

5th South-East European (SEE) meeting & scientific
conference of management departments

Entrepreneurial Society:
**Current Trends and Future Prospects in Entrepreneurship,
Organization and Management**

Book of Full Papers



Varaždin, 25th - 26th September 2015



University of Dubrovnik
Department of
Economics and Business
Economics
Croatia



University of Zagreb
Faculty of Economics
and Business
Croatia



University of Mostar
Faculty of
Economics
Bosnia and Herzegovina



University of Rijeka
Faculty of Economics Rijeka
Croatia



Juraj Dobrila
University of Pula
Faculty of Economics and
Tourism "Dr. Mijo Mirković"
Croatia



J.J. Strossmayer
University of Osijek
Faculty of Economics
Croatia



University of Split
Faculty of
Economics
Croatia



University of Sarajevo
School of Economics
and Business in Sarajevo
Bosnia and Herzegovina



University of Tuzla
Faculty of
Economics
Bosnia and Herzegovina



University of Rijeka
Faculty of Tourism and
Hospitality Management
Croatia

Naslov / Title:

5th South-East European (SEE) meeting & scientific conference of management departments:
ENTREPRENEURIAL SOCIETY: CURRENT TRENDS AND FUTURE PROSPECTS IN
ENTREPRENEURSHIP, ORGANIZATION AND MANAGEMENT

Izdavač / Publisher:

Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Sveučilište u Zagrebu / Faculty of Organization and Informatics Varaždin, University of Zagreb
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska / Croatia
Phone: +385 42 390 835, Fax: +385 42 213 413
E-mail: ured-dekana@foi.hr, Web: <http://www.foi.unizg.hr/>

Za izdavača / For the publisher:

Prof. dr. sc. Neven Vrček – dekan Fakulteta organizacije i informatike Varaždin, Sveučilište u Zagrebu / Dean of Faculty of Organization and Informatics Varaždin, University of Zagreb

Zbornik uredile / Managing Editors:

Ksenija Vuković, Ruža Brčić, Marina Klačmer Čalopa

Tehnički urednici / Technical editors:

Igor Pihir, Kristina Detelj

Naklada / Copies: 50 USB with Book of Full Papers

ISBN 978-953-6071-50-0

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000916433.

3P - Planiram, Poduzimam, Promoviram! (HR.1.1.11-0292) Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda „Ulaganje u budućnost“



Kontakt podaci:

PT1 - Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, Ulica grada Vukovara 78, 10 000 Zagreb, web adresa: <http://www.mrms.hr/>, e-mail: info@mrms.hr

PT 2 - Hrvatski zavod za zapošljavanje, Ured za financiranje i ugovaranje projekata EU, Petračićeva 4, 10 000 Zagreb, web adresa: <http://www.hzz.hr/dfc/default.aspx?id=66>, e-mail: cesdfc@hzz.hr

Za više informacija o EU fondovima: www.strukturnifondovi.hr

Zbornik cjelovitih radova objavljen je u okviru projekta 3P - Planiram, Poduzimam, Promoviram! (HR.1.1.11-0292) koji financira ESF u okviru programa 2007.-2013., Obrazovanje za poduzetništvo i obrt.

This Book of Full Papers is published within the project 3P - Planiram, Poduzimam, Promoviram! (HR.1.1.11-0292) funded by ESF in the programme 2007-2013, Education for Entrepreneurship and Craft.

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Fakulteta organizacije i informatike Varaždin.

Programski odbor

Dr.sc. **Ksenija Vuković**, predsjednica programskog odbora, (ksenija.vukovic@foi.hr)
Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Dr.sc. **Ružica Brčić**, dopredsjednica programskog odbora,
Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu

Dr.sc. Nikša Alfirević, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, dr.sc. Nina Begičević Ređep, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Goran Bubaš, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Marina Dabić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, dr.sc. Damir Dobrinić, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Želimir Dulčić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu; dr.sc. Stjepan Dvorski, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Robert Fabac, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Tihomir Hunjak, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Marina Klačmer Čalopa, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Zdenko Klepić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru; dr.sc. Vladimir Kovšca, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Danijela Križman Pavlović, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli; dr.sc. Sunčica Oberman Peterka, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayer u Osijeku; dr.sc. Jasmina Omerbegović-Bijelović, Fakultet organizacionih nauka, Universitet u Beogradu; dr.sc. Vojko Potočan, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru; dr.sc. Ivona Vrdoljak-Raguž, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku; dr.sc. Slavica Singer, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayer u Osijeku; dr.sc. Aziz Šunje, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu; dr.sc. Darko Tipurić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, dr.sc. Bahrija Umihanić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Tuzli; dr.sc. Violeta Vidaček-Hainš, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Stjepan Vidačić, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu.

Organizacijski odbor

Dr.sc. **Nina Begičević Ređep**, predsjednica organizacijskog odbora
Dr.sc. **Marina Klačmer Čalopa**, dopredsjednica organizacijskog odbora

Ana Ćorić Samardžija, mag.inf.; dr.sc. Kristina Detelj; dr.sc. Iva Gregurec; Nikola Kadoić, mag.inf.; dr.sc. Irena Kedmenec; Suzana Keglević Kozjak, univ.spec.oec; Dina Korent, mag.oec.; Zrinka Lacković Vincek, mag.oec.; dr.sc. Ivan Malbašić; dr.sc. Igor Pihir; Matija Šajn, mag.inf.; mr.sc. Tanja Šestan Perić; Tamara Šmaguc, mag.oec.

Recenzentski odbor

Dr.sc. Nikša Alfirević, dr.sc. Nina Begičević Ređep, dr.sc. Antun Biloš; dr.sc. Ruža Brčić; dr.sc. Marijan Cingula; dr.sc. Kristina Detelj; dr.sc. Damir Dobrinić; dr.sc. Željko Dobrović; dr.sc. Želimir Dulčić; dr.sc. Stjepan Dvorski; dr.sc. Iva Gregurec; dr.sc. Tomislav Hernaus; dr.sc. Ana Ivanišević Hernaus; dr.sc. Irena Kedmenec; dr.sc. Marina Klačmer Čalopa; dr.sc. Vladimir Kovšca; dr.sc. Maja Lamza Maronić; dr.sc. Ivan Malbašić; dr.sc. Miroslav Mandić; dr.sc. Sunčica Oberman Peterka; dr.sc. Jasmina Omerbegović Bijelović; dr.sc. Dijana Oreški; dr.sc. Julia Perić; dr.sc. Najla Podrug; dr.sc. Nina Pološki Vokić; dr.sc. Vojko Potočan; dr.sc. Jelena Schulte; dr.sc. Bahrija Umihanić; dr.sc. Violeta Vidaček Hainš; dr.sc. Tihomir Vranešević, dr.sc. Ivona Vrdoljak Raguž; dr.sc. Ksenija Vuković.

Zbornik cjelovitih radova je dostupan u otvorenom pristupu, a radovi su prošli postupak dvostruke anonimne recenzije. Cjeloviti radovi u ovom zborniku nisu lektorirani.

Copyright © Fakultet organizacije i informatike Varaždin 2015. Sva prava pridržana. Niti jedan dio ove publikacije ne smije se kopirati, pohranjivati u sustavima za dohvata podataka, prenositi, u bilo kojem obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronički, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na bilo koji drugi način, bez prethodne pismene dozvole izdavača.

Program Committee

Ksenija Vuković, Ph.D., President of Program committee, (ksenija.vukovic@foi.hr)

Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb

Ružica Brčić, Ph.D., Vice President of Program committee,

Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb

Nikša Alfirević, Ph.D. Faculty of Economics, University of Split; Nina Begičević Redep, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Goran Bubaš, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Marina Dabić, Ph.D., Faculty of Economics and Business, University of Zagreb; Damir Dobrinić, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Želimir Dulčić, Ph.D., Faculty of Economics, University of Split; Stjepan Dvorski, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Robert Fabac, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Tihomir Hunjak, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Marina Klačmer Čalopa, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Zdenko Klepić, Ph.D., Faculty of Economics and Business, University of Mostar; Vladimir Kovšca, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Danijela Križman Pavlović, Ph.D., Faculty of Economics and Tourism, Juraj Dobrila, University of Pula; Sunčica Oberman Peterka, Ph.D., Faculty of Economics, University of Osijek; Jasmina Omerbegović-Bijelović, Ph.D., Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade; Vojko Potočan, Ph.D., Faculty of Economics and Business, University of Maribor; Ivona Vrdoljak-Raguž, Ph.D., Department for Economics and Business Economics, University of Dubrovnik; Slavica Singer, Ph.D., Faculty of Economics, University of Osijek; Aziz Šunje, Ph.D., School of Economics and Business, University of Sarajevo; Darko Tipurić, Ph.D., Faculty of Economics and Business, University of Zagreb; Bahrija Umihanić, Ph.D., Faculty of Economics, University of Tuzla; Violeta Vidaček-Hainš, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Stjepan Vidačić, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb

Organizing Committee

Nina Begičević Redep, Ph.D., President of Organizing committee

Marina Klačmer Čalopa, Ph.D., Vice President of Organizing committee

Ana Čorić Samardžija, M.Inf.; Kristina Detelj, Ph.D.; Iva Gregurec, Ph.D.; Nikola Kadoić, M.Inf.; Irena Kedmenec, Ph.D.; Suzana Keglević Kozjak, Univ.Ec.S.; Dina Korent, M.Econ.; Zrinka Lacković Vincek, M.Econ.; Ivan Malbašić, Ph.D.; Igor Pihir, Ph.D.; Matija Šajn, M.Inf.; Tanja Šestan Perić, MSc.; Tamara Šmaguc, M.Econ.

Review Committee

Nikša Alfirević, Ph.D., Nina Begičević Redep, Ph.D., Antun Biloš, Ph.D.; Ruža Brčić, Ph.D.; Marijan Cingula, Ph.D.; Kristina Detelj, Ph.D.; Damir Dobrinić, Ph.D.; Željko Dobrović, Ph.D.; Želimir Dulčić, Ph.D.; Stjepan Dvorski, Ph.D.; Iva Gregurec, Ph.D.; Tomislav Hernaus, Ph.D.; Ana Ivanišević Hernaus, Ph.D.; Irena Kedmenec, Ph.D.; Marina Klačmer Čalopa, Ph.D.; Vladimir Kovšca, Ph.D.; Maja Lamza Maronić, Ph.D.; Ivan Malbašić, Ph.D.; Miroslav Mandić, Ph.D.; Sunčica Oberman Peterka, Ph.D.; Jasmina Omerbegović Bijelović, Ph.D.; Dijana Oreški, Ph.D.; Julia Perić, Ph.D.; Najla Podrug, Ph.D.; Nina Pološki Vokić, Ph.D.; Vojko Potočan, Ph.D.; Jelena Schulte, Ph.D.; Bahrija Umihanić, Ph.D.; Violeta Vidaček Hainš, Ph.D.; Tihomir Vranešević Pd.D., Ivona Vrdoljak Raguž, Ph.D.; Ksenija Vuković, Ph.D.

The Book of Full Papers is open access and double-blind peer reviewed. Papers published in these proceedings have not been proofread.

Copyright © Faculty of Organization and Informatics Varazdin, 2015. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior permission of the publishers.

Riječ urednika

Ovogodišnji interkatedarski skup katedri za menadžment zemalja jugoistočne Europe proslavio je mali jubilej, 5. obljetnicu susreta. Ovogodišnji susret ujedno je bio i međunarodna konferencija pod nazivom Entrepreneurial society: current trends and future prospects in entrepreneurship, organization and management koja se je odvijala kao aktivnost projekta 3P - Planiram, Poduzimam, Promoviram! financiranog iz Europskog socijalnog fonda u sklopu programa 2007.-2013., Obrazovanje za poduzetništvo i obrt. Cilj projekta je povećati aspiracije učenika i studenata prema poduzetništvu kao karijernom izboru te povećati kapacitet srednjoškolskih i visokoškolskih nastavnika za razvoj poduzetničke kulture. Stoga smo kao jedan od naglasaka ovogodišnjeg skupa izdvojili obrazovanje za poduzetništvo koje je bilo predmetom zasebne diskusije na okruglom stolu.

Istaknuto mjesto na skupu zauzela je posveta životu i djelu jednog od njegovih inicijatora, profesoru emeritusu dr. sc. Marinu Bublji. Ovaj svojevrsni hommage kroz okrugli stol doživjeli smo ne samo kao čuvanje ostavštine i žive uspomene na priznatog znanstvenika i sveučilišnog nastavnika, već i kao važno mjesto za promišljanje njegovih ideja.

Zbornik radova pokazuje teme koje zaokupljaju sudionike skupa, ali istodobno pokazuje i geografsku disperziju sudionika. Područje iz kojih dolaze naši uvaženi kolege proširilo se u odnosu na jezgru koju su činili inicijatori skupa. Tako ove godine zbornik sadržava 36 cjelovitih radova autora iz 6 zemalja. Sudionicima skupa je, osim na engleskom jeziku, dana mogućnost pisati na materinjim jezicima sudionika jer na taj način razvijamo i njegujemo znanstveno i stručno nazivlje na hrvatskom jeziku kao i ostalim jezicima jugoistočne Europe.

Ksenija Vuković, Ruža Brčić i Marina Klačmer Čalopa

A Word from the Editor

This year's interdepartmental Southeast European meeting and scientific conference of management departments celebrated a small anniversary, the 5th anniversary of the conference. This year's conference was also an international conference entitled Entrepreneurial society: current trends and future prospects in entrepreneurship, organization and management taking place within the project 3P - Planiram, Poduzimam, Promoviram! (3P - Planning, Providing steps, Promoting!). This is a project financed by the European Social Fund within the program 2007-2013, Education for Entrepreneurship and Craft. The aim of the project is to enhance the aspirations of pupils and students towards entrepreneurship as a career choice, as well as to enhance the capacity of high school and higher education teachers for developing an entrepreneurial culture. Therefore, one of the accents at this year's conference was put on education for entrepreneurship, which was a topic of a separate round table discussion.

A special dedication at the meeting was given to the life and work of one of its initiators, Professor Emeritus Marin Buble, PhD. This homage given through the round table discussion was not only regarded as preserving the legacy and memory of the acclaimed scientist and university professor, but also as an important venue for reconsidering his ideas.

Book of Proceedings does not only indicate to the topics considered important by the conference participants, but it also indicates to a geographical mix of the participants. In addition to the core list of the participants, consisting of the conference initiators, the list of our esteemed colleagues expanded to other regions. This year's proceedings contain 36 full papers by authors coming from 6 different countries. The participants were given an option to write the papers in their mother tongue, besides writing in English. In doing so, we also develop and treasure the scientific and professional terminology in Croatian language, as well as the terminology of the other Southeast European languages.

Ksenija Vuković, Ruža Brčić and Marina Klačmer Čalopa

Sadržaj / Content

I. SJEĆANJE NA ČOVJEKA, PRIJATELJA I PROFESORA MARINA BUBLU / IN MEMORY OF A GREAT MAN, A FRIEND AND A PROFESSOR MARIN BUBLE.....	1
II. ORGANIZACIJA I MENADŽMENT / ORGANIZATION AND MANAGEMENT	8
Tjaša Štrukelj, Aleksandra Krajnović, Anita Peša	
1. Strateški management za sodobno poslovanje podjetja	9
Mustafa Ungan, Zlatko Nedelko, Vojko Potočan	
2. A Framework for Process Understanding of Organizations	15
Predrag Pravdić, Rada Kučinar	
3. A Balanced Scorecard Analysis of Performance Metrics in Non-Profit Organization	25
Maja Letica, Andrijana Ostojić Mihić	
4. Utjecaj vanjskih i unutarnjih determinanti donošenja odluke o outsourcingu na konkurentsku sposobnost poduzeća.....	34
Nikša Alfirević, Mira Hajdić, Darko Rendulić	
5. Upravljanje znanjem tijekom životnog ciklusa poduzeća: Inicijalna empirijska analiza u Republici Hrvatskoj	45
Zlatko Nedelko, Maciej Brzozowski	
6. Management Behavior and Management Innovativeness in Central and East Europe - A Comparative Study	55
Damjan Grušovnik, Duško Uršič, Alenka Kavkler	
7. Dimensions of Quality of Managerial Decision-making Process.....	62
Tjaša Štrukelj, Simona Sternad Zabukovšek	
8. Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja in njihov vpliv na politiko podjetja.....	69
Ivan Malbašić, Ruža Brčić	
9. Doprinos uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti organizacijskoj djelotvornosti: medijativna uloga organizacijske odanosti.....	76
Nikola Papac, Zdenko Klepić, Branko Matić	
10. Corporate Governance in Bosnia and Herzegovina	86
Antonina Cherpak	
11. Corporate Governance Effectiveness: Case of Ukraine	95
Sabina Taškar Beloglavec, Tjaša Štrukelj	
12. Družbena odgovornost v finančnih institucijah	101
Antal Balog	
13. Etički kodeks poduzeća u funkciji društveno odgovornog poslovanja.....	110
Nina Pološki Vokić, Tomislav Hernaus	
14. The Triad of Job Satisfaction, Work Engagement and Employee Loyalty – The Interplay among the Concepts	120
Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven, Živa Veingerl Čič, Paul Jiménez, Anita Dunkl	
15. Job Satisfaction; Differences between Four Countries	130
Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven, Živa Veingerl Čič, Anita Dunkl, Paul JiménezAutor	
16. Differences in Employees' Commitment between Austria, Germany, Slovenia and Spain	137
Sreten Ćuzović, Svetlana Sokolov Mladenović	
17. Customer Loyalty Management in Retail in Conditions of Internationalization.....	146

	Urban Šebjan, Samo Bobek, Polona Tominc	
18.	Metrika za raziskovanje uporabe analitičnih pripomočkov pri upravljanju odnosov s strankami.....	155
	Sabina Taškar Beloglavec, Urban Šebjan	
19.	Vedenje uporabnikov bančnih storitev in jamstvo depozitov v času krize v Sloveniji	169
	Adisa Delić, Sabina Đonlagić Alibegović, Isada Mahmutović	
20.	Identifying Dominant Causes of Conflicts and Their Impact on Organizational Performance.....	181
	Marli Gonan Božac, Nataša Rupčić, Iva Angeleski	
21.	Transformacija menadžmenta konflikata prema procesu upravljanja odnosima: primjer akademske zajednice	195
	Đorđe Ćuzović	
22.	Fondovi nacionalnog bogatstva - novi investitori na globalnom finansijskom tržištu	208
	Marko Perić, Sanja Premec	
23.	Otvorena pitanja i izazovi poslovnih modela u turizmu.....	216
III.	PODUZETNIŠTVO / ENTREPRENEURSHIP	223
	Karin Širec, Igor Vrečko	
24.	Krepitev podjetniških in projektno managerskih kompetenc srednješolcev za spodbujanje njihove podjetniške naravnosti	224
	Zoran Rakićević, Brankica Ljamić-Ivanović, Jasmina Omerbegović-Bijelović	
25.	Spremnost studenata na preduzetništvo: studija slučaja „Univerzitet u Beogradu 2014“	234
	Ana Marija Alfirević, Ivan Peronja, Senka Borovac Zekan	
26.	Utjecaj poželjnosti poduzetništva i samodjelotvornosti studenata na namjeru kreiranja novih poduzeća	244
	Ana Semper, Ksenija Vuković, Marina Klačmer Čalopa	
27.	Poduzetništvo u Hrvatskoj gledano iz kuta studenata ekonomike poduzetništva: socijalnokonstruktivistički pristup.....	251
	Irena Kedmenec, Selma Smajlović, Kiril Jovanovski	
28.	Rodne razlike u namjerama bavljenja poduzetništvom, politikom i volonterskim radom studenata poslovne ekonomije	256
	Tamara Šmaguc, Irena Kedmenec, Kiril Postolov	
29.	Determinants of Entrepreneurial Self-efficacy and Its Impact on Growth and Internationalization Intentions of Business Students	264
	Ajka Baručić, Bahrija Umihanić	
30.	Poduzetničke vještine kao faktor prepoznavanja poduzetničke prilike za pokretanje novog biznisa	272
	Matej Rus, Miroslav Rebernik	
31.	Izgrađevanje startup ekosistema v Sloveniji	282
	Dina Korent, Kristina Detelj, Ksenija Vuković	
32.	Ocjenjivanje efikasnosti hrvatskih županija u poduzetništvu primjenom analize omeđivanja podataka ...	288
	Anastasiia Svynchuk, Antonina Cherpak	
33.	The Specifics of Fundraising for Social Enterprises’ Start-Ups: International Practice and Ukrainian Reality	299
	Ivana Marić	
34.	Vrijednosti socijalnih poduzetnika Ekonomije zajedništva	308
	Iva Gregurec, Damir Dobrinić	
35.	Primjena izravnog marketinga u malom i srednjem poduzetništvu na hrvatskom tržištu	316
	Senka Borovac Zekan, Marija Peronja, Helena Mikačić	
36.	Uloga i primjena digitalnog marketinga u strategiji izlaska na nova tržišta	323

Sekcija / Section

**SJEĆANJE NA ČOVJEKA, PRIJATELJA I PROFESORA
MARINA BUBLU /
IN MEMORY OF A GREAT MAN, A FRIEND AND A PROFESSOR
MARIN BUBLE**

Prof. dr. sc. Pere Sikavica

5. interkatedarski skup katedri za menadžment JI Europe

Varaždin, 25.-26. rujna 2015.

Sjećanje na čovjeka, prijatelja i profesora Marina Bublom

I. Moje upoznavanje, druženje i prijateljevanje s prof. dr. Marinom Bublom

S prof. dr. sc. Marinom Bublom upoznao sam se u prosincu 1971. godine. Dakle, naše poznanstvo, druženje i iskreno prijateljstvo traje pune 44 godine, sve do njegove, za današnje prilike, prerane smrti. Od tada ostaju samo uspomene i sjećanje na jednog plemenitog, dragog i dobrog čovjeka, izvrsnog znanstvenika, cijenjenog profesora i uzornog supruga, oca, djeda i pradjeda.

Od prvog dana našeg poznanstva, pa sve do njegove smrti, uvijek smo mogli računati jedan na drugoga i nikada jedan drugoga nismo iznevjerili, nikada se nismo ni porječkali, što ne znači da smo se uvijek i u svemu slagali, ne samo kada je riječ o struci već i o drugim temama.

Upoznali smo se, dakle, daleke 1971. godine kao studenti na znanstvenom poslijediplomskom studiju „Organizacija i upravljanje“, na Studiju kojeg je vodio naš uvaženi i ugledni prof. dr. sc. Mijo Novak, koji je bio mentor Marinu, kao i meni, kako na magisteriju tako isto i na doktoratu.

U toj generaciji poslijediplomanada bilo nas je 30-ak studenata, uglavnom do tada uspješnih poslovnih ljudi, s već izgrađenim karijerama, od kojih je najveći broj njih dolazio iz velikih hrvatskih kompanija, ali i iz drugih dijelova bivše države, među kojima su posebno bili brojni Slovenci, konkretnije nastavnici i predavači s Visoke poslovne škole iz Maribora. Dakle, u strukturi studenata isticale su se dvije skupine, jedna je dolazila iz Brodogradilišta Split, na čelu s glavnim direktorom, među kojima je bio i Marin, a drugu skupinu su predstavljali predavači s Visoke poslovne škole iz Maribora. Stoga nije ni malo slučajno, da je iz te generacije poslijediplomanada doktoriralo čak oko 15-ak studenata.

Ozračje na Studiju je bilo izuzetno pozitivno. Među poslijediplomandima je postojalo zdravo natjecanje, premda se ponekad kod nekih osjetila blaga zavist, posebno prema Marinu. To ni ne čudi, jer kako ističe starogrčki dramatičar Sofoklo: „Pred velikima zavist često gmiže“. A Marin je već tada, na određeni način, iskakao tj. već je tada bio prepoznatljiv kao čovjek koji puno obećava. Tako da tu zavist pojedinih kolega na Studiju prema Marinu treba shvatiti, kako navodi John Grey, kao vrstu pohvale.

Marin je bio najbolji student, kako zbog toga što je već tada imao veliko praktično iskustvo iz svijeta rada, premda je to imala i većina drugih studenata, ali Marin je imao i ono što ga je krasilo kroz cijeli život, a to su marljivost, savjesnost, odgovornost i želja za znanjem i unapređenjem svega onoga čime se bavio.

Ja sam bio najmlađi na tom studiju, a svi ostali studenti su bili stariji 7, 8 i više godina od mene. Ja sam kao najmlađi upijao znanje, ne samo od profesora, nego i od svih ostalih kolega studenata. I tako smo jedino Marin i ja sve ispite na Studiju položili s odličnim. I to je, na neki način, mene zbližilo Marinu, više nego drugim kolegama, premda sam sa svima bio dobar. Tome treba dodati i činjenicu da je naš voditelj Studija prof. dr. sc. Mijo Novak, na poseban način simpatizirao Marina i mene. Marina i zato što je bio njegov Trogiranić, a mene kao svoga asistenta. Tako da je to, na određeni način, bilo i razumljivo. Međutim, ni Marin ni ja to nismo nikada zloupotrebili, baš naprotiv, to je kod nas stvaralo još veću odgovornost i obvezu i poštovanje prema profesoru Novaku.

Na taj način počelo je moje dugogodišnje druženje i prijateljevanje s profesorom Bublom. Izuzetno sam ponosan na naše prijateljstvo, druženje i zajednički rad što mi sada, otkada ga nema, jako nedostaje. Ostatak će mi trajno u dragoj i nezaboravnoj uspomeni. S obzirom na naše iskreno prijateljstvo, uvijek se pitam kako to da smo se mi tako našli, a onda sam odgovor našao kod starogrčkog filozofa Aristotela koji kaže: „prijateljstvo ili nađe slične ljude ili ih učini sličnima“. Imali smo velike planove, kada

budemo u mirovini, da se više posjećujemo, vidamo i družimo, premda je on i dalje puno radio do zadnjeg dana ali, nažalost, njegova smrt je sve te naše planove učinila neostvarivim.

Profesor Buble je, unatoč svome narušenom zdravlju, ne samo puno radio, pisao i predavao, već je isto tako jako volio i putovati na znanstvene i stručne konferencije uopće, a na međunarodne posebno. Tako smo zajedno bili na znanstvenim konferencijama u Beču, Londonu, Stoke on Trentu, Vilniusu, Singapuru, Šangaju i Hong Kongu. Premda uvijek ozbiljan, daleko ozbiljniji od svih nas, koji bi se ponekad malo više opustili, on je uvijek znao mjeru, pa i onda kada se je s nama šalio. U nastavku ću navesti nekoliko anegdota s tih putovanja.

Na putu za Kinu, u zrakoplovu smo dobili neku juhu s čudnim dugačkim rezancima koji su više sličili na male zmijske nego na rezance. Upravo kad je on počeo jesti ja mu kažem: „Marine, to je juha od zmija, a s obzirom da se približavamo Kini, onda su nam ponudili njihova jela“. Na trenutak je zastao, odložio žlicu i prestao jesti, a kada sam se ja počeo smijati on je, bez imalo ljutnje na mene, počeo jesti. Nažalost, u Kini, u Šangaju mu je pozlilo, imao je problema sa srcem te smo ga vodili u bolnicu da mu saniraju zdravstveno stanje. Ali, hvala Bogu, sve je tada dobro završilo i sretno smo se vratili u Hrvatsku. To je bilo 1998. godine.

