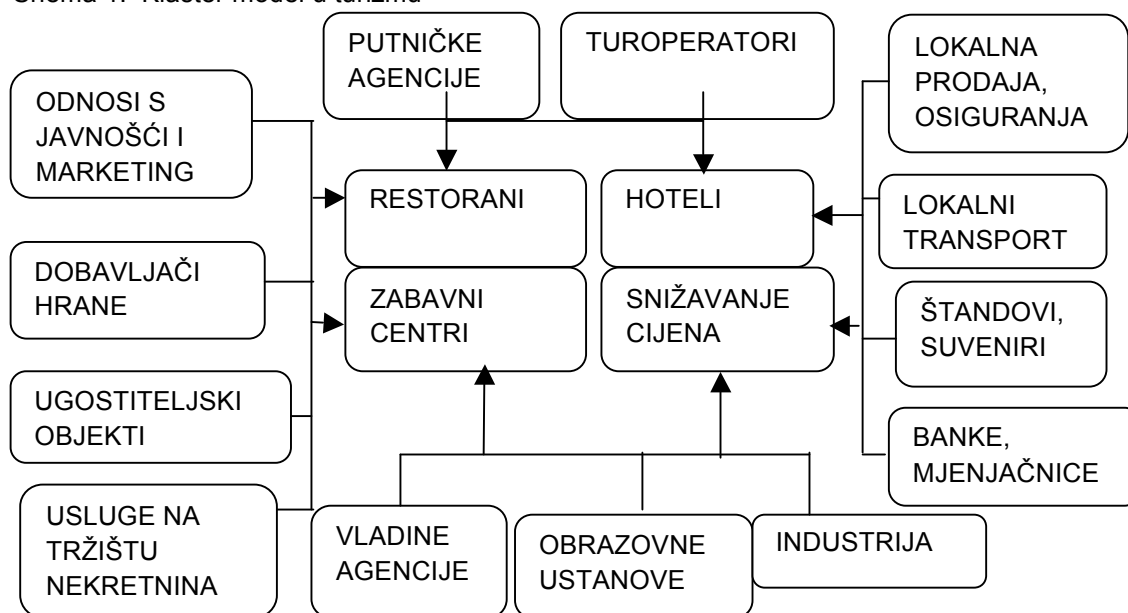
ishode poslovnih procesa koje pokreće u budućnosti.

Poduzetništvo u turizmu temelji se na istim ekonomskim principima kao i ostale gospodarske djelatnosti, ali se razlikuje prema specifičnostima resursa i složenosti turističkog proizvoda koji se valorizira na turističkom tržištu (Bartoluci i Budminski 2010:183). Nositelji poduzetništva u turizmu su mala i srednja poduzeća. U Hrvatskoj je česti primjer malih obiteljskih poduzeća koja djeluju unutar turističkog sustava. Tu se prije svega misli na male obiteljske hotele, privatne kampove te privatne posjede u agroturizmu. Karakteristika obiteljskih poduzeća je njihova fleksibilnost na tržištu. Iako se u njihovim slučajevima često javlja problem financiranja odnosno nemogućnost pribavljanja kapitala dostatnog za adekvatno investiranje, implementacija raznih projekata u njihovo poslovanje puno je lakše i brže izvediva nego u velikim

poduzećima. Poduzetnici u turizmu sposobni su brzo i adekvatno prilagoditi se promjenama koje tržište od njih zahtijeva. Naravno ovdje se postavlja pitanje educiranosti i sposobnost prilagodbe novonastalim situacijama na tržištu, kao i mogućnosti pribavljanja kapitala za investicije. Suvremeno poduzetništvo karakteriziraju mala, brza i fleksibilna poduzeća koja se međusobno udružuju i zajedno nastupaju na tržištu. Ono što je

iznimno bitno za poduzetništvo u turizmu jesu **turistički klasteri**. Kao ključni pojmovi u definiranju klastera najčešće se spominju zajednički proizvodi, zemljopisna koncentracija, međusobna povezanost, specijalizacija, aktivna uključenost obrazovnih institucija i državnih tijela, te zajednička tržišta. Klasteri su svojevrsna koncentracija međusobno povezanih poduzeća u nekoj gospodarskoj grani.

Schema 1. Klaster model u turizmu



Izvor: Izradio autor prema podacima iz članka: Clusters – Tourism activity increases competitiveness support, lordache, C. (et.al.) (2010).

Turistički klaster predstavlja zajedništvo inicijative privatnog i javnog sektora, a samim time i cijelog niza subjekata koji su povezani s turističkom djelatnošću i time pridonose uspostavi klastera. U Republici Hrvatskoj postoji desetak klastera, a čini se da su lokalne zajednice shvatile prednosti koje oni donose, tako se može konstatirati da će ih u budućnosti biti i više.

3. Uloga i značaj turizma kao pokretača razvoja istarskog gospodarstva

U hrvatskom gospodarstvu je stvorena neravnoteža promatrana kroz ne konkurentnost hrvatskog gospodarstva na stranom tržištu. Ova konstatacija temelji se na vanjskotrgovinskom deficitu, visokom porastu inozemne zaduženosti, porastu nelikvidnosti, porastu nezaposlenosti i prevelikoj javnoj potrošnji. Odgovor za rješavanje ovih nagomilanih problema nalazi se u pronalaženju novih izvoznih strateških proizvoda, koji će hrvatsko gospodarstvo okrenuti prema svijetu i

prethodno navedene negativne trendove okrenuti u pozitivnom pravcu. Razvijanje turističkog sustava u Istri odavno je na listi

Tablica 3. Ekonomski učinci turizma u Istri

prioriteta. Dugoročan strateški cilj Istarske županije je stvoriti turizam kao strateški proizvod te kao model za otvoreno gospodarstvo. Razvijanjem tog sustava nastoji se riješiti niz pitanja koji su vitalni za Županiju. Prije svega tu se radi o problemu nezaposlenosti. Prema podacima za siječanj 2012. godine, u Istri je bilo 10.110 nezaposlenih osoba (DZS, 2012.). Određeni dio tih nezaposlenih osoba svoj radni angažman pronalazi u turizmu, na određeno vrijeme. Iako nije trajno rješenje, sezonsko zaposlenje ublažava problem nezaposlenosti koji ima Županija. Kada bi se realizirali novi projekti, poput golfa na primjer, postigli bi se uvjeti za produljenje turističke sezone, što ujedno znači i određen broj ljudi manje na burzi.

3.1. Analiza ekonomskih učinaka turizma u Istri

Općenito, ekonomski učinci turizma mogu se definirati kao promjene koje nastaju u strukturi gospodarstva turistički emitivnih, tranzitnih i

turistički receptivnih područja kao posljedica turističkih kretanja i turističke potrošnje, a u konačnici i turističkog razvoja (Čavlek i sur., 2011:316).

Pozitivni ekonomski učinci turizma u Istarskoj županiji su:

- rast direktnog i indirektnog zapošljavanja te restrukturiranje tržišta rada,
- rast poduzetničke aktivnosti (malo i srednje poduzetništvo),
- rast kapitalnih ulaganja (privatnih i javnih),
- aktiviranje neprivrednih resursa (pretvaranje u turistički atraktivne resurse),
- rast životnog standarda lokalnog stanovništva i
- poticanje općeg gospodarskog rasta i razvoja

Negativni ekonomski učinci turizma u Istarskoj županiji su:

- neravnomjernost u ostvarivanju učinaka tijekom godine (turizam sezonskog karaktera),
- rast cijena proizvoda i usluga na turistički receptivnim područjima za vrijeme trajanja turističke sezone (sezonska inflacija),
- prekomjerna gospodarska ovisnost o turizmu i
- rast društvenih troškova nastalih zbog razvoja turizma (zbrinjavanje otpada i zagađenje).

Izvor: Autor

3.2. Povezanost poduzetništva u turizmu i gospodarskog razvoja Istre

Poduzetništvo u turizmu i gospodarski razvoj povezani su u tolikoj mjeri koliko ima poduzetničkih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima. Provedba planiranih projekata

zacrtnih prema *Master planu razvoja turizma Istarske županije 2004. – 2012.* može potaknuti mala i srednja poduzeća u razvoj novih poduzetničkih aktivnosti. Trenutno u hrvatskom turizmu dolazi do razvoja pozitivne investicijske i poduzetničke klime usprkos recesiji. Vlada Republike Hrvatske i Hrvatska banka za obnovu i razvoj najavljuju povoljne kredite i porezna rasterećenja kojim će se stimulirati razvoj malog i srednjeg poduzetništva. Prema najavama, prag ulaska poduzetnika u sustav poreza na dodanu vrijednost povisiti će se sa sadašnjih 85 tisuća kuna na 230 tisuća kuna, što rasterećuje

4. Analiza malih, srednjih i velikih poduzeća u turističkom sustavu istre

4.1 Analiza malih poduzeća u turističkom sustavu Istre

Mala poduzeća su ona čija ukupna aktiva iznosi do 32,5 milijuna kuna, ostvaruju prihod do 65 milijuna kuna i imaju prosječan broj

poslovanje i stimulira poduzetnike na dodatna ulaganja. Porez na dodanu vrijednost u turizmu se prema najavama Vlade planira sniziti na 10% u 2013. godini. Hrvatska banka za obnovu i razvoj sa dosadašnjom politikom kreditiranja u turizmu i poticanja aktiviranja neprivrednih resursa (pretvaranje u turistički atraktivne resurse) želi stimulirati poduzetnike na nova ulaganja. Tako je prema podacima HBOR-a, u 2011. godini izdvojeno 6,5 milijardi kuna za kreditiranje gospodarstva od strane te banke, a u 2012. godini se taj iznos planira povisiti na 6,8 milijardi. Prema podacima iz 2010. godine, u istarskom turizmu, ukupan prihod pravnih osoba u malom i srednjem poduzetništvu iznosio je 547 milijuna kuna. Dobit tih poduzeća iznosila je 44 milijuna kuna a gubitak 278 milijuna kuna. U dugotrajnu imovinu investirano je 103 milijuna kuna. Prema podacima iz 2011. godine, broj ukupno zaposlenih u obrtima i slobodnim profesijama u istarskom turizmu bio je 6.168 osoba od čega 3.279 žena.

radnika tijekom poslovne godine do 50 (Kolaković,2006). U 2010. godini, prema podacima Hrvatske gospodarske komore, Županijska komora Pula, u Istarskoj županiji je djelovalo 519 malih poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, pod djelatnosti pružanja smještaja te pripreme usluživanja hrane

Tablica 4. Analiza malih turističkih poduzeća u Istri

Veličina poduzeća	Mala poduzeća
Djelatnost	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme usluživanja hrane
Broj poduzeća	519
Ukupni prihodi malih poduzeća	479.164.391,00 kuna
Dobit	17.334.889,00 kuna
Gubitak	89.020.161,00 kuna
Investicije u dugotrajnu imovinu	64.377.542,00 kuna
Ukupan broj zaposlenih	1.179

Izvor: HGK

4.2. Analiza srednjih poduzeća u turističkom sustavu Istre

Srednje velika poduzeća u turizmu su ona čija ukupna aktiva iznosi od 32,5 do 130 milijuna kuna, prihod kroz razdoblje im se kreće između 65 i 260 milijuna kuna i broj zaposlenih na

kraju poslovne godine iznosi između 50 i 250 zaposlenika (Kolaković,2006). Srednje velika poduzeća u istarskom turističkom sustavu 100 % su u privatnom vlasništvu.

Tablica 5. Analiza srednjih turističkih poduzeća u Istri

Veličina poduzeća	Srednje velika poduzeća
Djelatnost	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme usluživanja hrane
Broj poduzeća	6
Ukupni prihodi srednjih poduzeća	268.594.557 kuna
Dobit	26.816.543 kuna
Gubitak	189.580.015 kuna
Investicije u dugotrajnu imovinu	38.163.680 kuna
Ukupan broj zaposlenih	651

Izvor:HGK

4.3. Analiza velikih poduzeća u turističkom sustavu Istre

Velika poduzeća u turizmu Istarske županije najsnažniji su generatori istarskog turizma. Razvijena infrastruktura, mnogobrojna radna snaga i visoka razina investicija neke su od

glavnih karakteristika velikih turističkih poduzeća. Kada ukupna aktiva prelazi 130 milijuna kuna, prihodi su iznad 260 milijuna kuna i poduzeće zapošljava 250 i više radnika, onda se takve organizacije klasificiraju kao velika poduzeća (Kolaković,2006). Ono što je veoma bitno i što će dijelom biti predmetom istraživanja u daljnjem dijelu ovog rada, jest činjenica da o velikim poduzećima ne ovise isključivo njihovi zaposlenici, nego i cijeli niz malih poduzetnika koji s njima posluju. Mali poduzetnici posluju s velikim poduzećima u svojstvu kooperanata, dobavljača i korisnika najmovi prilikom odvijanja raznih poslovnih procesa.

Tablica 6. Analiza velikih turističkih poduzeća u RH

Veličina poduzeća	Velika poduzeća
-------------------	-----------------

Djelatnost	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme usluživanja hrane
Broj poduzeća	7
Ukupni prihodi velikih poduzeća	2.299.700.114 kuna
Dobit	73.075.168 kuna
Gubitak	67.389.805 kuna
Investicije u dugotrajnu imovinu	319.731.398 kuna
Ukupan broj zaposlenih	4.669

Izvor:HGK

5. Analiza poslovanja poduzeća Istraturist umag d. D. I utjecaj na razvoj gospodarstva u istri

Poduzeće za hotelijerstvo i turizam Istraturist iz Umaga, osnovano je 1963. godine. Strateško opredjeljenje Društva je poštivanje odrednica održivog razvoja u svim segmentima djelovanja, od zaštite prirodnog okruženja, do podržavanja lokalne kulture, načina života i odnosa s lokalnom zajednicom. U operativnom poslovanju menadžment se zalaže za efikasnost, ekonomičnost i učinkovitost u cilju ostvarenja interesa vlasnika i dioničara.

5.1. Analiza resursa

Svi objekti Istraturista locirani su na sjeverozapadnoj obali Istarskog poluotoka, uz 40 kilometara dugu umašku rivijeru. Boravak u visokokategoriziranim objektima, aktivan odmor, bogate i raznovrsne sportske sadržaje, dvorane za fitness, saloni za uljepšavanje, rekreaciju, zabavu, programi zdrave prehrane i izleti vinskim cestama, temelj su turističke ponude koju Istraturist nudi svojim gostima.

Tablica 7. Objekti poduzeća Istraturist d. d.

VRSTA OBJEKTA	NAZIV OBJEKTA
HOTELI	Hotel Melia Coral, Hotel Sol Aurora, Hotel Sol Garden, Village Sol Garden, Hotel Sol Umag, Depandance Park, Hotel Sipar, Sobe za iznajmljivanje Moj Mir i Guest House Adriatic
APARTMANSKA NASELJA	Melia Istrian Villas, Apartmani Sol Amfora, Apartmani Sol Stella, Apartmani Polynesia, Apartmani Savudrija i Apartmani Kanegra
KAMPOVI	Park Umag, Finida, Stella Maris, Pineta i Kanegra FKK

Izvor:Istraturist

Poduzeće Istraturist Umag d. d. raspolaže sa devet hotela, šest apartmanskih naselja i pet autokampova. U ukupnoj prodaji smještaja kapaciteta prevladavaju kampovi s udjelom 48%, hoteli 21% i naselja 31%. Tradicionalno su najbrojniji gosti Istraturista njemački, talijanski, slovenski i austrijski. Prosječna dužina boravka gostiju od 6 dana na razini je prošle godine. Gosti najdulje borave u kampovima i to 7 dana. Prosječna dužina boravka u naseljima je 6,7, a u hotelima 4,6 dana.

5.2. SWOT analiza poduzeća

Za potrebe prepoznavanja ključnih problema nacionalnog turizma koristi se SWOT analiza. Riječ je o vrlo poznatoj metodi za analizu situacije, koje prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Sam naziv analize dolazi od riječi Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats koje tvore akronim SWOT, a označavaju redom: snage, slabosti, prilike i prijetnje. Na osnovi SWOT analize, moguće je bolje razumjeti okolinu djelovanja, vlastite snage i slabosti, te spoznati koji je najbolji način da se ostvari željeni cilj.

Tablica 8. SWOT analiza poduzeća Istraturist Umag d. d.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - 49 godina tradicije u turističkoj djelatnosti - Uspješan poduzetnički imidž - Efikasnost operativnog poslovanja i komunikacije - Ekologija 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatak kvalitetnih smještajnih kapaciteta, objekata najviše kategorije (5 zvjezdica) - Turizam sezonskog karaktera
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> - Povoljan geografski položaj – blizina najjačih tržišta - Prirodna ljepota obale i čisto more (plave zastave) - Djelovanje u priznatoj turističkoj destinaciji (Istra) 	<ul style="list-style-type: none"> - Snažna konkurencija (Maistra, Plava Laguna et al.) - Niska stopa povrata na investicije zbog sezonskog karaktera odvijanja poslovanja - Devastacija obale uslijed povećanih investicija i poslovanja

Izvor: Autor

Prepoznato je mnogo snaga i prilika, ali i mnogo prijetnji. Prepoznate su i slabosti koje poduzeće u svojim strateškim planovima postavlja kao prioritetne ciljeve za rješavanje i poboljšavanje kvalitete svog proizvoda. Navodeći snage, željelo se saznati da li poduzeće Istraturist Umag d. d. radi dobro, koje su njezine prednosti, ima li pristup određenim resursima, te kakvi su odnosi s turistima. Slabosti pokazuju ono što je loše i ono što nedostaje poduzeću da bi bilo

5.3. Rezultati istraživanja

Ekonomske utjecaje turizma hotelsko turističkog poduzeća Istraturist na gospodarstvo i razvoj poduzetništva moguće je analizirati kroz nekoliko slijedećih kategorija. Kroz financijske utjecaje Istraturista Umag d. d. na gospodarski razvoj Istre, u obliku poreza i davanja koja su propisana zakonima Vlade Republike Hrvatske, gdje Istraturist participira s davanjima u skladu sa propisima. Ta davanja proporcionalno služe za funkcioniranje države te se jedan dio tih sredstava vraća u obliku novih investicija. Utjecaj na gospodarski razvoj i razvoj poduzetničkih aktivnosti kroz realizaciju infrastrukturnih projekata, slijedeća je točka po kojoj se može objasniti ekonomske utjecaje Istraturista. Pokretanjem investicijskih ciklusa u infrastrukturu, dolazi do angažmana cijelog niza malih i srednjih poduzetnika, u svojstvu kooperanata i dobavljača pri realizaciji raznih projekata. Uloga Istraturista Umag d. d. u razvoju gospodarstva kroz kontinuirano

konkurentno. Prilike se odnose na postojanje nezadovoljenih tržišnih potreba, na mogućnosti koje se stvaraju zbog novih turističkih trendova, i na mogućnosti diferencijacije hrvatskog turističkog proizvoda u odnosu na ostale turističke destinacije. Na kraju, prijetnje pokazuju mijenjaju li se turističke potrebe, postoji li nešto što bi moglo naštetiti poduzeću u budućnosti, te postoji li prijetnja od konkurencije.

zapošljavanje od velikog je značaja za sredinu. Naime u uvjetima ekonomske krize, odnosno visoke stope nezaposlenosti, Istraturist u vrijeme intenzivnog poslovanja zapošljava veliki broj sezonskih radnika i na taj način djelomično rješava problem nezaposlenosti u okruženju. Suradnja i poslovanje Istraturista Umag d. d. s malim poduzetnicima također je jedan od načina pokretanja gospodarstva. Poznato je da su velika turistička poduzeća koncentrirana na svoje „core business“ djelatnosti, stoga se malim poduzetnicima i obrtnicima prepušta poslovanje u drugim segmentima, u svojstvu korisnika najma ili kooperanta. Multiplikator turističke potrošnje, odnosno multiplikativna funkcija turizma od velikog je značaja za okruženje u kojem ovo poduzeće djeluje, iz razloga što kroz multiplikativne efekte turizma, koristi ostvaruju i drugi poslovni subjekti u okruženju.

Tablica 9. Utjecaji Istraturista na razvoj gospodarstva i poduzetništva u Istri

Financijski utjecaji Istraturista Umag d. d. na gospodarski razvoj Istre

- Stabilizacija financijskog sustava kroz priljev deviznih sredstava
- Povećanje robne razmjene s inozemstvom

Utjecaj Istraturista Umag d. d. na gospodarski razvoj kroz investicije

- Proteklih deset godina uloženo preko 900 mil. kuna u nove objekte i repozicioniranje postojećih objekata
- Izvođači radova su građevinske tvrtke iz malog i srednjeg poduzetništva

Uloga Istraturista Umag d. d. u razvoju gospodarstva kroz zapošljavanje

- 581 zaposlenih, 411 stalno (2011.)
- u sezoni 1,2 tisuće zaposlenih
- *izravno zapošljavanje* - stalni i sezonski radnici
- *neizravno zapošljavanje* - zapošljavanje u ostalim povezanim gospodarskim djelatnostima

Suradnja i poslovanje Istraturista Umag d. d. s malim poduzetnicima

- najmoprimci (ugostitelji)
- izvođači radova prilikom investiranja (građevinski radovi)
- dobavljači (materijali)
- outsourceri (sanitarije)

Multiplikativni učinci turističke potrošnje

- multipliciranje dohotka ostvarenog u inicijalnoj fazi turističke potrošnje
- Novac utrošen na turističku robu i turističke usluge cirkulira vršeći utjecaj na nacionalnu ekonomiju

Izvor: Autor

6. Zaključak

Turistički sustav i poduzetničke aktivnosti karakterizira snažna povezanost. Turistički sustav Istarske županije predstavlja okvir za razvoj poduzetničkih aktivnosti. Najvažnija jest činjenica da je istarski turistički sustav veoma razvijen i sa dobrim perspektivama razvoja u budućnosti te da u njemu vlada pozitivna poduzetnička klima. Strateške mjere razvoja istarskog turizma iznesene u ovom radu jasan su pokazatelj poduzetnicima u kojem pravcu da razvijaju svoje poduzetničke projekte. U okviru ovog temeljnog cilja rada, očekivanja autora su potvrđena s obzirom na jasno utvrđenu vezu turističkog sustava i poduzetničkih aktivnosti.

Iako nije dominantna djelatnost u Istri, turistički sustav je snažan generator istarskog gospodarstva. Ovaj temeljni cilj, istraživanje

uloge turističkog sustava kao generatora istarskog gospodarstva, ispunjen je analizom ekonomskih pokazatelja. Ovu konstataciju opravdava cijeli niz podataka iznesenih u ovom radu. Unutar tog sustava, 2011. godine bilo je stalno zaposleno 6,5 tisuća osoba, realizirane su investicije u iznosu od 433 milijuna kuna te ostvarena dobit u iznosu od 118 milijuna kuna. Funkcija zapošljavanja i novih investicija svakako su najvažnije komponente koje utječu na razvoj gospodarstva. Druge gospodarske grane bilježe znatan pad aktivnosti u kategorijama stvaranja novih radnih mjesta i novih investicija za razliku od turizma, koji ipak bilježi daljnji rast u vrijeme ekonomske krize. U ovom radu izvršena je detaljna analiza malih, srednjih i velikih poduzeća u turističkom sustavu Istre, što je bio postavljeni cilj u ovom djelu rada. Analizom tih poduzeća ispunjen je postavljeni cilj i potvrđena su očekivanja

autora. Po broju poslovnih subjekata apsolutno dominira malo poduzetništvo s 519 malih turističkih poduzeća (96,4%). Što se tiče broja zaposlenih, malo poduzetništvo generira 1.179 radnih mjesta (18,3%). Srednje velika turistička poduzeća (6) u Istri zapošljavaju ukupno 651 radnika (10,1%). Velikih turističkih poduzeća u Istri ima 7 (1,3%) te na njih otpada najveći broj zaposlenih osoba, njih 4.669 (72,4%). Analizom malog, srednjeg i velikog poduzetništva u istarskom turističkom sustavu kroz dulji vremenski period utvrđena je njegova stabilnost usprkos manjim turbulencijama koje su se javile u izvjesnom periodu kao posljedica ekonomske krize.

Analizom poslovanja poduzeća Istraturist Umag d. d. došlo se do zaključka da je to Društvo jedno od najuspješnijih turističkih poduzeća u Republici Hrvatskoj i Istarskoj županiji, što potvrđuje autorova očekivanja postavljena u okviru cilja ovog djela rada. Podaci koji idu u prilog ovoj tezi jesu stabilni poslovni rezultati, odnosno povećanje prihoda, stvaranje novih radnih mjesta te investicijski projekti. Komparacija Istraturista s poduzećima slične strukture u Istri utvrdila je poziciju tog Društva u odnosu na konkurenciju. Analiza ukazuje na određene prednosti (rezultati poslovanja, infrastruktura visoke kategorije) i nedostatke (samo 3 plave zastave) te shodno tome ukazuje na potrebna poboljšanja. Ključni financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja ukazuju na uspješno vođenje i poslovanje Istraturista u teškim, recesijskim uvjetima. Povećanje ukupnih prihoda sa 381,5 milijuna kuna 2010. godine na 421,5 milijuna kuna

Literatura

Knjige, članci i ostalo

Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*, Zagreb: Informator

Bartoluci, M. & Budminski, V. (2010). *Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu*, Acta turistica (Zagreb). - 22 (2) ; str. 179-200

Čavlek, N. & Bartoluci, M. (et. al.) (2011). *TURIZAM– Ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb: Školska knjiga
lordache, C. (et.al.) (2010). *Clusters-Tourism Activity Increase Competitiveness Support*, Theoretical and Applied Economics, 17 (5), str. 99-112

2011. godine dokaz je napretka poduzeća, što je zasluga Uprave i svih zaposlenika. Usprkos gospodarskoj krizi na najvećim tržištima ovih poduzeća, zabilježen je veći broj dolazaka stranih gostiju što je svakako odličan pokazatelj. Neto dobit Grupe Istraturist ostvarena je u iznosu od 22,4 milijuna kuna i povećana je za 50,6 milijuna kuna u odnosu na 2010. godinu, što je rezultat boljeg operativnog rezultata poslovanja i smanjenja financijskih rashoda.

Analiza ekonomskih učinaka poduzeća Istraturist ukazuje na ulogu tog poduzeća u gospodarskom razvoju i razvoju poduzetništva u Istarskoj županiji kroz funkcije zapošljavanja, politike očuvanja okoliša, suradnju sa poduzetnicima, financijske utjecaje i investicijske projekte. Sve prethodno navedene funkcije potkrijepljene su relevantnim podacima u kojima je potvrđena uloga Istraturista u razvoju istarskog gospodarstva i poduzetništva čime je ispunjen temeljni cilj u ovom djelu rada. Istraživanja autora u vezi s pozitivnim ekonomskim utjecajima tog poduzeća na gospodarstvo i poduzetništvo su potvrđena. Glavno negativno obilježje tog poduzeća i sustava u kojem ono djeluje jest sezonski karakter poslovanja što uzrokuje određene negativne efekte, poput niskog povrata na investicije. Međutim sezonalnost je širi problem istarskog turizma na koji utječe više faktora. U politici razvoja turizma Istre poduzimaju se određene mjere poput izgradnje golf terena, koje bi trebale dovesti do smanjenja sezonalnosti turizma u Istri.

Istraturist (2012). *Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Sektor ljudskih resursa, općih i pravnih poslova*, Umag

Kapiki, S. (2010). *Energy Management in Hospitality: a Study of the Thessaloniki Hotels*, Journal of Economics & Organization of Future Enterprise, br. 1, str. 78-97

Kapiki, S. (2011). *The Impact of Economic Crisis on Tourism and Hospitality: Results from a Study in Greece*, Central European Review of Economics & Finance, Vol. 1, br. 2

Kapiki, S. (2012). *Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders*, International Journal of Economic Practices and Theories, Vol. 2, Br. 2, str. 53-61

Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija nakladništvo

Kolaković, M. (2010). Virtualna ekonomija, Zagreb: Strategija

Internet

Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. Zaposlenost u Istarskoj županiji u razdoblju 2002. – 2010 (online). Dostupno na <http://www.dzs.hr/>

Hrvatska gospodarska komora (2011.) Analiza turističkog prometa u RH 2011. (online). http://www2.hgk.hr/komora/hrv/zupkom/split/hgkcms/images/Analiza_hotelijerstvo_finalno.pdf

Hrvatska gospodarska komora, Županijska komora Pula (2012). http://www.hgk.hr/wps/portal/!ut/p/.cmd/cl/_th/J_3_CH/_s.7_0_A/7_0_PO./!hr

Istraturist Umag d. d.(2012). Apartmani, hoteli i kampovi (online). Dostupno na: <http://www.istraturist.com/hr/>

Istraturist Umag d. d. Revidirani konsolidirani godišnji financijski izvještaj za 2011. godinu (online). Dostupno na: <http://www.istraturist.com/hr/o-nama/izvjesca-o-poslovanju>

World Tourism Organization (2012). www.world-tourism.org

STRATEGIJA RAZVOJA I UNAPREĐENJA POSLOVANJA MALOG PODUZEĆA U METALSKOJ INDUSTRIJI

SMALL FIRM BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN THE METAL INDUSTRY

LENA SIGURNJAK, MA

SAŽETAK

Ovim radom je pružen sveobuhvatan teorijski prikaz razvoja poslovne strategije unutar poduzeća. Sa gledišta moderne poslovne strategije jasno je da je strateški plan usmjeren na jačanje tržišne pozicije poduzeća, učinkovitog postizanja zadovoljstva kupaca i postizanja dobrih rezultata poslovanja. Mala poduzeća igraju značajnu ulogu pod čim se smatra jačanje ekonomskog rasta i generiranje broja zaposlenika. Učinkovit razvoj strategije je neophodan za postizanje konkurentske prednosti poduzeća. Za uspješno provođenje i postizanje konkurentske prednost neophodno je točno definirati svrhu, raspodjelu resursa, naredbe i motivirati najuspješnije zaposlenike. Temeljni teoretski element strategije su prikazani na primjeru i iskustvu jednog poduzeća u metalnoj industriji na području Republike Hrvatske.