U Hong Kongu smo kupovali odjeću od svile za članove naših obitelji. Marin je kupio supruzi pidžamu s ogromnim zmajem na leđima. I ja mu kažem: „Marine, kad se probudiš iz sna i ugledaš tog velikog zmaja na pidžami svoje supruge, mislit ćeš da si u krevetu sa zmajem, a ne sa suprugom“. Naravno, da se Marin opet nije naljutio na mene, samo se onako slatko nasmijao.

Na jednoj večeri u Londonu, također 1998. godine, uz gostoprimstvo domaćina te dobro i veselo društvo, svi smo se pomalo opustili pa i profesor Buble, ali on uvijek najmanje i s mjerom. Uvijek je bio decentan i dostojanstven.

U Singapuru, vjerujem najčišćem gradu na svijetu, gdje nigdje ne možete vidjeti papirić na ulici, šetali smo 20-ak minuta od hotela do konferencijske dvorane i profesor Buble je svuda tražio koš za otpatke da baci papirić od žvakače gume. Međutim, kako nigdje blizu nije bilo koša za otpatke, ja sam ga nagovarao da baci na pod (premda to ni sam nikada ne radim). I on je nakon mogeg nagovaranja, ipak taj papirić bacio na pod. Nakon toga sam mu ja rekao: „Evo upravo te vidio jedan policajac i ide prema nama“. Jasno je da sam se htio samo malo našaliti, i Marin se opet nije naljutio na mene. Takav je bio čovjek profesor Buble, dobar kao kruh i pun razumijevanja za moje male nestašluke.

Ove anegdote navodim, prvenstveno zbog mlađih kolega, da vide i ostale dobiti zajedničkih putovanja s kolegama na konferencije, po zemlji i svijetu. To su prilike za još bolje upoznavanje i na tim se putovanjima mnoga prijateljstva samo očvršćuju, ja bih rekao i cementiraju za cijeli život. Ima i drugačijih iskustava, da nakon toga neka prijateljstva i pucaju. Sve zavisi o tome koliko se uzajamno poštujemo.

Profesor Buble je jako puno radio, a posebno je puno pisao. Premda smo bili odlični prijatelji i kolege, napisali smo svega par radova zajedno. To su bila dva rada na međunarodnim konferencijama i jedan rad u Zborniku radova Visoke poslovne škole „Minerva“, čiji je on bio urednik. Međutim, interesantno je da smo još kao studenti na PDS-u 1972. godine, s još nekoliko kolega, uz podršku voditelja Studija prof. dr. sc. Mije Novaka, napisali skriptu pod naslovom „Organizacija stručnih službi“.

S obzirom da je profesor Buble brinuo o razvoju područja organizacije i menadžmenta na Ekonomskom fakultetu u Splitu, a prof. dr. sc. Fikreta Bahtijarević-Šiber i ja imali smo odgovornost za to isto područje u Zagrebu, to smo manje pisali zajedno a više smo bili jedan drugome recenzenti. Profesor Buble je bio recenzent svih mojih knjiga, a ja sam recenzirao najveći broj njegovih knjiga. To ne znači da smo jedan drugome tolerirali nešto s čime se ne slažemo, već smo kroz sve te godine jako dobro znali što i kako svaki od nas misli o pojedinoj temi ili području znanosti, tako da smo lako recenzirali knjige jedan drugome, bez ustručavanja da ne kažemo ono što mislimo da se može napisati drugačije, jasnije i bolje.

Kroz sve ove godine zajedničkog druženja i prijateljavanja, moram priznati da je profesor Buble bio uvijek onaj koji bi se prvi javio i pitao: „Pero, što radiš, pišeš li što, kad ćeš biti gotov i slično“. Meni je ponekad bilo neugodno. Ipak je on stariji, a i znam da jako puno radi, ali je uvijek imao vremena da nazove, da se javi i da pita kako sam, kako mi je obitelj i slično. Ako bi razmak između jednog i drugog

našeg telefonskog razgovora bio, po njegovom sudu, malo duži, onda bi nazvao i rekao mi: „Gdje si, što se ne javljaš?“.

Kad sam pisao „Organizaciju“, godinu i pol i više prije nego što sam završio pisanje, vrlo često bi me zvao i pitao: „Ajde, kad ćeš već to jednom završiti?“, a ja bi mu odgovorio: „Ne znam, ne mogu još reći, jer ja nisam ni počinjao pisati ni jednu knjigu bez višegodišnje pripreme građe koja mi je bila potrebna za pisanje, a pritom prvenstveno mislim na višegodišnje iščitavanje literature“. Tek onda, kada bih ja smatrao da sam dovoljno izvora konzultirao, samo pisanje mi je išlo jako brzo.

Profesor Buble je imao drugačiju tehnologiju rada i puno je brže pisao, tako da je u jednoj godini znao tiskati i po dvije nove knjige. Bio je izuzetno prilagodljiv i mogao je raditi u svim, pa i u nemogućim uvjetima. Pisao je i na Fakultetu, kao i doma i nije ga smetala igra unuka, mogao se isključiti i maksimalno koncentrirati na pisanje.

Kroz brojne razgovore, koje smo vodili, naročito intenzivno kroz 13 godina koliko je predavao na PDS-u „Organizacija i management“, koji sam ja vodio, razmjenjivali smo informacije i znanja o svemu iz struke, tj. o onome čime se bavimo i što momentalno radimo odnosno pišemo.

Znali smo, svaki od nas, često i s argumentima braniti svoja stajališta o pojedinim temama iz struke. I kako god se vehementno zauzimali, svaki od nas, za svoje stavove, to nikada nije utjecalo niti pokvarilo naše prijateljstvo. Dapače, još smo se više poštivali.

Navest ću samo nekoliko tema oko kojih smo imali različita stajališta. Još u bivšem sustavu, za vrijeme OOUR-a, RO i SOUR-a, profesor Buble se je zalagao za, po veličini, male OOUR-e, dok sam ja, pak, bio mišljenja da to trebaju biti veće tehnološko-ekonomske cjeline, čiji se proizvodi i/ili usluge mogu verificirati na tržištu. Drugi slučaj razlika među nama tiče se odnosa između struktura i procesa. Jednom me profesor Buble nazvao i pitao što radim, a ja sam upravo pisao nešto na temu struktura, a on mi na to kaže: „Pero, zaboravi strukture, sada je dominantna procesna nasuprot strukturne paradigme“. Ja sam mu rekao: „Dragi Marine, odnos strukture i procesa nije ili/ili već je to odnos i/i, jer nema struktura bez procesa, kao što ni nema procesa bez struktura, kako u biološkim organizmima u prirodi, tako isto i u poduzeću odnosno organizaciji“. Naravno, da je i Marin to znao, samo me je malo provocirao, jer je znao koliko sam ja zaljubljen u strukture. U prvoj svojoj knjizi iz menadžmenta pod naslovom „Osnove menadžmenta“, profesor Buble je pisao o kadrovanju kao funkciji menadžmenta. To isto mišljenje dijeli i prof. dr. sc. Fikreta Bahtijarević-Šiber. Bez obzira što u svjetskoj literaturi neki autori funkciju upravljanja ljudskim potencijalima navode kao funkciju menadžmenta a neki opet ne, ja sam, npr. mišljenja da je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima primarno poslovna funkcija, i kao takva jedan od resursa odnosno inputa u organizaciju, te da istovremeno ne može biti i funkcija menadžmenta, s obzirom da su sve menadžerske funkcije (planiranje, organiziranje, vođenje, kontrola) imanentne svakoj poslovnoj funkciji pa tako i funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Na taj smo način, profesor Buble i ja raspravljali o pojedinim temama te razvijali struku i pružali mogućnost i drugima da se s argumentima upuste u tu raspravu.

Posebno cijenim doprinos koji je profesor Buble dao poslijediplomskom studiju „Organizacija i management“, kojega sam ja vodio i na kojemu je profesor Buble predavao za 13 generacija studenata predmet „Projektiranje organizacije“, vrlo značajan predmet na kojemu su studenti puno naučili i dobili od njegovog bogatog iskustva, i to ne samo ekonomska nego i tehnička znanja. Iz tog vremena sjećam se brojnih razgovora koje smo vodili za vrijeme večera u „Jadranu“, kada je on dolazio na predavanja u Zagreb. Te večere smo voljeli, kako on, tako isto i ja, ne toliko zbog samog jela, koliko zbog dragocjene izmjene misli i ideja kroz tih nekoliko sati razgovora za vrijeme večere. I to smo prakticirali svaki mjesec, u semestru u kojemu je on imao nastavu, i tako 13 godina.

S profesorom Bublom dijelio sam brojne lijepe, ali isto tako i neke teške trenutke u njegovom životu. 1983. godine, s nepunih 45 godina, doživio je infarkt. Tada je prestao pušiti, ali otada je njegovo zdravlje bilo ozbiljno narušeno. I uz tako narušeno zdravlje izuzetno je puno radio, moglo bi se reći da je radio za nekoliko ljudi. Često puta sam mu znao reći: „Marine, ti si jedan od rijetkih splitskih profesora koji nema lijepu bakrenu boju lica, već lice koje kao da ne vidi sunce, kojeg inače ima u Dalmaciji u izobilju“. To nije nimalo čudno jer Marin je uvijek radio i nije imao vremena za šetnje i ispijanje kave na splitskoj rivi.

2002. godine je došao na operaciju srca u bolnicu Magdalena u Krapinskim toplicama. Trebao ga je operirati profesor Turina, koji je dolazio iz Švicarske i od četvrtka do nedjelje imao je na programu 8 operacija. Pošto sam ga ja vozio u bolnicu, zamolio sam glavnu sestru da profesor Buble bude prvi na programu za operaciju, misleći da će profesor Turina poslije biti umoran, ako profesor Buble bude među posljednjim pacijentima na programu. I profesor Buble je bio prvi na programu za operaciju, no, nažalost, nakon operacije, tijekom noći, profesoru Bublji je pukla jedna prijenosnica i, zahvaljujući samo prisobnosti dežurne doktorice na intenzivnoj njezi, profesor Buble je istu noć reoperiran. Po drugi put ga je operirao doktor Letica i, hvala Bogu, nakon toga je živio i intenzivno radio još punih 12 godina.

Par dana poslije operacije posjetili smo ga prof. dr. sc. Fikreta Bahtijarević-Šiber i ja. Izgledao je vrlo loše. Bojali smo se da li će preživjeti. Nakon nekoliko dana počeo se vidno oporavljati i tada sam znao da će još puno toga napisati, jer pisanje je bio njegov život.

II. O prof. dr. sc. Marinu Bublji kao čovjeku i profesoru

Prof. dr. sc. Marin Buble bio je istaknuti znanstvenik, odličan profesor, pravi kolega i odani prijatelj, a iznad svega i više od toga, plemenit čovjek i pravi gospodin. Rodio se u Trogiru 25. studenog 1938. godine. Gimnaziju je završio u Splitu 1958. godine, a Ekonomski fakultet u Zagrebu 1962. godine, na kojem je i magistrirao 1973. i doktorirao 1976. godine. Koliko god je profesor Buble bio istaknuti i zaslužni profesor Ekonomskog fakulteta u Splitu, toliko je bio vezan i uz Ekonomski fakultet u Zagrebu, na koji je uvijek rado dolazio predavati. Kolika je njegova odgovornost prema obvezama, najbolje potvrđuje činjenica da u 13 generacija poslijediplomanada kojima je predavao, nikada nije izostao s nastave. A trebao je doputovati iz Splita, u pravilu zimi, po lošem vremenu, kada je bila nastava iz njegovog kolegija.

Profesor Buble je imalo veliko srce, uvijek prepuno razumijevanja, ljubavi i dobrote za sve one koji su ga poznavali. U sebi je spojio sve ljudske vrline. Krasilo ga je poštenje i čvrstoća karaktera te blagost i dobrota. Bio je ugledni znanstvenik, cijenjeni sveučilišni profesor, veliki čovjek. A s obzirom na sve što je u životu napravio, uz njegovo ime pristaje misao Victora Hugoa „Da veliki ljudi sami sebi prave postolje“. I doista, profesor Buble je svojim životom i svojim djelima sam sebi napravio postolje.

Smrt prof. dr. sc. Marina Buble potresla je sve nas koji smo ga poznavali. Bio je čovjek kojemu se bez rezerve vjerovalo. Snaga mu je bila u jednostavnosti, skromnosti, plemenitosti i dobroti. Uvijek je bio spreman svakome pomoći. Volio je ljude i uvijek je nalazio lijepu riječ za svakoga. Nije brzopleto donosio sudove o ljudima. Imao je puno razumijevanja i za ljudske slabosti. Gradio je mostove među ljudima, pa i onda kada su prepreke među njima bile nepremostive. Bio je izuzetno pristupačan, jednostavan i skroman. Držao se stihova velikog pjesnika A. B. Šimića pazeći da: „ne ide malen ispod zvijezda“ i baš zato je bio velik. Krasila ga je poniznost, a „poniznost je, kako navodi Voltaire, protuotrov oholosti“. Zračio je toplinom, srdačnošću i susretljivošću. Ljude je primao otvorenog srca i raširenih ruku. Bio je izuzetan čovjek, pouzdan prijatelj i kolega. Bio je dobar suprug, otac, djed i pradjed. Obožavao je svoju obitelj i za nju je živio. Ništa mu za njih nije bilo teško. Nažalost, tužna vijest o njegovoj smrti 29. studenog 2014. godine sve je to prekinula. Međutim, njegova djela žive i dalje i još će dugo živjeti jer, kako kaže Seneca „Život je poput basne, nije važno koliko je dug, već koliko je vrijedan“. A njegov život, prepoznatljiv po njegovim djelima, doista je bio vrijedan. Tako da će on biti, kako kaže Erich From, „onoliko živ koliko je prisutan“. A bit će dugo živ, jer su njegova djela nezaobilazna. Profesor Buble je doista naš najplodniji autor u području menadžmenta. Objavio je veliki broj knjiga iz različitih područja menadžmenta.

Profesor Buble je bio jedan od najboljih i najpoželjnijih mentora. Imao je osjećaj za aktualne teme, kojima je radio iskorake u području organizacije i menadžmenta sa svojim suradnicima. Bila je čast i privilegij svakom studentu da mu profesor Buble bude mentor. Ne zato što će nešto lakše napisati rad, već naprotiv, zato što će napisati izvrstan rad pod dirigentskom palicom takvog mentora kao što je bio profesor Buble. Izuzetno je bio angažiran oko svojih kandidata kojima je bio mentor. Stalno ih je poticao i motivirao za rad i napredovanje. Istina, neki su mu to zaboravili, što nije samo njegov slučaj, a oni pravi su mu vječno zahvalni i nikada neće zaboraviti što je za njih učinio.

Profesor Buble je bio izuzetan organizator, vrhunski motivator i pravi vođa. Njegov trag je neizbrisiv, ne samo u knjigama koje je napisao, u studentima koje je educirao, nego i u instituciji (Ekonomski fakultet u Splitu) koju je on, svojim radom, trajno obilježio. Brojne mlađe suradnike na Fakultetu usmjeravao je i poticao u istraživanja u novim područjima organizacije i menadžmenta. Mnoge je mlađe suradnike doveo do zvanja redovitih profesora. Brojni su mu u tome vječno zahvalni, a ja bih rekao da se je i u ponekima razočarao, u čemu, naravno, nije ni sam ni jedini. To je sudbina mnogih koji su se nesebično darivali drugima.

III. Doprinos prof. dr. sc. Marina Buble znanosti o organizaciji i menadžmentu

Prof. dr. sc. Marin Buble svojim znanstvenim radom ostavio je neizbrisiv trag na području organizacije i menadžmenta. Opseg njegovog znanstvenog rada, kada je riječ o organizaciji i menadžmentu je, moglo bi se reći, renesansni, s obzirom da nema tema u tom području znanosti o kojima on nije pisao, a o mnogima je objavio knjige odnosno monografije. U okviru organizacijskih disciplina, njegov je izuzetan doprinos u području, kako teorije organizacije, tako isto i u području vrednovanja rada odnosno kompenzacijskog menadžmenta, a ponajviše na području metodike i projektiranja organizacije. U ovom posljednjem, bez konkurencije, jedini je relevantni autor koji je objavljivao u nas.

Dok je do kasnih 90-tih godina prošlog stoljeća, njegov znanstveni interes, u najvećoj mjeri, usredotočen na teme iz područja organizacije, i to u prvom redu teorije organizacije, projektiranje organizacije, vrednovanje rada i stimulativnog nagrađivanja, posljednjih 20-ak godina dominantno je usmjeren na različite teme iz područja menadžmenta, tako da je objavio veliki broj knjiga iz područja menadžmenta kao što su: Osnove menadžmenta, Menadžment, Projektni menadžment, Međunarodni menadžment, Menadžerske vještine, Kompenzacijski menadžment i Poslovno vođenje. Po tom opusu, tj. po broju knjiga iz menadžmenta, kao i tema koje je obrađivao, jedini je autor u Hrvatskoj, a i šire, s tako širokim opusom tema iz područja menadžmenta.

Profesor Buble je objavio impozantan broj radova među kojima ističemo 20 samostalnih knjiga i 10 knjiga objavljenih u koautorstvu ili u njegovoj redakciji. Često je bio ispred svoga vremena. Znao je prepoznati izazove vremena i anticipirati promjenu. Uvijek je bio korak ispred, a to je osobina istinskih vođa.

IV. Doprinos prof. dr. sc. Marina Buble Ekonomskom fakultetu u Splitu

Profesor Buble nije bio samo istaknuti znanstvenik i profesor te pisac brojnih udžbenika i knjiga. On je bio izuzetno značajan i za razvoj Fakulteta. S obzirom na njegov opus, kao i doprinos afirmaciji Fakulteta, uvjeren sam da zavrjeđuje, kao malo tko drugi, nagradu koja bi nosila njegovo ime, a dodjeljivala bi se za najbolje radove iz područja menadžmenta na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Mislim da, s obzirom na sve što je dao Fakultetu, zavrjeđuje i da mu se postavi bista u auli Fakulteta. Ne treba zaboraviti da je Ekonomski fakultet u Splitu osnovan 1971. godine, a da profesor Buble već od 1976. godine radi na Fakultetu, a od 1978. u stalnom radnom odnosu. I nema sumnje da je njegova uloga u razvoju Fakulteta, od samih početaka pa do bolonjskog procesa i dalje, kada je riječ o poslovnoj ekonomiji, nemjerljiva.

Profesor Buble je na različite načine doprinio afirmaciji Fakulteta. U prvom redu, svojim brojnim udžbenicima i knjigama, kao ni jedan drugi profesor na tom Fakultetu. Ne manje značenje imaju i projekti za gospodarstvo, koje je on vodio, a što je predstavljalo ne samo značajnu materijalnu korist za Fakultet, već isto tako i afirmaciju Fakulteta u gospodarskoj praksi. Nemjerljiv je doprinos profesora Buble uspostavi nastavnih planova i programa iz poslovne ekonomije, kroz cijelo vrijeme rada na Fakultetu, a da i ne govorimo o poslijediplomskom studiju kojeg je osnovao, kao i doktorskom studiju čiji je bio jedan od utemeljitelja. Jednom riječju, profesor Buble je bio institucija Ekonomskog fakulteta u Splitu. Zbog svega toga, ime profesora Buble ostat će trajno upisano u povjesnicu Ekonomskog fakulteta u Splitu, ali i u memoriji Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, kao i brojnih drugih institucija na kojima je predavao.

Prije dolaska na Fakultet, profesor Buble je imao 15 godina staža u industriji, što je, u velikoj mjeri, omogućilo širinu tema o kojima je pisao i koje je znanstveno istraživao. Dragocjeno iskustvo iz dviju tvornica i jednog brodogradilišta, u kojima je radio do dolaska na Fakultet, bila su neiscrpna inspiracija i podloga za teorijsku dogradnju i istraživanje u tako širokom polju tema iz područja organizacije i menadžmenta. To je bila njegova velika prednost pred drugim autorima iz tog područja.

Zaključak

I što da kažem na kraju, poštovane kolege? Okupili smo se ovdje da se sjetimo uglednog znanstvenika, cijenjenog sveučilišnog profesora, i iznad svega velikog čovjeka, prof. dr. sc. Marina Buble. I kao što kaže veliki francuski pisac i poetičar Andre Marleux: „Kad hrastove obaraju, šume ječe“. Tako je i smrt profesora Buble potresla sve nas koji smo ga poznavali.

Svi mi, koji smo imali sreću da ga bolje upoznamo, da ga zavolimo i kao čovjeka i kao prijatelja, otkada je umro, uskraćeni smo za jedno ljudsko druženje, za jedno pravo, duboko i iskreno prijateljstvo, koje će nam uvijek u životu trajno nedostajati.

Bolna je i tužna pomisao da ga više nikada nećemo sresti. Iako fizički više nije s nama, uvjeren sam da je u našim mislima i u našim srcima, i tako će biti dok bude nas, jer kako kaže najveći rimski govornik Ciceron: „Život mrtvih je u sjećanjima nas živih“.

Prof. dr. sc. Pere Sikavica

Sekcija / Section

**ORGANIZACIJA I MENADŽMENT /
ORGANIZATION AND MANAGEMENT**

Strateški management za sodobno poslovanje podjetja

Tjaša Štrukelj

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija
tjasa.strukelj@um.si

Aleksandra Krajnović

Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar, Hrvatska
akrajnov@unizd.hr

Anita Peša

Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar, Hrvatska
apesa@unizd.hr

Povzetek. *V članku obravnavamo upravljanje podjetja, ki je izhodišče za njegovo vodenje in poslovanje. Trdimo, da morajo podjetja za uspešen razvoj in delovanje v sodobnem svetu svoje upravljanje, vodenje in poslovanje ustrezno inovirati. Tako naj se prilagodijo vedno večji potrebi po družbeni odgovornosti, h kateri tudi Evropska unija poziva v svojih uradnih dokumentih.*

Ključne besede. upravljanje podjetja, strateški management, inovacije, družbena odgovornost.

1 Uvod

Neoliberalizem so utemeljili na prostem trgu, ki je služil kot izgovor za utemeljenost ravnanja ljudi, ki so bili enostranski namesto potrebni in zadostno celoviti ter so se počutili neodvisni ali odvisni namesto soodvisni, tudi ozko in kratkoročno sebični namesto družbeno odgovorni. Ta celota temeljnih lastnosti neoliberalnega izkoriščanja prostega trga je ustvarila monopole in velike razlike med ljudmi in zato vodila v krizo 2008-. Če naj podjetje doseže družbeno odgovorno ravnanje, ki ga zahtevajo posledice neoliberalne ekonomske teorije in prakse izkoriščanja, mora slediti zamislim integralnega menedžmenta in v smeri družbene odgovornosti inovirati svoje upravljanje, vodenje (menedžment) in poslovanje. Kajti če naj družbena odgovornost zamenja te obstoječe uničujoče teorije in prakse, moramo družbeno odgovornost vpeljati v upravljanje najbolj vplivnih delov človeštva – podjetja. V članku raziskujemo ali in kako je to moč realizirati, zakaj je družbena odgovornost potrebna, kaj vključuje in kako jo dosegamo, pri čemer kot vzvod za njeno doseganje predlagamo uporabiti integralni menedžment in zamisli Dialektične teorije sistemov.

2 Teoretična izhodišča

Družbena odgovornost še ni splošna praksa. Da je trditev resnična, dokazujejo mnogi dokumenti, ki drugače ne bi bili potrebni, med drugim dokument standarda ISO 26000 o družbeni odgovornosti (ISO, 2010) in Akcijski plan za družbeno odgovornost Evropske unije (EU, 2011). Ti dokumenti so stopili v veljavo ker so potrebni, ker lahko družbena odgovornost ljudem pomaga: pomaga človeški rasi rešiti probleme, ki so nastali zaradi desetletij neoliberalne ekonomske teorije in prakse izkoriščanja; torej nam družbena odgovornost lahko pomaga preživeti. Evropska unija v prej omenjenem dokumentu (EU, 2011) to posebej eksplicitno poudarja. V članku zato raziskujemo odprta vprašanja inoviranja upravljanja (in iz upravljanja izhajajočega vodenja) podjetja, ki je v standardu ISO 26000 o družbeni odgovornosti (ISO, 2010) osrednja vsebina med sedmimi vsebinskimi področji za dosego družbene odgovornosti. ISO 26000 (ISO, 2010) definira družbeno odgovornost kot odgovornost podjetja

(in ostalih organizacij) za vpliv njegovih odločitev in aktivnosti na družbo in okolje (aktivnosti vključujejo procese, proizvode in storitve).

Pri svojem delu izhajamo iz družbene odgovornosti in jo kombiniramo s potrebno in zadostno celovitostjo ter soodvisnostjo. Dokazujemo hipotezo, da je upravljanje podjetja jedro za dosego družbene odgovornosti, kajti inoviranje upravljanja lahko podjetja vodi k odgovorni politiki podjetja, ki jo podjetje realizira skozi odgovorno vodenje in pošteno, odgovorno poslovanje. Ugotavljamo, da je v upravljanju podjetja potrebna zadostna celovitost politike družbene odgovornosti podjetja, da lahko v okviru invencijsko-inovacijsko-difuzijskega procesa družbeno odgovornost podjetja realiziramo.

V času, ko vse več panog postaja globalnih, postajata upravljanje in menedžment podjetja vse bolj pomemben način za ohranjanje razvoja podjetja in ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Štrukelj, 2014). To potrjuje tudi standard ISO 26000 (ISO, 2010), s svojimi sedmimi centralnimi področji in sedmimi načeli, ki prikazujejo bistvo družbene odgovornosti in zahtevajo dva odločilna koncepta, ki v standardu ISO 26000 povezujeta centralna področja in načela: potrebna in zadostna celovitost (holizem) (celostni pristop, angl. *holistic approach*) in soodvisnost (angl. *interdependence*), ki sta osrednja koncepta tudi v Mulejevi Dialektični teoriji sistemov (Mulej, 1974 in dalje; Mulej idr., 2013). Med vsebinskimi področji standarda ISO 26000 je osrednje področje za dosego družbene odgovornosti upravljanje (in vodenje) podjetja, kar nakazuje na njegovo pomembno vlogo. Ta področja so (ISO, 2010, str. 4): 1. upravljanje in vodenje podjetja; 2. človekove pravice; 3. prakse dela (zaposlovanje); 4. okolje; 5. poštene poslovne prakse (etično ravnanje); 6. potrošniška vprašanja (pravice potrošnikov) in 7. vključenost v skupnost in njen razvoj.