Ključne riječi: metalna industrija, strategija, malo poduzeće, konkurentnost, razvoj

SUMMARY

This paper provides a comprehensive theory for the development of business strategies within an existing enterprise. From the perspective of modern business strategy it is clear that a strategic plan is aimed at strengthening firm's market position, in achieving customer satisfaction and in achieving good business results. Small businesses play a significant role in boosting economic growth and generating new jobs. Effective strategy development is essential for achieving competitive advantage. To successfully implement and achieve competitive advantage it is necessary to accurately define the purpose, allocate resources, control and motivate top performing employees. The basic theoretical elements of the strategy are shown on the example and experience of a Croatian company in the metal industry.

Key words: metal industry, strategy, small firm, competitiveness, development

1. Uvod

Suvremena ekonomija i uspješni gospodarski subjekti baziraju se na poslovanju temeljenom na poduzetničkim strategijama. Živimo u vremenu globalizacije kada vlada velika konkurencija među tržišnim sudionicima. Zbog velike konkurencije mala poduzeća moraju imati dobro osmišljenu strategiju kako bi se pozicionirala na tržištu i ostvarila što veći tržišni udio. Zbog turbulentnog tržišta, niti jedno poduzeće ne može očekivati konstantne prihode i sigurnost. Na uspjeh i opstanak poduzeća utječe strategija, koju poduzeće treba definirati prema svojim mogućnostima i vlastitoj viziji razvoja. Trenutno je gospodarstvo Republike Hrvatske nestabilno i u recesiji. Poduzeće treba odrediti na kojim tržištima će poslovati, koju ciljanu skupinu potrošača želi opsluživati, tko su potencijalni tržišni sudionici, te koju vrstu proizvoda želi plasirati na tržište, te na koji način poboljšati stanje unutar poduzeća- s aspekta financijskog stanja, tehnološkog unapređenja, razvoja ljudskih resursa, informatizacije i virtualnog poduzetništva sa ciljem povećanja konkurentnosti. Zbog smanjenja obujma poslovanja ostaje mnogo slobodnog vremena koje se može iskoristiti za analiziranje i stvaranje pravovaljanih strategija. Treba kreativno iskoristiti slobodno vrijeme i nepovoljne tržišne prilike u korist budućeg poslovanja.

Metalna industrija ima povijesno veliku ulogu i značaj za hrvatsko gospodarstvo. Početkom tranzicije početkom 90.-tih godina prošlog stoljeća u Republici Hrvatskoj sektor metalne industrije je sustavno uništavan, te je ta industrija doživjela uništenje i stagnaciju. Od nekada jake industrije koja je bila jedan od glavnih nositelja gospodarstva, koja je poslovala i bila prepoznata sa svojim proizvodima ne samo u zemljama Europe, već

diljem cijelog svijeta ostalo je jako malo. Metalna industrija danas bilježi lagani oporavak i rast, koji se još uvijek ne može mjeriti sa prijašnjim stanjem. Na domaće poslovanje uvelike utječe stanje ove industrije u susjednim zemljama iz regije (Bosna i Hercegovina i Republika Srbija) s kojima se najviše surađuje, te koje su u podjednakom položaju kao i u Republika Hrvatska. Ovim radom se želi prikazati aktualno stanje metalne industrije u Republici Hrvatskoj, stanje u zemljama regije, te dati komparativnu analizu stanja u Republici Hrvatskoj i susjednim zemljama.

2. Modeli i metode za određivanje strateške pozicije poduzeća

Strategija poduzeća se može definirati kao niz konkurentskih poteza i poslovnih pristupa koje poduzeće koristi kako bi povećalo razinu poslovanja, osiguralo željenu tržišnu poziciju, privuklo kupce, uspješno konkuriralo, te ostvarivalo željene ciljeve²⁹. Prije nego što poduzeće odabere svoju strategiju, prvo treba dobro razmotriti i druge potencijalne strategije. Izbor strategije treba biti vezan i uz razinu rizika, jer se poduzeće ne treba upuštati u neke projekte koji zbog visokog rizika mogu prouzročiti stečaj. Drugi element koji je važan pri odabiru strategije je vremenska usklađenost jer čak i jako dobar proizvod može doživjeti neuspjeh na tržištu ako ga se uvodi u neprikladno vrijeme³⁰. Kod definiranja uspješne strategije treba odgovoriti na tri ključna pitanja: gdje se poduzeće sada nalazi, kamo želi ići i kako stići do željenog cilja.

Tržišta se međusobno razlikuju, što poduzećima daje slobodu da sama izaberu način provedbe strategije. Strategije poduzeća se međusobno razlikuju po tome što konkurenti mogu imati: široke proizvodne linije ili ograničen fokus proizvodnje, neki ciljaju na skupe proizvode, dok neki na niže cjenovne razrede, neki djeluju na manjim geografski područjima, a neki globalno, neki posluju u samo jednoj industriji, a neki u više različitih industrija i sl³¹. Svako poduzeće ima priliku da izradi strategiju koja će mu najbolje odgovarati i koja će ga razlikovati od konkurenata. Sva poduzeća teže ka postizanju konkurentne

prednosti. Da bi se postigla održiva konkurentna prednost poduzeće mora imati strategiju koja omogućuje stvaranje novog ili drugačije proizvoda ili usluge u odnosu na konkurente, te mora omogućavati razvijanje kompetitivnih sposobnosti koje konkurenti ne mogu ostvariti.

Strategija poduzeća može biti opća, uobičajena, ali strategije mogu biti i snažne. Odlika snažnih strategija je sposobnost managementa da uklopi seriju poteza, na tržištu i interno koja omogućava održivu konkurentsku prednost. Svaka strategija mora također biti fleksibilna i promjenjiva s obzirom na utjecaje kao što su novi potezi konkurenata, razvoj novih preferencija kupaca, tehnološka postignuća, promjenjivi tržišni uvjeti, krizne situacije. Dobra strategija i dobra provedba strategije označavaju i karakteriziraju dobar management koji u najvećoj mjeri utječe na ostvarivanje uspješnog ili neuspješnog poslovanja poduzeća.

2.1. Izrada strategije

Stvaranje strategije uključuje poduzetništvo jer ima sposobnost traženja novih mogućnosti. Nove mogućnosti se odnose na stvaranje novih stvari ili izrada starih stvari na novi ili na poboljšani način. Da bi se strategija implementirala potrebno je prikupljati informacije o događajima u eksternoj okolini. Drugi uvjet za implementaciju strategije je da upravljanje aktivnostima poduzeća ide u novim smjerovima koji su uvjetovani promjenama na tržištu. Pri izradi strategije obično je odgovornost na timu, a ne na jednoj osobi. U poduzeću može postojati više strategija, ovisno o stupnju managementa. Razlikujemo korporativne strategije, poslovne strategije, funkcionalne i operacijske strategije. Poduzeća koja se bave samo jednom djelatnošću imaju tri razine za izradu strategije, dok poduzeća koja se bave sa više djelatnosti imaju četiri razine za izradu strategije. Najniža razina je ona koja se odnosi na operativnu strategiju. Operativna strategija se odnosi na uže strategije za upravljanje osnovnim aktivnostima i strateški relevantnim operacijskim jedinicama. Funkcionalne strategije se opisuju kao ključne aktivnosti koje osiguravaju potporu za poslovnu strategiju, te specificiraju kako se mogu ostvariti funkcionalni ciljevi. Unutar poduzeća postoji pet osnovnih funkcijskih područja. To su: istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja ili operativni procesi, ljudski resursi i financije. Za svaku od navedenih funkcija se mora razviti posebna strategija, sve one moraju biti usklađene s

²⁹ Thompson, A.A., Strickland, S.J. (2006.) *Strateški menadžment*, Mate, 4th ed, Zagreb, str. 3

³⁰ Weihrich, H., Koontz, H. (1998.) *Menadžment*, Mate, 10 izdanje, 8 Zagreb, str. 174

³¹ Thompson, A.A., Strickland, S.J. (2006.) *Strateški menadžment*, Mate, 4th ed, Zagreb, str. 4

dugoročnim ciljevima i korporacijskom strategijom³². Poslovne strategije su one koje imaju za zadatak inicirati pristupe koji proizvode uspješne rezultate u specifičnim poslovanjima. Na osnovu njih se provode konkurentski potezi koji omogućuju postizanje konkurentne prednosti poduzeća, kao i razvoj konkurentno dragocjenih kompetencija i sposobnosti. Zadatak korporacijskih strategija je postavljanje prioriteta investiranja i upravljanje korporacijskim resursima prema najatraktivnijim poslovima.

2.2. Pojam i definiranje strateških pristupa

Poduzeće pri određivanju i osmišljavanju strategiju mora promatrati sa više aspekata. Razlog je što je osmišljavanje strategije složen proces koji zahtjeva mnogo vremena i činjenica da bi ona mogla biti reprezentativna i snažna. Upravo zbog velikog broja faktora koje treba sažeti u jednu strategiju, postoje različiti pristupi i mišljenja kakva bi ona trebala biti. Netko može smatrati da su neki elementi važniji za oblikovanje strategije, od drugih. Zato i postoje različiti pristupi za oblikovanje uspješne strategije. Oni se najčešće dijele na proaktivni i reaktivni pristup, te na resursni i strukturalistički pristup strategiji. Proaktivne akcije se koriste u svrhu poboljšanja tržišne pozicije i financijskih rezultata u poduzeću. Reaktivnim akcijama se smatraju djelovanja na nepredviđene događaje i novonastale tržišne uvjete. Proaktivnim se smatraju događaji i situacije koje su predviđeni, unaprijed smišljeni ili planirani. Proaktivne strategije se nazivaju i namjeravane strategije zato što se nova strategija sastoji uglavnom od sadržaj stare strategije koja je obogaćena novim inicijativama. u procesu stvaranja nove strategije koriste se već inicirane akcije i poslovni pristupi koji su se pokazali dovoljno uspješnima da se poduzeće i dalje njima koristi. Resursni pristup promatra poduzeće kao organizaciju koja posjeduje znanja, koja su isključivo pod kontrolom promatranog poduzeća, pomoću kojih je poduzeće u bilo kojem trenutku u stanju stvoriti, tj. kreirati, idiosinkratičke oblike tehnologije³³. Dakle, prema resursnom pristupu poduzeće je stanju ostvarivati iznadprosječne profite i rente ne zahvaljujući svojim strateškim investicijskim

odlukama, odnosno taktikama koje je poduzeće poduzelo, već zbog specifičnih resursa koje poduzeće posjeduje. Strukturalističkim pristupom klasična industrijska ekonomija smatra kako menadžment poduzeća nije u mogućnosti utjecati na uvjete u industriji a ni na vlastitu uspješnost³⁴.

2.3. Modeli za analizu internog okruženja poduzeća

Da bi strategija bila dobro prihvaćena mora biti usklađena sa snagama i slabostima resursa i usmjerena na obuhvaćanje najboljih tržišnih mogućnosti i na obranu od vanjskih prijetnji. Ken Andrews je autor SWOT analize koja je nastala sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. SWOT analizom koriste se svi oni koji trebaju oblikovati ili ocijeniti strategiju. Ona se koristi sa ciljem da bi se najbolje odredila strategija koja iskorištava snage, a minimizira slabosti, te kapitalizira prilike i minimizira prijetnje. Elementi SWOT analize se dijele na interne i eksterne. Pod internim elementima smatramo snage i slabosti, a eksternim prilike i prijetnje³⁵. Interna okolina ili unutarnja okolina se još naziva i okolina poduzeća, jer se na nju može djelovati zato što je pod utjecajem poduzeća, za razliku od eksterne ili vanjske okoline na koju poduzeće gotovo da ne može utjecati i kontrolirati. Danas se podjednaka važnost daje i internoj i eksternoj okolini.

Druga metoda za internu analizu poduzeća je analiza resursa. Opstanak poduzeća na tržištu ovisi o alokaciji strateških resursa. Pod resursima se smatraju sva prirodna i proizvedena dobra, sva znanja i sposobnosti koja se mogu iskoristiti. Resursi su svi inputi potrebni za proizvodnju, pružanje usluga i zadovoljenje potreba³⁶. Da bi strategija bila ostvariva svi potrebni resursi moraju biti dostupni. Postoji mnogo resursa kao što su vještine i stručna znanja, materijalna imovina, ljudski kapital, financijski resursi, organizacijska imovina- sustavi kontrole kvalitete, patenti, prava na korištenje prirodnih bogatstava; nematerijalna imovina-poznata

³² Buble, M. et.al. (2005.) *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, str. 167

³³ Schroeder, R.G., Bates, K.A. i Juntilla, M.A. (2002) A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance, *Strategic management journal*, Vol. 23, No. 2, str. 105-117.

³⁴ Spanos, Y.E. i Lioukas, S. (2001) An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic management journal*, Vol. 22, No. 10, str. 907-934

³⁵ Buble, M. et.al. (2005.) *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, str. 67-69

³⁶ Buble, M. et.al. (2005.) *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, str.178-191

robna marka, ugled, odanost kupaca; konkurentne sposobnosti- sposobnost inoviranja proizvoda, brzo reagiranje na tržišne promjene, snažna trgovačka mreža; konkurentski savezi i sl. Mnogo je resursa, ali se obično dijele u tri glavne skupine, to su: fizički, ljudski i financijski resursi.

2.4. Modeli za analizu eksternog okruženja poduzeća

Osim metoda za internu analizu poduzeća, postoje modeli i metode za analizu eksternog okruženja poduzeća. Za analizu industrije koristi se model pet Porterovih konkurentskih sila, dok se za analizu makroekonomskog okruženja poduzeća koristi PEST analiza. Nasuprot interne analize, na utjecaje iz okoline malo poduzeće gotovo da ne može utjecati, već samo može pokušati pronaći najprikladniju strategiju poslovanja kako bi pronašlo najbolji način da izbjegne prijetnje koje stižu iz vanjskog okruženja, te da iskoriste potencijalne prilike koje vanjsko okruženje nudi i koje malo poduzeće može iskoristiti.

Sve industrije imaju različiti karakter i za njih specifične konkurentne sile. Porterov model pet konkurentskih sila ili drugog naziva Porterove sile, je najčešće korištena i najučinkovitija analiza za analiziranje konkurentskih pritisaka na tržištu³⁷. Ukupna snaga pet konkurentskih sila određuje potencijalni profit u industriji koji se mjeri na dugoročnom povratu sredstava na uloženi kapital. Investitor neće tolerirati niže stope povrata na kapital zbog mogućnosti ulaganja u druge industrije koje mogu ostvariti željenu stopu. Model pet konkurentskih sila se odnosi na sva poduzeća koja djeluju u istoj industriji. Važno je objasniti zašto su neka poduzeća profitabilnija od drugih i kako se to reflektira na njihovu strategiju³⁸. Pet Porterovih konkurentskih sila se ubrajaju: novi ulasci na tržište, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, opasnost od supstituta, suparništvo među konkurentskim prodavačima.

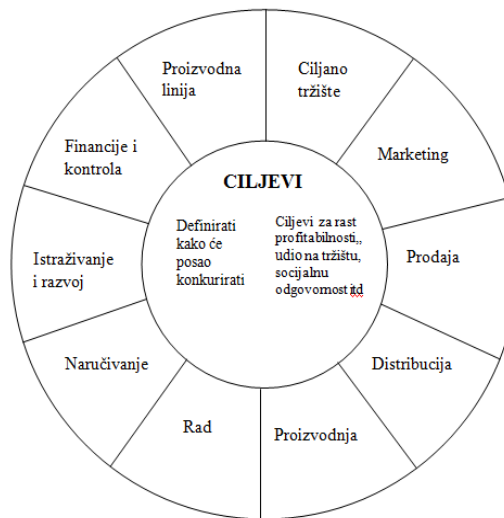
Makrookruženje se može najjednostavnije prikazati PEST analizom. To je metoda analize poslovnog okruženja poduzeća, industrijske grane ili ekonomije. PEST analiza prikazuje glavna četiri makroekonomska čimbenika koja

utječu na poduzeće, a to su: P (Political)- političko-pravno okruženje, E (Economic) – ekonomsko okruženje, S (Social) – društveno okruženje, T (Technological) – tehnološko okruženje. U nastavku su objašnjene glavne karakteristike svakog od navedenih čimbenika.

3. Strateška konkurentnost poduzeća

Konkurentna strategija omogućuje stvaranje bolje konkurentnosti poduzeća, određuje koji se ciljevi trebaju postići, i koje elemente treba zadovoljiti da bi se zacrtani ciljevi ostvarili. Slika 2. kotača konkurentne strategije prikazuje da je konkurentna strategija spoj ciljeva koji se žele postići i ideja kako ostvariti željene ciljeve. Kotač konkurentne prednosti prikazuje sve ključne dijelove konkurentne strategije poduzeća. U sredini kotača navedeni ciljevi poduzeća, koji široko definiraju na koji način poduzeće želi konkurirati i navode ekonomske i neekonomske ciljeve. Elementi koji se nalaze u vanjskom dijelu kotača su ključni operativni alati pomoću kojih će poduzeće ostvarivati svoje ciljeve.

Slika 1. Kotač konkurentne strategije



Izvor: Porter, M.E., (2004.) Competitive Strategy, Free press, str. 13

³⁷Thompson, A.A., Strickland, S.J. (2006.) Strateški menadžment, 4th ed, Zagreb, str. 46-50

³⁸ Porter, M.E., (2004.) Competitive Strategy, Free press, str. 127

Konkurentsku poziciju čine elementi kao što su: tržišni udio, raspon proizvodne linije, učinkovitost distribucije, računovodstvene prednosti, konkurentnost cijena, učinkovitost oglašavanja i promidžbe, lokacija, kapacitet proizvodnje, produktivnost, iskustvo, trošak radnog materijala, financijska pozicija, kvaliteta proizvoda, stupanj razine istraživanja i razvoja, struktura zaposlenika, generalna slika poduzeća, profil potrošača, patenti i druga zaštićena prava, odnos sa sindikatima, tehnološka pozicija, društvena reputacija³⁹.

Konkurentska prednost je ono što poduzeće izdvaja od ostatka konkurenata na tržištu. Ona je razlog zbog kojeg poduzeće posluje i održava i omogućuje rast. Ponekad poduzeća misle da imaju konkurentsku prednost, a nisu svjesni da je nemaju. Drugi slučaj je da imaju jaku konkurentsku prednost koju ne znaju i ne uspijevaju promovirati pred korisnicima svojih usluga ili roba. Često poduzeća, pogotovo ako je riječ o malim ili srednjim poduzećima ne znaju niti navesti svoje konkurentске prednosti, koje trebale biti osnova svih strateških i operativnih odluka.

Pojam poslovne strategije temelji se na tvrdnjama Michaela E. Poretera koji kaže da korištenjem konkurentskih strategija poduzeće postaje drugačije od svojih konkurenata. To znači da poduzeće obavlja svoje aktivnosti na drugačiji način ili izvršava aktivnosti koje su drugačije od konkurentskih sa ciljem da bi se na tržištu razlikovalo od svojih konkurenata i da bi stvorilo nove vrijednosti⁴⁰. Konkurentska strategija se odnosi na tvrtkin poslovni plan da uspješno dovrši: specifične napore za zadovoljavanje kupaca, ofenzivne i defenzivne korake za izbjegavanje manevara svojih konkurenata, reakcije na prevladavajuće uvjete tržišta, inicijative za učvršćivanje pozicije na tržištu

Svrha poslovne strategije je odabir puta kojim će se ostvariti konkurentska prednost za određeno strateško područje koje može biti domaće ili međunarodno. Svako poduzeće ako želi imati konkurentsku prednost mora odlučiti koju vrstu prednosti želi postići⁴¹. Od mogućih pet generičkih strategija poduzeće može imati

za cilj da se opredijeli ne samo na jednu strategiju kao primarni cilj, nego na više njih. Učinkovito provođenje bilo koje konkurentске strategije zahtjeva potpunu predanost i potporu organizacije, ali u slučaju da postoji više primarnih ciljeva onda je intenzitet zahtjeva slabije izražen. Svako poduzeće ima vlastiti strateški pristup, pa su njihove akcije i djelovanje prilagođeni vlastitim okolnostima i industrijskom okruženju.

3.1. Natjecanje na inozemnim tržištima

Međunarodno poslovanje ima sve veći značaj zbog razvoja globalizacije, te je teško zamisliti kako bi poduzeća u današnje doba uopće poslovala da nema međunarodne razmjene. Ona je uvijek bila prisutna, ali nije bila jako zastupljena. Suvremeni svijet je veliko, globalno tržište roba u usluga. U takvoj razmjeni sudjeluju ljudi i poduzeća iz svih dijelova svijeta, koji se razlikuju po kulturi iz koje potječu, po jeziku i pravnom sustavu, različitoj religiji i drugim socio-ekonomskim obilježjima. Iako su različiti, svi sudionici na tržištu potiču i pridonose njezinu rastu⁴². Čimbenici međunarodne razmjene mogu biti vanjski i unutarnji. Vanjski čimbenici mogu biti: rast međunarodne trgovine i stranih ulaganja, globalizacija poslovanja, liberalizacija kretanja radne snage, proizvoda i usluga, razvoj komunikacijske tehnologije, ubrzanje i pojeftinjenje transporta, povećavanje važnosti ekonomskog djelovanja u odnosu na političko ili vojno djelovanje, razvoj kulturnih i drugih odnosa između zemalja diljem svijeta. Unutarnji čimbenici su vezani za djelovanje poslovnih subjekata. Njih predstavljaju specifične konkurentске prednosti poduzeća, pripremljenost na prilike i prijetnje koje nudi međunarodno tržište, sposobnost iskorištavanja državnih poticaja za razvoj međunarodnog poslovanja, privlačnost poslovanja na međunarodnom tržištu.

Nedostaci malih i srednjih poduzeća na međunarodnom tržištu mogu se riješiti pomoću učinkovite poslovne strategije. To znači da bi mala poduzeća s malih domaćih tržišta trebaju provoditi fokusiranu strategiju izvoza, gdje se fokusiraju na posebno prilagođene proizvode u određenoj tržišnoj niši, a ne na standardizirane proizvode kod kojih vlada velika konkurencija. Zbog velike konkurencije poduzeće mora tražiti nove tržišne strategije, poticati i razvijati tehnološke inovacije i unapređivati kvalitetu radne snage. Inovacije uzrokuju povećanje cjenovne i kvalitativne konkurentnosti

³⁹ Pearce, J.A., Robinson, R.B. (2005.) Strategic Management, , Jr, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 102-103

⁴⁰ Thompson, A.A., Strickland, S.J. (2006.) Strateški menadžment, Mate, 4th ed, Zagreb, str. 114

⁴¹ Lazibat, T., Kolaković, M. (2004.) Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, Zagreb, str. 66

proizvoda i usluga. Mala poduzeća su sklonija inoviranju novih proizvoda nego proizvodnih procesa⁴³.

3.2. Ljudski potencijali

Ljudski resursi su najvažniji dio svake organizacije ili poduzeća. Upravo su ljudi kadar koji svojim znanjima, vještinama i kreativnosti najviše doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća. Nekada je najveća važnost bila u posjedovanju materijalne imovine, ali danas najznačajniju ulogu u poduzećima ima ljudski kadar. Rad možemo podijeliti na tjelesni rad i umni rad. Danas je većina fizičkog rada zamijenjena strojevima i tehnologijama, pa kada govorimo o radu i ljudskim resursima, onda se podrazumijeva da govorimo o umnom radu, koji naravno uvijek u sebi nosi elemente i fizičkog rada⁴⁴. Glavni uzrok nastanka rizika je greška nastala djelovanjem ljudskog faktora. Zato je važno povećati stručnost, motiviranost i odgovornost donositelja poslovnih odluka na svim razinama odlučivanja. Upravljanje funkcijama ljudskih potencijala objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude poput pridobivanja, selekcije, obrazovanja i drugih aktivnosti koje osiguravaju i potiču razvoj zaposlenih.

Upravljanje uspješnosti u strategijske svrhe podrazumijeva da zaposlenici obavljaju aktivnosti koje su u skladu sa ciljevima poduzeća. Način na koji to rade je da se prvo definiraju rezultati koje žele postići, odnosno koje karakteristike zaposlenici trebaju imati kako bi obavljali taj posao, te razvijanje sustava o mjerenju i povratu informacija. Zbog velike turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline koje donose nestabilnost i nesigurnost za izradu dugoročnih planova, važno se oslanjati na ljude i njihove sposobnosti. Što je poslovna okolina nesigurnija i turbulentnija to je veća važnost ljudskog potencijala u poduzeću i njihovi potencijali⁴⁵. Ključna strategija poduzeća postaje razvoj ukupnih vještina i sposobnosti, te traženje tržišnih šansi i mogućnosti, a upravo ljudske sposobnosti, znanja i kreativnost postaju najvrednije strateško oružje. Otkrivanje i zadovoljenje potreba potrošača, udovoljavanje njihovim željama i preferencijama zahtjeva

⁴³ Matić, B. (2004.) Vanjskotrgovinsko poslovanje, Sinergija, Zagreb, str. 103-107

⁴⁴ Buble, M., Kružić, D. (2006.) Poduzetništvo, Riff, Zagreb, str. 248

⁴⁵ Tipurić, D. (1999.) Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 198-201

kvalitetne ljude, koji su svjesni da žive i postoje zbog potrošača.

4. Analiza metalne industrije u RH i regiji (BiH, Srbija)

Metalna industrija je jedna od najveći i najznačajnijih industrija u Republici Hrvatskoj i regiji. Promatrajući povijesni razvoj, ta industrija je bila i ostala jedan od glavnih pokretača ekonomije. Posljednjih dvadesetak godina, ta je industrija doživjela stagnaciju i propadanje, bila je zanemarena, te se uvelike promijenila struktura i udio u gospodarstvu. U ovom poglavlju biti će prikazano aktualno stanje metalne industrije u Republici Hrvatskoj, stanje u regiji (pod regijom se smatraju geografski i ekonomski zemlje najbliže RH, a to su Srbija i Bosna i Hercegovina), te komparativnu analizu stanja u Republici Hrvatskoj i regiji.

4.1. Aktualno stanje metalne industrije u RH

Da bi se mogla napraviti analiza metalne industrije potrebno je znati kako je ona strukturirana. Slika prikazuje sektor metalne industrije se dijeli u dvije grupe. Prvu grupu čini proizvodnja metala, a druga grana je proizvodnja proizvoda od metala, osim strojeva i uređaja. Proizvodnju metala čini proizvodnja šavnih i bešavnih cijevi od čelika, betonskog čelika, valjane žice, armaturnih mreža za graditeljstvo, prerada aluminijske i lijevanje metala. Potrošnja čelika u Republici Hrvatskoj u posljednjih je godina znatno porasla, što je rezultat povećanja proizvodnje u sektorima graditeljstva i brodogradnje.

U Republici Hrvatskoj velik se dio čeličnih proizvoda ne proizvodi, primjerice čelični limovi, čelični profili i sl., što se nadoknađuje nabavkom tih proizvoda iz inozemstva. Najbolji su primjeri u hrvatskom gospodarstvu željezara Split i željezara Sisak. Druga, mala postrojenja koja se bave proizvodnom djelatnošću nemaju dovoljno velike kapacitete, niti sredstva koja bi uložila u tehnologiju kako bi postali konkurentni na tržištu i da mogu opskrbljivati onaj dio metalne industrije koji se bavi proizvodnjom proizvoda od metala. Velika postrojenja, koja su bila u vlasništvu države su kroz proces restrukturiranja i privatizaciju su ili propala ili su u rapidnom procesu smanjenja proizvodnje. Potrebno je naglasiti da je proces privatizacije hrvatskih željezara u potpunosti završen.