Prvo in osrednje področje je torej upravljanje in vodenje podjetja, zato ju natančneje preučujemo v nadaljevanju. Vsako podjetje opredeljuje svoje temeljne in splošne ter dolgoročnejske značilnosti upravljanja v svoji politiki podjetja, ki pomembno vpliva na razvoj in poslovanje podjetja – institucije interesno povezanih ljudi in premoženja (Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012). Izkušnje in raziskave so nas prepričale, da mora biti upravljanje podjetja in iz njega izhajajoče vodenje podjetja usmerjeno v odgovorno ravnanje podjetja (Štrukelj, 2015; Štrukelj in Šuligoj, 2014). Pomanjkanje družbene odgovornosti, etike, systemskega ravnanja in trajnostne usmerjenosti v prihodnost lahko očitno uvrščamo med pomembne (ekonomske) dejavnike, ki so povzročili (ekonomsko, družbeno, ekološko, finančno in z vrednotami povezano) globalno krizo s pričetkom leta 2008. In ravno zato je prav zdaj, če ne že prej, družbeno odgovornost posameznikov in podjetij zelo nujno potrebna (Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014). To potrebo moramo vključiti v vizijo podjetja, njegovo upravljanje (ki se izraža v politiki podjetja), vodenje (strategije, taktike) in vsakodnevno prakso.

Načela družbeno odgovorne politike podjetja, ki upošteva interese vseh udeležencev podjetja in dolgoročno razvojno in ekonomsko usmeritev podjetja, uvrščamo med lastnosti, ki naj se jih naučimo in morajo postati vrednote, kulture, etike, norme in navade, če naj človeštvo preživi (Štrukelj, 2014; 2015; Štrukelj idr., 2012).

Da bi dosegli poslovno odličnost, je potrebno odgovorno upravljanje, vodenje in poslovanje podjetja redno usmerjati v inovacije in inovirati. Zahteve upravljanja podjetja, ki se izražajo v politiki podjetja, pa so izpolnjene, ko je njihova realizacija vključena v strateški menedžment (Belak, Ja., 2002, str. 132). Strategije in z njimi povezane strukture podjetja so pomemben instrument za izpolnitev politike podjetja. To določa način realizacije politike podjetja. Izpolnitev politike podjetja je temeljna naloga vrhnjih (angl. *top*) menedžerjev, kar neposredno uvrščamo v proces strateškega menedžmenta, posredno pa tudi v proces izvedbenega (taktičnega in operativnega) menedžmenta ter temeljni izvedbeni proces. To je možno realizirati le kadar je podjetje inovativno.

3 Upravljanje in vodenje podjetja v sodobnih razmerah

Inoviranje upravljanja podjetja je del zelo pomembnih izhodišč za preživetje, obstoj in razvoj podjetja, kajti skladno s smernicami za upravljanje podjetja opredelijo vizijo in politiko podjetja, iz katerih izhajata vodenje in poslovanje podjetja. Skladno z izhodišči pristopov modelov integralnega menedžmenta (glej Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. idr., 2014; Duh in Belak, Je., ur., 2014 za MER model integralnega menedžmenta) politika podjetja izhaja iz vizije podjetja in podjetju predstavlja široka, globalna izhodišča za vodenje in njegovo poslovanje. Politiko podjetja sestavljajo poslanstvo, smotri in temeljni cilji, s katerimi podjetja že globalno opredelijo potrebne resurse, procese in izide (učinke: proizvode in/ali storitve). Strategije pa so načini za uresničevanje poslanstva in smotrov ter doseganje temeljnih ciljev podjetja.

Torej morajo podjetja za opredelitev strategij izhajati iz vizije in politike podjetja, tudi za dosego inovirane politike podjetja. To vključuje napore za trajnostno prihodnost (Belak, Je., 2013; Belak, Je. idr., 2010; Čančer in Šarotar Žizek, 2015; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Štrukelj in Šuligoj, 2014), kar lahko veliko prej dosežemo s potrebno in zadostno celovitostjo (Dankova idr., 2015; Mulej idr., 2013), kot z enostranskim opazovanjem, zaznavanjem, razmišljanjem, čustvenim in duhovnim življenjem, odločanjem, komunikacijo in akcijo. Potrebno in zadostno celovito ravnanje in uspeh menedžmenta lahko dosežemo na temelju dialektične in drugih mehko-sistemskih teorij (glejte Mulej, 1974 in dalje; Mulej idr., 2013). Za dosego dolgoročnega uspeha in

trajnih konkurenčnih prednosti morajo podjetja prakticirati potrebno in zadostno celovito ravnanje/obnašanje glede inoviranja (Duh in Štrukelj, 2011), tudi glede inoviranja upravljanja in vodenja podjetja (Malik, 2011; Štrukelj, 2015; Štrukelj idr., 2012).

Strategije obsegajo sredstva, s katerimi podjetja dosegajo svoje poslanstvo, smotre in temeljne cilje, torej politiko podjetja. Strategije so možne akcije (David, 2005, str. 12), ki zahtevajo odločitve vrhnjih (*angl.* top) menedžerjev in velike količine resursov podjetja. Poleg tega strategije podjetja vplivajo na njegovo dolgoročno blaginjo, tipično za najmanj pet let, in so torej usmerjene v prihodnost. Strategije vplivajo na poslovne funkcije in (strateške poslovne enote) podjetja ter zahtevajo upoštevanje mnogih vplivnih dejavnikov, tako zunanjih [priložnosti in nevarnosti] kot notranjih [vrednot, prednosti in slabosti]. Na koncu naj še dodamo, da podjetja potrebujejo za uresničitev strategij taktične in operativne usmeritve in vsakodnevno poslovno prakso v temeljnem izvedbenem procesu. Le tako lahko planirani razvoj uresniči.

Snovanje, oblikovanje in izbira ali krajše formuliranje politike podjetja, strateškega in izvedbenega menedžmenta (kar je sinonim za izraz strateško planiranje, ki ga uporabljajo v poslovnem svetu) lahko imenujemo tudi kot vzorec odločitev v podjetju, ki (prirejeno in dopolnjeno po Belak, Ja., 2002; 2010; Štrukelj, 2014; 2015): 1. določa in razodeva osnovno/temeljno politiko podjetja, torej poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja, v okviru politike podjetja tudi obstoječo ali želeno vrsto usmeritve udeležencev podjetja, razvojne usmeritve podjetja, ekonomske usmeritve podjetja in družbene usmeritve podjetja; 2. določa delne politike podjetja, kot npr. politiko družbene odgovornosti; določa smernice za doseganje politike podjetja (poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev), torej strateški menedžment, tako da išče strateške (razvojne) možnosti in izbere primerne strategije (in strukture) podjetja; 3. določa smernice za taktični menedžment kot del izvedbenega menedžmenta: zagotovitev in optimalno razporeditev resursov (na osnovi planiranja izidov, planiranja angažiranja, planiranja potroškov in stroškov ter planiranja razporeditve poslovnega izida podjetja); 4. določa smernice za operativni menedžment kot del izvedbenega menedžmenta: operativno razporeditev izvedbenih nalog, ki neposredno določajo vrsto poslovanja podjetja za sledenje zastavljenim strategijam podjetja; poleg tega pa še 5. naravo ekonomskega in neekonomskega prispevka podjetja: tehnoloških in netehnoloških inovacij, kot npr. inovacije vrednot k trajnostnemu razvoju, ki jih podjetje namerava nuditi lastnikom, zaposlenim, kupcem, poslovnim partnerjem, skupnosti in vsem ostalim udeležencem podjetja.

Kot rezultat tega procesa podjetje določi kaj želi doseči, s katerimi in kakšnimi proizvodi in/ali storitvami (obstoječimi ali planiranimi), v katerih tržnih segmentih in na katerih trgih, s katerimi strategijami in na kakšen način (npr. po katerih prodajnih kanalih), kakšne strukture za to potrebuje (npr. določanje načina financiranja poslovanja, potrebne tehnike in tehnologije, kadrov, organizacijske strukture podjetja ipd.) in katere naloge mora izvesti za doseg planiranega. Prav tako podjetje določi shemo razdelitve dobička, obseg tveganja (varnost premoženja ali višja stopnja donosa) ipd. V poslovnih funkcijah, kot so npr. raziskave in razvoj, nabava, proizvodnja/opravljanje storitev, prodajni marketing, kadrovska funkcija, informatika ipd., se določijo delne politike poslovanja, v katerih se določi tudi kako, na kakšen način se podjetje razlikuje od konkurentov. Na podlagi celotnega procesa je določeno kako naj se politika podjetja in menedžment podjetja realizirata v temeljnem izvedbenem procesu. Izkušnje kažejo, da kadar se podjetja formuliranja in realizacije tega procesa osredotočajo na družbeno odgovornost, bodo dolgoročno tako ljudje kot podjetja uspešnejša, vsa živa bitja pa imela več možnosti za preživetje in dobro počutje (Štrukelj, 2014; glejte tudi Dankova idr., 2015; Glavočević in Radman Peša, 2013; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Rejc Buhovac in Epstein, 2014).

4 Inoviranje upravljanja in vodenja podjetja v sodobnih razmerah

Tudi faze inoviranja politike podjetja, strateškega in izvedbenega menedžmenta lahko definiramo kot umetnost in znanost snovanja, oblikovanja in izbire ali krajše formuliranja (planiranja, organiziranja, neposrednega vodenja in kontrole kot temeljnih funkcij upravljanja in vodenja podjetja ter priprave informacij, odločanja in ukrepanja, kot procesnih funkcij upravljanja in vodenja podjetja), uresničevanja in ocenjevanja odločitev, ki so vezane na več poslovnih funkcij. Vse to omogoča podjetju, da realizira inovirano politiko podjetja in strateški in izvedbeni menedžment, predlagamo da v smeri več družbene odgovornosti. Iz te definicije sledi, da se integralni menedžment osredotoča na povezovanje upravljanja, vodenja, marketinga, financ, računovodstva, človeških virov, proizvodnje, opravljanja storitev, raziskav in razvojov, organizacije, računalniško podprtih informacijskih sistemov itd., za doseg uspeha podjetja. Namen integralnega menedžmenta je ustvarjanje in izkoriščanje novih in različnih priložnosti (glejte David, 2005, str. 5), zato morajo biti politika podjetja, strateški in izvedbeni menedžment inovativni in inovirani (v smeri k družbeni odgovornosti).

Faze inoviranja politike podjetja in menedžmenta in njihove definicije pojasnjujemo v nadaljevanju (oprto na in izvzeto iz David, 2005, str. 5–6; Belak, Ja., 2002; 2010; subjektivno dopolnjeno z lastnimi spoznanji in znanji):

- formuliranje inovirane politike podjetja vključuje: razvoj družbeno odgovorne vizije podjetja; prepoznavanje danih priložnosti in nevarnosti podjetja v okolju, določanje notranjih prednosti in slabosti podjetja, natančno preučitev vrednot (ključnih) udeležencev podjetja, vrednot podjetja, njegove kulture, etike, norm in navad v

podjetju; razvoj družbeno odgovorne politike podjetja ter vzpostavljanje njegovega poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev;

- formuliranje inoviranega strateškega menedžmenta: formuliranje strateških odločitev zavezuje podjetje da opredeli in izbere strateške oz. razvojne možnosti (z vidika proizvodov, trgov, resursov, tehnologije, financ itd.) za daljše časovno obdobje. Kot rezultat družbene odgovornosti lastnikov naj politika podjetja zahteva, da strateški menedžment ustvari takšne splošne, temeljne in poslovne strategije, ki vodijo k uresničevanju družbene odgovornosti. Strateški menedžment vključuje tudi določanje programa razvoja podjetja;
- formuliranje inoviranega izvedbenega menedžmenta: vključuje zagotovitev in optimalno razporeditev resursov – taktiko (planiranje izidov, planiranje angažiranja, planiranje potroškov in stroškov ter planiranje razporeditve poslovnega izida podjetja) in operativno razporeditev izvedbenih nalog;
- uresničevanje inovirane politike podjetja in inoviranega strateškega in izvedbenega menedžmenta: zahteva da podjetje določi letne cilje, delne politike (tudi politiko družbene odgovornosti), motivira zaposlene in alokira (finančne in druge) resurse tako, da lahko podjetje realizira formulirano družbeno odgovorno vizijo, politiko podjetja, strategije, taktiko in operativno. Avtorji to pogosto imenujejo faza akcije integralnega menedžmenta, ki v temeljnem izvedbenem procesu kot svoj izid zahteva tehnološki in ne-tehnološki invencijsko-inovacijsko-difuzijski proces;
- ocenjevanje inovirane politike podjetja in inoviranega strateškega in izvedbenega menedžmenta: to je osnovni način za pridobitev informacij kadar vizija podjetja, politika podjetja (tudi delne politike), strategije, taktike ali operativa ne delujejo dobro. Tri temeljne aktivnosti ocenjevanja vključujejo: 1. revizijo politike podjetja in strateškega in izvedbenega menedžmenta; 2. merjenje uspešnosti in 3. sprejemanje korektivnih ukrepov.

5 Zaključek

Da podjetje doseže trajnostne konkurenčne prednosti, morajo biti njegov razvoj, delovanje in obnašanje etični in družbeno odgovorni. Potemtakem morajo podjetja biti pozorna na skrb za vsa bitja (ljudi, živali in naravo – okolje) in zadovoljevati interese vseh udeležencev podjetja, ne samo lastnikov. Takšno ravnanje mora izvirati iz odgovornega upravljanja in vodenja podjetja (Štrukelj, 2014; 2015). Mnogi ključni udeleženci podjetja (predvsem lastniki in vrhnji menedžerji) se zato nenehno sprašujejo kako upravljati in voditi podjetje v današnjem hitro spreminjajočem se svetu (Malik, 2011; Štrukelj, 2015). Stara pravila v današnjem hitro spreminjajočem se svetu ne veljajo več. Potrebni so drugačni pristopi, kot predlagamo v tem članku, z uporabo inoviranega upravljanja in menedžmenta (Duh in Štrukelj, 2011; Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. idr., 2014). Menedžerji morajo razumeti, da je v srcu teh novih pristopov inovativni menedžment (Mulej, 1974 in dalje; Mulej idr., 2013).

Literatura in viri

- [1] Belak, Ja. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: založba MER.
- [2] Belak, Ja. (2010). *Integralni management, MER model*. Aktualnosti managementa in razvoja 3. Maribor: MER Evrocenter.
- [3] Belak, Ja., Belak, Je., Duh, M. (2014). *Integral management and governance: basic features of MER model*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- [4] Belak, Ja., Duh, M. (2012). Integral management: key success factors in the MER model. *Acta Polytechnica Hungarica*, letnik 9, št. 3, str. 5–26.
- [5] Belak, Je. (2013). Corporate Governance and the Practice of Business Ethics in Slovenia. *Systemic Practice and Action Research*, letnik 26, št. 6, str. 527–535.
- [6] Belak, Je., Duh, M., Mulej, M., Štrukelj, T. (2010). Requisitely holistic ethics planning as pre-condition for enterprise ethical behaviour. *Kybernetes*, letnik 39, št. 1, str. 19–36.
- [7] Čančer, V., Šarotar Žižek, S. (2015). A proposed approach to the assessment of psychological well-being in organizations. *Applied research in quality of life*, letnik 10, št. 2, str. 217–235.

- [8] Dankova, P., Valeva, M., Štrukelj, T. (2015). A Comparative Analysis of International CSR Standards as Enterprise Policy/Governance Innovation Guidelines. *Systems Research and Behavioral Science*, letnik 32, št. 2, str. 152–159.
- [9] David, F. R. (2005). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Tenth, international edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [10] Duh, M., Belak, Je. (ur.) (2014). *Integral management and governance: empirical findings of MER model*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- [11] Duh, M., Štrukelj, T. (2011). Integration and Requisite Holism of the Enterprises' Governance and Management as Precondition for Coping with Global Environmental Changes. *Acta Polytechnica Hungarica*, letnik 8, št. 1, str. 41–60.
- [12] EU (2011). *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility* (datum objave: 25. 10. 2011). EU, Brussels: European Commission. Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf (pridobljeno 6. 11. 2011).
- [13] Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. *Oeconomica Jadertina*, 2013, št. 2, str. 28–49.
- [14] ISO (2010). *ISO 26000, Social Responsibility: Discovering ISO 26000* (na spletu). Switzerland, Geneva: ISO – International Organization for Standardization (www.iso.org). Dosegljivo na: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf (pridobljeno 29. 6. 2011).
- [15] Malik, F. (2011). *Corporate Policy and Governance*. Frankfurt/Main: Campus.
- [16] Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, letnik 21, št. 3–4, str. 207–212.
- [17] Mulej, M. (ur.) (2013). Special issue: Social responsibility – Measures and Measurement viewpoints, *Systemic Practice and Action Research*, letnik 26, št. 6, december 2013.
- [18] Mulej, M. (ur.) (2014). Special issue: Social Responsibility as a new Socio-economic Order. *Systems Research and Behavioral Science*, articles published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). Dosegljivo na: <http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/28ISSN%291099-1743a/earlyview> (pridobljeno 3. 6. 2014).
- [19] Mulej, M., Dyck, R. (ur.) (2014). *Social responsibility beyond neoliberalism and charity. Volumen 1–4*. ZDA: Bentham Science Publishers.
- [20] Mulej, M. idr. (2013). *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Litchfield Park: Emergent Publications.
- [21] Rejc Buhovac, A., Epstein, M. J. (2014). *Making sustainability work. Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Second edition. Completely revised and updated. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited in San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- [22] Štrukelj, T. (2014). Can strategic management show the way out from the current crisis towards social responsibility? V Mulej, M., Dyck, R. (ur.). *Social responsibility – sustainability, education and management* (str. 137–177). Knjižna zbirka Social responsibility beyond neoliberalism and charity, letnik 2. ZDA: Bentham Science Publishers.
- [23] Štrukelj, T. (2015). *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja: doktorska disertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, T. Štrukelj.

- [24] Štrukelj, T., Mulej, M., Sternad, S. (2012). Firm vision and policy innovations toward social responsibility for firm's long-term survival. V Tipurić, D., Dabić, M. (ur.): *Management, governance, and entrepreneurship: new perspectives and challenges* (str. 200–216). Darwen: Access Press.
- [25] Štrukelj, T., Šuligoj, M. (2014). Holism and Social Responsibility for Tourism Enterprise Governance. *Kybernetes*, letnik 43, št. 3–4, str. 394–412.

A Framework for Process Understanding of Organizations

Mustafa Urgan

Faculty of Management, Sakarya University
Faculty of Management, Esentepe Kampüsü, Sakarya
ungan@sakarya.edu.tr

Zlatko Nedelko

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija
zlatko.nedelko@um.si

Vojko Potočan

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija
vojko.potocan@um.si

Abstract. *Organizations worldwide are increasingly shifting from management by results to management by processes. Process based management has numerous benefits. Academics and practitioners agree that management by processes is only possible with sound understanding of organizational processes. A review of these studies indicated that although process understanding is frequently mentioned and taken for granted as a result of process analysis, there is lack of comprehensive approach to it. This article intended to close this gap by identifying the factors that may influence process understanding. The factors were identified through a review of relevant literature and classified into two: process elements and process attributes. Then, each of these factors was explained.*

Keywords. process understanding, process elements, process attributes.

1 Introduction

During the last decade, management by process has been gaining precedence over management by results. Given its importance, scores of studies have been published in academics' and practitioners' literatures about the merits of management by process. Change initiatives such as reengineering and lean production paradigm have triggered the growing interest in this type of management. According to De Toni and Tonchi (1996), management by processes helps companies to reach their goals (e.g., customer satisfaction or operational performance targets) by linking all the activities of the organization. Probably, the most crucial requirement for this management approach is to understand organizational processes. About ten years ago, Boardman (1994) suggested a change in emphasis from process execution to process understanding based on his/her observations in a UK manufacturing company. More recently, organizations commonly emphasize to gain a very detailed understanding of their processes (Emiliani, 2003). Process understanding offers many benefits to organizations. Jones and Lancaster (2001) reported that ability to understand processes gives business a competitive advantage, enable managers to assess the business risk, and enable them to make successful enterprise resource planning implementation. Process understanding is crucial for any processes' reengineering and continuous improvement. For example, Hammer and Champy (1993) reported that one of the important problems that reengineering companies face is missing process understanding. Other benefits of process understanding are also reported. According to Moen (1998), understanding appraisal costs requires a thorough process understanding. Homa (1995) indicated that process understanding is important for automation. Finally, it has a great impact on the success of benchmarking. Benchmarking necessitates a need for understanding a company's own processes and its partner processes as well to make meaningful comparisons (Andersen et al. 1999).

Scores of prior process related mentioned about the concept of process understanding. (e.g., Davenport,1992; Burke and Peppard, 1995; Jacobson et al., 1995). Broader in scope from the previous studies, the current study intended to provide a complete picture of process understanding. A complete perspective is needed because researchers suggest that all of the process factors that may affect process must be included in the process analyses (e.g., Wu et al. 2000, Boykin and Martz, 2004). In order to identify all of those factors, knowledge management, reengineering, process improvement, and operations management literatures were surveyed thoroughly. The identified factors were then classified into two: process elements and process attributes. The process elements include strategic importance, purpose and boundaries of process, steps of process, inputs, performance measurement, customers/suppliers, bottlenecks/constraints. The inputs were further classified as structural, infrastructural, and supplies. Structural inputs include technology, facilities, layout, capacity and vertical integration. On the other hand, infrastructural inputs include human resources, organization, culture, production planning and control method, quality program. Variability, complexity, causality, interdependency, and explicitness are considered as the attributes of a process. It should be noted that process documentation is left out as a factor. Although its contribution to process understanding is undeniable, I found it more appropriate to consider it as an aid for better understanding of all of the factors. Writing every factor down will surely be of great help for a good understanding of a process. For example, causality between process activities can be seen best with a process map or flowchart.

In the next two sections, definitions of a process and a review of process understanding are provided. Then, the process factors will be explained.

2 Definitions

A process is defined as a structured and measured set of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market (Davenport, 1993). Similarly, Hammer and Champy (1993) describe process as a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer. Process definition should also include where a process stands within the hierarchical structure of an organization. The hierarchical structure is as follows; organization, systems, processes, activities, and tasks. An Organization is composed of systems. Systems include various processes. And, each of the more detailed actions directly below the process is an activity or sub-process. An activity becomes a process in its own right when analyzed in detail at the next lower level. The lowest level in the hierarchy is task. Each activity comprises tasks (Navaratnam and Harris, 1995).

An answer to the question of “what makes process work?” will lead to an understanding of process (Wu et al. 2000). In fact, Langley (1999) observed that process research is largely concerned with understanding how things evolve over time and why they evolve in this way Langley (1999). Some writers argued that (e.g. Boykin and Martz, 2004, Kaspi et al. 1997) one must be able to adequately describe a process and the interactions under study to understand a process. However, According to Lee and Chuah (2001), comprehensive description of a business process is difficult, because operational procedures involved are very seldom documented, and if they are their detailed descriptions are not available. In explaining the understanding of organizational processes, Mohr’s (1982) variance and process theories may be helpful. Variance theory provides explanations about causal relationships among dependent and independent variables (Langley, 1999). On the other hand, the process theory provides explanations in terms of the sequence of events leading to an outcome (Langley, 1999). According to Bryde (2003), the process architecture, /flow and the operating activities involved in the selected processes need to be analyzed for process understanding. In addition, Bryde (2003) indicated that important interrelationships between process activities need to be analyzed. It should be noted, however, that an interrelationship does not necessarily suggest a cause-effect relationship. If all of the views above are summarized, it can be claimed that the description of process including process’s activities’ interactions among themselves and with other activities of other processes will help us to understand a process.

3 Process Factors

Process factors are entities that are included in the description of process. They are categorized as process elements and process attributes. I propose that both process elements and attributes do influence process understanding (See Figure 1). A literature review of these factors are provided in the following sections.

3.1 Process Elements

Strategic importance

More or less, almost all processes make contribution to the strategic goals of an organization. Researchers observed that how well a process fits its corporate strategy is considered any process related change initiative (e.g., Garvin, 1985). Process analyzers investigate the relationship between corporate strategy and process by explaining the specific contributions of process to the company's strategic objectives.

Purposes and boundaries of process

Process description start with explaining what the process intends to achieve. This should be a broad statement. Then, the boundaries of the process is set (Symons and Jacobs, 1997). Boundaries start with the definition of the first and the last steps of the process (Symons and Jacobs, 1997). Every process has boundaries and these boundaries are established with respect to the prevailing organizing logic (Keating et al. 2001).

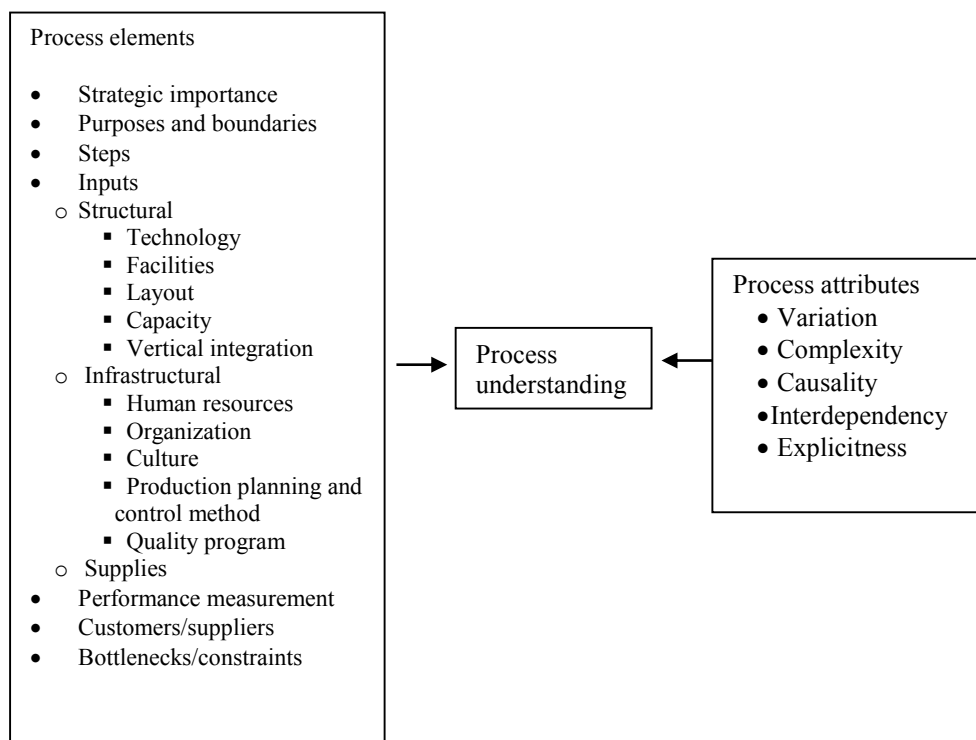


Figure 1: Factors in process understanding

Process steps

Process is broken down into steps and each step is assigned a sequence number (Carder, 1997). Then, each step of the process is described in detail by asking questions like what, how, when, where and who. The question of *what* intends to identify what is clearly done to carry out the tasks (Baretta et al, 1998, Andersson et al., 2002). Boykin and Martz (2004) called this as a functional view of process content. This view represents the act or activity that is performed. With the question of *how*, it is intended to identify the way people carry out their tasks. Boykin and Martz (2004) called this as the behavioral view of process. The question of *when* explores the time that the planned activity should be executed. Also, the time limits for an activity (start and deadline) is carefully considered. This also corresponds to the behavioral view of process content in Boykin and Martz' (2004) classification. The question of *where* identifies the location that activities are performed (Boykin and Martz, 2004). This is called as the organizational view of process content. The question of *who* identifies the people or robots that carry out each specific task. Boykin and Martz (2004) call this as organizational view of process content.

Inputs

Inputs can be described as tangible or intangible investments in a process (Kaspi et al., 1997). Every organization employ a different combination of inputs (or resources) in making up its own working environment. Listing and studying the process inputs is considered as one of the most important aspects of the process analyses

(e.g., Kettinger et al., 1995), because the inputs will both enable and constrain the operation of a process. And, understanding a process demands an analysis of the quality and quantity of inputs used (Baretta et al., 1998). According to Baretta et al. (1998), process activities should be connected to organizational resources. For each activity to be performed, resource requirements should be identified. This is critical for process understanding. The inputs used in a process can be classified into three: structural inputs, infrastructure inputs, and supplies. The following subsections provide a review for these categories.

Structural inputs

The word “structural” was popularized by Hayes and Wheelwright (1984). Structural inputs represent the hard elements of an organization. They usually require significant capital investment and they take time to change. Structural inputs can also be called as physical structure (Pentland, 1992), physical architecture (Wu et al., 2000), tangible resources (Baretta et al. 1998), and technical subsystems (Fox, 1995). The structural inputs include technology, facilities, layout, capacity and vertical integration are the structural inputs.

Technology

Technology is one of the most mentioned and core elements of structural inputs. Therefore, examining it will make a great contribution to process understanding. Productivity, deployment of technical resources, automation, type of equipment, age of equipment, and value of equipment should be taken into consideration when analyzing technical aspect of the process (Hayes and Wheelwright, 1984). The technological dimension also includes the various hardware and software configurations used by the process participants in performing their jobs (Biazzo, 2000). In addition, the nature of the process technology (general purpose or special purpose), process technology flexibility (high or low), and dominant utilization (mixed, labor, capital), and the information technology should be included in the analysis of process technology (Hill, 2000).

Facilities

The facility where the process operates has an impact on process performance. Therefore, its characteristics such age, size, and the location needs to be studied for process understanding (Hayes and Wheelwright, 1984).

Layout

Layout is the way that process resources are organized. Naturally, layout of work environment affects the way process operates (Carder, 1997). Layout has a direct influence on the quality of work life and the ergonomic design of working conditions. It determines the movement of material, movement of people, and flow of information through the process. Flows of material, information, and events are considered as the important aspects of process description, and thus process understanding (Zenit, 1996, Wu, 2000). These flows occur between activities, and the suppliers and customers of the process and are the only physical links between activities (Bititci and Muir, 1997). Especially, the information flow has drawn the attention of scholars. The information flow between two activities was considered to be a key criterion in defining the relationship between two activities (Bititci and Muir, 1997). The content of information flowing between the process participants, from whom they receive, how they receive, how they process the different kinds of information, and to whom they send messages as a result should be identified (Crowston, 1997).

Capacity

Capacity can be defined as the maximum rate of output for a process. There are different types of capacities (e.g. effective capacity). For a better understanding, overall process capacity as well as the capacity of each step to produce goods or services must be identified by using a certain type of capacity (Hayes and Wheelwright, 1984, Wright and Yu, 1998).

Vertical Integration

Vertical integration is described as to have a relationship of a subsidiary/franchise with its parent company. A strong relationship with a parent company may have a significant positive impact on process performance, because the subsidiary may get benefited from the resource pool that the parent company has to offer. Analyzing the extent of vertical integration (Hayes and Wheelwright, 1984) may help to evaluate the process performance.

Infrastructural inputs

Infrastructural inputs represent the soft elements of an organization (Hayes and Wheelwright, 1984). They are also called as intangible resources (Nanda, 1996, Baretta et al. 1998) and social subsystems (Fox, 1995). Structural inputs usually do not require large capital investments. However, changing them may take a long time. Human resources, organization, culture, production planning and control, and quality program are considered as infrastructural inputs.

Human Resources

Activities may require human resources for their execution. Human resource pool is “a list of process participants that: are able, have rights, have roles, have responsibilities, and have obligations to perform a certain activity within the frame of a business process in question” Andersson et al. (2002). Process participants’ skills, expertise, experience, training, competencies, employment security, personal behavioral profile, incentive and reward systems, employee well being initiatives, values and beliefs, and labor turnover, must be examined since each of these has a potential impact on the way they carry out their tasks (Keating et al., 2001, Yusof and Aspinwall, 2000, Wells 1997).

Organization

Processes are nested within organizations. Therefore, they can’t be thought separately from their organizations. Many researchers agree that studying organizational attributes is needed for process analysis and understanding (Keating et al., 2001, Wright and Yu, 1998). The following characteristics of an organization may be looked upon when trying to understand a process: decision making mechanism (centralized or decentralized), organizational structure, language, degree of job standardization, or entrepreneurial or bureaucratic structure, and the level of specialists (e.g., consultants) to support the process (Hayes and Wheelwright, 1984, Hill, 2000). In addition, expectations, feelings, and impressions of process participants concerning their organization should be taken into account.

Culture

Culture could also have been considered under the previous section. However, we deemed more appropriate to examine its role on process in a separate section, because we believe that it has a profound impact on understating a process. In fact, Keating et al. (2001) observed that culture is one of the elements that provide the uniqueness of the process. According to Voss et al. (1997), culture is one of the critical areas that competitive capabilities of organizations are based on. Culture can be defined as the values and norms that a group of people possess. These norms and values impact the process participants behavior (Rainer and Hall 2001; Yusof and Aspinwall, 2000; Biazzo, 2000). And, in turn, process participants’ behaviors will affect the process’s performance.

Production planning and control system

Most manufacturing and service organizations use planning and control systems to meet their customers’ demands. Planning systems are used to specify how much to produce and what resources are needed for production. Production planning systems help managers to check the availability of resources and schedule them to meet the demand. On the other hand, the control system is used to check the actual production against planned production. The control system allows decision makers to make necessary adjustments in the deployment of resources to meet the objectives in the production plan. Both the production planning and control system are important to utilize the process resources effectively. Therefore, examining them is crucial for process understanding (Hayes and Wheelwright, 1984, Hill, 2000).

Quality program

Most organizations use quality programs. These programs intend to make sure that processes produce products and services that are complying with the established quality standards. An organization’s quality program has an impact on process performance. These quality programs include actions about defect prevention, monitoring, and intervention (Hayes and Wheelwright, 1984). Studying these actions will be helpful to understand a process.

Supplies

Raw material, semi-finished goods, and goods that are used in a process are called as supplies. Most of these supplies are directly used in making products or services (e.g. tires used in making a car) while others are only used to make the process resources to operate (e.g. fuel oil used to run a machine). The supplies and their specifications need to be identified in analyzing a process.

Output

Output can be defined as tangible or intangible outcomes of the process. Each process description also includes a clearly stated and measurable outcome. The list of outputs and the specifications of outputs need to be examined. In addition, the overall value of outputs (monetary and non-monetary) for the company should be considered in process analysis.

Performance measurement

”Performance measurement is a process of quantifying the efficiency and effectiveness of action” (Neely et al., 1995). Measurement of performance is important for process understanding, because it enables the managers

to realize the processes current situation or performance level (Lee and Chuah, 2001, Kaspi et al., 1997). Performance measures and performance measurement points should be well-identified in analyzing the process (Zairi and Sinclair 1995). Although there might be very different measures of performance, it appears that cost, quality and cycle time related measures are the ones that most organizations prefer.

Customers/suppliers

Each step of a process can be considered both as a customer and supplier. Customers are the recipients of the outcomes in each step of a process. Customers may be either internal or external to the firm. Also, each customer has its own suppliers. Suppliers are the ones who provide tangible and intangible inputs to the process and located inside or outside of the process. All of the customers and suppliers of a step must be identified and customer requirements and supplier specifications must be determined. How well suppliers provide supplies according to specifications is also examined.

Constraints/bottlenecks

Constraints or bottlenecks prevent a process from flowing smoothly. They need to be considered to evaluate the process performance (DeToni and Tonchia, 1996). The tasks that go wrong should also be included in process analyses.

3.2 Process attributes

Variation

Understanding how a process behaves over time helps us to understand it. Researchers (e.g., Hackman and Wageman, 1995) observe that all processes exhibit variation. Variation leads to deviation from targets and is the primary cause of poor quality. Also, it is well known that variation is associated with financial losses due to defective products. The following conditions may give an idea about the extent of variation to process analyzers: extensive experience and training is required to perform each step in the process; the activities in each step require frequent decision-making; and decisions are different from one time to the next in some process steps. In addition, process analyzers need to pay attention to the history of variation, type of variation that often occurs (special or common cause of variation), primary causes of variation, and the frequency with which process gets out of the control. Statistical process control can be used as an aid to view the process variation. SPC is a means of gaining process understanding to aid in process improvement (Hare, 2001).

Complexity

Some researchers indicated that complexity theory may help to understand processes (e.g., Stacey, 1995). Process complexity is often difficult to visualize. A complex process is the product of many interdependent routines, techniques, individuals, and resources (Simonin, 1999). On the other hand, the interaction of a relatively small number of simple deterministic elements may also generate complexity (Langley 1999). Understanding interactions is necessary to understand a process (Boykin and Martz, 2004). In addition to multiple interactions between process resources and activities, usually in complex processes, process participants have very high skill levels and machines are technologically very sophisticated and difficult to use. It can be claimed that complexity has a negative impact on process understanding.

Causality

There are causal relationships among the process resources and activities. In a process, certain actions lead to certain outcomes. The relationships between causes and effects, inputs and outputs, and actions and outcomes related to the process define the causality (Simonin, 1999). Description of the causal relationships along with the results of these relationships under the study helps us to understand the process (Boykin and Martz, 2004).

Interdependency

Business processes have traditionally been defined as sets of interrelated activities or work flows (Kock et al. 1997, Belmiro et al. 2000). Evidence through literature suggested that different sub-processes, practices, or activities work concurrently and constantly share information (Boykin and Martz, 2004, Davies and Kocchar, 2002). For a complete process understanding, interdependency of process steps must be well described. Such a description defines the internal sequence of actions within each step (activity), as well as the relationships between such actions and interactions with the activities of other steps of other processes (Aguilar and Edwards, 1999).

Explicitness

Scarborough (1998) suggests that knowledge management should be addressed as a critical issue for a better understanding of business processes (Belmiro et al. 2000). Within the context of the current study, it can claim that the type of knowledge has a profound impact on process understanding. Process knowledge can be classified

into two: tacit and explicit. When the process knowledge is explicit, people involved in the process can easily tell how they get the job done. In this case, the process can easily be written down or mapped out (in blueprints, instructions, formulas, etc.), because it is represented by sets of well-defined tasks and operations (Harrison, 2000). Therefore, it can be easily understood. On the other hand, tacit knowledge is hard to articulate for the people who have it. It is deeply embedded in a process participant's consciousness and is therefore difficult to access (Harrison, 2000). Because of this, tacit knowledge makes process understanding difficult and must be converted into explicit knowledge.

4 Conclusion

Process understanding is crucial for the effective and efficient management of processes. The deeper process understanding will naturally lead to the more successful process related initiative. This study intended to identify and examine the factors that may influence the process understanding. These factors were classified into two: process elements and process attributes. The process elements include strategic importance, process description, inputs, performance measurement, customers/suppliers, bottlenecks/constraints. The inputs were further classified as structural, infrastructural and supplies. Structural inputs include technology, facilities, layout, capacity and vertical integration. On the other hand, infrastructural inputs include human resources, organization, culture, production planning and control method, quality program. Variability, complexity, causality, interdependency, and explicitness are considered as the attributes of a process. The future studies should focus on the scale development for the factors identified in this study. These scales will be used to measure how well a process is understood. Also, the quantification of the consumption of process resources to carry out a process activity is also warranted.

References

- [1] Aguiar, M.W.C. and Edwards, J. M. (1999) "Achieving manufacturing business integration through the combined formalisms of CIMOSA and Petri nets", *International Journal of Production Research*, Vol. 37 No. 8, pp. 1767- 1786.
- [2] Andersen B., Fagerhaug, T., Randmael, S., Schuldmaier, J. Prenninger, J. (1999) "Benchmarking supply chain management: finding best practices", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14 Iss. 5/6; pg. 378
- [3] Andersson, A., Andersson, A.C. and Bider, I. (2002) "State-flow technique for business process analysis: case studies", *Logistics Information Management* ,Vol. 15 No 1, pp. 34- 45.
- [4] Belmiro, T.R. Gardiner, P.D. Simmons, J., Rentes A.F. (2000) "Are BPR practitioners really addressing business processes?", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No . 10, pg. 1183.
- [5] Beretta, S. Dossi, A., and Grove, H. (1998) "Methodological strategies for benchmarking accounting processes", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 5 No. 3, pp. 165-183.
- [6] Biazzo, S. (2000) "Approaches to business process analysis: a review", *Business Process Management Journal*, Vol. 6 No. 2, pp. 99-112.
- [7] Bititci, U.S. and Muir, D. (1997) "Business process definition: a bottom-up approach", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 365-374.
- [8] Boardman, J.T. (1994) "A process model for unifying systems engineering and project Management", *Engineering Management Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 25-35.
- [9] Boykin, R.F. and Martz, W.M.B. J. (2004) "The integration of ERP into a logistics curriculum: applying a systems approach", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 17 No 1, pp. 45-55.
- [10] Bryde, D.J. (2003) "Project management concepts, methods and application", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 No. 7, pp. 775-793.

- [11] Burke, G. and Peppard, J. (1995), *Examining business process re-engineering: current perspectives and research directions*, London, Kogan Page.
- [12] Carder, P. (1997) "The interface manager's toolkit", *Facilities*, Vol. 15 No. ¾, pp. 84–89.
- [13] Crowston, K. (1997), "A co-ordination theory approach to organizational process design", *Organization Science*, Vol. 8 No. 2, pp. 157-75.
- [14] Davenport, T.H. (1992), *Process innovation: re-engineering work through information technology*, Watertown, MA, Harvard Business School.
- [15] Davenport, T.H. (1993), *Process innovation*, (Harvard Business School Press, Boston, MA).
- [16] Davies, A.J. and Kochhar, A.K. (2002) "Manufacturing best practice and performance studies: a critique", *International Journal Operations and Production Management*, Vol. 22, pp. 289-305.
- [17] DeToni A. and Tonchia, S. (1996) "Lean organization, management by process and performance measurement", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 221-236.
- [18] Emiliani, M.L. (2003) "Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies", *Management Decision*, Vol. 41, No. 9, pp. 893-910.
- [19] Fox, W.M. (1995) "Sociotechnical system principles and guidelines: past and present", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31 No. 1, pp. 95-105.
- [20] Garvin, D. A. (1995), "Leveraging processes for strategic advantage", *Harvard Business Review*, September-October.
- [21] Hackman, R.J. and Wageman, R. (1995) "Total quality management: empirical, conceptual and practical issues", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 309-42.
- [22] Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, New York, NY, Harper Business.
- [23] Hare, L.B. (2001) "Chicken soup for processes", *Quality Progress*, Vol. 34 No. 8, pp. 76-80.
- [24] Harrison, A. (2000) "Continuous improvement: the trade-off between self management and discipline", *Integrated Manufacturing Systems* Vol. 11 No. 3, pp. 180-187.
- [25] Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C. (1984) *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*, New York, Wiley.
- [26] Hill, T.J. (2000), *Manufacturing strategy: text and cases*. third ed., New York, McGraw-Hill.
- [27] Homa, P. (1995) "Business process re-engineering Theory and evidence-based practice", *Business Process Re-engineering and Management Journal*, Vol. 1 No. 3, pp. 10-30.
- [28] Jacobson, I., Ericsson, M. and Jacobson, A. (1995), *The object advantage: business process re-engineering with object technology*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- [29] Jones, R. A. J. and Lancaster, K.A.S. (2001) "Process mapping and scripting in the Accounting Information Systems (AIS) curriculum", *Accounting Education*, Vol. 10 No. 3, pp. 263–278.
- [30] Kaspi, M., Rabinowitz, G., Rubinovitz, J., Shtub, A. and Sinriech, D. (1997), "Mapping the organizations: a methodological approach to organizational change initiation", *Production Planning and Control*, Vol. 8 No. 7, pp. 633-644.
- [31] Keating, C.B. Fernandez, A.B., Jacobs, D.A. and Kauffmann, P. (2001) "A methodology for analysis of complex sociotechnical processes", *Business Process Management Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 33-49.

- [32] Kettinger, W.J., Guha, S. and Grover, V. (1995) "The process reengineering life cycle methodology: a case study", in Grover, V. and Kettinger, W.J. (Eds), *Business process change: concepts, methods and technologies*, Harrisburg, Idea Group Publishing, pp. 211-44.
- [33] Kock N.F., McQueen, R.J. and Corner, J.L. (1997) "The nature of data, information and knowledge exchanges in business processes: implications for process improvement and organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 4 No. 2, pp. 70-80.
- [34] Langley, A. (1999) "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 4, pp. 691-710.
- [35] Lee, K.T. and Chuah, K.B. (2001) "A SUPER methodology for business process improvement An industrial case study in Hong Kong/China", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 No. 5/6, pp. 687-706.
- [36] Lee, L. and Lee, J. (2000) "An ERP implementation case study from a knowledge transfer perspective", *Journal of Information Technology*, Vol. 15, pp. 281-288.
- [37] Moen, M.M. (1998) "New quality cost model used as a top management tool", *The TQM Magazine*, Vol. 10 No. 5, pp. 334-341.
- [38] Mohr, L.B. (1982), *Explaining organizational behavior*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [39] Nanda, A. (1996) "Resources, capabilities and competencies", in Moingeon, B. and Edmonson, A. (Eds), *Organizational learning and competitive advantage*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 93-120.
- [40] Navaratnam, K.K. and Harris, B. (1995) "Quality process analysis: a technique for management in the public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 11-19.
- [41] Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995) "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.
- [42] Pentland, B.T. (1992) "Organizing moves in software support hot lines", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 527-48.
- [43] Rainer, A. and Hall, T. (2001) "An analysis of some 'core studies' of software process improvement", *Software Process Improvement and Practice*, Vol. 6, pp. 169-187.
- [44] Scarborough, H. (1998) "BPR and the knowledge-based view of the firm", *Knowledge and Process Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 192-201.
- [45] Simonin, B.L. (1999) "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 595-623.
- [46] Stacey, R.D. (1995) "The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 477-495.
- [47] Symons, R.T. and Jacobs, A.R. (1997) "Multi-level process mapping: A tool for cross-functional quality analysis", *Production and Inventory Management Journal*, Fourth Quarter, pp. 71-76.
- [48] Voss, C., Ahlstrom, P., and Blackmon, K. (1997) "Benchmarking and operational performance: some empirical results", *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 4 No. 4, pp. 273-285.
- [49] Wells, R.W. (1997) "Growing a learning culture: new thinking in an old industry", *Training for Quality*, Vol. 5 No. 2, pp. 88-92.

- [50] Wright, D.T. and Yu, B. (1998) "Strategic approaches to engineering design process modeling", *Business Process Management Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 56-71.
- [51] Wu, B., Kay, J. M., Looks, V. and Bennett, M. (2000) "The design of business processes within manufacturing systems' management", *International Journal of Production Research*, Vol. 38 No. 17, pp. 4097- 4111.
- [52] Yusof, S.M. Aspinwall, E. (2000) "Total quality management implementation frameworks: comparison and review", *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 281-294.
- [53] Zairi, M. and Siclair, D. (1995) "Effective process management through performance measurement- Part I", *Business Process Re-engineering and Management Journal*, Vol. 1 No. 1, pp. 75-88.
- [54] Zenié, A. (1996) "Analysing and redesigning a remote sensing business process for rapid estimates of agriculture in Europe", *Information Technology People*, Vol. 9 No. 1, pp. 25-48.

A Balanced Scorecard Analysis of Performance Metrics in Non-Profit Organization

Predrag Pravdić

Faculty of Mechanical Engineering Kragujevac, University of Kragujevac
Kragujevac, Serbia
thepera81@gmail.com

Rada Kučinar

Hydro Power Plants on the Trebišnjica,
Trebinje, Bosnia and Herzegovina
rkucinar@het.ba

Abstract: *The balanced scorecard is a strategic planning and management system that is used extensively in business and industry, government, and non-profit organizations worldwide to align business activities to the vision and strategy of the organization, improve internal and external communications, and monitor organization performance against strategic goals. The concept of BSC for non-profit organisations is oriented to reach the defined mission of the organisation in the context of its disposable budget and in this sense customer perspective is most important. BSC was originally oriented on profit organization but later it was modified for public and non-profit organization. Public and non-profit organization is oriented on client's satisfaction, according mission. They are not oriented on profit and according that original BSC have to be transformed. So financial perspectives shouldn't be an objective like in profit oriented organization. In these organizations financial perspective represented budget. The Balanced Scorecard approach supplements financial measurements with non-financial measures that indicate the actions that increase future financial performance. Strategy maps and Balanced Scorecards help companies translate, communicate, and measure their strategies. The Balanced Scorecard approach not only provides a measure of non-financial performance; it links the measurement to strategy. An important element of the Balanced Scorecard is identifying the goals of the company and the steps to achieve these goals. The balanced scorecard combines an effective measurement system that helps solidify a company's strategic objectives with a management system that can help drive change in key areas such as product, process, customer, and market development. This paper presents BSC modeling of key success factors represented in strategy map of non-profit organization and how it affects the organization's measurement system.*

Keywords: BSC, modelling, processes, non-profit organization, goals.

1 Introduction

According to Gluck, Kaufman and Walleck (1982), managers attempt to better deal with the changing world environment by evolving through four phases of strategic management. Phase I involves basic financial planning. Managers initiate planning when they propose the next year's budget. Phase II involves forecast-based planning. Managers propose five-year plans when annual budgets become less useful and stimulate long-term planning. Phase III consists of externally oriented planning (strategic planning). Top management takes control of the process and initiates strategic planning due to political and ineffective five-year plans. Phase IV involves strategic management. Top management forms planning groups from managers and key employees at many levels from various departments and work groups in order to gain commitment of lower level managers. Top management realizes that for strategic plans to be effective, input and commitment from lower level managers is required. The strategic management process has been developed and utilized successfully by many business corporations as well as governmental organizations and non-profit institutions. Kaplan and Norton's Balanced Scorecard concept seeks to provide managers with a set of performance metrics balanced between outcome measures and measures of the drivers of future outcomes (1996 b). It provides a framework for organizing strategic objectives into four perspectives.

In each of the four perspectives quantitative measures are developed in order to operationalize the model. The four perspectives are as follows :

- Financial – the strategy for growth, comparability, and risk viewed from the perspective of the shareholder.
- Customer – the strategy for creating value and differentiation from the perspective of the customer.
- Internal Business Processes – the strategic priorities for various business processes that create customer and shareholder satisfaction.
- Learning and Growth – the priorities to create a climate that supports organizational change, innovation, and growth.

Financial Perspective

Profit-seeking organizations attempt to increase shareholder value. This is typically done through two approaches – increasing revenue and improving productivity. The basic intent is to improve the bottom-line. In a not-for-profit organization the emphasis is significantly different from that of a for-profit organization. The financial perspective might include a maximization of funding from outside sources instead of profit, or maintenance of fiscal stability. Certainly other factors could also be considered.

Customer Perspective

Kaplan and Norton indicate the core of any business strategy is the customer-value proposition which describes the unique mix of product, price, service, relationship, and image that a company offers. Accordingly, an organization must identify the customers it wishes to attract and the market segment in which it will compete. An organization differentiates its customer-value proposition. It selects from among operational excellence, customer intimacy, and product leadership. The customer perspective also identifies the intended outcomes from delivering a differentiated value proposition (Kaplan and Norton 2001).

Internal Process Perspective

The internal process perspective involves the determination of the internal processes that will best affect the customers as well as the process improvements that will affect the financial objectives. In improving internal processes, there should be a connection between the overall strategy and the improvements. There should also be a determination of how the strategy is to be measured. According to Kaplan and Norton, in utilizing this approach the organization can frequently identify processes at which the organization must excel to meet its goals (Kaplan and Norton, 1996b, 2001).

Learning And Growth Perspective

The fourth category of the balanced scorecard is the learning and growth perspective, which has been identified as the foundation of any strategy. The learning and growth perspective involves a determination of employee capabilities and skills, technology, and a corporate climate needed to support a strategy. The human resources, technology and organizational climate must be aligned with the strategies within the other three perspectives giving the organization linkages among the four perspectives (Kaplan and Norton, 1996 b, 2001).

On the other hand, in the not-for-profit sector, the financial perspective provides a constraint rather than an objective. While the not-for-profits monitor spending and adhere to financial budgets, their success or failure is not measured by spending in relationship to budgeted amounts. According to Kaplan, the typical not-for-profit has had difficulty placing the financial perspective at the top of the Balanced Scorecard. He suggests that the not-for-profits consider placing a mission objective at the top of their scorecard as the mission represents the accountability between the not-for-profit and society. He also suggests the not-for-profits expand the definition of who their customer is. As noted by Kaplan, a growing number of not-for-profits have begun using the Balanced Scorecard model (Kaplan 2001).

The Balanced Scorecard framework was first developed within for-profit organisations, during the late 1980s. These firms wanted a more comprehensive view of organisational performance than provided by financial measures alone. As the framework was popularised through the 1990's, non-profit organisations began to apply the Balanced Scorecard. They concluded that a "balanced" view of performance might also help them to better manage their organisations performance. Since then, thousands of non-profits have adopted the Balanced Scorecard. Several factors make non-profit Balanced Scorecards more complicated (and potentially more beneficial) than their commercial equivalent: the need to reflect a practical definition of what is „success“ in the non-profit's Balanced Scorecard; the need for the Balanced Scorecard to accommodate the frequent changes in short and medium term organisation goals (and resources) that are typical in the non-profit sector; the need to define workable measures for results the need to use the Balanced Scorecard in a way that accommodates a culture

of limited „accountability for results“; the need to modify the traditional Balanced Scorecard framework to reflect the nonprofit’s financial priorities.

2 Strategic planning in the non-profit organization

Quite often, organizations strategic planners already know much of what will go into a strategic plan (this is true for business planning, too). However, development of the strategic plan greatly helps to clarify the organization's plans and ensure that key leaders are all „on the same script“. Far more important than the strategic plan document, is the strategic planning process itself.

Also, in addition to the size of the organization, differences in how organizations carry out the planning activities are more of a matter of the nature of the participants in the organization – than its for-profit/nonprofit status. For example, detail-oriented people may prefer a linear, top-down, general-to-specific approach to planning. On the other hand, rather artistic and highly reflective people may favour of a highly divergent and "organic" approach to planning. Strategic planning should be conducted by a planning team.