Budućnost značajnijeg povećanja proizvodnje jest u povećanju izvoza, koji bi bio rezultat

povećanja domaće proizvodnje, a smanjenjem uvoza. Domaćim poduzećima omogućio prodor na nova tržišta, uvođenjem modernih tehnologija i proizvoda, te povezivanju s proizvođačima postrojenja u zemlji i inozemstvu. Metalna industrija se dijeli na dva sektora, tako se i struktura vlasništva ta dva sektora razlikuje. U proizvodnji metala značajan je dio vlasništva još uvijek u posjedu državnih fondova i banaka. U proizvodnji proizvoda od metala veći dio društava u privatnom vlasništvu. Zbog strukture većinskog privatnog vlasništva očekuje se osnivanje većeg broja novih privatnih malih i srednjih tvrtki. Hrvatska poduzeća u metalnoj industriji, pogotovo u sektoru proizvodnje proizvoda od metala prate svjetske standarde kvalitete. Stalno se povećava se broj poduzeća koja imaju jedan od certifikata ISO 9000, što je uvjet za suradnju i izvoz u razvijene industrijske zemlje i uspostavu podugovaračkih i strateških partnerstva, posebno s domaćim proizvođačima strojeva i uređaja.⁴⁶ Proizvođači metala i proizvoda od metala aktivno sudjeluju svake godine na tematskim sajmovima Zagrebačkog velesajma. Ovisno o interesu članica Hrvatska gospodarska komora organizira nacionalne kolektivne nastupe u zemlji i inozemstvu.

Brojne su društvene i ekonomske promjene utjecale na drastično smanjenje metalske industrije u RH. Najslikovitije objašnjenje može dati podatak da je na početku tranzicije metalska industrija zapošljavala oko 178.000 radnika, a danas od ih ima oko 65.000. Prve naznake sadašnjeg lošeg stanja metalske djelatnosti počele su se pojavljivati krajem 80-ih padom Berlinskog zida. Tada je nestalo cijelo istočnoeuropsko tržište na koje se hrvatska metalska industrija uvelike naslanjala. Ubrzo nakon tog događaja dolazi do rata, te pogrešna politika o statusu metalurškog kompleksa pridonijela je njegovu urušavanju. Metaloprerađivačka djelatnost u posljednje dvije godine 2008/2009 ipak bilježi lagani porast proizvodnje, ali i smanjenje zaposlenih što upućuje na rast produktivnosti, a time i konkurentnosti.

Proizvođači nisu mogli osvojiti nova tržišta zbog nekonkurentnosti, a i stranci su pohrlili u Istočnu Europu gdje pronašli povoljne uvjete za ulaganja. Nedostatak i kočnica hrvatske metalske industrije su visoki troškovi proizvodnje, što se plaća visoka komunalna

naknada i skupa infrastruktura, zbog čega je nekonkurentna. U ratu nije bilo investicija, u poslijeratnom razdoblju investicije su bile oskudne i proizvodnja je zastarjela. Carine su pale i omogućen je uvoz proizvoda od metala iz Češke, Slovačke i Ukrajine, a upravo tamo Hrvatska kupuje sirovine, dakle od konkurencije. Osim istočnoeuropskih zemalja, veliki je trend, ne samo u metalnoj industriji već u cijelom gospodarstvu u RH, uvoz proizvoda iz Kine i Indije. Tako metalska industrija naručuje čelike, željezo, aluminij, legure, repromaterijal i sve potrebno u metalnoj industriji iz Indije i Kine. Takvi proizvodi ne zaostaju puno u kvaliteti, a visoko su konkurentni zbog neusporedivo niže cijene koštanja nego što su hrvatska ili europska poduzeća u mogućnosti proizvesti. Zbog niskog stupnja obrade i visoke cijene rada ne postoji perspektiva na dulji rok. Propala je hrvatska proizvodnja vijaka, kada, lijevaonice je pala proizvodnja zbog zastarijevanja pa su opstale one koje imaju gotove proizvode. Alatni odljevci, primjerice, također se uvoze iz Kine. Proizvodnja strojeva je strahovito pala. Da bi se osvojilo tržište, mora se ostvariti 20 posto manje cijene gotovih proizvoda.

4.2. Aktualno stanje u BiH

U sektoru proizvodnje metala, može se reći da se obujam proizvodnje čelika povećao 2008. godine u odnosu na 2002. za 50 posto. Najveća postrojenja u BiH za proizvodnju i preradu aluminija nalaze se u Zenici, Širokom Brijegu i Posušju. Nabrojani pogoni ne mogu zadovoljiti potrebe prerađivača. Privatizacija postrojenja za proizvodnju metala i lijevaonica u BiH je dugo odgađana zbog rata koji je trajao od 1992.-1995. Prvo su se počela privatizirati mala i srednja poduzeća. Neke privatizacije su uspješno obavljene, dok neke i nisu. Može se reći da je privatizacija preostalih lijevaonica tek u početnoj fazi, i da je samo u jednom slučaju uspješno izvršena, što bi moglo da predstavlja tek red veličine privatizacije ispod petine postojećih lijevaonica. Kod privatizacije lijevaonice su kupovale i državne firme. Privatizacija lijevaonica u zemljama Istočne Europe u prosjeku iznosi oko 60%, s tim da je najviše odmakla u Poljskoj, a najmanje u Mađarskoj. U poslijeratnom periodu gotovo cijela metaloprerađivačka proizvodnja je bila ovisna o uveznoj sirovini zbog čega su domaću proizvodnju dodatno opterećivali transportni troškovi i troškovi uvoza uključujući i troškove carine. Sve to je imalo negativan utjecaj na ukupne troškove proizvodnje i ugrožavalo konkurentnost domaćeg proizvoda

⁴⁶

<http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/metali2008.pdf>

na inozemnom tržištu. Nedostatak investicija u proizvodne pogone i izostanak modernizacije opreme i tehnologije doveli su do situacije da se proizvodnja obavljala na zastarjeloj i niskoproduktivnoj opremi sa visokim troškovima po jedinici proizvoda. Osim zastarjele tehnologije, drugi faktor koji je utjecao na smanjenu razinu proizvodnje metalske industrije u BiH je mala domaća potražnja za proizvodima. Zbog nemogućnosti da svojim proizvodima konkuriše na drugim, inozemnim tržištima, korišteno je samo između 30-35% kapaciteta, što je dodatno pogoršavalo ekonomsko-financijske pokazatelje poslovanja domaćih proizvođača. Uz loše ekonomsko-financijsko stanje, metaloprerađa u BiH nije bila potpomognuta nikakvim mjerama ekonomske politike ili mjerama potpore koje su inicirane od strane institucija Federacije Bosne i Hercegovine.

U BiH je metaloprerađivačka industrija bila nosilac razvoja i dominantni izvoznik. Zbog posljedica rata, postrojenja su devastirana, izgubljeno je tržište na kojemu su plasirani proizvodi, s izostala je i stimulacija za brži oporavak i rast ove industrije. U ovoj industriji su i neopravdano visoki doprinosi i porezi, da su neprimjereno visoki troškovi energenata i komunalnih usluga i taksi, što je vrlo često rezultat monopolističkih ponašanja. Također, izostaju očekivane i logične mjere na stimuliranju izvoza te pogodnosti za uvoz opreme za proizvodnju neophodnih repromaterijala. Potrebno je onemogućiti prekomjeran i nekontroliran uvoz roba, a u vezi tog problema državni organi nisu poduzeli gotovo ništa. Proizvodnja proizvoda od metala u BiH je obilježena i sudjelovanjem u

proizvodnji automobila. Pad cijena metala na svjetskom tržištu je usko povezana i smanjenjem uvoza u BiH kao posljedica smanjenje potražnje za metalima koja je posljedica krize. Ekonomska kriza koja je snažno uzdrmala svjetsku auto industriju, ostavila je utjecaj i na proizvodnju automobilskih dijelova u BiH, te je proizvodnja smanjena za oko 25%. Usporio se rast i građevinske industrije, pa je vezano za to smanjen izvoz opreme i drugih metalnih proizvoda koji se koriste u građevini (cijevi, žice, šine za mostove i sl.).

4.3. Aktualno stanje u Republici Srbiji

Sukladno stanju u Republici Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, metalska industrija u Republici Srbiji je u prilično sličnoj situaciji. Najveći problemi su loša privatizacija i netransparentnost javnih nabava na kojima poduzeća iz Srbije je dobivaju poslove na natječajima. Potrebno je stvoriti povoljno ozračje i ambijent kako bi se privukao kapital stranih investitora. Drugi korak je da se ubrza proces privatizacije, te da se pronađu krivci za sve neuspješne privatizacije- kojih je mnogo u metalnom sektoru. Metalni sektor čini veliki udio u gospodarstvu Srbije koji zapošljava oko 129 tisuća zaposlenika u oko pet tisuća poduzeća. Zbog utjecaja globalne ekonomske krize, metalska industrija u Srbiji je zabilježila 2009.godine pad od oko 25% u odnosu na 2008.godinu. Gledajući ukupnu industrijsku proizvodnju, 22 regije koje čine 74% ukupne proizvodnje su imale pad, dok je preostalih sedam zabilježilo rast. Najveći utjecaj na pad imala je izrada osnovnih metala.

Tablica 1. Izvoz i uvoz u Srbiji za 2008. i 2009.godinu

Podsektor	Izvoz USD 2008/6	Uvoz USD 2008/6	Izvoz USD 2009	Uvoz USD 2009
Vađenje ostalih sirovina i materijala	12,427,236	202,627,000	7,089,770	54,223,645
Proizv. metala i metalnih proizvoda	1,233,358,451	983,030,743	446,330,746	523,415,472
Ostala prerađivačka industrija	122,779,114	20,205,577	48,506,010	2,676,757

Izvor: <http://www.pks.rs/PrivredauSrbiji/Rudnicimetalaimetallurgija/tabid/1870/language/sr-Latn-CS/Default.aspx>

Iz tablice 1. koja prikazuje stanje ukupnog uvoza i izvora u Srbiji u 2008 i 2009. godini jasno je vidljivo da uvoz u metalnoj industriji koji se odnosi na proizvodnju metala i proizvoda od metala u 2008. bio veći od uvoza. Metalska industrija je najveći izvozni sektor u Srbiji, ali je zbog ekonomske krize proizvodnja u toj industriji prepolovljena. Bolja situacija se može očekivati tek kada se formira dobra

strategija. Strateški cilj je da domaća poduzeća budu partneri, a ne kooperanti stranica pri proizvodnji. Razlika je u tome što kooperanti rade ono što im se kaže, a partneri ravnopravno učestvuju u poslu. Srbija na tom polju želi slijediti primjer Slovenije koja se vodi poslovnim politikom koja ne dopušta ugovaranje poslova ukoliko nema domaćeg poduzeća koje učestvuje u poslu. Ekonomska

kriza je u najvećoj mjeri pogodila metalnu industriju jer u zadnjih nekoliko godina nije bilo ugovorenih dugoročnih poslovnih projekata.

Za postizanje konkurentnosti važna su tri faktora: cijena, rok isporuke i kvaliteta. Srpska poduzeća mogu konkurirati cijenom, jer su troškovi radne snage jeftiniji od zapadno europskih zemalja. Rokove proizvodnje pokušavaju izvršiti u roku, jer metalna industrija nema tehnološki naprednu proizvodnju, imaju i kvalitetu proizvoda ali ne i dovoljno veliki obujam proizvodnje kojim bi se moglo konkurirati na inozemnom tržištu. Cilj države bi trebao biti ulaganje u tehnologiju proizvodnje, jer ako ne postoji adekvatan tehničko-tehnološki nivo proizvodnje, doći će do stagnacije industrijske proizvodnje. Također, treba zadržati i razinu proizvoda na stupnju koji omogućava razvoj proizvodnje. I u metalnom sektoru u Srbiji ima najviše malih i srednjih poduzeća, koja su pokretač svakog gospodarstva. Cilj je Srbije da proizvode proizvodi koji imaju dodanu vrijednost, a ne sirovine. Povijesno, metalna industrija u Srbiji je bila povezana sa najprestižnijim svjetskim kompanijama. Danas, od takvih kompanija država kupuje licence, jer se s njom kupuje i vrhunska tehnologija u koju je implementirano znanje.

4.4. Komparativna analiza metalne industrije RH i zemalja regije

S povijesnog gledišta razvoja metalna industrija u ove tri zemlje ima mnogo zajedničkoga, ali raspadom zajedničke države dolazi do sve izraženijih razlika među njima. Države prema svojim strategijama sufinanciraju metalnu industriju. Hrvatska kroz programe poticanja poduzetništva ulaže u metalnu industriju, ali i kroz potpore koje su direktno namijenjene toj industriji. Srbija također daje potpore za razvoj, ali stanje u BiH je teško za metalnu industriju jer država u vrlo slaboj mjeri sufinancira razvoj. Sve tri države su pogođene privatizacijom metalske industrije, koje je u Republici Hrvatskoj potpuno završila, u Srbiji još traje, a u BiH je tek započela. Vremenski nisu usklađene, ali im je zajedničko da privatizacije nisu provela uspješno i da je dovela do gospodarskog kraha industrije. Zbog brojnih nedaća i neuspjeha koji su pogodili metalnu industriju u RH, Srbiji i BiH, cilj je državne politike da radi na oporavku i razvoju te industrije. Zato je potrebno ulagati

u razvoj industrije i znanja koji će dovesti metalnu industriju do razine gdje će moći konkurirati i na domaćem tržištu pred stranim dobavljačima, tako i na inozemnom tržištu.

Interes svake zemlje je da konkurentna i da je industrija izvozno orijentirana. Država treba da jača ekonomski dio diplomatskih predstavništava, barem u zemljama najvećih trgovinskih partnerima. Biti konkurentan na zahtjevnom EU i drugim tržištima je zadatak kako poduzeća, tako i svih državnih institucija, te kompletne infrastrukture za podršku. Jačanjem konkurentnosti ovog sektora jača se i ekonomija zemlje, a i poboljšava se kreditni rejting i konkurentnost države u globalnom svijetu. BiH pripada najmanje konkurentnoj regiji Europe, tj. regiji Jugoistočne Europe, za kojim još i zaostaje, uslijed višegodišnjeg smanjivanja konkurentnosti. Hrvatska i Srbija su u nešto boljem položaju, samo zbog činjenice da njihova postrojenja i pogoni nisu bili uništeni ratom, u mjeri koliko su bila postrojenja u BiH. Ekonomije ove tri zemlje mogu povećati internacionalnu konkurentnost i ostvarivati snažan ekonomski razvoj ako budu razvijale internacionalno konkurentnu proizvodnju i distribuciju znanja. Temeljni izazov metalnih industrija i ukupne ekonomije ove tri zemlje je nekonkurentnost.

5. Strateška analiza metalne industrije u RH

Zbog boljeg razumijevanja sadašnjih kretanja i stanja u metalnoj industriji, važno je istaknuti njezinu dugu povijest, te dugotrajan i snažan utjecaj za razvoj gospodarstva u Republici Hrvatskoj. U prvoj polovici 20.og stoljeća dolazi do značajnog razvoja u proizvodnji metala i proizvoda od metala. Prvi značajniji industrijski pogon za proizvodnju aluminija osnovan je 1937.godine u Šibeniku, a 1950. Počela je proizvodnja čeličnih bešavnih cijevi i odljevaka u Sisku. Proizvodnju metala i proizvoda od metala kao dio prerađivačke industrije čine proizvodnja metala, te proizvodnja proizvoda od metala, osim strojeva i opreme. Kada promatramo rast i razvoj metalske industrije kroz brojčane i financijske pokazatelje u 2006 i 2007. godini. U 2007. godini metalna industrija je ostvarila 15,8 milijardi kuna ukupnoga prihoda. U 2006. prihod je iznosio 12,6 milijardi kuna. To znači, da je prihod samo u jednoj godini rastao za 19,6 posto.

Tablica 2. Odnos prihoda, uvoza i izvoza u metalnoj industriji u Republici Hrvatskoj

	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Ukupni prihod u 000kn	6.017.521	7.367.723	8.461.025	9.837.238	11.102.288	13.208.873	15.802.861
Uvoz u 000 USD	784.872	956.550	1.291.352	1.690.084	1.899.795	2.383.600	2.978.067
Izvoz u 000 USD	267.150	290.823	352.520	553.024	662.173	876.867	1.152.078

Izvor: <http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/metali2008.pdf>

Analizirajući podatke iz tablice 2. za sektor metalne industrije, da se ukupni prihod koji ostvaruje ta industrija konstantno povećava iz godine u godinu. U tablici je prikazano stanje za period od 2001.-2007. godine. Poslovni rezultati još nisu objavljeni za poslovnu 2008., 2009., i 2010. godinu na službenim stranicama Hrvatske gospodarske komore. Vidljiv je pozitivan trend rasta prihoda koji se u promatranom razdoblju koji se skoro utrostručio. Da stanje u metalnoj industriji nije najbolje prikazuje i odnos ukupnog uvoza i izvoza. Vrijednost ukupnog uvoza je daleko veća od vrijednosti roba koje je izvezla Republika Hrvatska u navedenom razdoblju. Izvoz je u prosjeku svake godine tri puta manji nego uvoz. Cilj je povećanja konkurentnosti da se taj trend promijeni i da se vrijednost izvoza jednog dana poveća u odnosu na vrijednost uvezene robe.

5.1.Primjer jednog poduzeća u metalnoj industriji u RH

Kvalitativna analiza je provedena na primjeru poduzeća u metalnoj industriji. Poduzeće Sigmat d.o.o. za proizvodnju, inženjering i trgovinu u privatnom vlasništvu osnovano je 1986. u Slavonskom Brodu. Dakle, postoji već dvadeset i pet godina. Rad započinje na jednom malom tokarskom stroju. Uz metalnu galanteriju svoj proizvodni asortiman proširuje i na zavarivanje i opreme za zavarivanje. Ujedno se bavi izradom visoko kvalitetnih Inox ograda po željama naručitelja.

Glavne djelatnosti su proizvodnja metalne opreme za industriju i građevinu te prodaja industrijske opreme i opreme za zavarivanje. Sigmat raspolaže vlastitim prostorom koji se sastoji od proizvodnih prostora, izložbenog prodajnog prostora, skladišnog prostora i komercijale. Poduzeće Sigmat zapošljava 39 zaposlenika. Proizvodi proizvode i usluge industrijske proizvodnje, građevinsku bravariju od čelika, inoksa, aluminija i drugih obojenih metala, te proizvode za komunalne potrebe. Poduzeće ima ishoden certifikat za upravljanje kvalitetom ISO:9001, kao i licencu -suglasnost za započinjanje obavljanja djelatnosti građevnja (NN 89/06 i 139/09) za izvođenje završnih radova na građevinama I, II, III i IV skupine

zahtjevnosti izdanu od Ministarstva graditeljstva.

Cilj je postati učesnik tržišta EU. U postizanju cilja poduzeće se mora pretvoriti iz jedne „obične“ radione u tehnološki naprednu proizvodnju. Plan je preobraziti poduzeće u periodu sedam do osam godina. Sada je taj cilj otprilike na polovini posla. Proces tehnološkog unapređenja započeo je prije nekoliko godina i do sada su uložena sredstva u nekoliko kapitalnih strojeva, tehnologija i obrazovanje: Water Jet-stroj za rezanje vodom, stroj za elektropoliranje nehrđajućih materijala, hidraulički CNC stroj za savijanje cijevi, stroj za savijanje cijevi u spiralu.

Kada se govori o unapređenju procesa rada u prodajnom prostoru, poduzeće konstantno radi na unapređenju i poboljšanju uvjeta rada. U 2010. izvršena je modernizacija i zamjena starih računala novima, nadopuna i konstantno poboljšanje programskog softwareskog sustava, nadopuna i modernizacija internetske stranice, kao i webshopa. Kako bi bili konkurentni potrebno pratiti i implementirati u svoje poslovanje nove trendove i promidžbene metode.

Malim poduzećima istraživanje tržišta često djeluje skupo i nešto što mogu financirati samo velika poduzeća, te se rijetko uključuju u aktivnosti istraživanja tržišta. Internetska mreža s mnoštvom web stranica čiji broj iz dana u dan raste koristan je izvor informacija o konkurentima. Trgovački sajmovi i izložbe dobra su prigoda da se prikažu novi proizvodi i da se promovira poduzeće. Osim što se izlažu proizvodi, potencijalnim potrošačima i klijentima distribuiraju se letci i brošure kako bi ih bolje upoznali sa svojim poslovanjem.

Sigmat se dijeli na tri organizacijske jedinice: proizvodnja, skladište i komercijala. Proizvodnja je najveća i najstarija organizacijska jedinica našeg poduzeća. U samim počecima postojanja poduzeća, postojao je samo proizvodni pogon, koji se s vremenom proširio na komercijalu i skladište. Proizvodna jedinica se sastoji od radione u kojoj se odvija proces proizvodnje, i kancelarijskog dijela u kojem naši inženjeri

rade pripreme i nacрте za proizvodnju. Proporcionalno s porastom kapaciteta i opsega posla, planira se i povećanje broja radnika. Za sada u kriznim vremenima nije došlo do odluke da se napravi redukcija zaposlenika, te se polaže nada da se neće morati primijeniti ta mjera, već da će se uspjeti održati i poboljšati sadašnji standard, unatoč negativnim globalnim ekonomskim kretanjima.

Tržište nabave proizvoda je cijeli svijet. Poduzeće robu nabavlja iz zemalja Europske Unije, SAD-a, Kine, zemalja Bliskog i Dalekog istoka. Tržište nabave proizvoda slijedi tržište potražnje za proizvodima i preferencijama i željama kupaca. Nova tržišta Kine, Bliskog i Dalekog Istoka, nude znatno jeftiniji proizvode koji na europskom tržištu konkuriraju cijenom, ali ni ne odstupaju znatno kvalitetom za zapadnoeuropskim proizvođačima. Poduzeće Sigmat se bavi politikom nabave samo onih proizvoda provjerene kvalitete. Nekvalitetan proizvod bi uništio kredibilitet poduzeća, a i mogućnost reklamacije kod takvih dobavljača bi bila gotovo nemoguća. Sigmat d.o.o. ovlašten je distributer korejske grupacije Hyundai za Hrvatsku Proizvođač svih vrsta dodatnih materijala za zavarivanje. Zavarivačke rukavice se najčešće dobavljaju iz Pakistana. Mogu biti kožne rukavice za zavarivače i bravare, sa ojačanim dlanom ili vatrootporne, duge i kratke. U eurpi se najčešće rukavice nabavljaju iz Češke ili Poljske, ali rukavice iz Pakistana ne odstupaju kvalitetom, ali je razlika u cijeni neusporediva. Sigmat ima vlastitu robnu marku pod nazivom RHINO, koja se proizvodi u Kini. Od Rhino opreme su u prodaji strojevi za zavarivanje, rezne i brusne ploče. Strojevi za zavarivanje su za REL, MIG/MAG, TIG koji se odlikuju dobrim omjerom cijene i kvalitete, te REL strojevi koji su su inverteri ili trafoi.

Zemlje u kojima je do sada ostvaren izvoz su: Srbija, Bosna i Hercegovina, Austrija, Njemačka, Nizozemska, Norveška, Rumunjska i Slovenija. Osim prodaje industrijske robe, poduzeće pruža usluge proizvodnje proizvoda koje prodaje na domaćem i na inozemnom tržištu. Trenutno najveći posao na kojem poduzeće Sigmat sudjeluje je proizvodnja dijelova za vojno borbena vozila Patria za poduzeće Specijalna vozila Đuro Đaković u vrijednosti nekoliko milijuna kuba. U planu je i proširenje ugovora, kao i sklapanje ugovora za proizvodnju istih proizvoda ali za finsko tržište. U poslovanju je bilo i mogućnosti sudjelovati na profitabilnim i dobrim poslovnima, ali poduzeće je ponekad bilo eliminirano zbog nedostatka modernih tehnologija. Nove

tehnologije bi omogućile proizvodnju sofisticiranih proizvoda po nižim ukupnim troškovima. To bi nam ojačalo konkurentsku prednost ne samo na domaćem, već i na inozemnom tržištu.

Motivaciju i cilj je u želji da se svake godine unaprijedi proizvodnja. Isključivo inovativnim pristupom proizvodnji te progresivnim razmišljanjem koje je probitačno izvozno orijentirano može se održati na izvoznom i domaćem tržištu. Financijsko stanje je stabilno, likvidno, sve obaveze izvršava uredno, bez kredita i drugih zaduživanja, bez dugovanja prema zaposlenima niti prema državi. Ciljevi poduzeća unutar financija, su za pretpostaviti iz financijskih izvješća, postizanje veće razine poslovanja u odnosu na 2009. i prethodne godine. Svake godine konstantno bilježi rast poslovanja na kraju financijske godine, ali 2009.godina je bila negativna prekretnica u poslovanju, jer je prvi puta poduzeće imalo rast manji nego prethodne godine. To je rezultat utjecaja financijske krize. Nelikvidnost poslovnih partnera, nepodmirenje obveza reflektirali su gubitkom upravo zbog nemogućnosti naplate potraživanja. Ni u 2010. nisu bolja očekivanja, ali se protiv smanjenja posla i novčanih tokova treba boriti ulaganjem u tehnološki razvoj proizvodnje i povećanja konkurentnosti. Cilj je u 2010.zadržati razinu poslovanja iz 2009, a strategija je za 2011.nastaviti trend poslovanja s financijskim rastom. Pretpostavka je da će investicije realizirati strateške planove.

Plan je strateškog razvoja poduzeća Sigmat d.o.o. u budućih pet do deset godina stvoriti tehnološki naprednu proizvodnju koja će u budućnosti moći biti konkurentna na tržištu Europske unije. Iako je već danas integracijski proces uzeo veliki mah, još uvijek poduzeća na našem području uspijevaju opstati na tržištu unatoč neadekvatnoj tehnološkoj opremljenosti. Razlog je što se takvi proizvodi još uvijek mogu prodavati na nekonkurentnim tržištima Istočne Europe. No, sukladno nadolazećim trendovima, poduzeće Sigmat se već sada priprema za ulazak na tržište EU. Iako već i sada obavlja poslove na tržištu Zapadne Europe- Njemačka, Italija, Norveška, Austrija, Finska- cilj je povećati razinu poslovanja na tom tržištu i biti konkurentan za dobivanje poslova na tom tržištu. Iako je tradicionalno tržište na kojem hrvatska poduzeća plasiraju svoje proizvode, tržište Istočne Europe- Rusija, Ukrajina, Rumunjska i sl., danas se proizvodnja mora uskladiti i orijentirati ka zapadnom tržištu.

Glavni prioriteti su povećanje razine poslovanje i povećanje financijskih prihoda u budućim godinama poslovanja. Prioritete Sigmat želi ostvariti razvijanjem novih proizvoda i povećanjem konkurentnosti, povećanjem kvalitete i pristupačnim cijenama, te ulaskom na nova, razvijena tržišta. Izlaganjem na međunarodnom specijaliziranom sajmu zavarivanja u Essenu u prošloj godini otvorila su se vrata nekih tržišta na kojima do sada poduzeće Sigmat nije bilo prisutno. Da bi se probili na ta tržišta trebalo je uložiti novac u proizvodnji u inovativna rješenja, koja su nam omogućila bržu i jeftiniju proizvodnju, zadovoljavajući kvalitetu ali i proširenje palete proizvoda i proširenje opsega proizvodnje.

6. Zaključak

U globalnim ekonomskim kretanjima niti jedna djelatnost nije zaštićena od makroekonomskih faktora kao što su inflacija ili recesija, niti od tehnološkog napretka i razvitka. Cilj svakog poduzeća je pronaći sebi najbolju strategiju koja će omogućiti razvoj i prosperitet poduzeća u globalnoj utakmici. Ne postoji pravilo niti definicija koja će otkriti tajnu uspjeha i najbolju strategiju. Poduzeće mora znati u kojem smjeru ide ako želi ostvariti svoje ciljeve, jer poduzeće bez strategije je kao brod bez kormila. U današnjem poslovanju nije problem kao nekada imati dostupne resurse, te je i tehnologija dostupna svima, a ne samo povlaštenim pojedincima.