The main purpose of business is to create profit and maintain sustainable business operations. Hence, businesses must pay attention to their financial performance. Firstly, the non-profit organizations must pay close attention to their mission and vision. However, does this mean that profit businesses need not pay attention to their mission and vision? Secondly, are nonprofit organizations not required to pay attention to their operational performance? Both profit and non-profit organizations need to achieve their organizational mission and vision. In addition, they need to focus on profitability and customer satisfaction in order to maintain sustainable business operations. Both profit and nonprofit organizations require sustainable management. In introducing the balanced scorecard, Kaplan and Norton (1992) proposed that the model would assist in solving problems associated with measuring business performance. In the past, businesses relied on financial indicators to develop appropriate strategic plans. However, financial indicators are lag indicators, and an emphasis on recent and present financial performance can cause businesses to focus on short-term performance leading to the relative neglect of long-term objectives in terms of forward investment and value creation (Kaplan and Norton, 2001; Porter, 1992). In view of the fact that organizations are now facing severe competition and ought to reform their operations, they need to develop strategic management tools if they are to convert strategy into action. Adopting the key performance indicators of instruments such as the balanced scorecard would allow organizations to develop and allocate resources in a strategically coherent manner. In turn, this can translate into the effective reorganization of operational matters such as daily employee tasks (Kaplan and Norton, 2001). Therefore, this paper aims to investigate the use of the balanced scorecard in the promotion of quality and improved operational performance in non-profit organizations.

An organization’s mission statement declares why it exists (Kaplan and Norton, 2001; Niven, 2003). A simple mission statement is to the point and can be passed on to all related participants such that the organization’s impressions, achievement directions, and reasons for existence can be clearly understood. Having a vision is akin to providing a blueprint that point to the desired future of an organization (Kaplan and Norton, 2001; Niven, 2005).

In the early 1990s, researchers Robert Kaplan and David Norton of the Harvard Business School determined that 90% of their private sector clients were unable to implement their own strategic objectives into daily operations (Niven, 2003). According to Kaplan and Norton (1992), the reasons why those organizations failed to realize ongoing, sustainable results are the same reasons why, over 20 years later, strategic planning efforts in many of today’s public and nonprofit organizations continue to fail: conflicting and competing work priorities, declining revenues or sources of funding, more work done with less staff, increased costs, and lack of an effective approach to plan and execute strategy. While the success of private sector firms is measured by return on investment and profit margins, success in public and nonprofit organizations is primarily realized through constituent satisfaction and cost containment. Even though organizational structures, methods of operations, and values may differ among private, public, and nonprofit organizations, the challenge of performing and implementing strategic planning is common to all of them. Whether an organization is profit or people-driven, Kaplan and Norton’s Balanced Scorecard provides a practical model for managers to define strategic themes and objectives, to implement strategy through all levels of the organization, and to measure performance. Simply stated, the Balanced Scorecard is a tool managers can employ to measure an organization’s operational success through direct cause-and-effect linkages back into daily operations (Huselid, Becker, & Beatty, 2005). Bullard (2004) stated that effective strategy development and planning typically guide 3 to 5 years of an organization’s future operations. Due to the length of this 3- to 5-year operating interval, it is beneficial that an organization allow an adequate amount of time to conduct a thorough Balanced Scorecard implementation. This 3- to 5-year operating interval contrasts sharply with the annual planning exercise conducted by many organizations that typically addresses the organization’s operations only, for a 1- to 2-year period. Due to the amount of information synthesis required in a Balanced Scorecard initiative, an organization should realistically evaluate its ability to create and maintain an ongoing Balanced

Scorecard effort. Organizations differ in size, culture, and complexity, but key implementation points should be considered when using the Balanced Scorecard to develop strategic objectives.

1. Choose a leader with good overall knowledge of the business as a Balanced Scorecard champion. Do not delegate this responsibility out to a member of the staff. Be realistic in the amount of time this person will need to dedicate to the implementation effort (Olve, Petri, J. Roy, & S. Roy, 2003, p. 192).
2. Hold a kickoff meeting to define the Balanced Scorecard terms and clarify terminology. Niven (2005) reported to having seen the Balanced Scorecard projects take weeks longer than planned simply because participants made assumptions about the meanings of words (p.57).
3. Keep in mind that it is often difficult for managers to define strategic objectives and metrics for the Learning and Growth perspective since it deals with the intangible areas of training and culture. When strategic objectives are being defined, it is not uncommon that Learning and Growth is the last view that has action plans and metrics defined.
4. Be prepared to address change. New strategies will introduce some level of organizational change (Schaller, 1993, p. 91); therefore, plan for change prior to the kickoff meeting and remain vigilant to see how changing one component in the organization may impact other operations in the organization.

Cascade objectives down to the operational level from the strategies. Develop objectives, metrics, key performance indicators, and performance targets based on the identified strategies (Niven,2003,pp.133-139).

3 Key Benefits of using BSC in the non-profit organization

Research [Kaplan, 2001; Niven, 2003, Drucker, 1990; Schaller, 1993; Warren, 1995] has shown that the non-profit organisations that use a Balanced Scorecard approach tend to outperform organisations without a formal approach to strategic performance management. The key benefits of using a BSC include in the non-profit organization:

- **Better Strategic Planning** – The Balanced Scorecard provides a powerful framework for building and communicating strategy. The business model is visualised in a Strategy Map which forces managers to think about cause-and-effect relationships. The process of creating a Strategy Map ensures that consensus is reached over a set of interrelated strategic objectives. It means that performance outcomes as well as key enablers or drivers of future performance are identified to create a complete picture of the strategy.
- **Improved Strategy Communication & Execution** – The fact that the strategy with all its interrelated objectives is mapped on one piece of paper allows companies to easily communicate strategy internally and externally. We have known for a long time that a picture is worth a thousand words. This „plan on a page“ facilitates the understanding of the strategy and helps to engage staff and external stakeholders in the delivery and review of strategy. In the end it is impossible to execute a strategy that is not understood by everybody.
- **Better Management Information** – The Balanced Scorecard approach forces organisations to design key performance indicators for their various strategic objectives. This ensures that companies are measuring what actually matters. Research [10,12,20,21,22] shows that companies with a BSC approach tend to report higher quality management information and gain increasing benefits from the way this information is used to guide management and decision making.
- **Improved Performance Reporting** – companies using a Balanced Scorecard approach tend to produce better performance reports than organisations without such a structured approach to performance management. Increasing needs and requirements for transparency can be met if companies create meaningful management reports and dashboards to communicate performance both internally and externally.
- **Better Strategic Alignment** – organisations with a Balanced Scorecard are able to better align their organisation with the strategic objectives. In order to execute a plan well, organisations need to ensure that all business and support units are working towards the same goals. Cascading the Balanced Scorecard into those units will help to achieve that and link strategy to operations.
- **Better Organisational Alignment** – well implemented Balanced Scorecards also help to align organisational processes such as budgeting, risk management and analytics with the strategic priorities. This will help to create a truly strategy focused organisation.

While the Balanced Scorecard was initially designed for commercial companies, the framework has found wide-spread use in the public and not-for-profit sector. However, it is important to make a few changes to the strategy map template in order to make it suitable to government, public sector and not-for-profit organisations:

- Move the Financial Perspective from top spot on the strategy map template. The overall objective of most public sector, government and not-for-profit organisations is not to make money, maximise profits or

deliver shareholder return. While finance is important, it is usually not the overall reason why the organisation exists.

- Put the financial perspective at the bottom of the template. Here, money and infrastructure are seen as important resources that have to be managed as effectively and efficiently as possible to enable the delivery of the strategic output and outcome objectives.
- Put the financial perspective in second place underneath the stakeholder perspective. Here, making money is still seen as an important accomplishment of the organisation but delivering services to the beneficiary stakeholders is still the primary reason for its existence. The problem with this option is that it breaks the cause-and-effect logic and can therefore cause unnecessary confusion about the strategy.
- Put financial perspective next to the stakeholder perspective. Here, the strategy map indicates that these two perspectives are equally as important. For example, an organisation has to cover its costs to continue to operate and deliver benefits to its stakeholders.
- Strategy maps have to represent the strategy of the organisation. Since the strategies of public and not-for-profit organisations differ widely, there are no right or wrong answers as to where the financial perspectives should go. For example, the American Diabetes Association [12] has embedded the financial perspective within its stakeholder perspective while others have embedded it into their internal process perspective (e.g. delivering value for money processes).
- The two remaining perspectives will stay as they are. Any public sector, government and not-for-profit organisations needs to build the necessary human, information and organisational capital to deliver its key processes to support its overall objectives of serving its stakeholders.

4 Modeling goals on BSC perspectives in non-profit organization

Kaplan and Norton (2001) proposed a non-profit organization structure to establish the four major balanced scorecard perspectives. The organizational mission is at the top followed by the customer, internal process, learning and growth, and financial perspectives. According to Kaplan and Norton (2001), the United Way of Southeastern New England (UWSENE) was the first non-profit organization to introduce the balanced scorecard. The UWSENE balanced scorecard and business balanced scorecard focus more on the financial perspective and regard donors as their target customers. Through the balanced scorecard, each individual will find his or her orientation and connection within the organization and will determine how to satisfy customer requirements, improve organizational financial performance, and contribute to staff growth. Kaplan and Norton (2004) point out that the Fulton County School System (FCSS) controls a total of 77 national schools with a total of seven million students. The FCSS balanced scorecard has structured five perspectives: student performance, stakeholder, teaching and administration process, learning and growth, and financial performance. The financial perspective is placed at the bottom of their strategy map and proper financial management is set as a target. Lawrence and Sharma (2002) pointed out that the balanced scorecard of DXL University, a corporate university, has been constructed on the basis of a business balanced scorecard, in which mission and strategic targets are given top priority. The next priority is the financial perspective, which is followed by the other perspectives. According to Wilson, Hagarty, and Gauthier (2003), the balanced scorecard established by the Canada National Department of British Columbia Buildings Corporation (BCBC) had changed from the financial to the shareholder perspective; the customer perspective remained at the same level. Wilson et al. (2003) proposed that the balanced scorecard or strategy map were the same as business balanced scorecard, which set the financial perspective at top priority. Chen et al. (2006) proposed the balanced scorecard framework to establish a strategy map for higher education sectors. The framework's top priorities are mission and vision, followed by the financial, customer, internal process, and learning and growth perspectives. According to the literature review and many other real examples strategy map of the non-profit organization is shown at the figure 1.

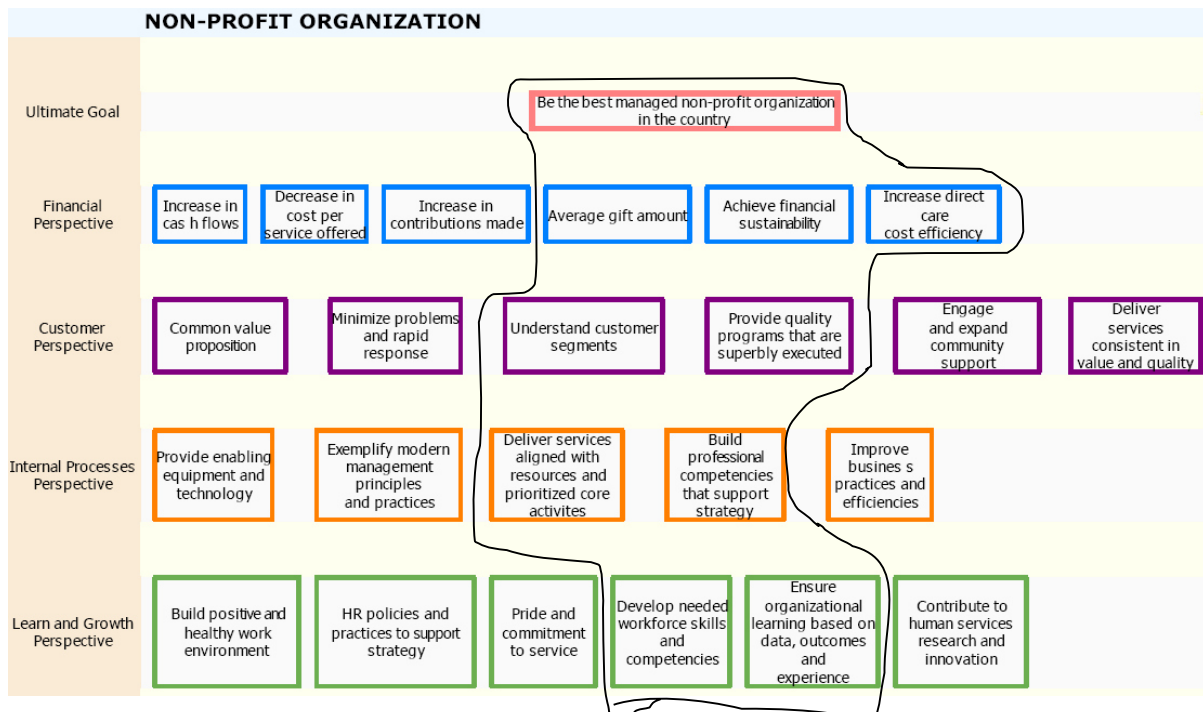


Figure 1. Strategy map of the non-profit organization

Figure 1. can help us to choose goals from each perspective of the non-profit organization and see their performance in BSC software and measures as results (outputs) from that software, but the choice of goals has to be random. So, the choice of the goals can be seen at the figure 1; also in this paper BSC modified goals will be shown. Next, is to put these goals in BSC software. Results are shown at the figure 2 and 3. In table 1 are presented measures for improved and modified BSC goals as result of software.

★ Financial Perspective	68,72 %
🕒 Increase direct care cost efficiency	68,22 %
🕒 Achieve financial sustainability	68,91 %
🕒 Average gift amount	68,65 %
★ Customer Perspective	79,57 %
🕒 Provide quality programs that are superbly executed	84,76 %
🕒 Understand customer segments	69,18 %
★ Internal Processes Perspective	73,03 %
🕒 Build professional competencies that support strategy	78,67 %
🕒 Deliver services aligned with resources and prioritized core activities	72,22 %
★ Learn and Growth Perspective	70,07 %
🕒 Ensure organizational learning based on data, outcomes and experience	68,17 %
🕒 Develop needed workforce skills and competencies	83,33 %
★ Ultimate Goal	68,42 %
🕒 Be the best managed non-profit organization in the country	68,42 %

Figure 2. BSC goals of the non-profit organization

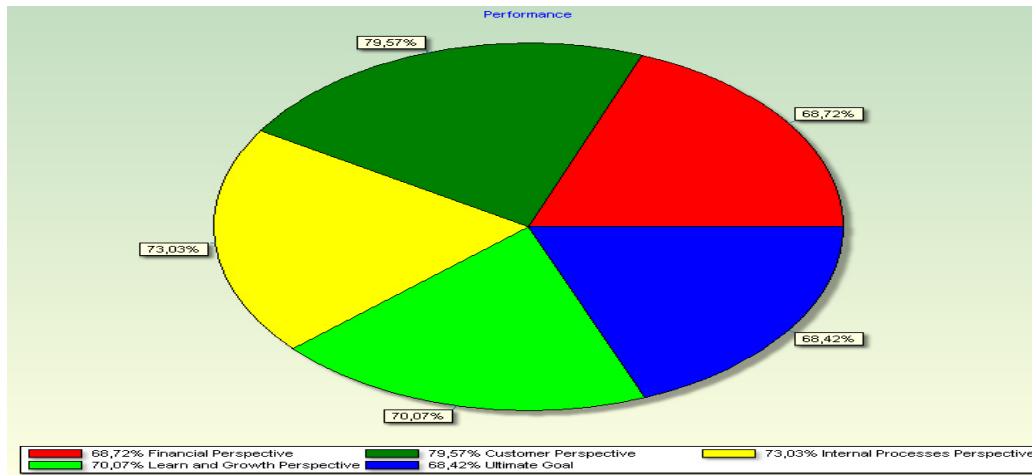


Figure 3. BSC goals of the non-profit organization

Table 1. Measures for improved and modified BSC goals of the non-profit organization

Objectives	Measures		
Develop needed workforce skills and competencies	Retain best qualified staff	Track all external trainings and conferences for divisions and departments	Communications and marketing plan is developed and executed
Ensure organizational learning based on data, outcomes and experience	Turnover Rate	Organizational learning	Promotion Rate
Deliver services aligned with resources and prioritized core activities	Number of consults	Process efficiency	Marketing Performance
Build professional competencies that support strategy	Number of solutions evaluated	Number of joint projects in new or emerging markets	Level of satisfaction with newly implemented solutions
Understand customer segments	Number of repeat customers	Offering customers high-quality services	Number of services available to customers
Provide quality programs that are superbly executed	Number of hours spent with customer	Market share	Customer loyalty program
Average gift amount	Number of safety incidents from new products	Revenue from markets and segments	
Achieve financial sustainability	Revenue growth vs budget targets	Number of new business opportunity identifications	
Be the best managed non-profit organization in the country	Marketing, selling, distribution and administrative as percent of total cost		

Non-profit organizations must emphasize the financial costs and benefits of performance management. Without awareness of the complete financial structure, including resources and budgets, it is impossible to achieve a vision or mission. Many non-profit organizations have admirable mission and vision statements but lack adequate financial support, which results in poor performance. Fletcher and Smith (2004) suggested that the learning and growth perspective was the leading indicator of internal business process, which, in turn, was the leading indicator of customer satisfaction. A degree of improvement in internal business process and the level of customer satisfaction will also affect the financial perspective. The balanced scorecard takes a balanced look at the firm because it focuses on the leading and lagging indicators of performance measurement, financial management, and quantitative and qualitative measures of performance.

An organization whose members have core abilities in quality awareness can improve its internal processes to increase administrative efficiency. If an organization's services and education are of good quality and has adequate operational facilities, customer requirements will be satisfied. When an organization's internal and external customers are satisfied with its performance, its profit growth will steady within the financial perspective. Hence, an adequate financial structure helps an organization achieve its mission and vision. Furthermore, the four perspectives establish orders as well as the employee suggestions and communication feedback from the vertical kind models. An organization's balanced scorecard can be established according to its mission, vision, and strategy. The balanced scorecard includes a series of targets and measurements and instructs members about the

cause-and-effect relationship in the organization's strategy. The process develops linkages within the balanced scorecard and on the strategic resource distribution platform. The balanced scorecard guided budget has numerous benefits such as scarce resource allocation, budget and organization linkages, identification of primary strategy strengths, renewed budgeting process, transfer of the organization's target from a department to the whole organization, and development of cooperative relationships within the organization. Once sufficient background information has been collected, the findings can be synthesized and confirmed through a one-on-one interview process with each executive team member. This activity will provide feedback on organizational competence advantage, critical success factors (CSF), core competency, and key performance indicators (KPI).

The balanced scorecard is a formal management system that provides a realistic framework that links performance measures with strategy deployment. Further, it is an integrated results-oriented set of performance measure indicators, including financial and non-financial measures, which comprises current performance and drivers of future performance. The balanced scorecard should be a component of a strategic management system that links an organization's mission, core values, and vision with strategies, targets, and initiatives that are explicitly designed to inform and motivate continuous efforts toward improvement. The identification, communication, and evaluation of these performance measure indicators play an important role in strategic planning, translating strategy into action, and evaluating performance. The balanced scorecard must have clear measure indicators and authority units so that it can have complete performance measure indicators to measure the whole system; thus, an organization's internal units or individuals will clearly understand the organization's key positions. Organizational existence and desired target achievement, employee self-enrichment, the coherence of organizational core forces, and targets and performances help an organization achieve its missions and visions. Although, the balanced scorecard framework differs from that of other scholar models, the final targets are the same; mission and vision achievement and sustainable management. Non-profit organizations should learn from profit organizations to under-emphasize missions and visions and pay more attention to operation costs and benefits. This will help them implement performance management that can increase product/service quality and create organizational competitiveness advantages

5 Conclusion

Management processes directed primarily to the user and thus improve the efficiency and effectiveness of operations and exceeding user demands and expectations. So that organizations realize the benefits and benefits on all levels, as compared with external partners and business environment, as well as internally within the organization. But in practice, systems for managing corporate change often point to the shortcomings and lack of commitment at the level of corporate governance in order to improve the efficiency of the process. The idea of the Balanced Scorecard is simple but extremely powerful if implemented well. As long as you use the key ideas of the BSC to create a unique strategy and visualise it in a cause-and-effect map; align the organisation and its processes to the objectives identified in the strategic map; design meaningful key performance indicators and use them to facilitate learning and improved decision making you will end up with a powerful tool that should lead to better performance. The Balanced Scorecard has become extremely popular, and is increasingly being used by commercial industries and non-profit organisations to improve business performance. Taking into account the problems they face at the same company, Balanced Scorecard - BSC stands out as especially suitable tool for the management of corporate change. BSC translates mission and strategy of the organization in the comprehensive set of measures that provide a framework for the implementation of the strategy. BSC makes it possible to establish a model in the organization, so that the strategic aspects of the observed set relevant objectives and include features that will be measured. BSC aims to improve business processes for a streamlined process can improve product quality to customer satisfaction. So satisfied and loyal customer is a guarantee of higher profits.

References

- [1] Bullard, G. W. (2004). Using consultation in strategy planning. *Review and Expositor*, 80(4), 561-569.
- [2] Chen SH, Yang CC, Shiau JY (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Mag.*, 18(2): 190-205.
- [3] Fletcher HD, Smith DB (2004). Managing for value: Developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning. *J. Bus. Strat.*, 24(1):1-18.

- [4] Gluck, F.W., Kaufman, S.P., and Walleck, A.S. —The Four Phases of Strategic Management,|| *Journal of Business Strategy* (Winter 1982), pp. 417 – 456.
- [5] Kaplan, R. and Norton, D. 1992. —The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance.|| *Harvard Business Review* 70(1): 71-79.
- [6] Kaplan, R. and Norton, D. —Putting the balanced scorecard to work.|| *Harvard Business Review* 1993 71 (5): 134 – 147.
- [7] Kaplan, R. and Norton, D. —Using the balanced scorecard as a strategic management system.|| *Harvard Business Review* 1996a 74 (1): 75 – 85.
- [8] Kaplan RS, Norton DP (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California. Manage. Rev.*, 39(1): 53-79.
- [9] Kaplan, R. and Norton, D. —Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part I.|| *Accounting Horizons* Vol. 15 No. 1 (March 2001), pp. 87 – 104.
- [10] Kaplan, R. —Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations,|| *Nonprofit Management and Leadership* (Spring 2001), pp. 353 – 370.
- [11] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- [12] Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- [13] Niven, P. R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- [14] Porter ME (1992). Capital disadvantage: America failing capital investment system. *Harvard. Bus. Rev.*,pp. 65-82.
- [15] Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- [16] Olve, N., Petri, C., Roy, J., & Roy, S. (2003). *Making scorecards actionable: Balancing strategy and control*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- [17] Schaller, L. E. (1993). *Strategies for change*. Nashville: Abingdon Press.
- [18] Lawrence S, Sharma U (2002). Commodification of education and academic labour-Using the Balanced Scorecard in a university setting. *Crit. Vis. Account.*, 13: 661-677.
- [19] Wilson C, Hagarty D, Gauthier J (2003). Result using the balanced scorecard in the public sector. *J. Corporate. Real. Estate. Dec.*, 6(1): 53-63.
- [20] Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization*. New York: HarperCollins Publishers.
- [21] Schaller, L. E. (1993). *Strategies for change*. Nashville: Abingdon Press.
- [22] Warren, R. (1995). *The purpose-driven church*. Grand Rapids, MI: Zondervan.

Utjecaj vanjskih i unutarnjih determinanti donošenja odluke o outsourcingu na konkurentsku sposobnost poduzeća

Maja Letica

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru
Matice hrvatske bb, 88 000 Mostar, BiH
maja.letica@sve-mo.ba

Andrijana Ostojić Mihić

Fakultet prirodoslovno-matematičkih i odgojnih znanosti, Sveučilište u Mostaru
Matice hrvatske bb, 88 000 Mostar, BiH
ostojicandrijana@gmail.com

***Sažetak.** Kroz stručnu i znanstvenu literaturu i praksu outsourcinga, konkurentska sposobnost poduzeća se izdvojila kao jedno od najznačajnijih mjerila uspješnosti donošenja odluke o outsourcingu. Ovaj rad se bavi ispitivanjem utjecaja vanjskih determinanti te odluke uzimajući u obzir specifičnosti tranzicijskog okruženja Bosne i Hercegovine, ali i regije u cjelini promatrajući interesne i političke pritiske kao i postojanje zakonske regulative, ali proučava i utjecaj unutarnjih determinanti od kojih su najznačajniji kriteriji odabira aktivnosti za outsourcing. Uzimajući u obzir značaj ovih determinanti, promatra se utjecaj istih na konkurentsku sposobnost poduzeća preko ostvarenih koristi outsourcinga.*

Ključne riječi. outsourcing, koristi outsourcinga, konkurentska sposobnost.

1 Uvod

Poduzeće se mora, u cilju ostvarenja rasta i opstanka, fokusirati na one aktivnosti i procese u kojima posjeduje određenu konkurentsku prednost, a eksternalizirati one aktivnosti i procese u kojima prednosti imaju drugi subjekti na tržištu. Outsourcing je strategijska odluka, koja podrazumijeva vanjsko ugovaranje determiniranih ne-strategijskih aktivnosti ili poslovnih procesa, nužnih za proizvodnju dobara ili pružanje usluga, putem ugovora sa poduzećem koje ima veću razinu sposobnosti za izvođenje tih aktivnosti ili poslovnih procesa, s ciljem poboljšanja konkurentskih prednosti.

Kroz stručnu i znanstvenu literaturu i praksu outsourcinga, konkurentska sposobnost poduzeća se izdvojila kao jedno od najznačajnijih mjerila uspješnosti donošenja odluke o outsourcingu. Ovaj rad se bavi ispitivanjem utjecaja vanjskih determinanti te odluke uzimajući u obzir specifičnosti tranzicijskog okruženja Bosne i Hercegovine, ali i regije u cjelini promatrajući interesne i političke pritiske kao i postojanje zakonske regulative, ali proučava i utjecaj unutarnjih determinanti od kojih su najznačajniji kriteriji odabira aktivnosti za outsourcing. Uzimajući u obzir značaj ovih determinanti, promatra se utjecaj istih na konkurentsku sposobnost poduzeća preko ostvarenih koristi outsourcinga.

2 Metodologijski i teorijski okvir rada

Aktivnosti koje poduzeće razmatra za outsourcing moraju udovoljiti određenim kriterijima kako bi odluka o outsourcingu bila opravdana. Pretpostavka je kako odluka o outsourcingu aktivnosti na osnovu takvog rezoniranja treba dovesti do generiranja viših koristi outsourcinga za poduzeće. Odnosno, prema relevantnoj literaturi, tamo gdje se outsourcingu pristupa promišljajući o cjelokupnoj strategiji poduzeća, procjena aktivnosti koja se daje u outsourcing je temelj budućeg uspjeha.

Nezavisna varijabla: netržišni razlozi, uvedena je kao rezultat ranijih proučavanja autora na temu outsourcinga (studija slučaja JP Elektroprivreda HZ HB d.d. Mostar i MH Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje; Letica, Dujmović, 2011.), pri čemu se pokazalo kako pravni okvir odnosno nedostatak istog te politički uvjetovani odnosi s dobavljačem kao i unutar samog poduzeća, značajno utječu na donošenje odluke o outsourcingu pa tako i na same rezultate istog, u ovom slučaju promatrane kroz povećanje konkurentске sposobnosti poduzeća. Ukoliko

odluka o outsourcingu određene aktivnosti nije donesena samo na temelju racionalnih i ekonomskih kriterija, onda utjecaj tih dodatnih upliva u odluku treba korigirati uvođenjem istih u model.

Kako bi se maksimalizirale koristi outsourcinga za poduzeće, ovisne o kriterijima odabira aktivnosti za outsourcing i vanjskim netržišnim uplivima donošenje odluke, nužno je upravljati istima odgovarajućom strategijom koja će omogućiti poduzeću da osnaži svoje ključne kompetencije. Odluka o eksternalizaciji određene aktivnosti je ispravna za poduzeće u onoj mjeri u kojoj mu dopušta povećanje osnovnih sposobnosti.

U zadnjem desetljeću dobar dio pozornosti znanstvene i stručne literature usmjeren je na područje razvoja konkurentske strategije kao jedine opcije za opstanak na tržištu. Konkurentska sposobnost poduzeća da ostvari svoju konkurentsku strategiju leži u njenim konkurentskim prednostima. Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja tvrtke na konkurentskim tržištima. Međutim, nakon nekoliko desetljeća snažnog širenja i napretka, mnoge su tvrtke izgubile iz vida konkurentsku prednost u svojoj utrci za rastom i u potrazi za diversifikacijom. Važnost konkurentske prednosti danas ne može biti veća. Tvrtke diljem svijeta suočene su sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je rastuće tržište dovoljno veliko za sve. Konkurentska prednost u osnovi nastaje iz vrijednosti koju je tvrtka u stanju stvoriti za svoje kupce. To mogu biti cijene niže od konkurentskih (a za jednake koristi) ili pružanje jedinstvenih koristi koje i više nego premašuju cijenu uz dodatnu dobit. Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke (Porter, 2008. str. 16). Konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentska strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje (Porter, 2008, str. 21).

Može se ustvrditi da, što su veće koristi odluke o outsourcingu, veći je pozitivni utjecaj na konkurentske sposobnosti poduzeća (Bustinza et al., 2010).

2.1 Istraživačke hipoteze

Temeljni znanstveni cilj koji se postavlja pred ovo istraživanje bio bi sljedeći: „Utvrdjivanje utjecaja vanjskih i unutarnjih determinanti donošenja odluke o outsourcingu na konkurentsku sposobnost poduzeća.“

Prema prethodno iznesenim stajalištima autora rada vezano uz karakteristike unutarnjih i vanjskih determinanti donošenja odluke o outsourcingu, odnosno kriterija za odabir aktivnosti za outsourcing kao glavnih unutarnjih te zastupljenosti netržišnih razloga za outsourcing kao izdvojenih vanjskih determinanti utjecaja na odluku, hipoteze rada bi bile sljedeće:

H1: Aktivnost/i odabrane za outsourcing koje više zadovoljava/ju kriterije za outsourcing više utječu na koristi outsourcinga za poduzeće.

H2: Što su manji netržišni razlozi prilikom donošenja odluke o outsourcingu to su veće koristi outsourcinga za poduzeće.

Ova hipoteza se dijeli na tri pomoćne hipoteze:

H2a: Što je jasnija i definiranija zakonska/pravna regulativa u djelatnosti poduzeća i njena dosljedna primjena to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

H2b: Što su manji interesni pritisci izvana kod izbora outsourcing opskrbitelja to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

H2c: Što su manji politički uplivi kod izbora outsourcing opskrbitelja to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

H3: Što su veće koristi od outsourcinga za poduzeće to je veći pozitivni utjecaj outsourcinga na konkurentsku sposobnost poduzeća.

Tablica 1. Identifikacija i operacionalizacija varijabli istraživanja

<p>Indikatori nezavisne varijable outsourcinga (koristi koje donosi poduzeću koja ga provodi): KO1 – fokusiranje na ključne (sržne) aktivnosti KO2 – povećanje poslovne fleksibilnosti KO3 – fokusiranje na interna poboljšanja poslovanja KO4 – poboljšanje strategijskog pozicioniranja KO5 – rješavanje problematičnih aktivnosti i funkcija KO6 – omogućava pristup najnovijim tehnologijama KO7 – omogućuje inovacije, KO8 – smanjuje organizacijske rizike KO9 – poboljšava izvođenje operacija u tehnološkom smislu</p>	<p>Indikatori zavisne varijable konkurentne sposobnosti: KS1 – isporuka točno na vrijeme KS2 – brža isporuka KS3 – kompetitivnost cijena KS4 – ponuda kontinuirane kvalitete KS5 – fleksibilnost u suočavanju sa zahtjevima tržišta KS6 – brzo uvođenje noviteta na tržište KS7 – efikasnije promoviranje, KS8 – širenje tržišta KS9 – širenje broja usluga KS10 – razvoj post – prodajnih usluga</p>
<p>Kriteriji koje aktivnost treba ispunjavati prilikom donošenja odluke o outsourcingu (prilagođeno prema Akšamija, 1999, str.90): KA1 – povezanost s osnovnom djelatnošću, KA2 – ponuđači na eksternom tržištu, KA3 – kompetentnost u odnosu na outsourcing dobavljača, KA4 – troškovi outsourcinga, KA5 – kvaliteta outputa dobavljača u odnosu na poduzeće, KA6 – ekspertiza poduzeća dobavljača u odnosu na poduzeće, KA7 – povećan pristup resursima dobavljača u odnosu na poduzeće.</p>	<p>Indikatori nezavisne varijable netržišni razlozi (Letica, Dujmović, 2011, str. 221 - 232):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ TN1a – postojanje zakonske/pravne regulative u okviru određene djelatnosti, ○ TN1b – primjena zakonske/pravne regulative u okviru određene djelatnosti, ○ TN2a – postojanje vanjskih pritisaka prilikom odabira opskrbljivača, ○ TN2b – postojanje političkih upliva prilikom odabira opskrbljivača.

Izvor: izrada autora

U Tablici 1 je prikazana operacionalizacija i identifikacija istraživačkih varijabli identificiranih kroz predstavljene hipoteze.

2.2 Sadržajni, prostorni i vremenski obuhvat istraživanja

Empirijsko istraživanje obuhvatilo je pravne subjekte na području Bosne i Hercegovine, koji se svrstavaju u srednja i velika poduzeća. Istraživanje se usmjerilo na populaciju srednjih i velikih poduzeća. Iz populacije su isključena poduzeća nad kojima je otvoren postupak stečaja ili likvidacije, neprofitna poduzeća te financijske institucije.

Kod aktualnih statističkih pregleda od strane Agencija i Zavoda za statistiku uvijek se izdvajaju dvije podjele zasebno – ona prema broju uposlenih i prema kategorijama prihoda, gdje se kao srednja označavaju poduzeća sa preko 20 miliona KM prihoda godišnje a velika sa preko 100 miliona KM prihoda godišnje. Osnovni skup čine poduzeća prema tablici 2.

Tablica 2. Srednja i velika poduzeća prema djelatnostima u BiH

	Srednja poduzeća	Velika poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća
	Prema broju uposlenih		Prema visini prihoda	
Ukupno	1080	191	313	67

Izvor: prilagođeno prema *Publikacija SPR 30.06.2012*, Agencija za statistiku BiH, str. 10-11

Odabrana je klasifikacija prema broju uposlenih kao osnovni skup. Registar poslovnih subjekata je preuzet ljubaznošću Agencije za financijske, informatičke i posredničke usluge FBiH za Federaciju Bosne i Hercegovine a preko Agencije LRC d.o.o. za Republiku Srpsku. Slučajnim odabirom uzeto je 20% osnovnog skupa poslovnih subjekata, dakle na 255 adresa je poslan anketni upitnik a planirani povrat je bio 10% osnovnog skupa dakle 20 velikih poduzeća i 108 srednjih, ukupno 128 poduzeća koja bi činila uzorak istraživanja.

Istraživanje je provedeno u u prvoj polovici 2013. godine na području Bosne i Hercegovine. U istraživanje su uključeni svi subjekti koji aktivno posluju minimalno 3 godine, ali kako 97% (88 od 90) subjekata u promatranom uzorku aktivno posluje duže od 5 godina. Promatrani subjekti koji su se izjasnili kako koriste outsourcing, a ušli su u uzorak, imaju aktivne outsourcing ugovore minimalno 3 godine unutar promatranog razdoblja, mada 96% onih koji koriste outsourcing ima aktivne outsourcing ugovore duže od 5 godina (67 od 70). Poduzeća koja ne koriste outsourcing, a ušla su u uzorak, su poduzeća čiji su se menadžeri izjasnili da razmišljaju o davanju dijela poslovanja u outsourcing u skoroj budućnosti (20 od 90).

2.3 Instrumenti istraživanja i metodologija obrade podataka

Empirijsko istraživanje je provedeno anketnim upitnikom koji je poslan na mail adrese slučajno odabranih 215 srednjih i 40 velikih poduzeća iz osnovnog skupa od 1080 srednjeg i 191 velikog poduzeća klasificiranih prema broju uposlenih – ukupno 255 poduzeća odnosno 20% osnovnog skupa od 1271 poduzeća. Planirani povrat je iznosio 128 upitnika, odnosno 10% osnovnog skupa. Anketne upitnike su popunjavali izvršni menadžeri ili direktori poduzeća. Sekundarno ili tzv. istraživanje za stolom provedeno je istraživanjem internetskih baza podataka i dostupne literature regionalnim sveučilišnim knjižnicama. Upitnik, kao i mjerne ljestvice kreirani su na osnovu presjeka iščitane relevantne domaće i strane literature.

Svi prikupljeni podaci su nakon kodiranja i unosa u jedinstvenu SPSS bazu, analizirani većim brojem statističkih tehnika. Urađena je osnovna razina obrade podataka unutar deskriptivne statistike kako bi se analizirale značajnije karakteristike uzorka, odrađen je izračun srednjih vrijednosti za pitanja ocjenjivana Likert-ovom ljestvicom, dok je od složenijih statističkih metoda korištena je konfirmacijska ili potvrđujuća faktorska analiza i path analiza. Cilj faktorske analize je redukcija broja varijabli na svega nekoliko (par) faktora iz kojih se može generirati originalna korelacijska matrica (Rozga, 2010, str. 52). Path analiza ili kraće PA, kao ekstenzija višestruke regresije, nam dopušta razmatranje više od samo jedne ovisne varijable u danom trenutku i dopušta varijablama da budu ovisne u odnosu na jedne varijable ali i neovisne u odnosu na druge koje promatramo u istom modelu. Kod ove analize ne govorimo o neovisnim i ovisnim varijablama već o egzogenim i endogenim varijablama. Endogene varijable u nacrtima uvijek prati e – oznaka koja govori kako su endogeno, odnosno u terminima višestruke regresije ovisne varijable uvijek izmjerene s manjom ili većom greškom. Path analiza se zasniva na istim temeljima kao i SEM analiza ili modeliranje putem strukturalnih jednadžbi sa latentnim varijablama, a osnovna razlika proizlazi iz činjenice što se unutar Path modela ne koriste latentne već samo opservirane varijable, što podrazumijeva da će se latentne varijable transformirati u opservirane izračunavanjem prosjeka varijabli indikatora vezanih za svaki konstrukt Path analiza je snažna tehnika analize, ali je prvenstveno namijenjena za testiranje modela a ne za izgradnju i razvoj istih (prema Norman, Streiner, 2003, str. 159). Cilj path analize je potvrditi da li model odgovara pretpostavljenim vezama. Ukoliko model ne odgovara to ne znači da ne vrijedi, možda postoje neki dodatni faktori čijim bi se uvođenjem dobili drugačiji rezultati budući se ne može izmjeriti ono čega nema.

3 Analiza i diskusija rezultata istraživanja

Ukupno su prikupljeni podaci za 90 poduzeća, što u odnosu na planirani povrat čini povrat od 70,31% što je s obzirom na slična istraživanja zadovoljavajuće. Od 90 poduzeća za koje su podaci prikupljeni, njih 70 (77,8%) koristi outsourcing a 20 (22,2%) ne koristi. Prema obliku vlasništva većina je u privatnom vlasništvu (87,8%), dok su ostala u državnom (6,7%), mješovitom (4,4%) ili nekom drugom obliku vlasništva (1,1%). Prema veličini, uglavnom se radi o poduzećima sa do 50 zaposlenih (17,8%) i poduzećima koja imaju 50-249 zaposlenih (70,0%). Poduzeća iz uzorka su uglavnom u većinskom domaćem vlasništvu (87,2%). Njih 53 (58,9%) spada u grupaciju srednjih poduzeća dok ih je 37 (41,1%) u grupaciji velikih poduzeća.

Kod pripreme podataka urađena je provjera ispravnosti unesenih podataka, izvršena logička analiza odgovora i utvrđen obujam nedostajućih vrijednosti. Pri unosu podataka svakoj varijabli je dodijeljena odgovarajuća oznaka (koja odgovara pregledu operacionalizacije varijabli u tablici 1. Ono što u obrazloženju elemenata modela i njihove operacionalizacije nazivamo varijablama, za potrebe statističke analize nazivamo konstruktima, a ono što smo označavali kao indikatore nazivamo varijablama koje se mjere preko Likertove ljestvice.

Više od jedne aktivnosti u outsourcing je davalo 74,3% ispitanika koji koriste outsourcing. Svi ispitanici su zamoljeni da navedu koje aktivnosti daju u outsourcing. Struktura odgovora je prikazana u Tablici 3.

Tablica 1. Aktivnosti koje su dane u outsourcing

Aktivnost	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
proizvodnja	15	6.8%	17.0%
prodaja/nabava	16	7.2%	18.2%
marketing	28	12.6%	31.8%
financije	2	0.9%	2.3%
računovodstvo	15	6.8%	17.0%
pravni poslovi	31	14.0%	35.2%
transport/distribucija	35	15.8%	39.8%
skladištenje	3	1.4%	3.4%
korištenje informacijskih tehnologija	34	15.3%	38.6%
usluge uvoza/izvoza	27	12.2%	30.7%
čuvanje/održavanje	14	6.3%	15.9%
opći/administrativni poslovi	1	0.5%	1.1%
drugo	1	0.5%	1.1%
Total	222	100.0%	252.3%

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Kolona sa oznakom "N" predstavlja broj odgovora vezanih za pojedinu aktivnost. Sljedeća kolona u tablici "Pct of Responses", predstavlja postotak ukupnog broja odgovora koji otpadaju na pojedinu aktivnost. Posljednja kolona, "Pct of Cases", govori koliko poduzeća je navelo da danu aktivnost daje u outsourcing. Obratiti pažnju da suma prelazi 100%, što je posljedica činjenice da je poduzeće moglo navesti više od jedne aktivnosti. Npr. od svih ispitanika njih 39,8% se izjasnilo kako koristi outsourcing, ili razmišljaju o korištenju outsourcinga u skoroj budućnosti aktivnosti transporta/distribucije, njih 38,6% koristi outsourcing ili razmišlja o tome outsourcingu informacijske tehnologije a 35,2% je dalo ili bi dalo u outsourcing pravne poslove poduzeća.

Tablica 4. Deskriptivna statistika za kriterije kojima se mjeri pogodnost aktivnosti za outsourcing

Item	N	Mean	SD	Skw	Kurt
ka1 Aktivnost dana u outsourcing nije povezana s osnovnom djelatnošću	69	3.58	1.52	-0.65	-1.10
ka2 Izbor i brojnost ponuđača za aktivnost danu u outsourcing na eksternom tržištu je velika	70	3.43	1.22	-0.34	-0.84
ka3 Kompetentnost poduzeća za izvođenje dane aktivnosti u odnosu na opskrbljivača je niska	69	3.39	1.23	-0.26	-0.88
ka4 Troškovi outsourcinga za danu aktivnost su manji od troškova interne jedinice koja je aktivnost obavljala unutar poduzeća	69	3.68	1.33	-0.77	-0.60
ka5 Kvaliteta outputa outsourcing opskrbljivača u odnosu na internu jedinicu poduzeća je veća	70	3.79	1.01	-0.78	0.32
ka6 Ekspertiza outsourcing opskrbljivača u odnosu na internu jedinicu poduzeća je veća	70	3.89	1.00	-0.84	0.51
ka7 Outsourcing opskrbljivač ima veći i lakši pristup resursima potrebnima za obavljanje aktivnosti u odnosu na internu jedinicu poduzeća	69	4.2	0.92	-1.36	1.91

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Tablica 4 prikazuje rezultate deskriptivne statistike za kriterije pogodnosti aktivnosti za outsourcing pri čemu se može zamijetiti kako je tvrdnja: „Outsourcing opskrbljivač ima veći i lakši pristup resursima potrebnima za

obavljanje aktivnosti u odnosu na internu jedinicu poduzeća“, imala nešto veću prosječnu ocjenu u odnosu na ostale tvrdnje što gledano zajedno s prosječnim ocjenama o ekspertizi i kvaliteti outputa opskrbljivača govori o značaju sposobnosti i pristupa potencijalnog opskrbljivača na konačan izbor aktivnosti za outsourcing.

Tablica 5. Deskriptivna statistika za indikatore političkog upliva i zakonske regulative

	Item	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
tn2a	Postojali su snažni pritisci izvana na donošenje odluke o izboru outsourcing opskrbitelja	70	2.24	1.17	0.40	-0.93
tn2b	Zadovoljavanje političkih i interesnih veza je važnije od konkurentske sposobnosti i ostalih tržišnih kriterija prilikom izbora outsourcing opskrbljivača	70	1.61	0.89	1.49	2.09
tn1a	Zakonska regulativa u okviru djelatnosti poduzeća je izdefiniрана i jasna	70	3.56	1.26	-0.40	-0.69
tn1b	Primjena zakonske regulative je dosljedna u poslovnoj praksi	70	3.64	1.32	-0.51	-0.84

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Deskriptivna statistika za indikatore političkog upliva i zakonske regulative pokazuje kako se najveći broj ispitanika ne slaže s tvrdnjom: „Zadovoljavanje političkih i interesnih veza je važnije od konkurentske sposobnosti i ostalih tržišnih kriterija prilikom izbora outsourcing opskrbljivača“.

Tablica 6: Deskriptivna statistika za indikatore koristi outsourcinga

	Item	N	Mean	SD	Skw	Kurt
ko1	Razina fokusiranja na ključne (sržne) aktivnosti	70	3.61	0.86	0.28	-0.78
ko2	Razina povećanja poslovne fleksibilnosti	70	3.44	0.99	-0.53	0.46
ko3	Razina fokusiranja na interna poboljšanja poslovanja	70	3.54	0.93	-0.63	0.34
ko4	Razina poboljšanja strategijskog pozicioniranja	70	3.34	0.92	-0.04	0.19
ko5	Razina rješavanja problematičnih aktivnosti i funkcija	70	3.49	0.88	0.44	-0.62
ko6	Razina omogućavanja pristupa najnovijim tehnologijama	69	3.33	1.09	-0.64	0.09
ko7	Razina inovacija	70	3.14	1.01	-0.21	-0.06
ko8	Razina smanjenja organizacijskih rizika	70	3.09	1.06	-0.33	0.02
ko9	Razina poboljšanja izvođenja operacija u tehn. smislu	70	3.11	1.06	-0.23	-0.29

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Deskriptivna statistika za indikatore koristi outsourcinga prikazuje ujednačenost prosječnih odgovora ispitanika za sve navedene koristi.

Tablica 7. Deskriptivna statistika za indikatore konkurentne sposobnosti

	Item	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
ks1	Isporuка proizvoda kupcima točno na vrijeme	70	3.27	1.37	-0.44	-1.03
ks2	Brzina isporuke proizvoda	70	3.43	1.12	-0.61	-0.12
ks3	Konkurentnost cijena	70	2.86	1.11	-0.04	-0.72
ks4	Ponuda kontinuirane kvalitete	70	3.10	0.97	-0.50	-0.27
ks5	Fleksibilnost u suočavanju sa zahtjevima tržišta	70	3.21	0.99	-0.36	-0.18
ks6	Uvođenje noviteta na tržište	70	2.81	1.07	0.09	-0.53
ks7	Efikasnost promoviranja	70	2.94	1.03	-0.13	0.00
ks8	Širenje tržišta	70	3.07	1.11	-0.34	-0.54
ks9	Širenje broja usluga	69	2.86	1.06	-0.08	-0.34
ks10	Razvoj poslije prodajnih usluga	70	2.70	1.13	-0.12	-0.98

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Iz tablice 7 može se iščitati kako ispitanici u prosjeku ocjenjuju najveći utjecaj koristi outsourcinga na poboljšanje konkurentne sposobnosti kod tvrdnje poboljšanja isporuka proizvoda kupcima točno na vrijeme, a najmanja poboljšanja procjenjuju kod razvoja poslije prodajnih usluga.

Pouzdanost mjernih ljestvica za stavove analizirana je prvo primjenom Cronbach alfa koeficijenta (poželjno je da ovaj koeficijent bude najmanje 0.7, s tim da vrijednosti iznad 0.8 ukazuju na dobru pouzdanost). Također, primijenjeni su i pokazatelji „alpha-if-deleted“ i „item-to-total“ korelacijski koeficijenti s ciljem identificiranja eventualnih tvrdnji koje utječu na smanjivanje vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta, kao i onih koje imaju slabu korelaciju sa ukupnom vrijednošću pripadajuće mjerne ljestvice (vrijednosti manje od 0.3 se generalno smatraju problematičnim). Dobiveni rezultati su sumirani i predstavljeni u tablici 8.

Tablica 8. Rezultati analize pouzdanosti

Oznaka	Konstrukt /varijable indikatori/	Cronbach alpha (N=90)	Cronbach alpha If item deleted
PAZO	Pogodnost aktivnosti za outsourcing / ka1-7 /	.777	.823*
TN1	Zakonska regulativa / tn1a i tn1b /	.827	
TN2	Politički uplivi / tn2a i tn2b /	.567	
KO	Koristi outsourcinga / ko1-9 /	.900	
KS	Konkurentna sposobnost / ks1-10 /	.936	

* Nakon što isključimo **ka1**: „Aktivnost dana u outsourcing nije povezana s osnovnom djelatnošću“.

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Kao što se može vidjeti iz gornje tablice, koeficijenti pouzdanosti nešto su niži za konstrukt „pogodnost aktivnosti za outsourcing“. Koeficijent pouzdanosti se može prilično popraviti ako se izuzme tvrdnja *ka1 – Aktivnost dana u outsourcing nije povezana s osnovnom djelatnošću* što je i urađeno.

Analiza valjanosti urađena je kreiranjem mjernih modela i provođenjem konfirmacijske faktorske analize (CFA) za konstrukte PAZO (pogodnost aktivnosti za outsourcing), KO (koristi outsourcinga) i KS (konkurentna sposobnost poduzeća).

Za estimaciju parametara unutar CFA korišten je ML (maximum likelihood) metod estimacije, a rezultati su predstavljeni u tablicama 9 i 10.

Tablica 9. CFA za PAZO konstrukt

Item	Skraćeni opis	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
ka2	Mogućnost izbora ponuđača	0.575	1.000		
ka3	Kompetentnost poduzeća za izvođenje aktivnosti	0.562	0.981	0.259	0.000
ka4	Troškovi outsourcinga	0.588	1.128	0.289	0.000
ka5	Kvaliteta outputa outsourcing opskrbljivača	0.848	1.213	0.246	0.000
ka6	Ekspertiza outsourcing opskrbljivača	0.839	1.194	0.249	0.000
ka7	Pristup resursima koje ima outsourcing opskrbljivač	0.731	0.951	0.211	0.000

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Mjerni model je pokazao izuzetno visoku reprezentativnost: χ^2_{gof} za CFA je nesignifikantan ($\chi^2 = 9.67$, $N = 70$, $df = 9$, $p = 0.38$), CFI = 0.996, TLI = 0.993, RMSEA = 0.033, SRMR = 0.040.

Tablica 10: CFA za KO konstrukt

Item	Opis	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
ko2	Povećanje poslovne fleksibilnosti	0.688	1.000		
ko3	Interna poboljšanja poslovanja	0.696	0.950	0.174	0.000
ko4	Poboljšanja strategijskog pozicioniranja	0.708	0.953	0.176	0.000
ko5	Rješavanja problematičnih aktivnosti	0.476	0.616	0.164	0.000
ko6	Pristup najnovijim tehnologijama	0.828	1.329	0.217	0.000
ko7	Inovacije	0.771	1.147	0.205	0.000
ko8	Smanjenja organizacijskih rizika	0.731	1.139	0.208	0.000
ko9	Poboljšanja izvođenja operacija u tehn. smislu	0.807	1.255	0.206	0.000

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Inicijalni mjerni model je imao nešto slabiju reprezentativnost: χ^2_{gof} za CFA je signifikantan ($\chi^2 = 64.50$, $N = 70$, $df = 26$, $p < 0.01$), CFI = 0.887, TLI = 0.844, RMSEA = 0.145, SRMR = 0.077. Eliminacijom manifestne varijable *ko1*, reprezentativnost se porasla i za finalni model iznosi: $\chi^2 = 45.94$, $N = 70$, $df = 20$, $p < 0.01$; CFI = 0.907, TLI = 0.870, RMSEA = 0.136, SRMR = 0.055. Obratiti pažnju da RMSEA prelazi poželjnih 0.10 ili manje, što je vjerojatno posljedica neprilagođenosti ovog indikatora malim uzorcima (Tabachnick and Fidell, 2007, str. 717).

Provjera univarijantne distribucije urađena je izračunavanjem indeksa simetričnosti (skewness), indeksa zaobljenosti (kurtosis) i posmatranjem distribucije frekvencija na histogramu. Za većinu varijabli kojima su mjereni stavovi, simetričnost i spljoštenost ne odstupaju znatno od nule.

Tablica 11. CFA za KS konstrukt

Item	Opis	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
ks2	Brzina isporuke proizvoda	0.647	1.000		
ks3	Konkurentnost cijena	0.827	1.258	0.211	0.000
ks4	Ponuda kontinuirane kvalitete	0.796	1.057	0.183	0.000
ks5	Fleksibilnost u suočavanju sa zahtjevima tržišta	0.776	1.058	0.186	0.000
ks6	Uvođenje noviteta na tržište	0.863	1.266	0.210	0.000
ks7	Efikasnost promoviranja	0.674	0.958	0.194	0.000
ks8	Širenje tržišta	0.772	1.176	0.213	0.000
ks9	Širenje broja usluga	0.795	1.156	0.206	0.000
ks10	Razvoj poslije prodajnih usluga	0.782	1.219	0.219	0.000

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Inicijalni mjerni model je imao dosta slabu reprezentativnost. Primjenom eksplorativne faktorske analize (EFA) ustanovili smo da indikator *ks1* treba eliminirati iz modela, nakon čega se reprezentativnost popravila. χ^2_{gof} za finalni mjerni model je signifikantan ($\chi^2 = 72.25$, $N = 70$, $df = 27$, $p < 0.01$) ali ostali indikatori su blizu poželjnih i iznose: CFI = 0.896, TLI = 0.861, RMSEA = 0.155, SRMR = 0.056.