Metalna industrija je oduvijek imala značajno mjesto u razvoju gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Danas ta industrija pokušava dosegnuti nekadašnju razinu poslovanja. Problem je slaba konkurentnost i zastarijevanje tehnoloških proizvodnih kapaciteta, te nestanak tržišta na kojem su se plasirali proizvodi. Nekada je Hrvatska kao država Jugoslavije imala mnogo veće domaće tržište, a skroz su joj bila otvorena tržišta socijalističkih zemalja gdje je sigurno mogla konkurirati svojim proizvodima. Danas se stanje skroz drugačije, domaće tržište je zanemarivo i nije dovoljno niti veliko niti razvijeno, a više ne postoji sigurno tržište prodaje, već se posluje na slobodnom tržištu gdje ništa nije sigurno, gdje nema sigurnih kupca niti povlastica, zbog oštre konkurencije.

Biti malo poduzeće u metalnoj industriji u Republici Hrvatskoj u ovakvim ekonomskim uvjetima nije lako, ali je moguće uspjeti ako poduzeće posjeduje jasan cilj i strategiju kako doći do željenog cilja. Potrebno je pratiti trendove i tehnološki razvoj kako bi se postigla

razina konkurentnosti i kako bi spremni mogli ući na tržište Europske Unije. Hrvatska je tranzicijska zemlja koja mora uložiti velike napore kako bi ojačala svoje gospodarstvo i pokrenula proizvodnju koja je glavni pokretač za opstanak i razvoj metalne industrije.

Literatura

Buble, M. et.al. (2005.) Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb

Buble, M., Kružić, D. (2006.) Poduzetništvo, Riff, Zagreb

David, F.R. (2007.) Strategic Management, , Prentice Hall International, Inc., New Jersey, Sixth Edition

Davis, B.G., Olson, H.M. (1985.) Management Information System, Second Edition, McGraw-Hill, New York, str 6.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T. (2003.) Strategic Management, , McGraw-Hill/Irwin, New York

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Taylor, M.L. (2005.) Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin, New York, Second Edition

Dibb, Simkin, Pride (1995) Marketing, Mate, Zagreb

Dollinger, M.J. (2003.) Entrepreneurship: Strategies and resources, 3rd ed, Prentice Hall, Upper Saddle River

Ferrell, O.C., Hirt, G.A., Ferrell, L. (2006.) Business: A Changing World, , McGraw Hill/Irwin, New York

Gomez-Casseres, B. (1996.) The Alliance Revolution, Harvard University Press, Boston, str 38-40

Hammer, M., Champy, J. (2004.) Reinženjering tvrtke, Mate, Zagreb

Harbison, J.R., Pekar, P., Viscio, A., i Moloney, D. (2000.) The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the New Millennium, Booz-Allen & Hamilton, str. 3-4

Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2008.) Entrepreneurship, McGraw-Hill, Boston

Kolaković, M. (2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb

Kotler, P. (2001.) Upravljanje marketingom, 9.izdanje, Mate, Zagreb

- Kourdi, J. (2009.) Poslovna strategija, Masmedia, Zagreb
- Lazibat, T., Kolaković, M. (2004.) Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija, Zagreb
- Marušić, S. (2006.) Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb
- Mencer, I. (2003.) Strateški management i poslovna politika, Naklada Vita Graf
- Morrison, M., Mezentseff, L., (1997.) Learning Alliances –a New Dimension of Strategic Alliances, Management decision, 35/5, Str 351-357
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006.) Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb
- Pearce, J.A., Robinson, R.B. (2005.) Strategic Management, Jr, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Porter, M.E. (1998.) On competition, Harvard Business School Press, Boston
- Porter, M.E. (2008.) Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb
- Porter, M.E., (2004.) Competitive Strategy, Free press
- Schroeder, R.G. (1999.) Upravljanje proizvodnjom, Mate, Zagreb
- See Kathryn R.Harrigan, Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions, Strategic Management Journal 7, No.6 (November-December 1986.)
- SME Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach (2004.) International Journal of Business and Economics, Vol. 3, No. 3
- Smith, J.L. (2007.) Kako stvoriti konkurentsku prednost, Naklada Ljevak, Zagreb
- Stacy, R.D. (1997.) Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb
- Thompson, A.A., Gamble, J.E (2009.) Essentials of Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Strickland, S.J. (2004.) Strategy, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Thompson, A.A., Strickland, S.J. (2001.) Strategic Management, Twelfth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Thompson, A.A., Strickland, S.J. (2006.) Strateški menadžment, Mate, 4th ed, Zagreb
- Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb
- Wehrich, H., Koontz, H. (1998.) Menedžment, Mate, 10 izdanje, 8 Zagreb
- Zeckhauser, I.R. (1991.) Strategy and Choice, Massachusetts Institute of Tehnology
- Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M., Wilson, D. (2008.) Essentials of entrepreneurship and small business management, Prentice Hall, 5th ed, Upper Saddle River

PRIMJENA JUST IN TIME SUSTAVA U GRAĐEVINSKIM PODUZEĆIMA HRVATSKE

APPLICATION OF JUST IN TIME SYSTEM IN CROATIAN CONSTRUCTION FIRMS

ANA KARAS, MA

SAŽETAK

Specijalističkim poslijediplomskim radom „Primjena Just in time sustava u građevinskim poduzećima Hrvatske“ želi se prikazati uspješnost tog modela, te da li ga hrvatski građevinski poduzetnici koriste. Radom se želi prikazati isplativost primjene Just in time sustava poslovanja, pokazati u kojoj mjeri i na koji način je koriste uspješna poduzeća u svijetu, te u kojoj mjeri je prisutna u hrvatskom građevinarstvu i koji su faktori koji „koče“ primjenu tog sustava kod nas. Naglasak je na građevinskim poduzećima iz razloga što upravo ona imaju golemu ulogu na gospodarstvo zemlje. Podaci koji su korišteni u radu, prikupljeni su uz pomoć anketnog upitnika poslanog najuspješnijim građevinskim poduzećima u 2009. godini u Republici Hrvatskoj prema visini prihoda, podacima FINA-e. Anketni upitnik je slat putem interneta – elektroničkom poštom.

Ključne riječi: just in time sustav, poduzetništvo, građevinski sektor, mala i srednja poduzeća, Hrvatska

SUMMARY

The purpose of the paper is to examine the success of the Just-in-time model, and to investigate its usage within the Croatian construction companies. Paper aims to show the feasibility of Just-in-time application within the operations, to show to what extent and in what way the concept is used by successful global companies, and to what extent it is present in the Croatian construction industry sector. Moreover, the paper is aiming to explore what are the factors that "inhibit" the application of this system in Croatia. The emphasis is placed on the construction sector because construction firms have an important role in the Croatian economy. Data used in this paper were collected through a questionnaire sent via e-mail to the most successful Croatian construction companies in 2009, measured by the income level.

Key words: just in time system, entrepreneurship, construction sector, small and medium enterprises, Croatia

1. Definiranje problema

Poduzetništvo je, danas, izloženo sve većoj konkurenciji. Mnogi smatraju da se ključ uspjeha i izlaska iz krize, koja je zahvatila svjetsko tržište, nalazi upravo u poduzetništvu – u novim svježim idejama, savršeno usklađenom poslovanju koje podrazumijeva savršeno sinkronizirane sve poslovne funkcije, efikasnu razmjenu informacija, što veće sniženje troškova proizvodnje, poboljšanje kvalitete proizvoda i efikasnosti proizvodnje. Just in time je strategija kojom se smanjuju troškovi proizvodnje, gubi se potreba za velikim skladištenjem repromaterijala, te se sirovine iskorištavaju u najkraćem mogućem roku u proizvodnom procesu. Proces i faze proizvodnog procesa usklađuju se, kao i izjednačavanje kapaciteta. Ta metoda poslovanja je provjerena i stopostotno učinkovita. U svijetu su mnoga velika poduzeća koristila taj sustav poslovanja, te dokazala njegovu isplativost. Međutim ta metoda teži perfekciji, a u Hrvatskoj ju je teško postići.

Obzirom da građevinarstvo ima znatan utjecaj na hrvatsko gospodarstvo, fokusiramo se upravo na građevinska poduzeća ove zemlje. Hrvatsko građevinarstvo uvijek je bilo čimbenik gospodarskog rasta, a u recesiji želi pokazati da nije dio problema nego dio rješenja za izlazak iz krize. Graditeljstvo je kao gospodarska djelatnost, glavni čimbenik obnove i razvitka gospodarstva i infrastrukture, osobito u zemljama u tranziciji. Hrvatsko je graditeljstvo pratitelj i jedan od glavnih čimbenika obnove i razvitka, osobito ako se uzmu u obzir ratna razaranja. Osim obnove gospodarstva i infrastrukture, hrvatsko je graditeljstvo i važna izvozna djelatnost. To znači da ta djelatnost zaslužuje posebnu pozornost da bi bila učinkovita i konkurentna na domaćem i inozemnom tržištu. To je posebno važno zbog činjenice da su, zbog sve

većeg uključivanja hrvatskog graditeljstva u svjetsku podjelu rada, domaće tvrtke izložene konkurenciji inozemnih.

Ciljevi rada su sljedeći:

1. Prikazati primjenu Just in time sustava u svjetski uspješnim poduzećima, u kojoj mjeri i na koji način ga koriste, te koje su mu prednosti i nedostaci
2. Ispitati da li građevinska poduzeća Hrvatske koriste Just in time sustav i u kojoj mjeri
3. Ispitati pretpostavku da su domaća građevinska poduzeća koja koriste Just in time sustav poslovanja uspješnija od onih koja ga ne koriste

Hipoteze:

2. Just in time kao novi poslovni model poduzetništva

Just in time proizvodnja (JIT) ima brojne različite definicije. Službena definicija glasi: *proizvesti i isporučiti gotovu robu upravo na vrijeme da bude prodana, sklopove upravo na vrijeme da budu sastavljeni u gotovu robu, proizvodne dijelove upravo na vrijeme da prijeđu u sklopove i nabavljene materijale upravo na vrijeme da budu pretvoreni u proizvodne dijelove.*⁴⁷

Just in time jest ekonomski pojam strategije kojom se smanjuju troškovi proizvodnje, gubi se potreba za velikim troškovima skladištenja repromaterijala, te se sirovine iskorištavaju u najkraćem mogućem roku u proizvodnom procesu. Proces i faze proizvodnog procesa usklađuju se, kao i izjednačavanje kapaciteta. To je sustav čiji je glavni zadatak eliminiranje svega nepotrebnog. Just in time možemo naći pod terminima „Proizvodnja bez zaliha“, „Nulte zalihe“, „Lean proizvodnja“, „Toyota sistem“, „Japanska proizvodnja“, „World-class proizvodnja“ ili „Ujednačeni tok proizvodnje“. Najveću isplativost tog načina poslovanja pokazala je Toyota nakon Drugog svjetskog rata, pogotovo 70-ih godina prošlog stoljeća. Ideja je bila da se proizvodi i materijal dostavljaju samo u trenutku kada on doista treba, tj. da su zalihe vrlo male između različitih faza u proizvodnji.

Proizvodnja bez zaliha temelji se na filozofiji upravljanja koja kaže da bi proizvode trebalo proizvoditi samo onda kada ih potrošači trebaju

H1: Građevinska poduzeća sa višim stupnjem primjene obilježja Just in time sustava ostvarit će više prihode

H2: Građevinska poduzeća čiji menadžment potiče primjenu s Just in time sustava ostvarit će više prihode

U dokazivanju postavljenih hipoteza i ostvarivanju ciljeva rada korišteni su primarni i sekundarni podaci, te metode deskriptivne i diferencijalne statistike. Primarni su prikupljeni pomoću anketnog upitnika, koji je upućen ispitanicima preko Interneta. Ispitivanje je provedeno u pedeset najuspješnijih građevinskih poduzeća Hrvatske prema kriteriju najviših ostvarenih prihoda u 2009. godini. Sekundarni su podaci rezultat istraživanja domaće i strane literature, stručnih i znanstvenih časopisa, te stručnih članaka. i samo u onim količinama koje potrošači traže kako bi se minimalizirala količina sirovina i gotovih proizvoda koje proizvođači drže na skladištu. Ova filozofija u prvi plan stavlja održavanje organizacijskih proizvodnih operacija korištenjem samo onih resursa koji su nužni da bi se udovoljilo potražnji potrošača.

Proizvodnja bez zaliha je najbolja opcija za one tvrtke koje proizvode relativno standardne proizvode za kojima postoji dosljedna razina potražnje. Takve tvrtke mogu sasvim komotno naručiti materijal kod dobavljača i sastavljati proizvode u malim, trajnim serijama. Rezultat je gladak, neprekinuti tok kupljenih sirovina i sastavljenih proizvoda s malom količinom zaliha. No, tvrtke koje proizvode izvan-standardne proizvode za kojima postoji povremena ili sezonska potražnja obično kupuju sirovine od dobavljača u nepravilnijim intervalima, nemaju tako ujednačene proizvodne cikluse i imaju veću akumulaciju zaliha.⁴⁸

2.1. Prednosti upotrebe Just in time sustava

Kad se primjenjuje uspješno, proizvodnja bez zaliha poboljšava rezultate organizacije na nekoliko različitih načina. Kao prvo, smanjuje nepotrebne izdatke za rad do kojih dolazi kad se proizvode proizvodi koji se ne prodaju. Zatim minimalizira blokiranje novčanih sredstava za kupnju sirovina koje ne rezultiraju pravovremenom prodajom. Usto, pomaže upravi u obuzdavanju izdataka za skladištenje

⁴⁷Bloomberg, D.J., LeMay, S., Hanna, J.B. (2005) *Logistika*, Mate d.o.o., Zagreb

⁴⁸Certo, S.C., Trevis Certo, S. (2008) *Moderni menadžment*, 10. Izdanje, Zagreb, MATE

– posebice troškova skladištenja i rukovanja. Bolje upravljanje zalihama i kontrola troškova Dobavljači imaju koristi od Just in time nabave. Bolje školovanje i bolje predviđanje rasporeda mogu dovesti do smanjenja potreba za radom. Uz to zahtjevi za kapacitetom i rasporedi proizvodnje postaju konzistentniji, također smanjujući potrebe za radom. Poboljšanja administrativne efikasnosti proizlaze iz bolje komunikacije i stabilnijih, predvidljivijih kretanja gotovih proizvoda van poduzeća. Materijalni troškovi mogu se smanjiti zbog smanjenja zalihe gotovih proizvoda, bolje kontrolirane zalihe koja je u radnom procesu, te nižih troškova nabave zaliha jer su njihovi dobavljači uključeni u Just in time sustav. Koristi na polju kvalitete dolaze od vođenja manjeg opsega proizvodnje i kontrole osiguranja bolje kvalitete. Koristi za oblikovanje materijala obuhvaćaju manje problema u inženjerskom dizajnu.⁴⁹

2.2. Moguće zapreke i rizici upotrebe Just in time sustava

Just in time nabava donosi i rizike. Na primjer, dobavljač može zakazati u ostvarenju ugovornih obaveza. Budući da Just in time nabava uglavnom obuhvaća dugoročne ugovore, proizvođaču može biti teško pronaći novog dobavljača. Ugovorni termini mogu uključiti kvalitetu, obećanja o isporuci, pa čak i nivoe cijena. Zastoji u isporuci vode ka zatvaranju postrojenja, problemi kvalitete uzrok su proizvodnje proizvoda koji su ispod traženog standarda, a traženje drugog dobavljača znači plaćanje većih cijena za potrebni materijal. Budući da se Just in time sustav i drugi kvalitetni programi pouzdaju u sposobnosti partnera, poduzeće koje kupuje može prestati pregledavati ulazni materijal.

2.3. Usporedba tradicionalnog i Just in time sustava upravljanja

Svaki pozitivan učinak Just in time sustava prenosi se na druga područja proizvodnje, što vodi daljnjem smanjenju troškova. Veća produktivnost se ostvaruje manjim potrebnim inputima za jednaki output.

rada zapravo su dvije najčešće spominjane prednosti Just in time sustava.

Tablica 1. uspoređuje Just in time s tradicionalnim pristupom upravljanju zalihama

Analizirani faktor	Tradicionalni pristup upravljanju zalihama	Just in time pristup upravljanju zalihama
Zalihe	Zalihe su aktivna	To su pasiva koje se treba riješiti
Sigurnosna zaliha	Nužna je i planirana	Sigurnosna zaliha je loša
Tok proizvodnje	Tokovi su dugi da bi smanjili troškove	Trebaju biti kratki
Vremena prilagodbe	Amortiziraju se	Vrijeme prilagodbe je minimizirano
Veličine komada	Koristi se EOQ za određivanje	1 za 1 veličina komada
Redovi čekanja	Treba ih ukloniti	Redovi čekanja su nužni
Vrijeme izvršenja	Vrijeme izvršenja se tolerira	Smanjiti vrijeme izvršenja gdje je moguće
Kvaliteta	Važna je	Težiti 100% kvaliteti
Nadzor	Nadzor dijelova	Nadziranje procesa, a ne dijelova
Dobavljači	Oni su suparnici	Dobavljači su partneri u JIT-u
Kupci	Gleda se na njih skupno	Kupci se tretiraju odvojeno
Izvori nabave	Uputiti ih u vezi potrebnog	Uključiti ih u proces
zaposlenici	Uputiti ih u vezi potrebnog	Uključiti ih da bi JIT funkcionirao

Izvor: Bloomberg, D.J., LeMay, S., Hanna, J.B. (2005) *Logistika*, Mate d.o.o., Zagreb

⁴⁹Schonberger, R.J., Gilbert, J.P., (1983) *Just in time purchasing: A challenge for US Industry*, California Management Review, br.1, str.66

Just in time sustav ima prednosti kao i nedostatke. Neke tvrtke pretpostavljaju da, ako njihovi konkurenti imaju Just in time sustav, moraju ga imati i oni. Just in time sustav je najučinkovitiji u okruženju ponavljajuće proizvodnje, ali nije najbolje prilagođen drugim proizvodnim tehnikama. Just in time sustav također zahtijeva sudjelovanje dobavljača. Dobavljači moraju dostaviti kvalitetan materijal upravo kad je potreban, što ih zapravo čini Just in time korisnicima. Sindikalne organizacije bi mogle ne htjeti Just in time sustav, zato jer Just in time sustav zagovara fleksibilne, široko definirane poslove. Zaposlenici koji više znaju više su plaćeni u okviru Just in time sustava. Just in time sustav izbjegava specijalizaciju, što bi moglo biti protiv sindikalnih radnih propisa.

Just in time sustav može funkcionirati gotovo svugdje; pitanje je kako ga prilagoditi specifičnom okruženju. Just in time sustav nije specijalizirani softverski program ili čak specijalizirani skup alata znanja. Točnije to je programska oprema koja ima ponešto, što svaka tvrtka može primijeniti u određenim okolnostima. Gdje pojedini stručnjaci zagovaraju nulte sigurnosne zalihe i gotovo ništa zaliha sirovina, za neke tvrtke nije sustav Just in time nego OSWO – Oh, grozno, ostali samo bez zaliha. To je neprekidna težnja za povećanom kvalitetom proizvoda i s tim povezanim korisnicima koje čine da Just in time sustav uspješno funkcionira.⁵⁰

3. Just in time sustav u građevinskim poduzećima

Građevinarstvo ili građevina je primijenjena znanost, najstarija i najznačajnija grana tehnike. Građevinska se tehnika bavi poslovima potrebnim za građenje svih vrsta arhitektonskih zgrada, cesta, željezničkih pruga, mostova, tunela, vodovoda, kanalizacija, melioracijskih objekata, uređenjem vodotoka i iskorištavanjem vodnih snaga (hidrocentrale), elektrana i ostalih postrojenja za proizvodnju svih dobara.

Graditeljska djelatnost je povijesno i recentno tijesno vezana uz društvene, gospodarske i privatne aktivnosti pojedinih zemalja. Njezin su obujam i dinamika, u pravilu, usmjereni na:

- Građenje novih gospodarskih, javnih, infrastrukturnih i stambenih objekata na klasični, unaprjeđeni ili industrijski način

- Održavanje i korištenje fonda raspoloživih građevinskih objekata dane zemlje

Graditeljska je djelatnost, pri tom, moderator i dinamizator cjelokupne gospodarske aktivnosti zemalja na njihovim nacionalnim prostorima, čiji se ishod izražava razinom i dinamikom rasta tu ostvarenog društvenog proizvoda. Usporavanje graditeljske aktivnosti vodi, s određenim vremenskim pomakom, smirivanju sveukupne gospodarske aktivnosti. Njezino pak ubrzanje – također s određenim vremenskim pomakom – dovodi do ubrzanja sveukupne gospodarske aktivnosti.

Glavne posebnosti građevinske proizvodnje i poslovanja u odnosu na druge gospodarske segmente – a primarno u odnosu na industriju – pri tom su:

1. Nepokretnost građevinskih objekata kao rezultat rada

Lokalno su vezani, koriste se tamo gdje su sagrađeni – za razliku od tvornice koja je stalno locirana na određenom mjestu, a proizvodi odlaze iz tvornice i koriste se izvan mjesta proizvodnje.

2. Obimnost i nedjeljivost proizvoda

Građevinski objekti najčešće su obimni i složeni, ali se unatoč tome ne mogu dijeliti i prednosti izvan mjesta građenja. U odnosu na industriju kojoj su problemi te vrste strani, to otežava organizaciju procesa građenja što ga na gradilištu istovremeno izvodi više specijaliziranih izvođača, a čiji se broj s porastom specijalizacije stalno povećava. U svezi s ovom posebnosti građevinske proizvodnje, potrebno je voditi računa o prostornom i vremenskom povezivanju građevinskih procesa na gradilištu u logičku i skladnu cjelinu, ostvarujući pri tom i optimalno iskorištenje postojećih kapaciteta.

3. Dužina proizvodnog procesa

Vrijeme izgradnje (početka, izgradnje i predaje) objekta, o kojem ovisi efektivnost investicije kojom se gradnja financira, dobivanje novih proizvoda i zadovoljavanje društvenih potreba u najširem smislu. S ovom posebnosti je tijesno vezana potreba usmjeravanja građenja tako da se s raspoloživim resursima dobije što više gotovih objekata u što kraćem vremenu. Tome značajno pridonose tehnologija i organizacija, koje ponekad uspijevaju smanjiti vrijeme izgradnje za nekoliko puta u odnosu na klasični način građenja.

4. Upotreba velikih količina materijala

⁵⁰Bloomberg, D.J., LeMay, S., Hanna, J.B. (2005) *Logistika*, Mate d.o.o., Zagreb

Upotreba velikih količina materijala i veliki udjel živog rada, također su posebnost građevinske proizvodnje, jer na teške poslove utovara, istovara i prenošenja materijala otpada oko 40% ukupno uloženog rada direktnih građevinskih radnika. Objekti koje izvodi jedna organizacija udaljeni su međusobno i od centra za proizvodnju građevinskih materijala. Obzirom na velike količine materijala koji se ugrađuje i velike udaljenosti s kojih se doprema, posebno se važnim nameće rješavanje problema racionalne organizacije transporta, za koji se – pod određenim uvjetima – mogu učinkovito koristiti suvremene matematičke metode.

5. Sezonski karakter građevinske proizvodnje

Sezonski karakter građevinske proizvodnje kao bitna posebnost, koju uzrokuje činjenica da se zbog rada na otvorenom građenje kao proces izlaže utjecaju klimatskih i meteoroloških uvjeta, koji ovise o terenu na kojem se gradi, godišnjem dobu i slično. Građevinarstvo je, stroga, u velikoj mjeri sezonska djelatnost. Osim klime, na sezonska kolebanja građevinske proizvodnje djeluje i niz drugih čimbenika (opća razina zaposlenosti, navike, utjecaj zime na cijene građevinskih radova, stupanj opremljenosti tehnikom za izvođenje radova u zimskim uvjetima i drugo).

6. Pojedinačni karakter građevinske proizvodnje

To je posebnost koja ukazuje na činjenicu da u građevinarstvu prevladava pojedinačna proizvodnja, za koju su, u pravilu, prije građenja potrebne posebne pripreme, ovisno o lokaciji i veličini objekta, njegovoj složenosti, udaljenosti od postojećih gradilišta i drugom. Za razliku od industrije – u kojoj dominira proizvodnja za nepoznatog kupca, a rjeđa je ona po narudžbi – građevinski se objekti, zbog velike individualnosti objekata, gotovo isključivo grade po narudžbi kupca – investitora, koji narudžbom uvjetuje mjesto, veličinu, kvalitetu i namjenu budućeg objekta. Upravo zbog tih želja kupca, građevinska proizvodnja ne može izgubiti svoj pojedinačni karakter. Izgradnji mnogih velikih objekata, u pravilu, prethode radovi, čija priprema i organizacija postavlja pred građevinske tvrtke cijeli niz specifičnih problema. Da bi se takvi građevinski objekti izgradili potrebno je često prije početka njihove izgradnje organizirati i službe koje ne pripadaju građevinarstvu u užem smislu (primjerice smještaj i prehrana radnika, servisi za održavanje mehanizacije, proizvodnja građevinskog materijala iz lokalnih izvora, te drugo).

7. Proizvodnja po narudžbi

Ona je najznačajnija posebnost građevinske proizvodnje. Bez narudžbe investitora izvođači građevinskih radova ne mogu započeti s odgovarajućim poslovima, a ta činjenica, u velikoj mjeri, sužava slobodu građevinske tvrtke u izboru varijanti u tehnološkom smislu. Otežava im postavljanje proizvodnog programa u skladu s raspoloživim kapacitetom i potpuno isključuje slobodu izbora lokacije radova, tj. onemogućuje prostorni razmještaj građevinskih kapaciteta po želji izvođača.

4. Građevinarstvo u Hrvatskoj

U dugogodišnjoj tradiciji postojanja, hrvatsku građevinsku djelatnost, uz bogato iskustvo te educiranost kadra u pogledu korištenja najsuvremenije opreme, materijala i organizacijskih dostignuća, obilježava i prisutnost hrvatskih građevinara na gradilištima širom svijeta, gdje su svojim radom i zalaganjem izvodili i najsloženije objekte spremni odgovoriti na sve zahtjeve investitora. Hrvatski građevinari su svoj zavidan ugled stekli poštovanjem rokova i kvalitetnim izvođenjem najrazličitijih radova i objekata: geotehničkih radova, industrijskih postrojenja, energetskih i hidrograđevinskih objekata, objekata prometne infrastrukture, stambeno-poslovnih objekata i drugih.

Sektor građevinarstva u Hrvatskoj sporo prati trendove u tehnologiji, a to se posebno odnosi na brzi razvoj telekomunikacijskih tehnologija koje su usko povezane uz izgradnju novih poslovnih i stambenih prostora. Tehnološke tvrtke, ponajprije one iz telekomunikacijskog sektora, počele su u većoj mjeri koristiti novi distribucijski kanal za prodaju svojih usluga: sektor graditeljstva. Kako je građevinarstvo jedan od najaktivnijih gospodarskih sektora u Hrvatskoj, nove građevine, prije svega stambene zgrade i poslovni objekti uredi i proizvodni pogoni prilika su za distribuciju novih tehnologija. Razvoj tehnologije zahtijeva od svih izvođača građevinskih radova redovno praćenje novih saznanja i informacija koje su pretpostavka za razvoj, odnosno opstanak na tržištu. Jedan od nezaobilaznih načina upoznavanja s najnovijim proizvodima, uslugama i tehnologijama, koje se nude u tom sektoru su sajmovi domaćeg i međunarodnog karaktera.

Da bi poduzeća bila uspješna moraju učinkovito reagirati na tržišne promjene. U usporedbi s prošlošću danas su problemi poslovanja veći, a promjene su brže. Neki su

proizvođači razvili vlastite strategije i tehnologije koje im omogućuju žurne reakcije na promjene, pa i druga poduzeća moraju odgovoriti tom izazovu kako bi ostala konkurentna. Promjene koje nastaju na tržištu javljaju se u svim vidovima. Uvjeti konkurentnosti su se mnogo promijenili u posljednjim godinama, a razvojni trend ima sljedeće značajke:

a) proizvodi su sve kompleksniji – jednostavniji su za uporabu, ali kompleksniji za konstrukciju i proizvodnju. Moguća su tri pristupa rješenja tog vida promjena: produljenje razvojnog ciklusa radi svladavanja kompleksnosti proizvoda, razvojni ciklus vremenski ostaje isti, ali se žrtvuje kvaliteta proizvoda ili razvijamo nove alate i tehnologije koje omogućuju svladavanje kompleksnosti izratka uz istu duljinu razvojnog ciklusa i isti nivo kvalitete.

b) viša razina kvalitete – koju zahtijevaju kupci, naročito kod povećavanja cijene. Izraženi su zahtjevi za ekološkim, energetski štedljivim proizvodima te za funkcionalnim, estetski i ergonomski oblikovanim proizvodima. Za povećanje kvalitete posebno su važne dvije komponente – bolji dizajn (rješenja se traže kroz CAD, kroz više varijanti proizvoda, kroz optimiranje konstrukcije) i bolja kontrola kvalitete u proizvodnji (NC strojevi, manje otpadnog materijala, manji troškovi održavanja), povećana odgovornost za proizvode – vezuje se uz povećane zahtjeve za kvalitetom. U prošlosti je loš proizvod gubio kupca, a danas lošu kvalitetu može dodatno slijediti tužba, pa loša kvaliteta može biti vrlo skupa.

c) proizvodi su prilagođeni kupcu – šira paleta proizvoda u raznim varijantama (mogućnost osobne identifikacije kupca kroz proizvod) predstavlja prednost pred konkurencijom. Istodobni postupci konstruiranja omogućuju konstruiranje u varijantama, a problemi proizvodnje rješavaju se primjenom grupne tehnologije.

d) kraći životni ciklus proizvoda – u prošlosti se nepromijenjen izradak proizvodio toliko vremena dok nisu bili pokriveni i ukupni troškovi razvoja (a često i duže od toga). Danas proizvodi (posebno proizvodi visoke tehnologije) imaju relativno kratak životni vijek. Nužan je brz razvoj proizvoda (iskorištavanje postojećih elemenata proizvoda) i njegov plasman na tržište pa se troškovi razvoja teže pokrivaju (moraju se pokriti u ograničenom, kraćem vremenskom periodu proizvodnje).

Stoga je nužna integracija konstrukcije i proizvodnje (tehnologija, probne serije) uz bolji međusobni tok informacija, a sve u cilju brže realizacije aktivnosti razvoja i početka proizvodnje, a time i smanjenja troškova.

e) manjak obrazovanog kadra – utjecaj demografskih promjena je sve veći, sve je manji broj onih koji žele raditi u proizvodnji, naročito na manje kvalificiranim poslovima, ali isto tako postoji problem osiguranja kadra za radna mjesta s visokom naobrazbom. Pritom postoji i problem slabog/nedovoljnog obrazovanja za zahtjevnija radna mjesta. Rješenja se nude u primjeni umjetne inteligencije i vanjskih ekspertnih/savjetodavnih sustava, pri čemu su znanja zaposlenih i iskustva cijelih generacija uključena u takva rješenja.

f) velika konkurencija – javlja se u dva pojavna oblika: od strane drugih poduzeća koja proizvode slične proizvode i od uporabe novih tehnologija koje razvijaju zamjenske proizvode. Sva poduzeća susreću se s navedenim problemima, pri čemu neka uspijevaju odgovoriti izazovu bržim razvojem i usvajanjem novih proizvoda i snižavanjem troškova. Pritom je tržište, radi utjecaja politike (subvencije, carine, uvozna ograničenja, trgovinski sporazumi itd.), nestabilno i nepredvidivo. To dovodi do situacije da istovrsni proizvodi koji se proizvode u različitim socijalnim strukturama širom svijeta (razlike u radnom vremenu, plaćama, mirovinskim zdravstvenim doprinosima i drugi uvjeti socijalno političkog položaja poduzeća i sl.) imaju različite troškove proizvodnje, s time i prodajnu cijenu čime uzrokuju promjene na tržištu. Novi uvjeti na tržištima kao i njihovi zahtjevi direktno utječu na ponašanje proizvođača, a opstaju oni koji kao odgovor tržištu nude inovativne, visokokvalitetne proizvode po ekonomsko konkurentnim uvjetima. Javljaju se novi proizvođači (Japan, Koreja, Kina i dr.), tržište se globalizira, a to uzrokuje razvoj transporta i komunikacija što pogoduje toku roba i informacija. Uvjet preživljavanja svakog poduzeća postaje mogućnost prilagođavanja novim uvjetima na tržištu. Pri svemu tome sve veći utjecaj ima i ekološko osvješćivanje ljudi.

Na konkurentnost poduzeća unutar djelatnosti utjecaj imaju natjecanje među konkurentima, diferencijacija proizvoda, pojava novih poduzeća van djelatnosti sa svojim zamjenskim proizvodima, nesigurnost zamjenskih proizvoda i konkurentnost dobavljača. Stoga su u skladu za rješavanje tih problema značajni globalizacijska podjela

tržišta na tržište nabave i tržište prodaje, zasićenost tržišta i inovacijska dinamika. Suvremena industrijska poduzeća se svemu navedenom moraju prilagoditi u cilju opstanka na tržištu što dovodi do njihove preobrazbe u fleksibilne i na računalno podržanim tehnologijama temeljene poslovne sustave koji zahtjeve kupaca žele zadovoljiti ispred konkurencije ili u korak s njom.

5. Obilježja Just in time programa proizvodnje

Ključni faktori uspjeha Just in time sustava su: visoka kvaliteta inputa, upravljiva mreža dobavljača, efikasan prijevoz i baratanje inputima, te snažna potpora od strane menadžmenta.⁵¹

• Visoka kvaliteta inputa

Proizvođačima koji prakticiraju Just in time sustav posebno je teško riješiti problem nekvalitetnih sirovina. Budući da su im zalihe male, loše sirovine kupljene od dobavljača mogu ih prisiliti na zaustavljanje proizvodnog procesa do dogovora s dobavljačem o novoj isporuci. Ovakvi zastoji u proizvodnji mogu biti štetni i izazvati kašnjenje isporuke klijentima ili gubitak u prodaji. Isporučeni predmeti rada moraju biti u skladu sa standardima kakvoće, tj. da proizvođači moraju osigurati isporuku proizvoda bez grešaka, te o tome pružiti dokaze. To je naročito značajno ako je ugrađeni materijal/dio rizičan u svezi sigurnosti primjene gotovog proizvoda pa u slučaju štete krajnji korisnik postavi odštetni zahtjev. Zato u ugovoru o Just in time opskrbi treba predvidjeti tko će snositi posljedice ugradnje materijala ili dijelova neadekvatne kakvoće.

U sklopu proizvodnje je osobito važna kvaliteta materijala koji se nabavljaju, isto kao i kvaliteta jedinice koja je izgrađena u kući. U prošlosti je naglasak stavljan na kupovanje po najnižoj cijeni i upotrebu unutarnjih inspekcija i jednostavnih testiranja kako bi se kontrolirala kvaliteta kupljenih materijala. Ovo se pokazalo kao vrlo skupo pa se umjesto inspekcije od dobavljača traži certifikat usklađenosti. Na taj način se zahtjev za kvalitetom kupljenih proizvoda premjestio od postrojenja proizvođača na postrojenje opskrbljivača. Poduzeća su došla do spoznaje da je kvaliteta jedno od najdjelotvornijih i najmoćnijih oružja u borbi s konkurencijom i kod proizvoda i kod usluga.

Kvaliteta treba biti način razmišljanja i jednom kada se prihvate niži standardi oni ubrzo postanu norma u organizaciji. Kada se uvodi sustav kvalitete pojavljuju se slijedeći troškovi:

- troškovi prevencije kao npr. kvalitetna obuka za osoblje, provjeravanje kvalitete i interno i kod opskrbljivača, razvoj procesa i procedura kvalitete.
- troškovi nastali zbog održavanja kvalitete putem procjenjivanja, inspekcija i testiranja robe u postrojenju i robe koja se kupuje.

Troškovi koji nastaju zbog toga što se proces ne odvija kvalitetno (poznati i kao troškovi nekvalitete) premašuju troškove uvođenja kvalitete. U troškove nekvalitete su uključeni troškovi dorade robe i škarta, garancijskih popravaka i zamjene neispravne robe te vrlo ozbiljni troškovi zbog gubitaka kupaca. Dobar sustav upravljanja kvalitetom mora težiti k ciljevima za poboljšanja kao što su stimulacija i mjera napredovanja. Ciljevi, primjerice, mogu biti smanjenje škarta u postrojenju, smanjenje garancijskih reklamacija. Dakle, treba težiti jednom permanentnom poboljšanju kvalitete za što je potreban informacijski sustav koji će skupljati i analizirati ove podatke te pratiti njihovo kretanje.⁵²

Upravo je držanje kapaciteta i troškova pod kontrolom prvorazredna zadaća menadžmenta građevinskih poslovnih tvrtki, što ne umanjuje važnost njihovih drugih zadataka jednake složenosti i težine, kao što su primjerice upravljanje ljudima ili marketinški tretman građevinskog tržišta i njegova segmentacija. Menadžment građevinskih poslovnih tvrtki će pri tom morati prosuditi i odlučiti kakav će pravac aktivnosti odabrati za ostvarenje svojih poslovnih ciljeva građenjem i prodajom novog, rekonstrukcijom i održavanjem postojećeg, te rušenjem nepotrebnog ili dotrajalog fonda građevinskih objekata na tržištu i za tržište. Menadžment će morati odlučiti na koji će način i kojom dinamikom osigurati za ostvarivanje svojih ciljeva neophodne inpute (narudžbe za građenje, projekte, izvedbenu dokumentaciju, materijale za građenje, energiju, građevinsku mehanizaciju, financijska sredstva i drugo), strukturno oblikovati i primjereno namjeravanoj

⁵¹Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga

⁵² Lacković, Z. (2008) TEMELJNI ELEMENTI POSLOVNE LOGISTIKE U PROIZVODNJI (online), dostupno na: www.efos.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement08/bulimm0813.pdf (06.05.2010)

aktivnosti, oformiti posebnu vrstu kapaciteta, te zbog utjecaja na ponašanje ukupnih, no prije svega fiksnih troškova, držati njihovo iskorištenje (zaposlenost) i efektuiranje pod stalnom kontrolom.⁵³

- **Upravljiva mreža dobavljača**

Ideja koja je proizašla iz Just in time sustava, smanjenje broja dobavljača i osiguranje opskrbe ugovorom s tim dobavljačima, racionalizirala je nabavu i dovela do smanjivanja broja zaposlenih u nabavi, time i do smanjivanja troškova nabave, a onda i do smanjivanja ukupnih troškova. Pravu afirmaciju Just in time sustav doživljava u posljednje vrijeme kada, zahvaljujući informacijskoj tehnologiji, dolazi do umrežavanja kupaca i njihovih dobavljača, pa Just in time sustav prvi put u pravom smislu riječi znači to što mu ime kaže.

On-line veze između kupaca i njihovih dobavljača omogućuju da kada kod kupaca zaliha materijala padne na određenu razinu odmah se automatski aktivira narudžba kod dobavljača, kako bi on mogao opskrbiti svojeg kupca upravo na vrijeme. To može i dalje biti tako umreženo da dobavljač aktivira svoj dobavljača, a on opet svojeg i tako sve do prve karike u lancu odnosa kupac – dobavljač.

Nabava može pored glavnog dobavljača, zbog sigurnosti, imati i rezervni izvor nabave (engl. Second source), tj. drugog dobavljača koji je spreman uključiti se sa svojim proizvodima u opskrbu korisnika. Takav dobavljač ujedno i motivira glavnog dobavljača da se pridržava ugovornih obveza te da ne postavlja nerealne zahtjeve u pogledu cijena svojih proizvoda.⁵⁴

- **Efikasan prijevoz i baratanje inputima**

Tvrtke koje proizvode bez zaliha moraju efikasno i učinkovito primati i raspolagati materijalima koji im stignu. Materijali moraju biti dostupni za proizvodne procese u pravome trenutku i na pravome mjestu jer ako to nije slučaj, proizvodni će proces rezultirati dodatnim troškovima.⁵⁵

Zbog učestalih isporuka malenih količina predmeta rada često se pogrešno smatra da je Just in time sustav nabavljanja moguće

realizirati samo s dobavljačima koji su prostorno locirani blizu korisnika predmeta rada. Dakako da dobavljači, locirani u neposrednoj blizini pogona korisnika imaju znatno niže transportne troškove pojedinih komponenta proizvoda.

Suvremena logistička rješenja, naime omogućuju racionalno odvijanje Just in time isporuka i od prostorno udaljenih dobavljača, naročito ako organiziraju svoja skladišta blizu pogona korisnika.⁵⁶ Promet u svrhu prijevoza materijala i opreme u građevinarstvu je jedna od bitnijih aktivnosti. Prometna sredstva u graditeljstvu moraju biti pravilno odabrana i povezana s učinkovitom organizacijom kako bi se zadovoljili planirani rokovi i gradilišta opskrbila s predviđenim količinama.

Da bi se riješio prometni problem, potrebno je utvrditi najpovoljnije prometno sredstvo i najpovoljniji prometni proces, odnosno hardware i software. Prometnim se problemom, kao metodom operacijskih istraživanja, rješavaju sljedeći zadaci:

- ✦ Optimalno opterećenje prometnog sredstva
- ✦ Određivanje najkraćeg puta između jedne dobavne i jedne prihvatne točke
- ✦ Određivanje optimalne ukupne rute za opskrbu više prihvatnih točki iz jedne dobavne točke⁵⁷

- **Snažna potpora od strane menadžmenta**

Pod menadžmentom u građevinarstvu podrazumijeva se upravljanje i rukovođenje građevinskom djelatnošću u cjelini, građevinskim poslovanjem pojedinačnih građevinskih poslovnih tvrtki i građevinskim projektima koje ove realiziraju. Tu još pripada korištenje i upravljanje svom infrastrukturom ove trajne aktivnosti, koju čine informacije, planiranje, organiziranje, kontrola i druga sredstva poslovne politike i poslovnog odlučivanja.

Tako definiran menadžment kao funkciju obnašaju građevinski menadžeri posve određenih obilježja, no prije svega sposobni da upravljaju, kontroliraju i motiviraju čovjeka, sposobni donijeti brze procjene i intervenirati kad treba, te neovisni, kako bi bili u stanju donositi ispravne odluke brzo i često, na osobnu odgovornost. Uprava se mora uistinu snažno posvetiti primjeni koncepta proizvodnje

⁵³Medanić, B. (1997.) *Menagement u građevinarstvu*, Građevinski fakulteti u Osijeku, Rijeci, Splitu i Zagrebu

⁵⁴Ferišak, V. (2003) *Nabava-Politika, strategija, organizacija, management*, 2.aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, vlastita naklada

⁵⁵Certo, S.C., Trevis Certo, S. (2008) *Moderni menadžment*, 10. Izdanje, Zagreb, MATE

⁵⁶Ferišak, V. (2003) *Nabava-Politika, strategija, organizacija, management*, 2.aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, vlastita naklada

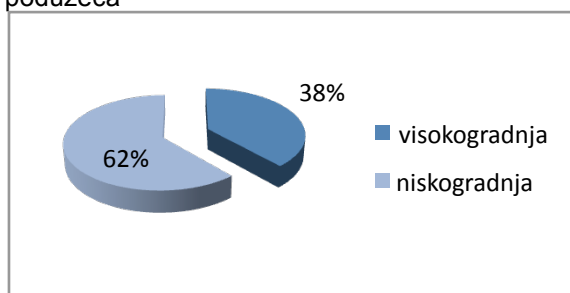
⁵⁷Lacković, Z. (2007.) *Upravljanje građevinskim poduzećem*, Građevinski fakultet u Osijeku

bez zaliha. Za planiranje, provedbu i poboljšanja Just in time sustava proizvodnje treba vremena i truda, a to je skupo. Uprava mora biti voljna odvojiti financijska sredstva za uvođenje proizvodnje bez zaliha i podršku kad sustav jednom profunkcionira.⁵⁸

6. Istraživanje primjene just in time sustava u građevinskim poduzećima hrvatske

Gledajući strukturu građevinske tehnike od ukupnog broja ispitanih poduzeća 8 ih se bavi niskogradnjom (62%), dok se preostalih 5 odnosno 38% bavi visokogradnjom (arhitekturom) što pokazuje graf 1.

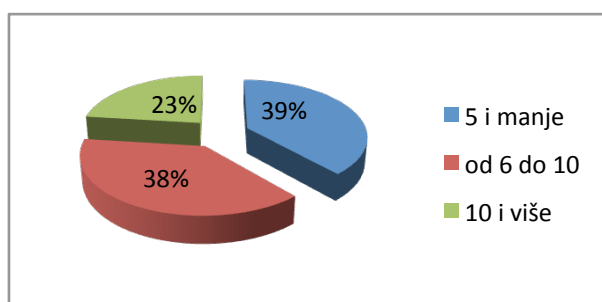
Graf 1. Struktura analiziranih građevinskih poduzeća



Većina zaposlenika koji su sudjelovali u ispitivanju su muškarci, njih 9 što znači gotovo 70%. Na žene odlazi nešto manje od 30%, tj. 4 ispitanice.

Prema analizi podataka prema rangu u poduzeću većina ispitanika pripada srednjem (54%) i višem menadžmentu (38%), dok je samo jedan ispitanik bio iz nižeg menadžmenta i njemu pripada 8% što pokazuje graf 2.

Graf 2. Dužina zaposlenja zaposlenika na trenutnoj poziciji



Obzirom na broj godina koliko obavljaju na trenutnoj poziciji 39% ih radi na trenutnoj poziciji manje od 5 godina, odnosno njih 5. Njih

38% radi između šest i deset godina, a preostalih 39% rade duže od deset godina.

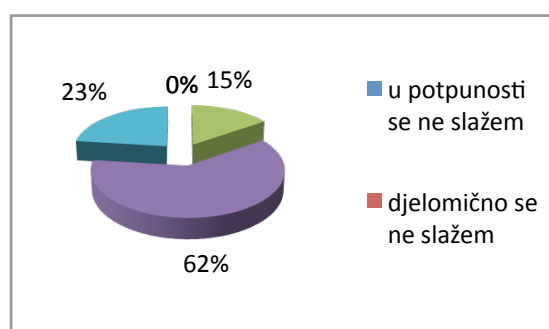
Stupanj primjene obilježja Just in time sustava mjereno je pomoću Likertove skale kojom pokušavamo doznati stupanj slaganja, odnosno neslaganja ispitanika s nekom tvrdnjom na kontinuumu od apsolutno pozitivnog prema apsolutno negativnom stavu prema predmetu istraživačkog interesa. Najčešće se skala sastoji od 5 stupnjeva, a rjeđe od 7 ili 9 stupnjeva, pa je i u ovom istraživanju korištena skala od 5 stupnjeva.

Stupanj primjene faktora Just in time sustava mjereno je pomoću svih petnaest pitanja anketnog upitnika, s time da je poseban naglasak na posljednjih pet pitanja koja se odnose na potporu menadžmenta u primjeni faktora Just in time sustava poslovanja.

Stupanj implementacije faktora Just in time sustava mjereno je pomoću prvih deset pitanja anketnog upitnika. Pitanja se odnose na odnose s dobavljačima, rezervne izvore nabave, učestalost nabave i distribucije, kvalitetu proizvoda, te isporuku proizvoda.

Sljedećih deset grafikona dati će uvid u kojoj mjeri građevinska poduzeća Hrvatske primjenjuju faktore Just in time sustava. Pa tako graf 3. daje uvid da li građevinska poduzeća Hrvatske stavljaju poseban naglasak na kontinuirano poboljšanje svojih proizvoda. Većina poduzeća se s tom tvrdnjom djelomično slaže, njih 62%, neodlučno je njih 15%, dok 23% poduzeća smatra da daju svoj maksimum u poboljšanju svojih proizvoda.

Graf 3. Kontinuirano unapređenje i poboljšanje proizvoda



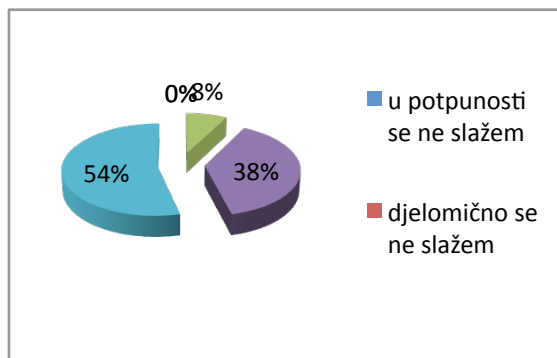
Obzirom na inpute proizvodnje i njihove izvore nabave iz drugog pitanja anketnog upitnika dolazimo do zaključka da gotovo sva građevinska poduzeća imaju rezervni izvor nabave za svoje inpute, njih gotovo 70%, a preostalih 31% djelomično se slaže s tvrdnjom

⁵⁸Certo, S.C., Trevis Certo, S. (2008) Moderni menadžment, 10. Izdanje, Zagreb, MATE

da za sve inpute proizvodnje ima rezervni izvor nabave.

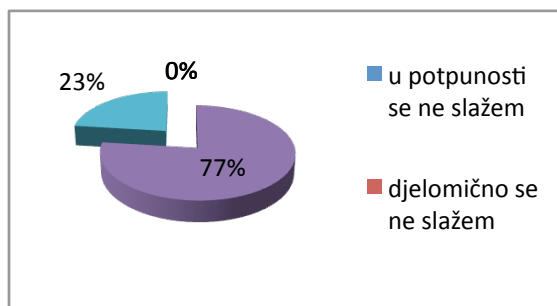
Na pitanje da li njihovo poduzeća ustraje na konstantnom unapređenju poslovnih odnosa sa stalnim dobavljačima gotovo sva poduzeća

Graf 4. Ustrajanje na unapređenju poslovnih odnosa sa stalnim dobavljačima



Iz grafa 5. koji prikazuje kvalitetu odnosa između poduzeća i njihovih dobavljača, te brzinu ostvarenja narudžbe jasno se može razaznati da je komunikacija na visokom nivou i narudžbe se ostvaruju u kratkom roku s čime se slaže 23% ispitanika, a djelomično se s tom tvrdnjom slaže čak 77% poduzeća. Niti jedno poduzeće ne pokazuje mogućnost postojanja problema u komunikaciji i brzini ostvarivanja narudžbe.

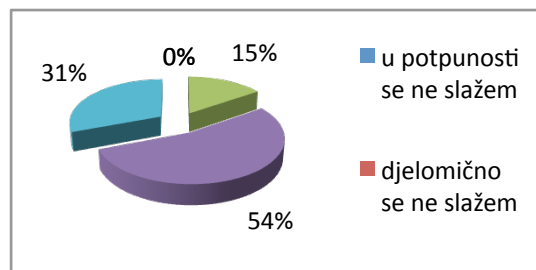
Graf 5. Dobra komunikacija s dobavljačima i kratki rok ostvarivanja narudžbi



Obzirom na ostvarenje narudžbi u pravilnim vremenskim intervalima 31% ispitanika se slaže da naručuju u jednakim vremenskim intervalima, njih više od pola, 54%, djelomično se slaže s tom tvrdnjom, a 15% se niti ne slažu niti slažu s tom tvrdnjom, dok onih koji se djelomično ne slažu ili u potpunosti ne slažu nema.

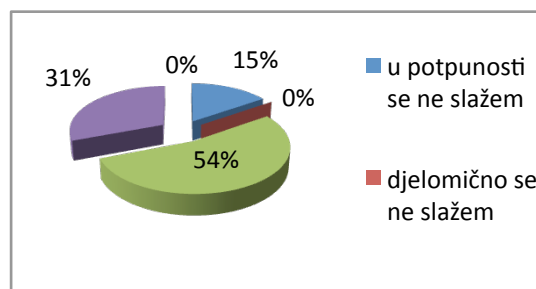
se u potpunosti slažu (38%) ili djelomično slažu (54%), tako da dolazimo do zaključka da je svim poduzećima koja su ispitana vrlo važni odnosi s dobavljačima, te neprestano rade na njihovom poboljšanju što pokazuje graf 4.

Graf 6. Ostvarenje narudžbi u pravilnim vremenskim intervalima



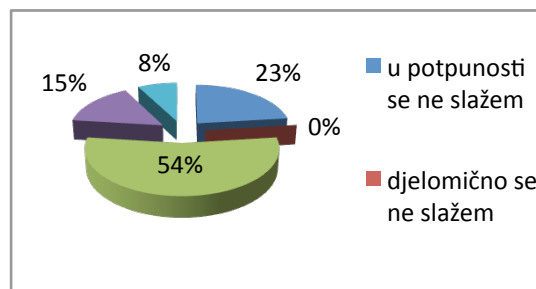
Graf 7. pokazuje da više od polovice ispitanih poduzeća niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom da imaju isporuku malih količina robe više puta dnevno, 31% ih se slaže samo djelomično, a 15% se djelomično ne slaže.

Graf 7. Isporuka malih količina robe više puta dnevno



23% ispitanih poduzeća ima dugo vrijeme transporta od dobavljača do svoga pogona, samo 8% ima kratko dok najveći dio ispitanih poduzeća njih 54% niti ima kratko niti dugo vrijeme transporta. To prikazuje graf 8.

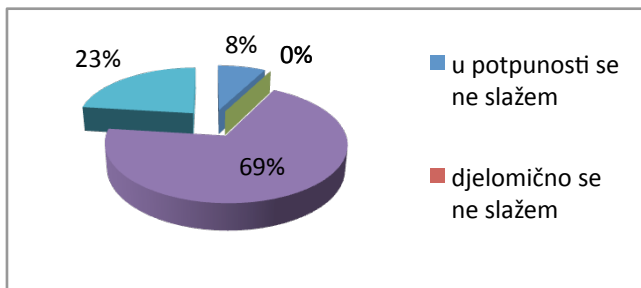
Graf 8. Kratko vrijeme transporta



Obzirom da se velika većina ispitanika u potpunosti i djelomično slaže s time s tom tvrdnjom možemo zaključiti da gotovo sva

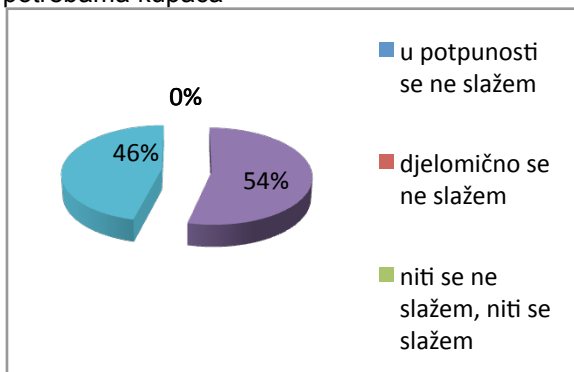
poduzeća nemaju problema sa prijevozom svojih dobavljača i da su zadovoljni njime. To je vidljivo iz sljedećeg grafa 9.

Graf 9. Pouzdan prijevoz dobavljača

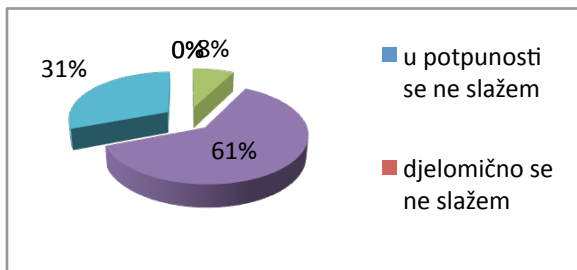


To također vrijedi, čak u većoj mjeri za usklađenost isporuka proizvoda prema potrebama kupaca. Sva se ispitana poduzeća u potpunosti slažu s tom tvrdnjom 46% ili djelomično 54%. Ispitana poduzeća imaju proizvode u skladu s standardima kakvoće ISO 9001. Sve to vidimo u sljedeća dva grafa 10. i 11.

Graf 10. Isporuke proizvoda usklađene s potrebama kupaca

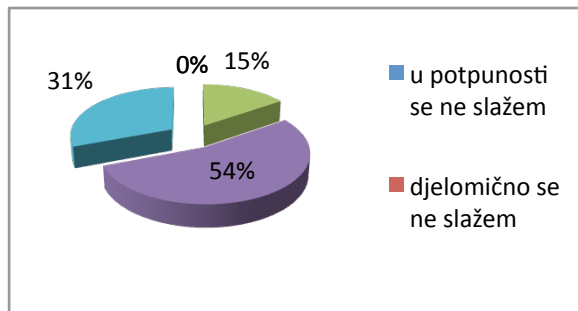


Graf 11. Isporučeni predmeti rada u skladu sa standardima kakvoće ISO 9001



Može se zaključiti kako velika većina poduzeća u odjelu nabave ima minimalan broj zaposlenih 31% ili smatra da ih ima tek nešto više od potrebnog broja 54% - graf 12.

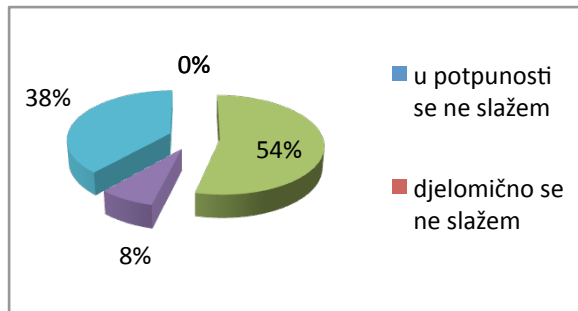
Graf 12. Minimalan broj zaposlenih u odjelu nabave



U sljedeća četiri grafa biti će prikazano kako menadžment ispitanih građevinskih poduzeća potiču primjenu faktora Just in time sustava poslovanja. Obzirom da menadžment ima vrlo važnu ulogu u poslovanju poduzeća, ulogu rukovođenja, upravljanja, kontrole i motivacije svojih zaposlenika isto tako ima izuzetno veliki utjecaj na uspješnost provođenja ovog sustava poslovanja.