Konvergentna valjanost procijenjena je na osnovu standardiziranih učitavanja faktora, kompozitne pouzdanosti i ekstrahirane varijance. Gotovo sva standardizirana učitavanja faktora za konceptualni model su veća od 0.5, što ukazuje konvergentnu valjanost. Jedino je za varijablu *ko5* – *rješavanje problematičnih aktivnosti i funkcija* učitavanje iznosilo 0.48, što je nešto niže od poželjnih 0.5. Kompozitna pouzdanost za svaki konstrukt je veća od 0.8 čime se dodatno potvrđuje pretpostavka o konvergentnoj valjanosti. I konačno, postotak izvedene varijance (Variance Extracted – VE) bi trebao biti 50% ili veći, a u konkretnom slučaju za promatrane konstrukte iznosi za PAZO (49%), KO (52%) i KS (60%). Iako je za konstrukt PAZO nešto niži od poželjnog, smatra se da ovo ne dovodi u pitanje konvergentnu valjanost.

Diskriminacijska valjanost je procijenjena na osnovu usporedbe korelacija između konstrukta i kvadratnog korijena prosjeka izvedene varijance svakog konstrukta (AVE). Prosjek za svaki konstrukt je dobiven izračunavanjem prosjeka njegovih varijabli indikatora. Kako bi se osigurao dokaz za diskriminacijsku valjanost korijen izvedene varijance konstrukta bi trebao biti veći od korelacije tog i ostalih konstrukta u mjernom modelu (prema Hair, Black, Babin, & Anderson, 2006, str 243). Ove vrijednosti su dane u tablici 12.

Tablica 12. Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijance za promatrane konstrukte

	Composite reliability	PAZO	KO	KS
PAZO	0.849	0.701 ^a		
KO	0.894	.092	.720	
KS	0.930	.207	.702	0.773

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Prema rezultatima iz gornje tablice može se vidjeti kako je diskriminacijska valjanost demonstrirana između svih promatranih konstrukta.

Deskriptivna statistika za varijable koje se namjeravaju koristiti u Path analizi predstavljena je u tablici 13.

Tablica 13. Deskriptivna statistika za varijable koje ćemo koristiti u Path analizi

	Opis	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
ka1	Aktivnost nije povezana sa osnov. djelatnošću	69	3.58	1.52	-0.65	-1.10
PAZO	Pogodnost aktivnosti za outsourcing	70	3.73	0.84	-0.60	0.55
TN1	Zakonska regulativa	70	3.60	1.19	-0.33	-0.77
tn2a	Pritisci izvana za donošenje odluke	70	2.24	1.17	0.40	-0.93
tn2b	Zadovoljavanje političkih i interesnih veza	70	1.61	0.89	1.49	2.09
KO	Koristi outsourcinga	70	3.31	0.75	-0.41	0.21
KS	Konkurentna sposobnost	70	3.00	0.85	-0.36	0.05

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Estimirani standardizirani i nestandardizirani parametri su predstavljani u tablici 14.

Tablica 14. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za inicijalni path model (FM)

Egzogena → Endogena varijabla	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
Direktni efekti:				
PAZO → KO ($R^2 = 0.11$)	0.088	0.079	0.112	0.480
TN1 → KO	0.245	0.155	0.077	0.045
tn2a → KO	-0.318	-0.204	0.085	0.016
tn2b → KO	0.111	0.094	0.111	0.395
KO → KS ($R^2 = .49$)	0.702	0.793	0.096	0.000

Note: β - standardizirani koeficijenti, *B* – nestandardizirani koeficijenti, *SE* – standardna greška, Two-tailed *p*-value.

Izvor: izrada autora prema empirijskim podacima

Može se uočiti kako model nije potvrdio da PAZO „pogodnost aktivnosti za outsourcing“ ima utjecaj na KO „koristi outsourcinga“ jer koeficijent nije statistički signifikantan. Za statističku signifikantnost potrebno je da *p* bude manje od 0.05. U suprotnom, kažemo da nemamo dovoljno dokaza da tvrdimo da je koeficijent različit od 0. Drugim riječima, u tom slučaju ne možemo tvrditi da egzogena (nezavisna) varijabla ima bilo kakav uticaj na endogenu (zavisnu) varijablu.

Zakonska regulativa (TN1) ima pozitivan utjecaj, ali je on dosta slab. Nešto jači i negativan utjecaj imaju pritisci izvana na donošenje odluke o outsourcingu (tn2a), što je u skladu sa očekivanjima. Kad je riječ o donošenju odluke o outsourcingu zbog zadovoljavanja političkih i interesnih veza (tn2b), koeficijent ponovno nije statistički signifikantan.

Generalno gledano, svi pretpostavljeni utjecaji (PAZO, TN1, tn2a i tn2b) objašnjavaju samo 11% ukupnog varijabiliteta unutar varijable „koristi outsourcinga“ ($R^2 = 0.11$). Preostalih 89% čine utjecaji faktora koji nisu uključeni u model.

Utjecaj „Korist od outsourcinga“ (KO) na „konkurentnu sposobnost“ (KS) je jak i pozitivan i objašnjava 49% ukupnog varijabiliteta unutar varijable KS ($R^2 = 0.49$).

4 Zaključak

U ovom djelu rada će se razmotriti zaključci vezano uz svaku hipotezu do kojih se došlo putem teorijskih i empirijskih istraživanja.

H1: Aktivnost/i odabrane za outsourcing koje više zadovoljava/ju kriterije za outsourcing više utječu na koristi outsourcinga za poduzeće.

Teorijske spoznaje snažno govore u prilog ovoj hipotezi, odnosno prema teorijskim postavkama relevantne literature što se pažljivije bira aktivnost koja se daje u outsourcing to bi i uspjeh outsourcing projekta u pravilu trebao biti veći. Međutim, ovo počiva na promatranju outsourcinga kao dugoročnog stratejskog alata menadžmenta. U provedenom empirijskom istraživanju ova se hipoteza nije potvrdila, čak što više nije ustanovljena nikakva, ni pozitivna ni negativna veza, između izbora aktivnosti i koristi koje outsourcing donosi poduzeću. Dakle, *hipoteza H1 se odbacuje*. Ovo se može objasniti načinom i okruženjem poslovanja poduzeća u Bosni i Hercegovini. Istraživanje je zapravo pokazalo kako menadžeri u BiH na outsourcing ne gledaju kao na stratejski alat koji doprinosi usmjeravanju poduzeća na ključne aktivnosti i dovodi do poboljšanja poslovanja u

dugom roku, što se potvrdilo izbacivanjem varijabli *ka1 - Aktivnost dana u outsourcing nije povezana s osnovnom djelatnošću* koja je u snažnoj vezi sa varijablom koristi outsourcinga *ko1 – fokusiranje na ključne aktivnosti* u svrhe potvrde valjanosti unutar CFA analize, odnosno da bi se poduzeće moglo usmjeriti na ključne aktivnosti prvo treba znati koje su mu aktivnosti ključne a koje ne-ključne u korelaciji s vizijom i strategijom poslovanja. To je prvi korak i prvi cilj outsourcinga. Međutim, činjenica je da odbacivanje prve hipoteze zajedno sa donošenjem zaključka da je primjena outsourcinga na niskim granama razvoja u Bosni i Hercegovini, znatno utječe na konačne rezultate istraživanja – sve ih moramo razmotriti iz svjetla ovog prvog suda: outsourcing u Bosni i Hercegovini ne služi menadžmentu kao dugoročni strategijski alat već prije kao operativni alat za rješavanje kratkoročnih problema u poslovanju.

H2: Što su manji netržišni razlozi prilikom donošenja odluke o outsourcingu to su veće koristi outsourcinga za poduzeće.

H2a: Što je jasnija i definiranija zakonska/pravna regulativa u djelatnosti poduzeća i njena dosljedna primjena to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

H2b: Što su manji interesni pritisci izvana kod izbora outsourcing opskrbitelja to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

H2c: Što su manji politički uplivi kod izbora outsourcing opskrbitelja to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

Specifičnost poslovanja u tranzicijskim zemljama je svakako zakonska i pravna neuređenost, postojanje *sivih zona* u poslovanju te izraženi problemi s korupcijom u vidu različitih političkih i interesnih pritisaka izvana na odluke koje bi se trebale voditi čistom tržišnom logikom. Prije analize ove hipoteze sa njenim pomoćnim hipotezama potrebno je napomenuti kako je 87,8% ukupno ispitanih poduzeća bilo u privatnom vlasništvu, a svega 6,7% u državnom i 4,4% mješovitom vlasništvu. Pretpostavka je da su ovi utjecaji veći što je veći udjel državnog vlasništva u poduzeću. Činjenica da je potvrđena veza, iako slabija ovih varijabli na koristi outsourcinga, u situaciji kada se radi o pretežno privatnim poduzećima mnogo govori koliko su ovi pritisci u praksi zapravo izraženi. Istraživanje je pokazalo da postoji statistički signifikantna pozitivna veza između postojanja i primjene zakonske/pravne regulative i koristi outsourcinga za poduzeće pa se *hipoteza H2a potvrđuje*. Također se pokazalo da postoji statistički signifikantna negativna veza između interesnih pritisaka izvana i koristi outsourcinga pa se *hipoteza H2b potvrđuje*. Međutim, ne može se reći da postoji statistički signifikantna veza između političkih upliva kod izbora opskrbitelja i koristi outsourcinga. Veza je negativnog smjera ali je preslaba da bi bila značajna. Uzevši u obzir da se radi o poduzećima pretežno u privatnom vlasništvu, gdje zakonska podloga i interesne veze imaju svoje značenje pri sklapanju novih poslova i obavljanju djelatnosti ali politički interesi nemaju tako jak utjecaj osobito ako vlasnici nisu dijelom političkih struktura, ovo je razumljivo. *Hipoteza H2c se odbacuje*. Sagledavši cjelokupne rezultate za hipotezu H2 može se reći kako se *hipoteza H2 djelomično potvrđuje*.

H3: Što su veće koristi od outsourcinga za poduzeće to je veći pozitivni utjecaj outsourcinga na konkurentsku sposobnost poduzeća.

Empirijskim istraživanjem se pokazalo da postoji snažna pozitivna statistički signifikantna veza između koristi outsourcinga i konkurentске sposobnosti poduzeća, zapravo utjecaj koristi outsourcinga objašnjava preko 49% ukupnog varijabiliteta unutar konkurentске sposobnosti poduzeća što sugerira jaku vezu. Dakle, *hipoteza H3 se potvrđuje*.

Može se zaključiti kako, neovisno o činjenici da se outsourcingu od strane menadžmenta prišlo bez strategije i stvarne vizije, on ipak uvelike doprinosi konkurentskoj poziciji poduzeća. U tom kontekstu gledano, kada bi se pomaklo s taktičke primjene outsourcinga na strategijsku razinu, vjerojatno bi ovaj utjecaj bio još izraženiji.

Kao ograničenja provedenog istraživanja mogu se izdvojiti: ograničenja uzorka, kompleksnost istraživanja, teškoće u prikupljanju podataka metodom anketiranja te, u skladu s prethodno navedenim, posljedice u vidu ograničenja u obradi i analizi podataka prikupljenih empirijskim istraživanjem. Preporuke za buduća istraživanja istraživanja bi se odnosile na potrebu provođenja sveobuhvatnijeg istraživanja promatranih veza i proširenjem predmetnog istraživanja u odnosu na različite skupine poduzeća s obzirom na vlasništvo.

Reference

- [1] Boweman, Bruce L.; O'Connell, Richard T. (2007). *Business Statistics in Practice*, New York :The McGraw-Hill Companies Inc.
- [2] Brown, Douglas; Wilson, Scott (2005). *The Black Book of Outsourcing*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.
- [3] Bustinza, O.F.; Arias – Aranda, D., Gutierrez – Gutierrez, L. (2010). *Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms*, Int. J. Production Economics 126 (p.276 – 288).

- [4] Espino – Rodriguez, Tomas F.; Padrón – Robaina (2004). *Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands*, Hospitality Management. Tourism Management 23 (p.287 – 306).
- [5] Espino – Rodriguez, Tomas F.; Padrón – Robaina (2005). *A resource – based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector*, Tourism Management 26 (p.707 – 721).
- [6] Greaver II, Maurice F. (1999). *Strategic Outsourcing*, New York: Amacom.
- [7] Hair, Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall.
- [8] Hendry, J. 1995. *Culture, community and networks: the hidden cost of out- sourcing*, European Management Journal 13 (2), 218–229.
- [9] Holcomb, Tim R.; Hitt, Michael A. (2007). *Toward a model of strategic outsourcing*, Journal of Operations Management 25 (p. 464 – 481).
- [10] Hyun-Soo Han, Jae-Nam Lee, Yun-Weon Seo (2008). *Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective*, Information & Management 45 (p. 31 – 42).
- [11] Jiang, B.; Qureshi, A. (2006). *Reaserch on outsourcing results: current literature and future opportunities*, Management Decision Vol.44, No.1, (p. 44 – 55).
- [12] Kotabe, M.; Mol, M.J. 2009. *Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect*, Journal of Purchasing and Supply Managment, doi: 10.1016/j.pursup. 2009.04.001.
- [13] Letica, M. (2014). *Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća* (Phd. thesis), Mostar: Faculty of Economics University of Mostar; Split: Faculty of Economics University of Split.
- [14] Letica, M., Dujmović, A. (2011). *Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse u elektroenergetskom sektoru Bosne i Hercegovine*, 12. međunarodna znanstvena i stručna konferencija RiM, Zagreb/Split: Hrvatski računovođa, (p. 221 – 232).
- [15] Norman, Geoffrey R.; Streiner, David L. (2003). *PDQ Statistics*, 3rd Edition, Ontario, Canada: BC Decker Inc.
- [16] Porter, Michael E. 2008. *Konkurentska prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb
- [17] Power, Mark J.; Desouza, Kevin C.; Bonifazi, C. (2009). *The Outsourcing Handbook: How to implement a Successful Outsourcing Project*, 4th Edition, London: Kogan Page Ltd, Philadelphia: Kogan Page Ltd
- [18] Rozga, A. (2010). *Multivarijacijska statistička analiza (autorizirana predavanja)*. Split – Mostar: Ekonomski fakultet.
- [19] *Statistički poslovni registar* (30.06.2012), Sarajevo: Agencija za statistiku BiH
- [20] Tabachnick, Barbara G.; Fidell, Linda S. (2007). *Using Multivariate Satatistics*, 5th edition, Pearson International Edition.
- [21] Williamson, O. E. 1981. *The economics of organization: the transaction cost approach*. American Journal of Sociology 87 (3), 548–577.

Upravljanje znanjem tijekom životnog ciklusa poduzeća: Inicijalna empirijska analiza u Republici Hrvatskoj

Nikša Alfirević

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Hrvatska
nalf@efst.hr

Mira Hajdić

Elekta-C d.o.o.
Smiljanića 2, 21000 Split, Hrvatska
mira.hajdic@elekta-c.hr

Darko Rendulić

Veleučilište u Karlovcu
Trg Josipa Jurja Strossmayera 9, 47000 Karlovac, Hrvatska
darkorendulic1@gmail.com

Sažetak. Autori analiziraju problematiku temeljnih obilježja i razvoja prakse upravljanja znanjem (Knowledge Managementa) tijekom faza životnog ciklusa poduzeća. Pritom postavljaju hipoteze o povećanju broja elemenata prakse upravljanja znanjem te razine sustavnosti i metodičnosti istih, tijekom životnog ciklusa poduzeća. Navedene se postavke teorijski potkrepljuju, nakon čega se prezentiraju rezultati inicijalnog empirijskog istraživanja u RH i iznose zaključci, preliminarne preporuke za menadžersku praksu i budući istraživački zadaci u predmetnom području.

Ključne riječi. upravljanje znanjem, životni ciklus poduzeća, empirijska analiza, Hrvatska.

1 Upravljanje znanjem u životnom ciklusu poduzeća

1.1 Znanje i upravljanje znanjem

Definiranje pojma *znanje* nije jednostavan zadatak, i predmet je kontinuirane rasprave među filozofima i znanstvenicima kroz povijest, pa sve do današnjih dana. Prirodom i obuhvatom pojma znanje u zapadnoj kulturi bavi se posebna grana filozofije, epistemologija, koja pokušava dati odgovore na sljedeća pitanja: "Što je znanje?", "Kako uočiti znanje?", "Što ljudi znaju?". Epistemologija je jedna od najstarijih filozofskih disciplina, a najstariji radovi koji su nam poznati na ovom polju su Platonovi, koji znanje definira kao "*opravdano istinito vjerovanje*" [O'Hara, 2003].

Epistemološke rasprave kroz povijest uglavnom su podijeljene u dva osnovna pravca: racionalistički filozofi znanje vide kao proizvod našeg uma, dok empiričari smatraju da znanje proizlazi iz naših osjetila [Spender i Grant, 1996, 47-51]. Oslanjajući se na Platonovo učenje, Nonaka i Takeuchi [1995] prihvaćaju njegovu definiciju znanja kao [op. cit.] „*opravdano istinito vjerovanje: kad netko stvara znanje, stvara smisao iz nove situacije držeći se opravdanih vjerovanja i posvećujući se njima*“. Naglasak u ovoj definiciji stavljen je na svjesni čin stvaranja značenja.

Upravljanje znanjem (Knowledge Management, eng.) je znanstvena disciplina i praktična metodologija, koja obuhvaća različite faze upravljanja znanjem [od stvaranja, preko prikupljanja i korištenja, pa do čuvanja znanja od konkurencije], usmjerene na poboljšanje učinkovitosti rada i rezultata poduzeća [odnosno organizacija]. Ova disciplina stara je samo dvadesetak godina [Nonaka, 1991, u Hajdić, 2014], iako se njezin razvoj može pratiti od samih početaka znanstvene misli u različitim područjima, kao što su: antropologija, sociologija, filozofija, ekonomija i mnoge druge.

Radi ove multidisciplinarnosti, u literaturi postoji velik broj definicija konstrukta *upravljanje znanjem*, po nekim neslužbenim procjenama stotinjak. Velika većina tih definicija na primjeren način opisuje sam pojam i njegov

obuhvat. Razlog tolikom broju definicija Dalkir [2005] vidi u širini obuhvata ove discipline, te ističe da postoje barem tri perspektive iz kojih se ova aktivnost može definirati [ibid.]:

- Upravljanje znanjem iz perspektive *poslovne aktivnosti*, i to gledano s dva aspekta: (1) kao komponenta znanja utjelovljena u poslovnim aktivnostima, a koja se odražava u strategiji, politikama i praksi na svim razinama organizacije, te (2) kao aktivnost na direktnom povezivanju organizacijske intelektualne imovine, kako eksplicitne, tako i tacitne, individualne, s pozitivnim poslovnim rezultatom [Dalkir, 2005].
- Iz perspektive *kognitivne znanosti*, kao upravljanje osnovnim čimbenikom koje nam, kao ljudskim bićima, omogućuje da funkcioniramo na inteligentan način [Wiig, 1993; Dalkir, 2005].
- Iz *procesno/tehnološke* perspektive, kao podizanje nivoa kolektivnog znanja, kako bi se postigli organizacijski ciljevi.

1.2 Faze životnog ciklusa poduzeća i upravljanje znanjem

Poduzeća, baš kao i živa bića, u svom životnom vijeku prolaze kroz različite faze, a koje se u literaturi nazivaju fazama životnog ciklusa poduzeća. Iako broj faza životnog ciklusa poduzeća u literaturi varira u zavisnosti od autora, najčešće se uzima u obzir podjela na četiri osnovne [Daft, 2010]:

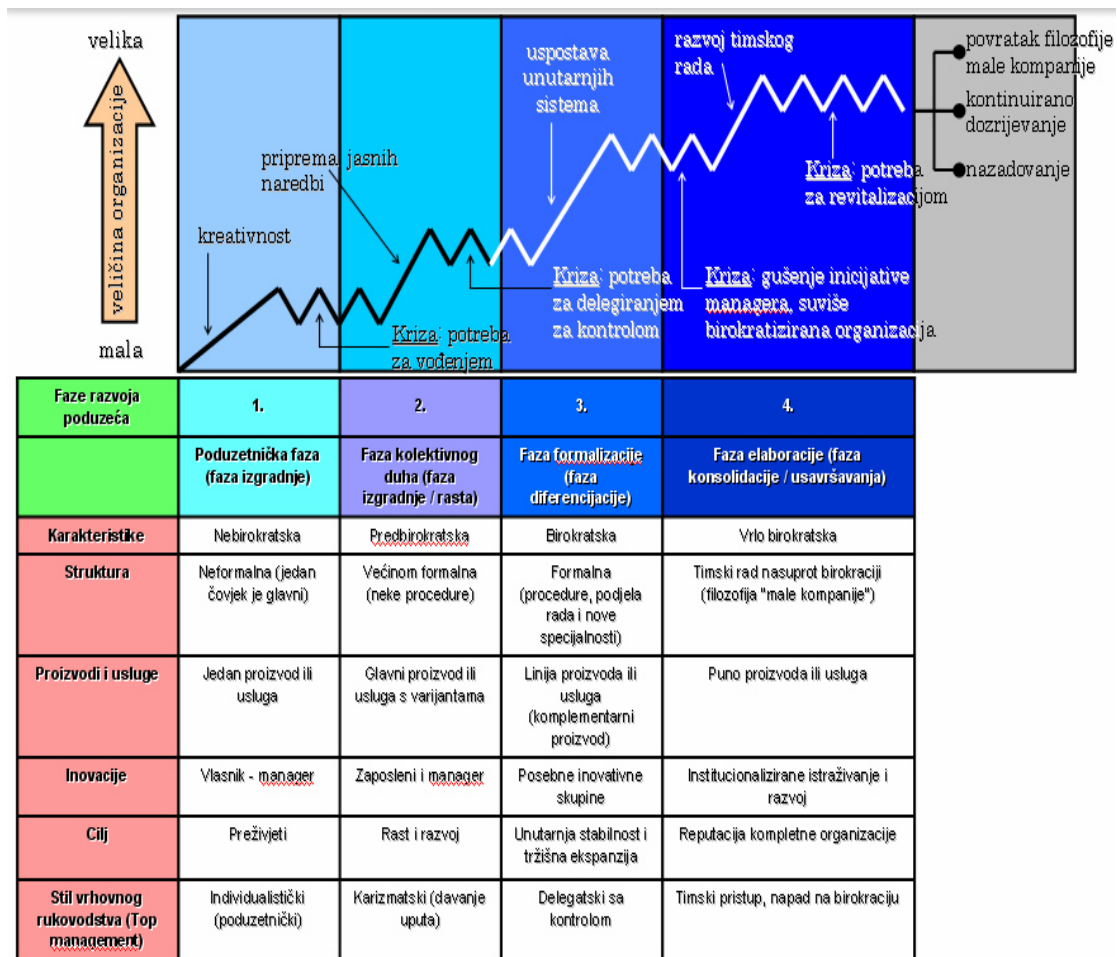
1. Poduzetnička faza ili start-up faza,
2. Kolektivistička faza ili faza razvoja,
3. Faza formalizacije i kontrole ili faza zrelosti,
4. Faza razrade organizacijske strukture ili faza pada, odnosno novog početka.

Karakteristike pojedinih faza životnog ciklusa poduzeća [Daft, 2010] pregledno su prikazane na slici u nastavku, uz označavanje prijelomnih točaka [*kriza*] koje nastaju pri prelasku iz jedne faze u drugu [vidjeti Sliku 1].

Kako je vidljivo, poduzeće prelaskom iz jedne faze u drugu mijenja i razvija svoju strukturu, portfelj proizvoda i usluga, inovativnost, stil vodstva i ciljeve poslovanja, za zaključiti je da će se, s napredovanjem po svojim životnim fazama, razvijati i aktivnosti upravljanja znanjem, mjerene postojanjem preduvjeta za njihovo odvijanje, brojem aktivnosti upravljanja znanjem, sustavnošću njihove primjene, te u višim fazama njihovom strateškom integracijom, a što bi u konačnici trebalo rezultirati poboljšanjem efikasnosti poduzeća mjereno pokazateljima njegovih financijskih i nefinancijskih performansi.

U današnjem globaliziranom svijetu, tradicionalna teorija konkurentске prednosti temeljena na opipljivim resursima gotovo je u cijelosti izgubila na značenju u odnosu na teorije koje prednost u stjecanju kompetitivnog položaja na tržištu baziraju na nematerijalnim resursima poput znanja. Znanje se u suvremenom poslovanju tretira kao vrijedna imovina, pa se u tom smislu, jednako kao i s drugom imovinom, i njime treba adekvatno upravljati [Hajdić, Dulčić, 2013].

Jednako kao što pravilno upravljanje znanjem u poduzeću može omogućiti osiguranje stabilne tržišne pozicije i prednosti pred konkurentima zahvaljujući povećanoj efikasnosti poslovanja, tako i loše i neadekvatno upravljanje znanjem može dovesti do gubitka ključnog znanja, što za posljedicu može prouzročiti loš položaj na tržištu, pa čak i propast poduzeća.



Slika 1. Karakteristike organizacije u pojedinim fazama životnog ciklusa poduzeća (Izvor: Daft, 2010)

Prema Hajdić i Dulčić [2013], različite faze u životnom ciklusu poduzeća zahtijevaju različiti pristup upravljanju znanjem. To u prvom redu znači da bi za svaku fazu u životnom ciklusu bio primjeren, u smislu što boljeg iskorištavanja potencijala, različiti set aktivnosti upravljanja znanjem, prilagođen njenim karakteristikama (vidjeti Tablicu 1).