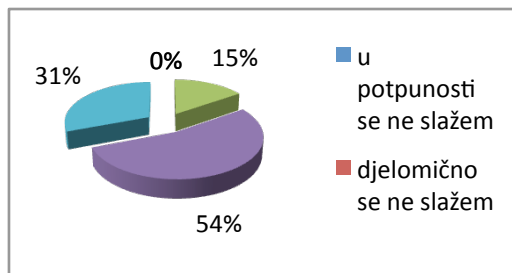
Od izuzetnog je utjecaja poticanje komunikacije među zaposlenicima, međutim prema rezultatima istraživanja jasno je vidljivo, graf 13., da u većini – 54% - ispitanih poduzeća ne koristi konkretne mjere poticanje komunikacije. Preostali dio poduzeća slaže se s tvrdnjom da potiču komunikaciju (38%) ili se djelomično slaže(8%).

Graf 13. Poticanje komunikacije zaposlenika



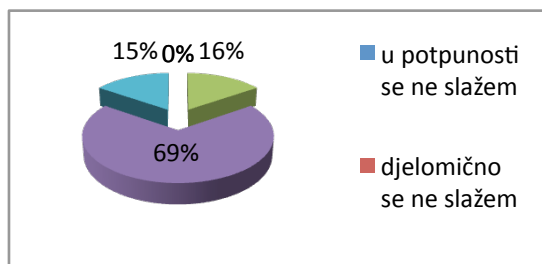
Graf 14. pokazuje da većina poduzeća ima ili maksimalno prilagođene proizvode svojim kupcima, njih 31% ili gotovo potpuno prilagođene 54%. Neznatan dio poduzeća smatra da na kvaliteti svojih proizvoda treba poraditi (15%).

Graf 14. Proizvodi prilagođeni kupcima

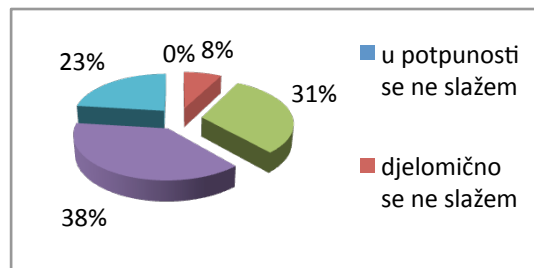


Gledajući graf 15. može se primijetiti da gotovo 70% poduzeća nastoji koristiti što manju količinu resursa u svom poslovanju, a u grafu 18. to se može i potvrditi njihovom tvrdnjom da uzrokovano takvim načinom poslovanja dolaze i do smanjenja skladišnog prostora i samih količina zaliha – više od polovice ih se u potpunosti slaže ili djelomično (23% + 38%).

Graf 15. Minimalna količina resursa



Graf 16. Smanjenje količine zaliha i skladišnog prostora



U prethodnom tekstu pružen je uvid u to da li građevinska poduzeća u svom načinu poslovanja imaju faktore Just in time sustava poslovanja i u kolikoj mjeri, a u sljedećoj analizi nastojati će se dovesti u vezu intenzitet korištenja tih faktora sa višim prihodima tih poduzeća.

Sljedeća analiza podataka prikazat će u kojoj mjeri su povezani veći prihodi ispitanih poduzeća sa višim stupnjem implementacije faktora Just in time sustava i većeg stupnja potpore menadžmenta u primjeni istih faktora.

U tablici 2. prikazane su vrijednosti mod, minimum i maksimum. Mod predstavlja najčešći oblik varijable, što u ovom slučaju znači mjeru u kojoj poduzeća primjenjuju faktore Just in time sustava. Na skali raspona od 1 do 5, vidimo da gotovo sva poduzeća najčešće u vrlo visokoj mjeri primjenjuju spomenute faktore, njih 11. Prestala 2 ispitana poduzeća najčešće primjenjuju faktore u najvišoj mogućoj mjeri. Minimum i maksimum prikazuju najmanje, odnosno najveće mjere u kojima poduzeća primjenjuju faktore Just in time sustava poslovanja.

Tablica 2. Korelacija varijabli

poduzeće	Mo	Standardna devijacija	Min	Max	korelacija prihoda s faktorima JIT	korelacija prihoda s potporom menadžmenta
1	4	2,0494	3	5	0	1
2	4	1,9833	3	5	-4	-5
3	5	2,1602	4	5	-0,5	-11
4	4	1,9494	1	5	0,5	2
5	5	2,0817	1	5	-7	-6

6	4	1,9833	1	5	6	8,5
7	4	1,9149	1	5	5,5	3,5
8	4	1,9494	3	5	-3	-1
9	4	1,9833	1	5	-3	-4
10	4	1,8797	1	5	6	6
11	4	1,9149	3	5	-6	-3
12	4	1,9664	3	5	4	6
13	4	2,0000	3	5	1,5	3

Za analizu povezanosti između prihoda poduzeća i stupanj primjene faktora Just in time sustava, te odnosa između prihoda poduzeća i potpore menadžmenta u primjeni istih faktora koristili smo korelacijsku analizu, tj. korelaciju ranga.

Nakon provedene korelacije ranga između varijabli prihoda poduzeća i stupanj primjene faktora Just in time sustava Spearmanov koeficijent korelacije ranga iznosi 0,3407 što je iznad 0 i ukazuje da povezanost postoji, dakle u 34,07% ispitanih poduzeća koja imaju više prihode imaju i veći stupanj primjene faktora Just in time sustava poslovanja. Međutim veza između tih dviju varijabli na ovom primjeru nije velika, jer preostalih gotovo 70% poduzeća nema povezanost između tih varijabli.

Između prihoda poduzeća i potpore menadžmenta u primjeni faktora Just in time sustava Spearmanov koeficijent korelacije ranga je negativan i iznosi -0,03983 što ukazuje da je ovdje riječ o potpunoj, negativnoj korelaciji. Drugim riječima varijabla prihoda raste kad je potpora menadžmenta u primjeni faktora Just in time sustava poslovanja manja i suprotno, prihodi su manji kad je potpora menadžmenta veća.

7. Zaključak

Prikazane su teorijske postavke Just in time sustava poslovanja. Pokazana je njegova primjena u svjetski poznatim poduzećima i istaknuta je njegova pouzdanost i učinkovitost. U radu se nastojalo skrenuti pažnju na važnost građevinskih poduzeća za gospodarstvo svake zemlje, pa tako i Hrvatske osobito u ovo doba globalne recesije.

Provedenim istraživanjem nastojalo se potvrditi hipoteze koje su postavljene na početku ovog specijalističkog rada. Utvrđeno je da ne postoji dovoljno jaka veza, koja prema Spearmanovom koeficijentu korelacije ranga iznosi 0,3407, da će građevinska poduzeća sa višim stupnjem primjene obilježja Just in time sustava ostvariti više prihode. Ne postoji dovoljno jaka veza među parametrima prihoda i parametra stupnja primjene obilježja Just in time sustava.

Druga hipoteza je bila da **građevinska poduzeća čiji menadžment potiče primjenu Just in time sustava ostvaruje više prihode**. Također ne postoji dovoljno jaka veza među parametrima prihoda i potpore menadžmenta u primjeni obilježja Just in time sustava negativna – Spearmanov koeficijent korelacije ranga je negativan i iznosi -0,03983 što ukazuje da je ovdje riječ o potpunoj, negativnoj korelaciji. Parametri se kreću obrnuto proporcionalno.

Mnoga svjetska poduzeća pronašla su svoju komparativnu prednost uz pomoć primjene faktora Just in time sustava poslovanja i danas ostvaruju znatne uspjehe u poslovanju. Istraživanje koje je provedeno ovim radom obuhvatilo je 50-ak najuspješnijih građevinskih poduzeća naše zemlje, međutim odaziv na istraživanje je bio malen.

Rezultati pokazuju da hrvatska građevinska poduzeća primjenjuju faktore Just in time sustava, ali u nedovoljnoj mjeri da bi se ta primjena dovela u vezu s uspješnošću poduzeća. Just in time sustav zahtjeva savršenost u njegovoj primjeni i vrlo vjerojatno se tu krije tajna njegova uspjeha. Upravo tome trebaju težiti hrvatska poduzeća, građevinska i druga, te time naći svoj put do uspjeha

Literatura

Beasley, J., E., (2010) Just in time (online), dostupno na: <http://www.people.brunel.ac.uk/~mastjib/jeb/or/jit.html> (30.04.2010)

Bloomberg, D.J., LeMay, S., Hanna, J.B. (2005.) Logistika, Mate d.o.o., Zagreb

Certo, S.C., Trevis Certo, S. (2008) Moderni menadžment, 10. Izdanje, Zagreb, MATE

Ferišak, V. (2003) Nabava-Politika, strategija, organizacija, management, 2.aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, vlastita naklada

Kolaković, M. (2005) Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe (online) , pregledni znanstveni članak, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 3, 2005., dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/41478> , (22.03.2010.)

Kolaković, M. (2006) Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.

Lacković, Z. (2008) Temeljni elementi poslovne logistike u proizvodnji (online), dostupno na: <http://www.efos.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement08/bulimm0813.pdf> (06.05.2010)

Lacković, Z. (2007) Upravljanje građevinskim poduzećem, Građevinski fakultet u Osijeku

Medanić, B. (1997) Menagement u građevinarstvu, Građevinski fakulteti u Osijeku, Rijeci, Splitu i Zagrebu

Schonberger, R.J., Gilbert, J.P., (1983) Just in time purchasing: A challenge for US Industry, California Management Review, br.1, str.65

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga

Sinković, T. (2010) Poslovna strategija: Just in time - strategija smanjivanja troškova i poboljšavanja proizvoda, Profitiraj.hr (online), dostupno na : <http://www.profitiraj.hr/poduzetnici/just-in-time-strategija-smanjivanja-troskova-i-poboljsavanja-kvalitete-proizvoda/> (22.ožujka 2010.)

STUDIJA IZVODLJIVOSTI NA PRIMJERU JEDNOG GRAFIČKOG PODUZEĆA (CASE STUDY)

FEASIBILITY STUDY OF ONE GRAPHIC FIRM (CASE STUDY)

MANOJLOVIĆ SINIŠA, MA

SAŽETAK

Rad se odnosi na prikaz slučaja (Case Study) malog privatnog grafičkog poduzeća koje je ostvarivalo dugogodišnji uzastopni razvoj, sve do trenutka kada su proizvodni kapaciteti postali nedovoljni za rastući opseg posla, a razvoj je istodobno zaustavljen i zbog blažeg pada prihoda te privremene krize nelikvidnosti uzrokovane kašnjenjem dijela dužnika.

Daljnji opstanak i razvoj nije više bio moguć bez neophodnog kredita za obrtna sredstva i nabavu još jednog tiskarskog stroja te kombi vozila. Novo ulaganje bi umnogostručio proizvodne mogućnosti i kapacitete, skratilo rokove isporuka i povećalo kvalitetu izrade proizvoda, te zacijelo osigurao novi razvojni impuls, uz još veću prilagodbu zahtjevima i potrebama tržišta.

Svrha rada koji se ovdje izlaže, bila je otkloniti privremeni zastoj i omogućiti značajan novi razvojni impuls koji će reducirati potencijalne rizike, omogućiti određenu sigurnost i uredno podmirenje svih preuzetih obveza, uz ravnotežni rast i stabilnost poslovanja na duži rok.

Rad je trebao ispuniti dva temeljna cilja:

1. Autor ovog rada, kao angažirani konzultant, trebao je izraditi *studiju izvodljivosti* utemeljenu na objektivnim podacima i analizama, koja će za samog klijenta argumentirano osporiti ili potvrditi opravdanost investicije koja se planira, te ujedno ispuniti sve uvjete nadležnog Ministarstva i Banke za uspješnu realizaciju kreditnih sredstava u potrebnom iznosu,
2. Osmisliti i razraditi novu *poslovnu strategiju* koja će omogućiti podmirenje svih obveza i stabilno poslovanje te budući razvoj, sprječavajući pojavu kriza u budućem poslovanju.

Za potrebe izbora i formuliranja nove poslovne strategije, u radu se razmatra konkurentski potencijal poduzeća, definira ciljni tržišni segment, utvrđuju njegove karakteristike i analiziraju specifične potrebe. Obrazlaže se latentna nesaturirana potražnja segmenta (za malom

nakladom, kratkim rokovima, i dr.), koja je u suprotnosti s tehnološkim uvjetima grafičkog tiska. U obrazloženoj neravnoteži između ponude i potražnje, konkurentnost će se zasnivati na sinergiji dviju djelatnosti (tiska i uveza), pa se predlažu odgovarajuće strategije za privlačenje ciljnog segmenta, kojeg se, upravljanjem marketingom, želi pridobiti i dugoročnije zadržati. Studija izvodljivosti, izrađena po svim pravilima struke, pored solidne ocjene metode praga rentabilnosti, u sve tri metode dinamične ocjene rentabilnosti potvrdila je opravdanost ulaganja. Razdoblje povrata investicije ostvaruje se s početkom četvrte godine, prirast po jedinici uloženi sredstava iznosi 0,64 neto sadašnje vrijednosti, a interna stopa rentabilnosti iznosi preko 22 %.

Ministarstvo je odobrilo investicijski program, kao i Banka, koja je u kratkom roku doznala sredstva koja su realizirana po planu, a kreditne obveze su se do isteka, redovito servisirale.

Ključne riječi: studija izvodljivosti, grafička industrija, struktura financiranja, poslovna strategija

SUMMARY

The paper refers to a Case Study of small private graphic company that has realized their longtime successive development, up to the moment when the production capacity became insufficient for the growing volume of work, and the development has stopped and simultaneously for a minor drop in revenues and a temporary liquidity crisis caused by delay of the debtors.

Survival and further development is no more possible without needed loans for working capital and acquisition of another printing press and vans. New investment would multiply the production capabilities and capacity, shorten delivery periods and increase the quality of the finished products, and provide a new impulse to development, with an even greater customization requirements and market needs.

The purpose of the work was to eliminate temporary setback and enable significant new development impulse that will reduce potential risks, provide a level of security and orderly settlement of all obligations, to balance growth and stability of the business in the long term.

The work was supposed to realize two basic objectives:

1. The author of this paper, hired as consultant, had to prepare a feasibility study based on objective data and analyzes that will provide arguments for the client to challenge or confirm the validity of the investment that is planned, and also meet all the requirements of the competent Ministry and the Bank for the successful realization of the loan funds required amount,
2. Design and develop a new business strategy that will allow the settlement of all obligations and stable operations and future development, preventing the occurrence of crises in future business.

For the purposes of the selection, and formulating a new business strategy, the paper discusses the potential of competing companies, defines the target market segment, determine its characteristics and analyze specific needs. The latent demand of unsaturated segment is explained (for a small circulation, short lead times, etc.), which is contrary to the technological requirements of graphic printing.

Feasibility Study, prepared by all the rules of the profession, in addition to solid profitability threshold assessment methods in all three methods of dynamic profitability assessment confirmed the justification of investments. The payback period is achieved with the beginning of the fourth year, the increment per unit of investment is 0.64 net present value, and internal rate of return is over 22%.

Ministry has approved an investment program, as well as the bank, which in the short term remitted funds, which are realized according to plan, and loan commitments have until the expiration, regularly serviced.

Key words: feasibility study, graphic industry, finance structure, business strategy

1. Uvod

Rad se odnosi na prikaz slučaja (Case Study), tj. na analizu i rješenje konkretnog poslovnog problema iz prakse jednog privatnog grafičkog poduzeća. Tvrtka je primjer malog obiteljskog poduzetništva koje je počelo s jednim posuđenim strojem u iznajmljenom podrumu, ali koje je, uz visoku motiviranost i izniman radni angažman

supružnika, ostvarilo nagli dugogodišnji uzastopni rast ukupnih prihoda i kontinuirano širenje tržišta. Poslovanje je pratilo vrlo intenzivno ulaganje u opremu (vrijednost od 100.000 eura), najprije privatnim sredstvima, a kasnije i leasing-om.

Međutim, intenzivna ulaganja, čak i kad su tržišno opravdana, ipak nose određeni rizik od nepovoljnijih promjena poslovnih okolnosti koje se u praksi događaju, kao što je i ovdje bio slučaj. Pored nenaplaćenog potraživanja od jednog većeg kupca, desilo se i duže kašnjenje dijela dužnika uz istovremeni blagi pad prihoda. Dospjele obveze su narasle, a dug prema dobavljačima prijetio je blokadom, zbog čega je nastala vrlo teška kriza koja je ozbiljno ugrožavala sam opstanak poduzeća.

Unatoč tome, opseg posla je konstantno rastao stvarajući tehnološko usko grlo, zbog čega je bila neophodna nabava još jednog tiskarskog stroja koji bi umnogostručio proizvodne mogućnosti i kapacitete, skratio rokove isporuka i povećao kvalitetu izrade proizvoda, te zacijelo osigurao novi razvojni impuls, uz još veću i bolju prilagodbu diverzificiranim zahtjevima i potrebama tržišta.

Zbog toga je poduzetnik još prije više godina pokušao promijeniti situaciju, ali zbog stanja zemljišnih knjiga nažalost nije mogao položiti hipoteku na kuću roditelja. Kako daljnji opstanak i razvoj bez investiranja više nije bio moguć, poduzetnik je osigurao zamjensku hipoteku za novo ulaganje, čvrsto odlučan u namjeri da spriječi da ga administrativna ograničenja po drugi put zakoče u razvoju poslovanja. Trebalo je, međutim, na stručan i objektivan način verificirati takvu odluku, za što je angažiran konzultant, kao voditelj planiranog ulaganja.

Konzultant je dobio odriješene ruke u svakom pogledu uz garantiranu maksimalnu moguću suradnju, što baš i nije često slučaj, naročito ne u kriznim situacijama. Iako se radilo o potencijalno uspješnoj firmi, eventualno odbijanje kredita, koje je realno moguće, imalo bi nesagledive posljedice, što je bio vrlo neugodan rizik koji je konzultant, ujedno i autor ovog rada, svjesno morao preuzeti.

U malom poduzetništvu manje ili veće krize u poslovanju nisu nikakva rijetkost. To naročito vrijedi za domaće tranzicijske uvjete, u kojima je poslovanje malog poduzetništva upravo karakterizirano istovremenim upravljanjem i krizama i razvojem. U tom kontekstu, nije iznimka što se malo grafičko poduzeće, nakon višegodišnjeg brzog rasta, našlo zaustavljeno u svom razvoju. Stoga, ovaj rad predstavlja nastojanje da se nastala kriza pretvori u novu razvoju šansu.

2. CILJEVI, SVRHA RADA I METODOLOGIJA

2.1. Svrha i namjena rada

Zbog postojeće krize, poduzeće se našlo na prekretnici koja je zahtijevala velike promjene u dosadašnjem upravljanju poslovanjem. Najprije je trebalo utvrditi razmjere krize, te procijeniti da li se postojeći zastoj uopće može prevladati novim ulaganjem i uz koju razinu kapitala, ili će se rješenja eventualno morati potražiti u drugim metodama upravljanja u kriznim situacijama.

Glavni razlog za izradu studije bila je potreba da se na temelju ekonomsko-financijske analize osigura pouzdana osnova za donošenje konačne odluke te da se, sukladno iskazanim pokazateljima, verificira ponuda za investicijski kredit koja će se uputiti nadležnom Ministarstvu gospodarstva (MINGO) i izabranoj banci koja sudjeluje u potpornom Programu (Erste & Steiermärkische Bank).

Bilo je potrebno obraniti i osigurati povoljniji kredit od 398.000 kuna (što je vrijednost veća od polovine imovine tvrtke) za nabavu drugog tiskarskog stroja i obrtna sredstva za podmirenje dospjelih obveza (trećina iznosa kredita).

Autoru ovog rada, povjerena je puna odgovornost za izradu detaljnog investicijskog razvojnog programa (umjesto poslovnog plana, što se zahtijevalo za traženi iznos), s ciljem da se pažljivo sagledaju svi aspekti budućeg poslovanja, što puno govori o stupnju ozbiljnosti poduzetnika prema budućim obvezama, koje se kane preuzeti.

Shodno tome, studija je prije svega namijenjena samom poduzetniku, kao objektivna i stručna podloga za donošenje strateških odluka i kao referentni okvir za buduće poslovanje, ali i za ispunjenje svih propisanih uvjeta koji su predviđeni poticajnim kreditnim Programom Ministarstva i sudjelujuće Erste banke, kojima je uz oznaku poslovne tajne i prosljeđena na odobrenje.

Rad koji se ovdje izlaže, imao je za temeljnu *svrhu* otkloniti postojeći zastoj i omogućiti novi značajniji razvojni impuls koji će reducirati potencijalne rizike, omogućiti određenu sigurnost i uredno podmirenje svih preuzetih obveza, uz ravnotežni rast i stabilnost poslovanja na duži rok.

2.2. Ciljevi i zadaci

S obzirom na svrhu i namjenu, rad treba ispuniti i osigurati realizaciju dva temeljna cilja:

- Analiza utemeljena na objektivnim podacima, u vidu *studije izvodljivosti*, koja će za samog klijenta argumentirano osporiti ili potvrditi opravdanost investicije koja se

planira, te ispuniti sve uvjete Ministarstva i Erste banke za uspješnu realizaciju kreditnih sredstava u punom potrebnom iznosu od 398.000 kuna,

- Osmišljavanje i razrada nove *poslovne strategije* koja će omogućiti stabilnije poslovanje, uredno podmirenje svih obveza te spriječiti mogućnost pojave kriza u budućem poslovanju.

2.3. Metodologija

Za izradu studije korišten je s aspekta struke nešto zahtjevniji, ali referentniji metodološki okvir Ekonomskog instituta u Zagrebu, razrađen u publikaciji "Planiranje investicijskih projekata"⁵⁹ na temelju kojeg je obavljena cjelovita priprema, ekonomsko-financijska analiza i ocjena učinaka investicijskog projekta. U radu je, pored pokazatelja statičnog pristupa, provedena tržišna ocjena ulaganja i metodama dinamičnog pristupa (razdoblja povrata, neto sadašnje vrijednosti i interne stope rentabilnosti). Analiza neizvjesnosti, testirana je metodom praga rentabilnosti (putem minimalne razine: ukupnog prihoda, količine proizvodnje i prodajne cijene) te analizom osjetljivosti prema dva ključna parametra (rasta cijene papira i pada naručene naklade glavnog proizvoda).

Pored toga, za potrebe izbora i formuliranja nove poslovne strategije, u radu se koristi niz metoda kojima se razmatra konkurentski potencijal poduzeća i analizira konkurencija, definira ciljni tržišni segment, utvrđuju karakteristike i detaljno analiziraju njegove specifične potrebe. Obrazlaže se latentna nesaturirana potražnja segmenta (mala naklada, varijabilitet i dr.), koja je u suprotnosti s tehnološkim obilježjima grafičkog tiska kao osnova budućeg superiornog položaja prema segmentu. Kako je u toj neravnoteži između ponude i potražnje sinergija dvaju djelatnosti (tiska i uveza) najjače konkurentno oružje, predlažu se odgovarajuće strategije za apsorpiranje odabranog ciljnog segmenta, koji se kroz upravljanje marketingom želi pridobiti i dugoročnije zadržati.

3. Pregled ključnih pokazatelja studije izvodljivosti (sažetak za banku)

Investicijskim programom predviđa se ulaganje u stalna i obrtna sredstva s ciljem unapređenja poslovanja poduzeća. Na temelju istraživanja podataka i procjena vezanih uz tržišne, tehnološke, ekološke i druge značajne činitelje, te uvažavajući sve koncepcijske i druge pretpostavke kreditnog programa, sačinjene su odgovarajuće projekcije poslovanja i ocjene

⁵⁹ Bendeković, J. et al. (1993.) Planiranje investicijskih projekata, I-IV: Zagreb: EIZ i HKBO.

učinaka, kao temeljna podloga za donošenje investicijske odluke. Svi obračuni, predvidivi učinci i ocjene u ovoj studiji, upućuju na opravdanost ulaganja u program koji se planira, što ga čini prihvatljivim za daljnu realizaciju,.

3.1. Opća ocjena poslovne sposobnosti trgovačkog društva

Analiza cjelokupnog poslovanja ilustrira tipično poduzeće tipa "gazela" jer je poduzetniku uspjelo ukupan prihod od početnih 279.000 brzo povećati na 1.268.000 kuna godišnje, što je za naše prilike iznimno dinamičan razvoj. Usprkos poznatoj situaciji u grafičkoj djelatnosti, koja je tranzicijom postepeno gubila svoj tržišni značaj, riječ je o malom poduzetniku koji je od početka do sada ostvario prosječnu stopu rasta veću od 28 %, što je poslovni uspjeh vrijedan pažnje.

Nagli rast i razvoj malog grafičkog poduzeća nije zaustavljen zbog tržišnih ograničenja i niske konkurentnosti, već upravo suprotno, poduzetnik *može* plasirati svoj proizvod po konkurentnim cijenama, ali mu postojeći proizvodni kapaciteti za to više nisu dovoljni. Tvrtka je usmjerila svoj razvoj u pravcu cjelovite osposobljenosti za poslovanje u dvije različite, ali nadopunjujuće djelatnosti. Riječ je o različitim grafičkim uslugama (tisak i dr.), ali i doradno-knjigoveškim poslovima (uvezivanje, tzv. papirna konfekcija i dr.).

3.2. Tržište i konkurencija

Marketinškom analizom utvrđeno je da se poduzetnik uspio prilagoditi specifičnim potrebama svojih kupaca na koje će se ubuduće još više fokusirati. Uspjelo se učinkovito predpozicionirati na ciljni segment manjih izdavača kojima se poduzeće sve više orijentira, a gdje će utvrđene konkurentske prednosti poduzeća, ubuduće još i više dolaziti do izražaja.

3.3. Pokazatelji učinkovitosti investicije

Provjera investicijskog programa simulacijom modela izrađena je po svim pravilima struke, uz pojačane mjere osiguranja putem konzervativnog pristupa projekcijama budućih prihoda, te uz istovremenu aprecijaciju projekcija ukupnih troškova za cijelo razdoblje ekonomskog vijeka. Uz te kriterije, model je iskazao sigurnu likvidnost uz redovno podmirenje svih već postojećih, ali i novih kreditnih obveza. Ostvaruje se i povećana akumulacija izražena u neto primitcima, a pored stabilne statične ocjene, sve tri metode dinamične ocjene rentabilnosti ukazale su na opravdanost ulaganja. Razdoblje povrata investicije je početkom 4-te godine, prirast po jedinici uloženi sredstava iznosi 0,64 neto sadašnje vrijednosti, a program bi podnio maksimalnu kamatnu stopu od preko 22 %.

Tablica 2. Očekivani poslovni rezultati za reprezentativnu godinu realizacije programa (3. godina)

Rb.	Opis	Bez ulaganja	S ulaganjem	Razlika
1.	UKUPAN PRIHOD	1.268.041	1.984.227	716.186
2.	UKUPNI RASHODI	1.184.848	1.759.240	574.392
2.1.	Materijalni troškovi	535.702	987.427	451.725
2.2.	Amortizacija	57.774	93.403	35.629
2.3.	Ukupno trošak plaća	389.693	519.805	130.112
2.4.	Financijski rashodi	3.795	20.086	16.291
2.5.	Ostali poslovni rashodi	197.884	138.519	(59.365)
3.	BRUTO DOBIT	83.193	224.987	141.794
4.	Porez iz dobiti	16.639	44.997	28.358
5.	NETO DOBIT	66.554	179.990	113.436

Tablica 3. Rezultati dinamične ocjene investicijskog programa

Rb.	Opis	Ocjena
1.	Povrat ulaganja	- početkom 4. godine vijeka programa
2.	Neto sadašnja vrijednost (u kunama)	253.110
3.	Relativna neto sadašnja vrijednost	0,64
4.	Interna stopa rentabilnosti (%)	22,16

4. formiranje nove poslovne Strategije

4.1. Problem nadogradnje ili promjene strategije u malom poduzetništvu

Za novi investicijski program treba sustavno i objektivno analizirati poslovanje u zadnje tri godine kako bankarska procedura i nalaže. U tom periodu se trebaju uočiti ograničenja (i njihovi izvori) koji sprječavaju i koče daljnji razvoj. To je važno i s aspekta cilja ovog rada, da se pored osiguranja kreditnih sredstava, razradi i predloži nova poslovna strategija koja će osigurati rast i stabilnost na duži rok. Nova investicija će biti opravdana samo u slučaju da će njeni sveukupni tržišni učinci, uz određenu sigurnost, biti iznad razine novouloženih sredstava. Zato se ulaganje mora analizirati s obzirom na postojeće stanje, ali i u odnosu na buduće aktivnosti i potencijalni utjecaj na tržišni položaj poduzeća, koji će nastati nakon novog ulaganja.

Međutim, izbor, oblikovanje i implementacija odgovarajuće strategije u malim poduzećima s oskudnim resursima i uvijek prisutnim nizom raznih vrsta ograničenja, ima specifičnosti koje se moraju prevladati, ako se stvarno želi utjecati na promjenu zatečenog stanja. Za malo poduzetništvo kod nas, karakterističan je visok radni intenzitet, preopterećenost i predanost poslu na takav način, da dnevne tekuće obveze koje su važne i u pravilu se ne stignu ispuniti, potpuno zaokupe svu pažnju vlasnika. Često se "skače" s problema na problem i ne stiže se pravodobno reagirati na adekvatan način, što gomila "čekanje u repu" i povratnu petlju zaostataka koji iznuđuju brze i još manje optimalne odluke, koje opet posljedično djeluju na cjelokupno poslovanje.

Istovremeno, da bi osigurali kontinuitet proizvodnje, poduzetnici preuzimaju svu potražnju koja im dolazi u poduzeće (što jedva stignu obraditi), pa se može reći da poslovanjem, poput "vodene matice" upravlja oscilirajuća i stohastična potražnja, što formira niz specifičnih međusobno odstupajućih izuzetaka u poslu. Dok neki kupci uživaju prevelike povoljnosti, drugi imaju (pre)uzak prag tolerancije, zbog nekih se prekida proizvodnja dok drugi čekaju, jedinične cijene previše "šetaju," rokovi (isporuke roba i dospjeća plaćanja) postepeno postaju jako rastezljivi ...,

Spomenuta mreža izuzetaka nastaja kao svojevrsan obrambeni mehanizam i odgovor na cikličnu potražnju, kojoj su mali poduzetnici konstantno izloženi. Iako svjesni toga, poduzetnici su uvjereni da se u tu praksu ne može dirati. Dapače, svakom će analitičaru, ako ima razumijevanja i poprilično vremena da se dovoljno uputi, iznijeti detaljan "dosje" poslovanja sa svakim pojedinim kupcem, uz obvezan zaključak kako se za bolje poslovanje mora mijenjati nešto drugo. To je, barem na temelju dugogodišnjeg konzultantskog iskustvu autora ovog rada vrlo karakteristično za malo poduzetništvo u našem okruženju i to bez obzira o kojoj se vrsti proizvodnje ili usluge radi.

U tim okolnostima utvrđivanje osnovnih elemenata formiranja strategije, npr. karakteristike ciljnog segmenta kupaca, dobivaju se vrlo nekonzistentni odgovori. Obično se tu nađe pokoji veliki sistem, nekoliko manjih i cijeli niz sporadičnih malih kupaca, iz čega je otežano ekstrahirati bilo kakve zajedničke karakteristike, a vrlo rijetko se i nalaze male tvrtke koje imaju razrađenu strategiju i jasno definiran ciljani segment koji se na sustavan način privlači. Osim toga, samo pitanje strategije u praksi je inače vrlo slojevito, naročito u malim firmama. "Mnogo puta se pokazalo da mnoga *neuspješna* poduzeća imaju izvrsno oblikovane strategije. S druge strane, postoje primjeri vlasnika *uspješnih* poduzeća koji ne mare mnogo za formalne "knjiške" strategije ..." ⁶⁰

Postoje teorijski modeli koji bi mogli biti vrlo učinkoviti u malim poduzećima, ali bilo koji pokušaj direktnog preuzimanja i/ili nametanja nekog gotovog recepta bez detaljnog uvida u posao, u pravilu je unaprijed osuđen na neuspjeh. Prema iskustvu autora ovog rada, u malom poduzetništvu postoji cijeli niz kompromisa od kojih se "strategija" sastoji, pa nadogradnja i/ili promjena strategije uvijek mora biti "skrojena po mjeri" poduzetnika uz određenu modifikaciju teoretskih modela. Da bi uspjela, mora se odnositi na duži rok, s vrlo razrađenim planom prijelaznog razdoblja s postojeće strategije (ma kakva god ona bila), na onu novu kojoj se teži, a i to samo uz aktivno praćenje.

⁶⁰ Previšić, J. et al. (2007.) Osnove marketinga. Zagreb: Adverta d.o.o., str. 320.

4.2. Analiza konkurentskog potencijala poduzeća

Konkurentska prednost je velika mogućnost izbora niza izvedbenih opcija knjige na jednom mjestu ("à la carte"), pa je konkurentni potencijal u položaj prikazan SWOT⁶¹ analizom.

Analiza je potvrdila organizacijsku, tehnološku i funkcionalnu objedinjenost dviju djelatnosti; tiska i knjigoveške djelatnosti, kao ključnu konkurentsku prednost, što je u grafičkoj branši u malim firmama, iznimno rijetko. Naručitelj knjige često mora ugovoriti tisak s tiskarom, a uvez s drugim da bi došao do knjige. Kod knjige proizvoda s niz izvedbenih opcija koje su iz tehnoloških razloga rijetko dostupne na jednom mjestu, u tom dvostrukom ugovaranju kupac je često nezadovoljan kvalitetom cijenom te dužim rokovima isporuke na koje su neki segmenti kupaca iznimno osjetljivi.

Tablica 4 Analiza konkurentskog potencijala

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - prilagodnost tržišnim zahtjevima i potrebama kupaca; - funkcionalno objedinjenje 2 djelatnosti: tisak i uvez; - knjiga po sistemu "ključ u ruke," franco kupac; - knjiga po izboru i posebnom zahtjevu, "à la carte": <ul style="list-style-type: none"> - tisak u A i B formatu (+ međuformati), - zlatotisak, plastifikacija, "blinddruck" i dr., - tvrdi i meki uvez (klamano, perforirano i dr.). - tisak i uvez ne standardnih A₀ i B₀ formata (tzv. malih knjiga), koje drugi grafičari izbjegavaju; - vezivanje kupaca relativno nižom cijenom; - vezivanje kupaca dotiskom; - kratak rok isporuke od sklapanja posla; - stabilna razina kvalitete svih proizvoda, uz redovnu praksu kontrole svake knjige prije otpreme i dostave; - omogućavanje kupcima tiražu ispod 1000 komada; - obiteljsko poduzetništvo-fleksibilnost i prilagodljivost; - uigran mlađi proizvodni tim (druga smjena po potrebi); - organizacijska spremnost na cikličku potražnju. 	<ul style="list-style-type: none"> - ograničenje tehnološkog kapaciteta; - nemogućnost rada u B formatu; - nedostaje logističko kombi vozilo; - još uvijek manji dio proizvodnih faza iz vanjske usluge; - oscilirajuća potražnja i nelikvidnost; - nekolicina starih a problematičnih kupaca; - ciljni kupci žele duži rok naplate; - vlastiti prostor više nije bio dovoljan niti adekvatan.
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> - fokusiranje na knjigu kao strateški, glavni proizvod; - fokusiranje na odabrani ciljni segment kupaca; - usvajanje B formata koji tržište sve više traži; - veći broj kupaca - rast usluga papirne konfekcije; - komparativne prednosti iskoristiti za osvajanje srednjih kupaca (npr. 5 i više naslova godišnje); - biti osposobljen za preuzimanje većeg tiraža; - lansirati vlastita izdanja i iskoristiti svoje prednosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - ne biti u stanju pratiti trendove na tržištu; - propustiti šansu sada, dok konkurencija još "spava"; - ne realizirati kredit - polugu poslovnog iskoraka; - eventualna inflacija iznad predviđive razine.

4.3. Ciljni tržišni segment

Analiza tržišnog položaja pružila je osnovu za sagledavanje potencijalnih prednosti u odnosu na konkurenciju, što je temelj za buduće pozicioniranje na tržištu i odgovarajuće fokusiranje u smislu izbora i smjera djelovanja prema određenom segmentu kupaca. Stoga je vrlo važno da se ciljni segmenti potencijalnih kupaca što je moguće preciznije ustanove i determiniraju. Oni će se filtrirati u skladu s onim relevantnim prednostima kojima poduzetnik već sada raspolaže i prema kojima će se, na temelju analize koja slijedi, po potrebi još više usmjeravati.

Analiza kupaca provest će se s obzirom na tri aspekta (prema Aakeru):⁶²

- Provođenje segmentacije kupaca / potrošača,
- Utvrđivanje specifičnosti potreba i motivacije homogenih grupa kupaca,
- Utvrđivanje eventualno nezadovoljenih potreba.

4.3.1. Segmentacija

Mali privatni izdavači glavni su tržišni potencijal dosadašnjeg ali i budućeg razvoja poduzeća. Radi prilagodbe tom segmentu, nastojat ćemo utvrditi što više relevantnih informacija i specifičnih potreba segmenta radi korekcije dosadašnjeg poslovanja i kao svojevrsan orijentir kojemu će se sustavno i organizirano težiti ubuduće. U sljedećoj tablici smo nastojali objediniti specifične potrebe potencijalnog/ih ciljnog/ih segmenata uz obrazloženje karakterističnog tržišnog ponašanja prema slijedu važnosti za same kupce. Razvidno je da mala naklada uz osjetljivost na cijenu knjige spada u prioritetne potrebe segmenta. Vjerojatno se baš u tom dualitetu (prema ocjeni autora ovog rada) krije "tajna" uspjehnosti dosadašnjeg brzog rasta, što svakako treba podržati i u buduće.

⁶¹ Buble, M. et al. (2005.) Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 68.

⁶² Aaker, D. A. (1995.), prema: Previšić, J. et al. (2007.) Osnove marketinga. Zagreb: Adverta d.o.o., str. 323.

Tablica 4. Analitička matrica ciljnog segmenta s preporukama za fokusiranje i izvedbu

Analiza specifičnih potreba segmenta	Temeljni razlog ponašanja ciljnog segmenta kupaca	Fokusiranje ☑ !	Organizacija i izvedba ✓ ✓✓...
<p>tiraži</p> <ul style="list-style-type: none"> - mali nakladni - poželjno barem 500 primjeraka; - ponekad se insistira čak i na tiražu od samo 300 primjeraka. 	<ul style="list-style-type: none"> - ciljni segment je nisko akumulativan i često nije u stanju investirati u tiražu koji grafičari (konkurencija) postavljaju kao donju, što u praksi znači - ne manje od 1.000 primjeraka po narudžbi; - alternativno, računaju na dotisak, ako tržište odgovarajuće prihvati knjigu 	<ul style="list-style-type: none"> - omogućiti tisak u tiraži već od 500 - za stalne kupce, "pristajati" i na tiražu od 300 primjeraka; - sve kupce pratiti dotiskom 	<ul style="list-style-type: none"> - strateški otklon od konkurencije; - brza priprema tiska; - pad praznog hoda; - veći broj narudžbi, manji fiksni troškovi; - arhivirati pripremu tiska za dotisak
<p>knjige.</p> <ul style="list-style-type: none"> - jedinična cijena 	<ul style="list-style-type: none"> - kao i prethodno iznijeto; - vrlo osjetljivi na cijenu zbog ograničenog investicijskog kapitala 	<ul style="list-style-type: none"> - umjerena cijena 	<ul style="list-style-type: none"> - sinergija dviju djelatnosti; - produktivnost
<ul style="list-style-type: none"> - rok od ugovaranja posla, do isporuke naručene knjige, "važe" se u danima. 	<ul style="list-style-type: none"> - tijekom do faze tiska je jako dug: otkup autorskih prava, prijevod, prijepis, korekcije, lektura, registracija i dr.; - investiraju kad mogu, pa u pravilu sve faze kasne u odnosu na plan; - najčešće "živčani" ako je rok dug 	<ul style="list-style-type: none"> - u odnosu na konkurenciju, pozicionirati se vrlo kratkim rokom; - ponuditi što je moguće kraći rok 	<ul style="list-style-type: none"> - tehn. kompatibilnost; - fleksibilnost; - uigranost tima; - iskustvo; - druga smjena ako treba
<ul style="list-style-type: none"> - preuzimanje u kompletu (uvezane). 	<ul style="list-style-type: none"> - u suprotnom sami "šetaju," što je dugotrajnije a i u pravilu skuplje 	<ul style="list-style-type: none"> - knjiga po sistemu "ključ u ruke" 	<ul style="list-style-type: none"> - sinergija djelatnosti tiska i uveza
<p>pogledu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - kvaliteta knjige; - konačni izgled i dojam knjige u svakom 	<ul style="list-style-type: none"> - vlastiti proizvod doživljavaju gotovo osobno, pa su vrlo osjetljivi na kvalitetu i konačan izgled knjige; - posebna pažnja izgledu i dizajnu korica, kvaliteti tiska, doradi i uvezu; - vrlo negativno reagiraju na pogreške u tisku, uvezu ili doradi; - "odmah" primijete sva oštećenja npr. korica, koja su neizbježna u radu i nastaju u manipulaciji i/ili transportu 	<ul style="list-style-type: none"> - knjiga po sistemu "à la carte"; - po širokom izboru i specifičnom zahtjevu kupca; - redizajniranje već donesenih radova; - pomoć, vođenje i sugestije kupcima radi rasta kvalitete 	<ul style="list-style-type: none"> - vanjski kooperanti; - logistika (kombi); - vlastita grafička priprema i kontrola; - ponuda dizajna i/ili redizajniranje knjige; - obučeno osoblje; - praksa kontrole svakog primjerka knjige prije isporuke
<p>knjige, na mjestu gdje je dostupna krajnjem potrošaču; i meki uvez, za isti naslov.</p> <ul style="list-style-type: none"> - formati knjige; - uočljivost 	<ul style="list-style-type: none"> - jako im je stalo da se njihov "osobni" proizvod razlikuje i distancira od drugih knjiga u svakom pogledu; - sve više tendiraju B formatu, koji je veći i lakše se uočava na polici; - forsiraju tvrdi uvez kako bi knjiga izgledala privlačnije krajnjem potrošaču, unatoč većoj cijeni knjige 	<ul style="list-style-type: none"> - kompletna ponuda tiska i uveza (tvrdi i meki), u A i B formatu 	<ul style="list-style-type: none"> - nabava drugog Heidelberg-a; - kompatibilnost se postojećom tehnologijom i organizacijom
<p>isporuke</p> <ul style="list-style-type: none"> - mjesto/a 	<ul style="list-style-type: none"> - u pravilu nemaju adekvatno vozilo; - žurno im je i ne mogu dočekati prve knjige za krpanje "rupa" u ponudi; - ponekad i potreba da se knjiga dostavi na više različitih mjesta 	<ul style="list-style-type: none"> - franco kupac! - franco kupčev poslovni partner, ili u dva različita skladišta, ako treba 	<ul style="list-style-type: none"> - logistika (kombi); - isporuka i na više mjesta; - isporuka i po podne, vikendom, ako treba

4.3.2. Utvrđivanje specifičnih potreba novodefiniranog segmenta

Za male poduzetnike, koji opslužuju mali dio tržišta, usmjerenost na neki uži segment, ipak predstavlja svojevrsni rizik od nezaposlenih proizvodnih kapaciteta, pa je u praksi uža segmentacija zapravo vrlo rijetko prisutna. Da bi se taj rizik prevladao, po mišljenju autora ovog rada, čak i kvalitetno obavljena tržišna segmentacija sama po sebi, nažalost još uvijek nije dovoljna. Stoga je, barem kada su u pitanju mali poduzetnici, nužno otići još jedan korak dalje. Prije svega, treba po mogućnosti što detaljnije, gotovo "psihoterapijski" istražiti što više specifičnih potreba potencijalnog tržišnog segmenta. Zatim se treba utvrditi da li su resursi kojima se raspolaže, adekvatni i dostatni, te eventualno što bi i na koji način trebalo nadomjestiti za servisiranje istraženih specifičnih potreba segmenta.

Izbor, definiranje i implementacija strategije koja će odrediti na koji način bi mali poduzetnik mogao biti konkurentniji, direktno će ovisiti o suptilnosti provedbe segmentacije ciljanih kupaca. Taj pristup je moguć jedino uz vrlo intenzivnu suradnju konzultanta i poduzetnika kroz neograničen broj sati razgovora i potpuno otvoren pristup svim objektivnim poslovnim podacima iz bilo kojeg spektra, kao što je ovdje bio slučaj. Uz taj uvjet, moglo se istražiti cijeli niz, s aspekta marketinga, vrlo dragocijenih analiza od kojih će se istaći barem one najvažnije.

Npr., analizom trogodišnjeg poslovanja ustanovljen je niz slučajeva u kojima je naklada iznosila po 500 pa čak i po 300 primjeraka, a što je gotovo pravilo kad je riječ o dotisku. Ta praksa bitno remeti i usporava cjelokupni ritam proizvodnje, jer se svaki čas treba raditi druga vrsta pripreme i to na svakom pojedinom stroju, kako u tisku tako i u uvezu. Povratno, to utječe i na povećanje neproizvodnog vremena, što pritišće cjelokupnu organizaciju i intenzivira potrebu za visokom uigranošću osoblja naročito s obzirom na ciklične oscilacije potražnje. Upravo zato većina konkurencije, već na razini ugovaranja posla, takve narudžbe naprosto odbija, ili se, što je još slučaj, "brani" od njih previsokom cijenom usluge, što kupca praktički tjera van iz tiskare.

Osjetljivost na kvalitetu, i to u svakom detalju i pogledu, nije ništa manja. Doslovce se gleda svaki "zarež" na koricama knjige (kontrola kvalitete!), a franco dostava knjiga kupcu, kao

posebna dodatna usluga (često i zbog hitnosti i osjetljivosti na rok), iznimno se cijeni.⁶³

S ciljem da se ode korak dalje u utvrđivanju i razumijevanju specifičnih potreba segmenta, primijenjen je dubinski intervju ciljnog kupca (in-depth interviews, one-on-ones), doduše na nešto drugačiji način nego što se ova metoda koristi. Iako ima rijetkih primjera kada se dubinski intervju koristi za definiranje strategija marketinga (npr. za izbor distribucijskih kanala⁶⁴), ova metoda indirektnih intervjua spada u skupinu motivacijskih istraživanja zbog čega se najčešće koristi za ispitivanje potreba, stavova i ponašanja *potrošača*. Ipak, ona je prikladna ako je *predmet ispitivanja* visokodetaljizirano razumijevanje (korak po korak) nekog složenog ponašanja.⁶⁵ Dakle, ako se specifične potrebe malih izdavača ocijene kao složeno ponašanje, na što sve upućuje, onda bi ova metoda mogla biti i za prikladna i za tu namjenu. Stoga je u dogovoru s poduzetnikom, organiziran dubinski intervju ciljnog kupca, s kojim je autor ovog rada vrlo opširno i detaljno razgovarao.

Nakon toga puno je lakše bilo prepoznati faktore na koje treba usmjeriti pažnju u oblikovanju nove poslovne strategije na način da se unaprijed *omogućí* ispunjenje prisutnih očekivanja kupaca. Npr., poznato je da situacijski faktori kao što su hitnost, specifični razlozi i/ili primjena određenog proizvoda mogu biti značajna osnova za segmentiranje tržišta.⁶⁶ Kod malih izdavača postoji gotovo "paranoična" potreba za što kraćim rokom isporuke knjige. Prema Srića, "inventivnog menadžera odlikuje proaktivnost i inicijativnost uz intenciju da se kupci oduševe."⁶⁷ Ovdje je to kratki rok.

⁶³ Fleksibilnost poduzetnika; bilo je u praksi "hitnih" dostava knjige i na udaljenosti od 70-tak kilometara.

⁶⁴ Palić, M. (2005.) Oblikovanje i empirijsko testiranje modela za vrednovanje uspješnosti maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 3, 2005., str. 227 - 247. Izvorni znanstveni rad.

⁶⁵ Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji (2007.) Istraživanje zadovoljstva klijenta. Sveučilište u Rijeci, 5. predavanje, pp., slajd 16.

⁶⁶ Kotler, P. (1994.) Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola. Zg: Informator, str. 346.

⁶⁷ Srića, V. (2004.) Inventivni menadžer u 100 lekcija: Kako postati i ostati pobjednik. Drugo izdanje. Zagreb: Delfin - razvoj managementa d.o.o., str. 53.

4.3.3. Nesaturirana potražnja

Iako koncentracija na samo jedan tržišni segment može značiti blago napuštanje niza drugih od kojih se tržište sastoji, ona u malom poduzeću može ostvariti veću konkurentnost. "Glavna prednost strategije koncentracije je što ona poduzeću omogućuje specijalizaciju. Poduzeće analizira značajke i potrebe određene skupine potrošača pa nakon toga svu svoju energiju usmjerava na zadovoljavanje potreba te skupine. Poduzeće može postići velik obujam prodaje tako da dopre (istaknuo autor.) do samo jednog segmenta. Usredotočenje poduzeća na jedan segment omogućava poduzećima s oskudnim resursima (istaknuo autor) da konkuriraju mnogo većim organizacijama koja su možda predvidjele neke manje segmente."⁶⁸

Kako su oskudni resursi tipična karakteristika malog poduzetništva, konkurentnost će se vjerojatnije ostvariti ako se dopre i usredotoči na svega par, ili još bolje na samo jedan segment. "Ako se utvrdi da postoje kupci koji imaju određene potrebe kojih mogu, ali i ne moraju biti svjesni (ili ih ne mogu ostvariti na tržištu - op. a.), tada je to nešto što se može smatrati tržišnom prilikom kojoj treba obratiti pažnju pri oblikovanju strategije marketinga."⁶⁹

Nesaturirana potražnja malih izdavača bit će konstantno prisutna na tržištu jer su specifične potrebe ovog segmenta (mala tiraža, osjetljivost na cijenu, kratki rokovi isporuke i dr.) u direktnom konfliktu s osnovnim tehnološko-proizvodnim obilježjima grafičke industrije, što je lako ilustrirati. Priprema tiska na offset stroju (snimanje filmova, montaža, probni otisci, i dr.), može trajati 4-6 sati, a onda se zbog tiska 300 ili 500 knjiga za par sati stroj zaustavlja (umjesto da se za vrlo kratko vrijeme otisne više tisuća) pa se onda par sati čisti i pere boja za novu pripremu.

Zaključno, ukoliko bi se mali sistem fleksibilnim tehnološkim i organizacijskim adaptacijama uspio specijalizirati da ispuni čak i ova, s aspekta grafičke tehnologije inkompatibilna očekivanja, on bi uspio apsorbirati značajan broj malih izdavača koje konkurenti izbjegavaju. Stoga, ocjenjujemo da je poduzetnik, što zbog racionalne, što zbog

⁶⁸ Dibb, S. et al. (1995.) Marketing. Zagreb: Mate d.o.o., str. 92.

⁶⁹ Aaker, D. A. (1995.), prema: Previšić, J. et al. (2007.) Osnove marketinga. Zagreb: Adverta d.o.o., str. 323.

intuitivne poslovne politike pogodio "žicu"⁷⁰ stalnim prilagodbama prema malim izdavačima pa je za buduće poslovanje potrebno samo nešto finije nijansiranje u strateškom pozicioniranju, fokusiranju i samoj izvedbi na tržištu.

4.4. Nova poslovna strategija

"Formuliranje strategije podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti poput analize, planiranja, razmatranja mogućnosti i izbora kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća; riječ je o analitičkom sredstvu koje uključuje analitičku prosudbu i kreativnost."⁷¹

Prema Koontz-u, "ključna funkcija svake strategije je objedinjavanje i usmjeravanje planova kojim se utječe na pravac kojim poduzeće pokušava ići."⁷² Za malo grafičko poduzeće, temeljno opredjeljenje je usmjerenost na proizvodnju knjige kao glavnog proizvoda na način da se svi proizvodni i uslužni aspekti knjige kao cjeline ugovaraju i rješavaju na jednom mjestu, a prema specifičnim zahtjevima, potrebama i izboru kupaca. Radi se o proizvodnji knjige "po sistemu "ključ u ruke," kao procesu pružanja čitavog niza različitih a međusobno povezanih usluga, kojima će se riješiti svaki detalj vezan za neki ugovoreni posao, koji se nudi."⁷³

Planiranim ulaganjem, poduzetnik bi uspio prevladati spomenuta tehnološka ograničenja na sinergijski način dviju djelatnosti tiska i uveza knjiga, što je rijetko prisutno u manjim firmama s malim brojem radnika. Tako će apsorbirati potražnju malih naklada uz niže jedinične troškove, čime se neutralizira tehnološki utjecaj grafičke pripreme na minimalnu veličinu naklade. Tom ponudom bi se bitno razlikovao od konkurenata u branši

⁷⁰ Citat iz razgovora s poduzetnikom: "Dolazi do apsurdnih situacija. Traže me odštampati na primjer 300 knjiga. Koliko god objašnjavao da su mi priprema i troškovi pokretanja strojnog parka za 300 knjiga isti kao i za 3.000 i da im je bolje imati nešto veću nakladu od barem 700 ili 500 primjeraka, jer će je dobiti po nižoj jediničnoj cijeni (što i žele), kupci i dalje uporno traže (pre)malu nakladu. Nije bilo druge nego prihvatiti posao, ili ih odbiti."

⁷¹ Buble, M. et al. (2005.) Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 105.

⁷² Heinz, W. i H. Koontz (1994.) Menadžment. Deseto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o., str. 168.

⁷³ Prema Kolaković, M. (2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 149.

koji su u jednoj djelatnosti (ili tisku ili uvezu), što predstavlja izbor strategije "koja je u potrazi za privremenim monopolom"⁷⁴ odnosno svojevrsni "pokušaj stvaranja kvazimonopola u kojem se politika cijena neće isključivo temeljiti na troškovima"⁷⁵ što konačno po Gary Hamel-u predstavlja "vrhunski poslovni koncept."⁷⁶

Tako poduzetnik može ostvariti konkurentsku prednost (što je glavni cilj odabrane strategije), jer je "u odnosu na svoje suparnike na *znatno bolji način* stvorio novododanu vrijednost za svoje kupce."⁷⁷ Dakle, cilj je da "potrebe, čije zadovoljavanje pridonosi isporuci vrijednosti klijentima koja neposredno utječe na odluke o kupnji, *značajno diferencira* tvrtku na tržištu te omogućava veću prodaju,"⁷⁸ tj. treba se ponuditi više novododane vrijednosti kupcima jer "postalo je jasno da samo *opipljive* i razlikovno značajne *pogodnosti* za klijente, koje tvrtka ponudi u odnosu na konkurenciju, mogu rezultirati njezinim opravdanim vrtoglavim stopama rasta vrijednosti."⁷⁹

Analizom malih izdavača kao odabranog segmenta, utvrđeno je niz specifičnih nesaturiranih potreba koje se "poklapaju" s raspoloživim resursima. Takva tržišna prilika za samog poduzetnika determinira strategiju užeg fokusiranja kao najbolji izbor, jer ona "... naglašava usredotočenost na određeni tržišni segment, zbog čega se i naziva strategijom razvijanja tržišne niše."⁸⁰

Male naklade, kratki rokovi i druge potrebe segmenta, za razliku od velikih firmi, mogu biti šansa ako se prilagodi čak i takvoj, s aspekta grafičke industrije, nepoželjnoj potražnji kao što i ističe jedan znanstveni rad: "Problem usmjerenosti na nakladu posebno je prisutan kod velikih firmi jer se manje naklade smatraju *neekonomičnima* što stvara značajan tržišni prostor manjim i srednjim tiskarima, jer njihova *organizacija proizvodnje i univerzalnost radnika* čine male naklade interesantnima."⁸¹

⁷⁴ Tipurić, D. (2007.) *Strateški menadžment*. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 16.

⁷⁵ Ibid; slajd 68.

⁷⁶ Ibid; slajd 8.

⁷⁷ Ibid; slajd 19.

⁷⁸ Müller, J. i Srića, V. (2005.) *Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa d.o.o., str. 18.

⁷⁹ Ibid, str. 39.

⁸⁰ Buble, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 133.

⁸¹ Juri, B. (1995.) *Marketing koncepcija i strategija grafičkih firmi srednjih veličina*. Doktorska

Organizacija proizvodnje uz univerzalnost radnika koja je na vrlo visokoj razini, omogućuju kupcima toliko traženi *varijabilitet* pri izboru ugovaranja knjige, što može biti od osobitog utjecaja za privlačenje odabranog segmenta, jer "novo konkurentno doba u tiskarskom tržištu, vezano je uz *prevladavanje varijabiliteta* u odnosu na ekonomiju obujma."⁸²

Iz prethodne analize možemo ekstrahirati dva ključna aspekta strategije koja se predlaže, a to su: proizvodnja knjige po sistemu "ključ u ruke" i fokusirana diferencijacija na specifične potrebe malih izdavača, kao odabranog ciljnog tržišnog segmenta.

"Optimiziranjem svoje strategije, poduzeće fokuser teži postići konkurentnu prednost u svojem segmentu, premda ne posjeduje konkurentsku prednost u cijeloj industriji."⁸³ Grafika je vrlo široka i diverzificirana, a na našem tržištu i zasićeno relativno visokom konkurencijom, zbog čega mala firma ima veće šanse ako se usmjeri na jedan segment koji uspješno servisira. Analizom resursa pokazalo se da oni u najvećoj mjeri "pogađaju" vrlo specifične potrebe malih izdavača pa su velike šanse da se oni privuku. Konkurenti ne samo da *nedostatno opslužuju* male izdavače, već se "brane" povišenim cijenama što je prednost i uporište izabrane strategije. "Strategija fokusiranja ima izgleda za uspjeh ako je određeni segment *nedostatno opslužen* od strane konkurencije i ako postoje *dovoljne barijere* mobilnosti."⁸⁴ Uz to, poduzetnik je organizacijom i tehnologijom dviju djelatnosti sam formirao određenu "barijeru" za sve aspirante koji bi tendirali istom segmentu.

"Poduzeće može graditi svoju diferencijaciju na nizu raznovrsnih kriterija: samom proizvodu, sustavu isporuke proizvoda, marketinškom pristupu i drugim činiteljima lanca vrijednosti."⁸⁵ Strategija polazi od diferencijacije proizvoda - knjige (male naklade, sve na jednom mjestu i po izboru kupca) te itekako vodi računa o sustavu isporuke proizvoda (kraći rokovi, franco isporuka i dr.). Fokusirana diferencijacija ide na specifične potrebe segmenata, koji su "nedostatno opsluženi od

disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb., str. 41.

⁸² Ibid, str. 39.

⁸³ Buble, M. et al. (2005.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 152.

⁸⁴ Ibid, str. 123.

⁸⁵ Buble, M. et al. (2005.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 148.

široko usmjerenih konkurenata - bez posebnog pristupa. Uspješni fokuseri imaju prednost suboptimizacije jer se usredotočuju na posebne interese segmenta.”⁸⁶ Stoga orijentaciju marketinga izabrane strategije prezentira moto: “Naši proizvodi *bolje* zadovoljavaju baš Vaše potrebe.”⁸⁷

4.5. Upravljanje marketingom

4.5.1. Marketing koncepcija

Upravljanje marketingom ima za cilj da se izabrana strategija knjiga po sistemu “ključ u ruke” uz fokusiranu diferencijaciju na specifične potrebe oživotvori primijeni u poslovanju. Od pet koncepcija (prema Kotler-u), ovdje je u žiži orijentacija na marketinšku koncepciju, jer “ključ za postizanje ciljeva organizacije se sastoji u određivanju potreba i želja ciljnih tržišta i - u odnosu prema konkurenciji - uspješnijem i djelotvornijem transferu željenih zadovoljstava.”⁸⁸ Drugim riječima, “upravljanje marketingom polazi od dobro definiranog tržišta, usredotočuje se na potrebe i želje potrošača i koordinira sve aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća (profit) i dugoročni odnosi s potrošačima temeljeni na vrijednosti i zadovoljstvu.”⁸⁹

Američki Strategic Planning Institute istraživao je utjecaj različitih poslovnih strategija na profit i došao do zaključka da je povećanje relativne percepcije kvalitete proizvoda/usluge kupca “jedini najvažniji čimbenik u određivanju dugoročne profitabilnosti.”⁹⁰ Koncepcijom marketinga, može se najdjelotvornije utjecati na povećanje relativne percepcije kvalitete proizvoda, a ona se može shvatiti kao svojevrsno “mentalno vaganje” onoga što potrošač dobiva kupovinom i onoga što mora dati (prema: Heskett et al., 1994.), dok je ekonomska vrijednost određena ponajprije time koja je alternativa potrošaču na

raspolaganju (prema: Nagle & Holden, 1995.).⁹¹

Analiza nesaturiranih potreba segmenta potvrdila je da se uz tehnološku i organizacijsku superiornost može ostvariti veća percipirana vrijednost kupca, jer za razliku od konkurencije koja se “brani” od neproduktivnih narudžbi segmenta, poduzetnik ih sustavno prihvaća. Kupcima su dakle alternative sužene, pa će i ekonomska vrijednost kod tih istih kupaca značajno porasti.

Prema Porter-u, u visokokonkurentnom okruženju poduzeće treba imati neki aspekt proizvoda koji mu daje prednost pred njegovim konkurentima i gdje ga njegovi konkurenti ne mogu dostići ili prestići, čime će ostvariti specifičnu, održivu konkurentsku prednost koja je ključ dugoročne profitabilnosti.⁹² “Diferencijacija predstavlja čin kreiranja niza značajnih razlika kako bi se ponuda određene kompanije razlikovala od ponude konkurenata.” Prema Kotler-u, uz određene uvjete opravdanosti, može se koristiti do sedam aspekata diferencijacije.⁹³

Odabrana strategija se preko svih aspekata diferencijacije fokusira na male izdavače pa je realno očekivati da će zauzeti osobito vrijedno mjesto u svijesti upravo tih kupaca. Iako se radi o malom poduzeću (ili *upravo* zbog toga), ono može “biti ekspert u poznavanju operacija i mogućnosti vezanih uz ciljno tržište.”⁹⁴ Stoga će se provoditi koncentrirani marketing (usmjerenost na samo jedan segment i samo jedan marketing miks),⁹⁵ gdje će se određivanje “prave cijene” temeljiti na percepciji vrijednosti ili korisnosti koju proizvod ili usluga nudi.⁹⁶

⁸⁶ Ibid, str. 152.

⁸⁷ Tipurić, D. (2007.) Strateški menadžment. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 65.

⁸⁸ Kotler, P. (1994.) Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola. Zgb: Informator., str. 19.

⁸⁹ Katedra za marketing (2007.) Pojmovno određenje marketinga. Ekonomski fakultet Zagreb, pp, slajd 14.

⁹⁰ Dibb, S. et al. (1995.) Marketing. Zagreb: Mate d.o.o., str. 703.

⁹¹ Heskett et al., (1994.), i Nagle & Holden, (1995.) prema Piri Rajh, S. (2007.) Potrošači i cijene. Ekonomski fakultet Zagreb, pp, slajd 18. i 20.

⁹² Porter, M. (1985.), prema Piri Rajh, S. (2007.) Konkurentne prednosti i cijene. Ekonomski fakultet, pp, slajd 6.

⁹³ Kotler, P. (1994.) Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola. Zagreb: Informator., str. 379.

⁹⁴ Katedra za marketing (2007.) Prodaja i distribucija. Ekonomski fakultet Zagreb, pp, slajd 5.

⁹⁵ Katedra za marketing (2007.) Segmentacija tržišta, predviđanja, pozicioniranje. Ekonomski fakultet, pp, slajd 18.

⁹⁶ Katedra za marketing (2007.) Cijene. Ekonomski fakultet Zagreb, pp, slajd 4.

4.5.2. Promocija ili “napad” na ciljni segment

Promocija će imati glavni zadatak da prenese “Jedinstvenu” prodajnu prednost - putem opisa načina na koji proizvod ili usluga *uljepšavaju* život kupca (korisnika),⁹⁷ što znači da segment treba uvjeriti i privući do “mjesta prodaje,” tj. u malu kancelarija na periferiji grada, što nije lako.

“Kompanija mora propagirati glavne činitelje svoje snage, pod uvjetom da ih ciljno tržište uvažava.”⁹⁸ Okosnica strategije je mogućnost ispunjenja specifičnih potreba malih izdavača, što se kao informacija na brz i ekonomičan treba način dostaviti i prezentirati segmentu.

Razvoj e-marketinga kod nas, kao “procesa kreiranja ponude, određivanje cijena, distribucije i promocije s ciljem cjelovitog zadovoljavanja potreba i želja kupaca uz korištenje mogućnosti digitalne tehnologije i Interneta,”⁹⁹ danas može na najdjelotvorniji i ekonomičan način omogućiti i malim firmama da se ponude većem broju potencijalnih kupaca. Uz to, “promocija putem Interneta omogućava generiranja direktne prodaje i davanje opširnih informacija potrošaču,”¹⁰⁰ i što je ovdje još važnije, “ciljane ponude (personalizaciju sadržaja) prema kategorijama korisnika.”¹⁰¹

Web stranica će biti sustavno kreirana i profilirana baš prema potrebama i zahtjevima malih izdavača koje su analizom utvrđene. Autor ovog rada razradio je detaljan scenarij prikaza ključnih sadržaja i informacija koje su priređene za tržišnu komunikaciju. Cilj je na jasan i pregledan način stvoriti sliku o orijentaciji poduzetnika na preferencije i očekivanja svojih potencijalnih kupaca.

Prema analizi web ponude grafičke konkurencije, prisutna je velika “gustoća” i zasićenost e-ponude gdje se čitav niz malih firmi natječe na tržištu. Često radi se o niz

⁹⁷ Škrtić, M. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija nakladništvo, d.o.o., str. 210.

⁹⁸ Kotler, P. (1994.) Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola. Informator., str. 386.

⁹⁹ Ružić, D. (2007.) E - marketing. Ekonomski fakultet u Osijeku, pp., slajd 22.

¹⁰⁰ Katedra za marketing (2007.) Promocija. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 18.

¹⁰¹ Spremić, M. (2007.) e - Business. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 18.

uobičajenih nedostataka,¹⁰² ali prije svega odsustvo bilo kakve marketinške orijentacije ili profiliranja prema kupcu. “Kao po špranci” u pravilu “svi nude sve,” svi imaju najmoderniju opremu i slično. Dio ponuđača izradio je web stranicu, uz ne baš previše truda i očekivanja (oni su je instalirali). Ako neki kupac bude baš zainteresiran, neka dođe na “vrata,” jer se u grafici samo direktnim kontaktom ugovara posao.

Stoga je posebna pažnja posvećena kreiranju sadržaja kao fokus privlačenja na web stranici. Razrađenom segmentacijom i pozicioniranjem iskoristi će se deficit marketing orijentacije drugih. Prezentirat će se visoko specijalizirano poduzeće za tisak i uvez knjiga uz ključne aspekte koji su u fokusu interesa malih izdavača (male naklade, kratki rokovi, varijabilitet i dr.). Pored tih distinkcija koje su neophodne, željelo se ostvariti još veće razlikovanje od drugih s ciljem da se dostigne što veća konkurentna privlačnost u virtualnom prostoru koji je ionako pregust i pomalo zasićen. Kao najprikladnije rješenje, odlučili smo pružiti pomoć, sugestijama, preporuke i iskustvo potencijalnim kupcima u izradi grafičkog preloma i dizajna korica knjige, gdje se najčešće javljaju problemi. Zbog toga je dio web stranice određen kao sustavna podrška razradi procesa stvaranja knjige koja je i u funkciji skrivene edukacije malih izdavača. Za one vještije, navedene su i neke iskustvene finese za kvalitetniju obradu materijala koje većini nisu poznate (pa se baš i ne prenose), a do kojih je i sam poduzetnik došao tek nakon dugogodišnje prakse u izradi pripreme i dizajna.¹⁰³ Namjera je bila poručiti svojim potencijalnim kupcima da je riječ o poduzetniku

¹⁰² “A o čemu se tu radi?”, izostanak podataka o kontaktu, osnovnih informacija, nedostatak strukture i navigacije, previše multimedije, neadekvatno uvećanje slika, problem čitljivosti, nekompatibilnost među preglednicima, dosadan tekst, previše “klikanja”, nema cijena proizvoda, - sve prema; Spremić, M. (2007.) e - Business. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 13.-15.

¹⁰³ Poduzetnik je iznimno vješt i brz u radu s nekoliko specijaliziranih grafičkih programa. Bogato iskustvo je nastalo iz prakse, gdje se često moralo oblikovati i dizajnirati plakat, letak, memorandum i dr., prema specifičnim zahtjevima i preferencijama naručitelja koji čekaju u kancelariji, iznoseći svoje želje i na licu mjesta korigiraju traženi izgled proizvoda. Kako to često biva kod nas, to uvijek budu “hitni” poslovi s kojima se iz niza razloga kasnilo, pa se baš sada moraju brzo napraviti i završiti, čemu je poduzetnik, po orijentaciji sklon kupcu, izlazio u susret.

u kojem mogu imati vrlo pouzdanog poslovnog partnera i koji je duboko involviran u sve faze nastanka knjige.

Za takav komunikacijski miks procjenjuje se da će posjetitelja koji je stigao na web stranicu uspjeti zadržati dovoljno dugo, da kod *manjeg dijela* dolaznika naraste kritična masa želje za prvim kontaktom. Pošto web stranica ispuni tu primarnu komunikacijsko-promocijsku funkciju, prelazi se u drugu fazu direktne tržišne komunikacije sa potencijalnim kupcima, putem osobne prodaje.

Prema Dibb-u, osobna prodaja je potencijalno moćna u pružanju usluga, jer taj oblik promocije dozvoljava međudjelovanje korisnika i poduzetnika, to tim više što korisnici vrlo često povezuju uslugu *sa subjektom* koji je pruža.¹⁰⁴ To znači da će inicijalni kontakti s novim kupcima najviše ovisiti o razini kvalitete cjelokupnog marketinškog pristupa od strane samog poduzetnika.

Prema ocjeni autora ovog rada, tek tada će do punog izražaja doći cijeli niz tzv. "mekih" osobina i karakteristika poduzetnika kao što su: veliko osobno iskustvo u svim fazama proizvodnje knjige, fleksibilnost i prilagodljivost, visoka razina komunikativnosti te u punom smislu riječi orijentiranost kupcima u upravljanju odnosom s klijentima (Customer Relationship Management).¹⁰⁵

U grafici se najčešće i u pravilu posao sklapa direktnim kontaktom, ali ovdje se u web prostor, za razliku od konkurencije, željelo investirati znatno više u pripremu i samu izvedbu fokusirane tržišne komunikacije. Cilj je bio da se uspije osigurati manji broj kvalitetnih

¹⁰⁴ Dibb, S. et al. (1995.) Marketing. Zagreb: Mate d.o.o., str. 709.

¹⁰⁵ O tome, na sasvim objektivan način, iz osobnog poslovnog iskustva može posvjedočiti sam autor ovog rada. Naime, zastupajući klijenta (jedan veliki sistem), bio sam angažiran za izradu marketing strategije i razvoj promotivno-komunikacijskih aktivnosti na tržištu. To je uključivalo redizajn i novu izradu 4 kataloga za svaku grupu proizvoda. Radilo se o vrlo kompleksom poslu, gdje sam na kraju morao izabrati tiskara uz vrlo zahtjevne kriterije (visoka kvaliteta, odobrenje probnih otisaka za svaki katalog, opsežne pripreme, kratki rokovi i dr.). Obišao sam niz grafičara i vrlo brzo se odlučio upravo za ovog poduzetnika. Iako smo poslovno surađivali na suprotnim stranama (tada sam bio kupac), par godina nakon tog posla, poduzetnik me pozvao i angažirao kao konzultanta na ovom razvojnom programu.

kupaca (autofiltriranje) što je za malu firmu *neophodno, ali i dovoljno* da popuni svoje kapacitete.

Kao potpora oživotvorenju web stranice, prikupljena je tematska baza e-mail-ova (stotine adresa), za direktno obraćanje odabranom segmentu uz nenametljivi "prijedlog" da svrate na web. U "prozoru" e-mail poruke se kratko predstavlja *malo specijalizirano* tvrtka za tisak i uvez knjiga, te predlaže posjet web-u što nudi korisne sadržaje vezane uz njihovo područje bavljenja. U pravitku e-mail poruke nalazi se tematski dizajniran A₄ e-letak, koji pruža nešto više ključnih informacija iz područja od interesa za potencijalne kupce. S obzirom na potpuni izostanak bilo kojih cijenovnih elemenata grafičkih usluga, razmatran je i razvoj modela putem kojeg će posjetitelj web-a, na jednostavan i pristupačan način *sam* moći izračunati pretkalkulaciju knjige i druge uvjete posla.

4.5.3. Pozicioniranje cijena

Istraživanje i utvrđivanje cijena grafičkog tiska knjiga, za bilo koga tko bi se uopće usudio to sustavno pokušati provesti u našim tržišnim prilikama, brzo će se pretvoriti u pravu nemoguću misiju. Stječe se dojam kako je posrijedi neka vrsta "namjernog kaosa" koji se utaborio i učvrstio u nekom prošlom vremenu, ali se tvrdoglavo uspio održati sve do sada. Za isti proizvod, kod različitih ponuđača, gotovo u pravilu, dobit će se bitno različite jedinične cijene. Odstupanja cijena značajno su veća od maksimalno moguće razlike između bilo kojih dviju ili više upotrijebljenih grafičkih metoda kalkulacija. Ona najviše ovisi o veličini naklade, jer se tek nakon veće serije neutraliziraju visoki troškovi pripreme, ali, naše tržište je malo za velike naklade, pa su takve narudžbe rijetke.

Da stvar bude još složenija, upornom kupcu će uz samo malo više truda, uspjeti ostvari cijenu na razini proizvodnih troškova, ili čak i ispod i tog iznosa. Mnogi su kreditom ili češće leasing-om investirali u nove strojeve što zahtijeva veće naklade i redovite narudžbe, koje su zbog ograničene potražnje izostale, pa je neloyalna konkurencija u području cijena i te kako na snazi.

Prema Monroe (2003.), prilikom formiranja cijena treba se uzeti u obzir cjenovna ograničenja na koja najviše utječu: potražnja, konkurencija, troškovi, tržišni ciljevi i profit poduzeća, uz eventualna zakonska

ograničenja određivanja cijena.¹⁰⁶ Po svemu sudeći, u grafičkoj branši kod nas sudjeluju i neki drugi elementi, što je neophodno nešto detaljnije obrazložiti.

Grafičari se ponekad ponašaju kao da je kalkulacija cijene poslovna tajna za sve one s kojima redovno ne posluju. Na web-u cijene ne postoje, a čak i *okvirnu cijenu* knjige nemoguće je dobiti telefonom, već se ona mora potražiti u tiskari. Tu će cijena za nepoznate kupce često ovisiti "specifičnoj" obradi podataka niza poslovnih varijabli od strane grafičara. Prvo grafički parametri: tiraž, format, vrsta uveza, rok i dr., a potom slijede još dvije analize i to: trenutna likvidnost i postojeće obveze, sadašnja uposlenost kapaciteta, da li na lageru ima papira ili ne. Zatim s aspekta (pr)ocjene novog kupca, a to su: da li je priprema za knjigu gotova (čitaj: kad bi proizvodnja mogla početi), da li je posao hitan, spremnost plaćanja avansom, procjena kašnjenja ili izbjegavanja plaćanja, mogućnost novih narudžbi, ... pa sve do "po kaputu" i/ili "po autu" kupaca, što je, naravno samo jedno od mogućih objašnjenja tako izrazitih razlika grafičkih cijena.

U takvim tržišnim okolnostima iznimno je teško utvrditi bilo koje cijene, a kamoli one koje bi se barem uvjetno mogle nazvati konkurentnima. U suradnji s poduzetnikom precizno su utvrđeni jedinični troškovi i njihova struktura, no time je definiran samo donji prag budućeg formiranja cijene, ali ne i gornja ili bar poželjna granica. Čak i u slučaju ako bi se odlučilo za konkurentski orijentiranu metodu pozicioniranja cijena, tj. na one ispod razine konkurencije,¹⁰⁷ postavlja se pitanje - gdje je ta granica ispod koje treba ići, a da bi se ojačao konkurentski položaj na temelju cijena.

Formiranje cijena je od bitnog utjecaja na cjelokupno poslovanje, jer "cijenu, pored kvalitete proizvoda, neki znanstvenici smatraju ključnom strateškom varijablom u okviru marketinške znanosti."¹⁰⁸ To je za malo poduzeće od ključnog značaja što se ne bi smjelo prepustiti metodi pokušaja i pogrešaka, jer se može dogoditi situacija kao iz one ruske

poslovice koja kaže: "Na svakom tržištu postoje dvije budale: jedna zaračunava premalo; druga zaračunava previše."¹⁰⁹

Prema Peter i Olson-u (1996.), cijena je jedini od elemenata koji je izvor prihoda; ostali elementi poduzeću predstavljaju trošak, a iako se čini opipljivom i konkretnom, cijena je možda najapstraktniji i najneopipljiviji dio od svih ostalih elemenata 4P.¹¹⁰ Što zbog otežanog pristupa do informacija, što zbog situacijskog konteksta, cijena knjige zaista je najapstraktniji i najneopipljiviji dio tržišnih prilika kod nas. Iako bi to bila rijetkost, može se angažirati agenciju za istraživanje cijena, ali i to ima svoja ograničenja:

Ovdje je problem još složeniji jer se radi o koncentriranom marketingu koji je usmjeren na jedan segment, i to baš na onaj koji je osjetljiv na cijene. Nesaturirana potražnja malih izdavača egzistira upravo zbog toga što se konkurencija od nje "brani" za njih neprihvatljivim cijenama, pa pozicioniranje cijena mora biti vrlo suptilno zbog čeda se odabrala metoda business intelligence-a, kao najprikladnijom za te potrebe. U dogovoru s jednim izdavačem, a radi zajedničkih interesa, nastojalo se prikupiti ponude za kvartalni plan od pet knjiga koje se namjeravaju tiskati.

Poslovni dopis je prosljeđen na odgovarajući broj adresa, u kojem su uz obrazloženje, navedeni svi elementi (tiraž, format, opseg, uvez, vrsta papira i dr.) potrebni za kalkulaciju ponude. Važno je da je narudžba sadržavala niz različitih modaliteta knjige, a uz jedinične cijene traženi su i drugi uvjeti ugovaranja, koje je trebalo dostaviti poštom ili faksom radi konačne odluke naručitelja.

Pored toga, s analizom cijena grafičkih usluga konkurencije, uspoređena je i lista točnih cijena višegodišnjih narudžbi jednog malog izdavača s kojim poduzetnik nije surađivao,¹¹¹ a koja je

¹⁰⁹ Prema, Ibid., pp., slajd 21.

¹¹⁰ Peter i Olson (1996.), prema Piri Rajh, S. (2007.) Potrošači i cijene. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 3.

¹¹¹ Kako znam da je jedan mali izdavač molio mog klijenta informatičara da svoj knjigovodstveni program posebnim programiranjem prilagodi njegovim potrebama (pretraživanje po trgovačkom putniku, po svakom artiklu, komisija i dr.), tražio sam da mi se pomogne u istraživanju cijena. Uz osobne garancije, da se radi o analizi grafičkih cijena, prikupio sam točne nabavne cijene za cijeli niz vlastitih izdanja izdavača, različitih po formatu, nakladi, uvezu i dr.

¹⁰⁶ Monroe (2003.), prema Piri Rajh, S. (2007.) Pojmovno određenje cijene i značenje cijene u marketingu. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 40, i 41.

¹⁰⁷ Piri Rajh, S. (2007.) Konkurencija i cijene. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 15.

¹⁰⁸ Piri Rajh, S. (2007.) Pojmovno određenje cijene i značenje cijene u marketingu. Ekonomski fakultet, pp., slajd 6.

pribavljena radi što veće sigurnosti u ispravnost i opravdanost budućeg pozicioniranja cijena. Dakle, cijena je uključena u marketinški miks, kao "specifičnu kombinaciju elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljavanje želja i potreba ciljnog tržišta."¹¹²

Za konkretan je slučaj vrlo važno uzeti u obzir da "ponuda može biti dizajnirana tako da po svojim obilježjima podupire određivanje cijene temeljem segmentacije tržišta - npr. ponuda proizvoda u paketu."¹¹³ Plan je tržištu ponuditi izradu knjige po sistemu "sve na jednom mjestu" uz druge strateške prilagodbe ciljnom segmentu, pa je ispunjen i zahtjev da "određivanje 'prave cijene' bude na temelju percepcije kupaca o vrijednosti ili korisnosti koju proizvod ili usluga nudi."¹¹⁴

Zaključno, eliminirani su negativni učinci strategije niskih cijena koja je do sada bila prisutna. Usporedba s cijenama drugih grafičarima potvrdila je koncepciju preniske cijene u odnosu na konkurenciju. Osim toga, iz razgovora s poduzetnikom, saznaje se da i kupci percipiraju cijenu kao nisku, jer su ga neki redovni kupci i sami pitali zbog čega ima najniže cijene na tržištu, što je dakako vrlo važna informacija pogotovo s obzirom na izvor iz kojeg potječe. Kao koncepcija osvajanja kritične mase kupaca, niska cijena je ponekad nužna (u inicijalnoj fazi), no to je sada već ostvareno, pa su i mogućnosti te dosadašnje strategije iscrpljene. Tom treba dodati nedovoljnu likvidnost, uz istovremeno novo zaduživanje za nabavu opreme, kao i novi rast fiksnih troškova.

Ciljni segment jest osjetljiv na cijenu, ali važući "u paketu," sve prednosti koje poduzetnik pruža, umjerena cijena bi morala biti konkurentna i prihvatljiva dovoljnom broju potencijalnih kupaca, što znači odustajanje od dosadašnje strategije troškovnog vodstva, na umjerenju cijenu.

¹¹² Katedra za marketing (2007.) Pojmovno određenje marketinga. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 19

¹¹³ Piri Rajh, S. (2007.) Cijena i ostali elementi marketing miksa. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 5.

¹¹⁴ Katedra za marketing (2007.) Cijene. Ekonomski fakultet Zagreb, pp., slajd 4.

5. Zaključak

U radu se razmatra prikaz slučaja (Case Study) tipičnog obiteljskog poduzetništva koje je pokrenulo posao, doslovno iz podruma. Iako podstanari, supružnici s dvoje djece, uložili su 750.000 kuna vlastitog kapitala, posudbi i leasinga u strojeve, a poduzeće je ostvarivalo prosječnu godišnju stopu rasta od 28 %. Iako se radilo o japanskoj marljivosti i produktivnosti supružnika, orijentaciji na proizvodnju, kvalitetu i potrebe kupaca, nastao je zastoj na način, da je sve dovedeno u pitanje.

Nagli rast i razvoj nije bio zaustavljen zbog tržišnih ograničenja i niske konkurentnosti, već upravo suprotno, poduzetnik je mogao plasirati svoj proizvod po konkurentnim cijenama, ali mu postojeći proizvodni kapaciteti, za to više nisu bili dovoljni. Uz tehnološko usko grlo, pojavio se i vrlo izražen problem nelikvidnosti, pa daljnji opstanak, bez novih investicija više nije bio moguć.

Studija izvodljivosti, izrađena po svim pravilima struke, pored solidne ocjene metode praga rentabilnosti, sve tri metode dinamične ocjene rentabilnosti potvrdile su opravdanost ulaganja. Razdoblje povrata investicije ostvaruje se s početkom četvrte godine, prirast po jedinici uloženi sredstava iznosi 0,64 neto sadašnje vrijednosti, a interna stopa rentabilnosti iznosi više od 22 %.

Petogodišnji kredit je uredno isplaćen, a nove dodatne investicije se redovno servisiraju. Unatoč krizi, koja je u grafici vrlo izražena, za poduzetnika kojeg i dalje pratim, ocijenjujem da su rizici koji bi doveli u pitanje sve dugogodišnje napore, kao što je bio ovaj slučaj, trajno uklonjeni.

Literatura

Bendeković, J. et al. (1993.) Planiranje investicijskih projekata, Knjige I-V: Zagreb: EIZ i HKBO.

Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.

Buble, M. et al. (2005.) Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.

Dibb, S. et al. (1995.) Marketing. Zagreb: Mate d.o.o.

Gulin, D., Tušek, B. i Žager, L. (2004.) Poslovno planiranje, kontrola i analiza. Zagreb: HRIF.

Heinz, W. i H. Koontz (1994.) Menedžment. Deseto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.

Kolaković, M. (2006.) Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Zagreb: Sinergija nakladništvo.

Kotler, P. (1994.) Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola. Zagreb: Informator.

Kovačević, Z. (2001.) Restrukturiranje Hrvatskih poduzeća. Zagreb: Politička kultura.

Müller, J. i Srića, V. (2005.) Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti. Zagreb: Delfin - razvoj managementa d.o.o.

Previšić, J. et al. (2007.) Osnove marketinga. Zagreb: Adverta d.o.o.

Renko, N., Delić, S., Škrtić, M. (1999.) Benchmarking u strategiji marketinga. Zagreb: Mate.

Srića, V. (2004.) Inventivni menadžer u 100 lekcija: Kako postati i ostati pobjednik. Zagreb: Delfin.

Škrtić, M. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija nakladništvo, d.o.o.

Thompson, A., Stickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008.) Strateški menadžment. U potrazi za konkurentskom prednošću. Teorija i slučajevi iz prakse. 14 cjelovito izdanje. Zagreb: Mate.