Tablica 1. Faze u životnom ciklusu malih i srednjih poduzeća i odgovarajući procesi i aktivnosti (Izvor: Hajdić i Dulčić, 2013)

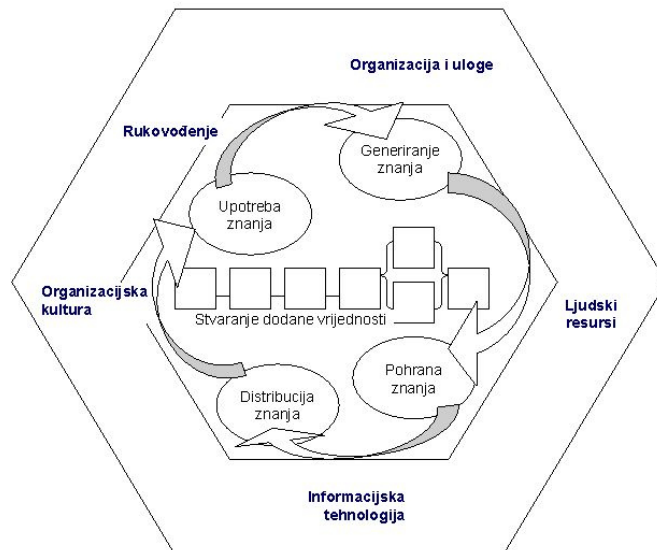
START-UP poduzeće	<p>Generiranje znanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korištenje društvenih mreža za generiranje i razmjenu poduzetničkih ideja, stvaranje kontakata s partnerima, distributerima, kupcima ... • Korištenje tacitnog znanja poduzetnika i zaposlenika, pojedinačno učenje i neformalni kontakti/ komunikacija u poduzeću <p>Transfer znanja: Neformalni transfer znanja, prvenstveno putem društvenih interakcija</p> <p>Primjena znanja: Nesistematsko, eksperimentalno, „learning by doing“</p>
--------------------------	--

<p>Faza rasta</p>	<p>Kodifikacija i „skladištenje“ znanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standardizirane procedure i dokumenti • Osiguranje kvalitete, uvođenje ISO standarda • Korištenje arhiva i baza podataka <p>Transfer [distribucija] znanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elektronička komunikacija [intranet, elektronički formulari i standardizirani dokumenti...] • Distribucija znanja prema hijerarhijskoj poziciji u poduzeću • Usmjeravanje znanja potrebnog za ostvarivanje misije i vizije <p>Primjena znanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustavna, na temelju prethodnog iskustva • Kontrola i dokumentiranje primjene znanja
<p>Faza zrelosti</p>	<p>Transfer znanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustavan i zasnovan na pravilima i procedurama • Distribucija znanja prema hijerarhijskoj poziciji u poduzeću, uglavnom utemeljena na elektroničkoj komunikaciji [informacijskoj tehnologiji] • Stvaraju se ekspertni timovi te baze znanja <p>Primjena znanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustavno, na temelju propisanih pravila i procedura • Dokumentirane rutine umjesto inicijative i inovacije
<p>Faza opadanja [i eventualnog ponovnog oživljavanja]</p>	<p>Generiranje znanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Povećava se značaj stvaranja novog znanja • Novo naglašavanje inicijative i inovacije • Intenzivno istraživanje i razvoj, ali i korištenje vanjskih eksperata [konzultanata] • Ubrzana konverzija eksplicitnog u organizacijsko tacitno znanje <p>Prijenos znanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustavno, ali manje formalizirano negoli u prethodnim fazama životnog ciklusa • Naglasak na participaciji u prijenosu znanja, benchmarking i prihvaćanje naučenih lekcija <p>Primjena znanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naglašavaju se inicijativa i inovacija svih poslovnih procesa, uključivši i procese upravljanja znanjem

2 Istraživački model i radne hipoteze

Iako elementi (proces) KM-a¹ variraju ovisno o autoru [Wiig, 1997; Davenport i Prusak, 2000; Tiwana, 2000, Marr i Schiuma, 2001], za potrebe ovog rada identificirana su četiri generička procesa [faze] upravljanja znanjem kao temeljem stvaranja novostvorene vrijednosti organizacije: *generiranje, pohrana, distribucija i upotreba znanja*. Ovi procesi i njihova uloga u kružnom tijeku KM-a, kao i međuovisnost s drugim čimbenicima o kojima ovisi upravljanje znanjem u organizaciji [Mertins et al., 2003] jasno su vidljivi iz Fraunhoferovog referentnog modela KM-a (Slika 2.).

¹ Upravljanje znanjem (KM) se sastoji od procesa koji omogućuju primjenu i razvoj organizacijskog znanja u cilju stvaranja vrijednosti i održanja konkurentne prednosti. Za potrebe ovog rada koristi se konstrukt „elemenata KM“-a, koji obuhvaća procese KM-a, ali i njihove sastavne aktivnosti.



Slika 2. Referentni model KM-a (Izvor: Mertins et al., 2003)

Elementi upravljanja znanjem mogu se pronaći u svakom poduzeću, bez obzira na fazu životnog ciklusa u kojoj se ono nalazi. Uzimajući u obzir karakteristike prethodno opisanih faza životnog ciklusa poduzeća, može se smatrati da se s razvojem poduzeća, odnosno s višom fazom njegovog životnog ciklusa povećava stupanj formalizacije svih njegovih aktivnosti i funkcija, a u cilju njihove veće efektivnosti i efikasnosti, kao i postizanja boljih performansi organizacije u cjelini. Za očekivati je da će se na isti način ponašati elementi upravljanja znanjem. Na temelju navedenog razmatranja postavljaju se sljedeće radne hipoteze:

H 1. *S višom fazom životnog ciklusa, povećava se broj aktivnosti KM-a.*

Sadržajni čimbenici u prvoj se hipotezi odnose na pretpostavku o porastu broja aktivnosti upravljanja znanjem, analogno teorijskim i empirijskim odrednicama povećanja opsega i složenosti organizacijskog rješenja tijekom njenog životnog ciklusa [Kimberly i Miles, 1980; Miller i Friesen, 1984; Daft, 2010; Dodge et al., 1994].

H 2. *S višom fazom životnog ciklusa, povećava se sustavnost primjene aktivnosti KM-a.*

Druga se hipoteza također izvodi u analogiji s razvojem [drugih] organizacijskih sustava i obilježja tijekom životnog ciklusa organizacije, pri čemu se podrazumijeva da napredovanje u životnom ciklusu traži i korištenje sofisticiranijih alata i metodoloških pristupa [Quinn i Cameron, 1983; Walsh i Dewar, 1987; Miller i Friesen, 1984; Buble, 2006; Daft, 2010].

3 Metodologija i rezultati empirijskog istraživanja

3.1 Metodološki aspekti empirijskog istraživanja

Empirijsko istraživanje provedeno je na slučajnom izabranom uzorku iz populacije svih hrvatskih poduzeća – stvaratelja nove vrijednosti, slučajnim odabirom poduzeća u svim fazama životnog ciklusa (pod uvjetom da u prethodne tri godine stvaraju pozitivnu dodanu vrijednost). Za svrhu određivanja uzorka, korištena je baza podataka Kompass Hrvatska 2014 i portala Poslovna.hr. U svrhu prikupljanja podataka, dizajniran je specijalizirani anketni upitnik. Prikupljeni podaci obrađeni su računalno pomoću programskog paketa za tablične prikaze i proračune Microsoft Excel i putem statističkog paketa *SPSS for Windows*.

Anketni upitnik u Republici Hrvatskoj je poslan na adrese 926 velikih, srednjih i malih hrvatskih kompanija, a do podataka o njima došlo se pomoću baze Kompass 2014. Kako je cilj bio dobiti poduzeća koja stvaraju pozitivnu dodanu vrijednost u svim fazama životnog ciklusa, a kako bi se dobila što kvalitetnija, a ipak dovoljno velika populacija kvalitetnih poduzeća, baza je pretražena po dvije grupe kriterija:

1. Za prvo pretraživanje baze uzeta su u obzir sva aktivna hrvatska trgovačka društva s iznimkom onih koja su u stečaju i osnovana su do kraja 2010. godine, a koja su za 2013. godinu imala dobit prije oporezivanja veću od 100.000 kn i barem 3 zaposlene osobe. Takvim pretraživanjem baze dobili su se podaci o 782 trgovačka društva. Međutim, ovakav izbor populacije eliminirao je u startu start-up poduzeća, odnosno poduzeća na samom početku životnog ciklusa (u poduzetničkoj fazi), pa je napravljano dodatno pretraživanje baze.

2. Za odabir populacije poduzeća u poduzetničkoj fazi uzeta su u obzir sva hrvatska trgovačka društva s iznimkom onih koji su u stečaju (iako se pokazalo da takvih nema za među tek osnovanim poduzećima) osnovana od 2011. do kraja 2014. godine, a koja su za 2013. godinu imala dobit prije oporezivanja veću od 10.000 kn i barem jednog zaposlenika. Naime, poduzeća koja su na početku svog životnog ciklusa često imaju visoke početne troškove poslovanja, pa se kod njih može smatrati uspjehom bilo kakva ostvarena dobit. Na taj način pretražena baza dala je podatke za još 144 trgovačka društva.

Probabilistički uzorak istraživanja u Republici Hrvatskoj obuhvaća 78 velikih, srednjih i malih hrvatskih poduzeća (stopa responsivnosti je 8,5 %).

3.2 Kvantitativni pristup procjeni životnog ciklusa i razvijenosti upravljanja znanjem

Temeljni rezultat empirijskog istraživanja, u kontekstu ovog rada, predstavlja izračun faza životnog ciklusa, koji je dobiven korištenjem kvantitativne metodologije, koju u svom radu izlažu Hajdić i Dulčić [2013]. Pritom su dobiveni rezultati, prikazani Tablicom 2.

Tablica 2. Kvantitativno određena faza životnog ciklusa poduzeća u uzorku
(Izvor: rezultati empirijskog istraživanja)

	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
Poduzetnička faza (start-up)	10	12,8	21,7	21,7
Kolektivistička faza (razvoj)	24	30,8	52,2	73,9
Faza formalizacije i kontrole (zrelost)	4	5,1	8,7	82,6
Faza pada ili novog početka	8	10,3	17,4	100,0
Ukupno	46	59,0	100,0	
Tranzicijska faza	32	41,0		
Ukupno	78	100,0		

Pritom je bilo moguće izračunati fazu životnog ciklusa za 46 poduzeća (odnosno 59% od uzorka), dok izračun nije bio moguć za 61 poduzeće, odnosno čak 41% uzorka, bilo zbog metodoloških ograničenja, ili nedostatka podataka za pojedine pokazatelje. Pritom se pokazalo da, od poduzeća za koja je izračun bio moguć, 30,8% spada u fazu kolektivizacije, odnosno rasta i razvoja, dok se 12,8% može uvrstiti u početnu (poduzetničku, startup) fazu. Prilikom izračuna je korišten niz čestica, koje ukazuju na *temeljna obilježja upravljanja znanjem u pojedinim fazama životnog ciklusa*. Vrijednosti izabranih pokazatelja mogu vrlo učinkovito iskoristiti za procjenu stanja upravljanja znanjem u istraživanom uzorku, a što se prikazuje pomoću tablica danih u nastavku. Pritom se polazi od *preduvjeta za provedbu aktivnosti upravljanja znanjem*, koji uključuju percepcije o potrebi i potencijalima upravljanja znanjem, kao i postojanje resursa (ljudskih, tehničkih, i drugih) za provedbu aktivnosti upravljanja znanjem.

Tablica 3. Procjena visokog potencijala znanja za postizanje poslovnih performansi
(Izvor: rezultati empirijskog istraživanja)

	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	4	5,1	5,1	5,1
Djelomično se slažem	9	11,5	11,5	16,7
Niti se slažem niti se ne slažem	6	7,7	7,7	24,4
Slažem se	29	37,2	37,2	61,5
Slažem se u potpunosti	30	38,5	38,5	100,0
Ukupno	78	100,0	100,0	

Kao što je vidljivo iz prethodne tablice, čak se 75,7% anketiranih menadžera poduzeća u uzorku slaže, ili u potpunosti slaže, s tvrdnjom o visokom značaju znanja za svoj poslovni uspjeh. Navedeni empirijski nalaz treba, ipak, relativizirati s obzirom na prezastupljenost poduzeća iz znanjem intenzivnih industrija, kao što su informacijsko-komunikacijska i financijska. Više od polovine anketiranih poduzeća (kada se uzmu u obzir dvije pozitivne razine slaganja s odgovarajućom tvrdnjom u anketnom upitniku) donijelo je odluku o nabavci informatičkog (formaliziranog) sustava za upravljanje znanjem (Tablica 4.).

Tablica 4. Odluka o nabavci formaliziranog sustava za upravljanje znanjem
(Izvor: rezultati empirijskog istraživanja)

	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	10	12,8	12,8	12,8
Djelomično se slažem	10	12,8	12,8	25,6
Niti se slažem niti se ne slažem	16	20,5	20,5	46,2
Slažem se	26	33,3	33,3	79,5
Slažem se u potpunosti	16	20,5	20,5	100,0
Ukupno	78	100,0	100,0	

Tablica 5. prikazuje osmišljene, formalizirane pristupe mentoriranju i treningu (obuci) zaposlenika, koji mogu aproksimirati razinu formalizacije inicijativa vezanih uz učenje pojedinih zaposlenika, a iz nje je vidljiv relativno visok udio poduzeća čiji su menadžeri kvalitetno percipirali povezanost KM-a s upravljanjem ljudskih potencijalima.

Tablica 5. Osmišljeni programi mentoriranja i obuke kao sastavnica upravljanja znanjem
(Izvor: rezultati empirijskog istraživanja)

	Frekvencija	Postotak	Validni postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	10	12,8	12,8	12,8
Djelomično se slažem	14	17,9	17,9	30,8
Niti se slažem niti se ne slažem	9	11,5	11,5	42,3
Slažem se	31	39,7	39,7	82,1
Slažem se u potpunosti	14	17,9	17,9	100,0
Ukupno	78	100,0	100,0	

Zbog izrazito visokog broja poduzeća, za koja nije bio moguć kvantitativni izračun faze životnog ciklusa predloženom metodologijom (Tablica 2), izrađena je nova procjena iste, utemeljena na ekspertnoj procjeni prethodno prikazanih čestica, od kojih je sastavljen konstrukt faze životnog ciklusa, i to za sva poduzeća u uzorku. Najveći broj obuhvaćenih poduzeća spada u najvišu fazu u svom životnom ciklusu, fazu razrade organizacijske strukture (34 poduzeća, odnosno njih 43,6%), u fazi formalizacije ih je 27, odnosno 34,6%, u fazi razvoja (kolektivističkoj fazi) je 10 poduzeća (12,8%), a najmanje je poduzeća koja se nalaze na samom početku svog životnog ciklusa (7, odnosno 9%).

3.3 Analiza istraživačkih hipoteza

Za ocjenu konstrukta stupnja razvijenosti upravljanja znanjem korišteni su sljedeći pokazatelji: (a) broj aktivnosti upravljanja znanjem – razvijenost elemenata KM-a te (b) broj preporučenih postupaka u provedbi aktivnosti upravljanja znanjem – sustavnost u provedbi KM-a (Tablica 6). Dobiveni rezultati ukazuju na osrednju do prosječnu razvijenost upravljanja znanjem, s nižim vrijednostima za sustavnost njihove primjene. Razlog tome može se pronaći u činjenici da je u hrvatskim poduzećima implementacija sustavnog upravljanja znanjem još u povojima, iako se zadnjih godina sam koncept popularizira, ali još uvijek najviše na akademskoj razini, te se njegova prava primjena u praksi tek očekuje u nadolazećim vremenima.

Tablica 6. Stupanj razvijenosti upravljanja znanjem poduzeća u uzorku
(Izvor: rezultati empirijskog istraživanja)

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Razvijenost elemenata KM	78	1,00	5,00	3,3217	,90622
Sustavnost primjene aktivnosti KM	78	1,00	4,75	3,0609	,92511
Validni odgovori	78				

Kako bi se utvrdilo postojanje razlika između obilježja upravljanja znanjem među poduzećima u različitim fazama životnog ciklusa, bilo je potrebno provesti test homogenosti varijance, u cilju odabiranja adekvatne metode analize varijance, što je i napravljeno pomoću Levenovog testa. Pri tom, ako je $P > 0,05$, radi se o homogenim varijancama i analiza se može obaviti parametrijskim testom (analizom varijance), dok se u slučaju $P < 0,05$, odnosno nehomogenosti varijanci preporučuje upotreba neparametrijskog testa (Kruskal-Wallis-ovim testom). Provedeni test homogenosti varijanci dao je rezultate prikazane u Tablici 7.

Tablica 7. Rezultati testa homogenosti varijanci obilježja KM-a (Levenov test)
(Izvor: rezultati empirijskog istraživanja)

	Levene test	df1	df2	Sig.
Razvijenost elemenata KM	4,559	3	74	,005
Sustavnost primjene aktivnosti KM	2,526	3	74	,064

Ispitivanje obilježja upravljanja znanjem između poduzeća u različitim fazama životnog ciklusa provedeno analizom varijance (ANOVA), $P < 0.05$ ukazuje na **značajne razlike** između obilježja upravljanja znanjem među poduzećima u različitim fazama životnog ciklusa (Tablica 8).

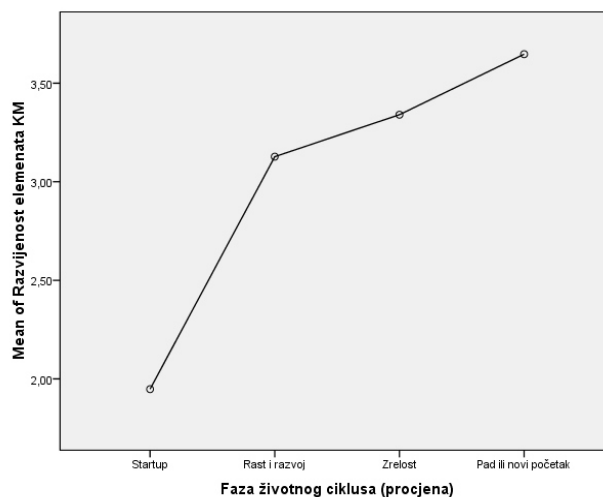
Tablica 8. Testiranje razlika između obilježja upravljanja znanjem među poduzećima u različitim fazama životnog ciklusa pomoću analize varijance (Izvor: rezultati empirijskog istraživanja)

		Suma kvadrata	df	Prosjek sume	F	Sig.
Razvijenost elemenata KM	Između grupa	17,195	3	5,732	9,212	,000
	Unutar grupe	46,040	74	,622		
	Ukupno	63,235	77			
Sustavnost primjene aktivnosti KM	Između grupa	19,464	3	6,488	10,340	,000
	Unutar grupe	46,434	74	,627		
	Ukupno	65,898	77			

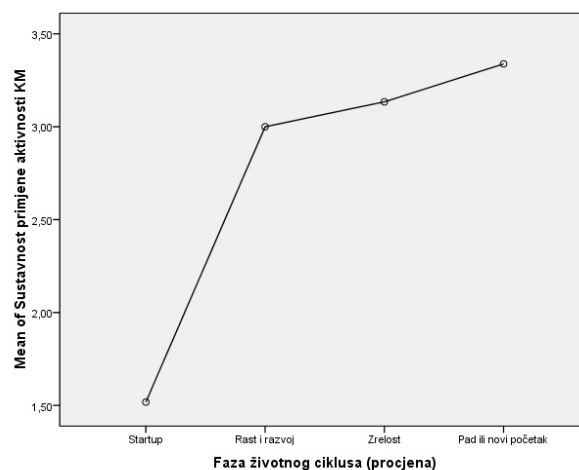
Radi rezultata dobivenih testiranjem homogenosti varijanci, koji su pokazali da za pojedine varijable parametrijska analiza varijance nije pogodna, isti podaci obrađeni su i neparametrijskim, Kruskal-Wallis testom, pri čemu je, za razvijenost elemenata KM potvrđen prethodno dobiveni rezultat ($\chi^2 = 16,357$; $df = 3$; $sig. = \mathbf{0,001}$). S obzirom na to da analiza varijance pokazuje značajnu različitost obilježja upravljanja znanjem u pojedinim fazama životnog ciklusa poduzeća, to je potrebno promotriti i *kretanje srednjih vrijednosti obilježja upravljanja znanjem*, za pojedine faze životnog ciklusa, a što je prikazano slikama 3 i 4.

Iz rezultata istraživanja dobivenih kako putem primjene parametrijske, tako i neparametrijske statistike, a radi karakteristika uzorka, vidljivo je da postoji statistički značajna razlika između razvijenosti elemenata upravljanja znanjem u različitim fazama razvoja poduzeća, odnosno da se s višom fazom životnog ciklusa poduzeća povećava broj aktivnosti upravljanja znanjem, a što je vidljivo iz Slike 3. Stoga se **hipoteza H1 može prihvatiti**.

Na isti se način dolazi do zaključka o značajnoj razlici u sustavnosti primjene aktivnosti upravljanja znanjem u pojedinoj fazi životnog ciklusa. S obzirom na to da se s višom fazom životnog ciklusa povećava sustavnost primjene aktivnosti upravljanja znanjem u ispitanim poduzećima, a koji nalaz je prikazan Slikom 4, i hipoteza **H2 se može prihvatiti**.



Slika 3. Razvijenost elemenata KM-a po fazama životnog ciklusa (Izvor: rezultati empirijskog istraživanja)



Slika 4. Sustavnost primjene KM-a po fazama životnog ciklusa (Izvor: rezultati empirijskog istraživanja)

4 Zaključak, praktične implikacije i budući istraživački zadaci

Rezultati empirijskog istraživanja ukazuju na *značajne razlike između obilježja upravljanja znanjem među poduzećima u različitim fazama životnog ciklusa*, a što je utvrđeno analizom varijance te neparametrijskim Kruskal-Wallis testom (za pojedine pokazatelje upravljanja znanjem). Nadalje, grafičkim prikazima kretanja pokazatelja, prikazanih hipotezama H1 i H2, utvrđeno je da je kretanje srednjih vrijednosti pokazatelja u skladu sa smjerom povezanosti, predviđenih radnim hipotezama.

Bez obzira na brojne specifičnosti domaće poslovne prakse, dobrono obilježene gospodarskom krizom, koja kontinuirano traje od 2008. godine, *utvrđeno je da se istraživani uzorak hrvatskih poduzeća (iz svih faza životnog ciklusa) ponaša onako kako je i predviđeno teorijom: s povećanjem faze životnog ciklusa, povećavaju se broj aktivnosti KM-a, kao i sustavnost njihova obavljanja*. Navedeni rezultat empirijskog istraživanja **uvelike podržava logiku uvođenja formalnog upravljanja znanjem prilikom rasta organizacije**, kada dolazi do smanjenja kapaciteta menadžmenta za neformalne aktivnosti upravljanja znanjem, ali i povećanja sposobnosti organizacije za apsorpciju složenijih menadžerskih alata te informacijske tehnologije. Određenu specifičnost, ipak, predstavljaju manja poduzeća, mahom u start-up fazi, koja spadaju u industrije visoke tehnologije, a od kojih se, od samog početka postojanja, može očekivati visoka razina primjene KM-a. Zbog toga se smatra *značajnim dodatno istražiti i integraciju upravljanja znanjem u strategiju poduzeća tijekom životnog ciklusa*, a što ostaje novim istraživačkim zadatkom za budućnost. Slično istraživanje bi bilo dobro istovremeno provesti u još nekim gospodarstvima u okruženju, kako bi se mogli izvući dodatni zaključci, pri čemu bi bilo značajno provesti istraživanja u većem broju industrija i na većim uzorcima. Posebno ograničenje postojećeg istraživanja, naime, predstavlja post-krizno (odnosno kontinuirano krizno) okruženje hrvatskog gospodarstva, koje otežava

investiranje u nove tehnologije i sofisticiranije menadžerske metode i alate, s obzirom na orijentaciju velikog broja poduzeća na preživljavanje.

Reference

- [1] Buble, M. (2006). *Menadžment*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
- [2] Daft, R.L. (2010). *Organization Theory and Design*, 10th edition, South-Western Cengage Learning, Mason.
- [3] Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth–Heinemann, Burlington.
- [4] Davenport T.H., Prusak L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- [5] Dodge, H.R., Fullerton, S., Robbins, J.E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business, *Strategic Management Journal*, 15, str. 121–134.
- [6] Hajdić, M., Dulčić, F. (2013). Knowledge Management throughout Various Stages of a SME Life-Cycle, Zbornik radova (Posebno izdanje: *Zbornik II. inter- katedarskog skupa organizacije i menadžmenta*). Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar.
- [7] Hajdić, M. (2014). Temelji upravljanja znanjem, u Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (ur.): *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
- [8] Kimberley, J.R., Miles, R.H. (1980). *The organizational life cycle*, Jossey-Bass, San Francisco
- [9] Marr, B., Schiuma, G. (2001). Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy organisations, u Bourne, M. (ur.). *Performance Measurement Handbook*, GEE Publishing Ltd.
- [10] Mertins, K., Heisig, P., Vobeck, J. (2003). *Knowledge Management: Concepts and Best Practices*, Springer-Verlag.
- [11] Miller, D., Friesen, P.H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, 30 (10). str. 1161–1183.
- [12] Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, 69, str. 96–104.
- [13] Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford/New York.
- [14] O'Hara, K. (2003). *Platon i Internet*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb.
- [15] Quinn, R.E., Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, 29 (1). str. 33-51.
- [16] Spender, J.C.; Grant, R.M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, str. 5-9.
- [17] Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building Knowledge Management System*, Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.
- [18] Wiig, K.M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and use Knowledge*, Schema Press, Arlington.
- [19] Wiig K.M. (1997). Knowledge management: where did it come from and where will it go?, *Expert Systems With Applications*, 13 (1). str. 1-14.

Management Behavior and Management Innovativeness in Central and East Europe – A Comparative Study

Zlatko Nedelko

University of Maribor, Faculty of Economics and Business
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia
zlatko.nedelko@um.si

Maciej Brzozowski

Poznan University of Economics, Department of Strategic Management
Al. Niepodleglosci 10, 61-875 Poznan, Poland
m.brzozowski@ue.poznan.pl

Abstract. *The main purpose of this paper is to examine management behavior, management innovativeness and the association between management behavior and their innovativeness in selected Central and East Europe economies, namely Slovenia, Austria and Poland. The aim of the paper is twofold, to outline prevalent management behavior in frame of autocratic-democratic continuum and examine the link between prevalent management behavior and the level of management innovativeness. Results reveal that significant differences exist in management behavior and management innovativeness among Slovenian, Austrian and Poland managers. The main cognition is that management's innovativeness is significantly driven by management behavior. Managers' democratic behavior is positively associated with more positive attitudes towards innovativeness, with strongest impact in Slovenia, followed by Austria and Poland. The sample includes more than 600 answers from managers in three selected countries.*

Keywords. Austria, Central and East Europe, innovativeness, management behavior, Poland, Slovenia.

1 Introduction

Management behavior has been intensively examined in the literature in last decades, where researchers adopted different approaches, emphasized different frameworks for examining management behavior and put their focus on various areas of research (Yammarino & Dubinsky, 1994; Egri & Herman, 2000; Carpenter et al., 2004; House et al., 2004; Potocan & Mulej, 2009; Lang et al., 2013).

In current economic conditions innovativeness has become an important consideration and a key factor for development and further success of organizations (Collins & Porras, 2002; Skarzynski & Gibson, 2008). An important role in shaping innovative working and behavior of an organization is also attributed to its managers, which are often emphasized as important driver of organizational innovativeness (Amabile et al., 1996; Collins & Porras, 2002; Skarzynski & Gibson, 2008; Nedelko & Potocan, 2013).

Thus, both research streams offer a lot of evidences about management behavior as well as about innovativeness, but the link between both research streams is seldom comprehensively considered (Potočan & Mulej, 2007; Lee, 2008; Nedelko & Potocan, 2013). Despite huge importance of management innovativeness, there is a lack of evidences, how prevalent management behavior influence on management innovativeness.

With this paper we want to contribute to the existing cognitions about management behavior, management innovativeness, and the link between them, that is often justified and based on cognitions of well-developed economies (Shalley & Perry-Smith, 2001; Collins & Porras, 2002; Skarzynski & Gibson, 2008), with providing evidence for selected Central Europe economies. We provide empirical evidence about the association between management behavior and manager's attitudes toward innovativeness for one well-developed and two emerging economies in Central Europe. In frame of this link, we also address the role of several demographic and organizational variables, as well as personal values in shaping innovative behavior, since it is important to determine the impact of out-dated behavioral patterns of management from previous system of collectivism/socialism

2 Theoretical background

In current economic conditions it is often claimed that economies and entities within economies lack creativity and more generally, innovative thinking and behavior. This issue is way more critical in emerging economies than in well-developed economies (Dyck & Mulej, 1998; Potočan & Mulej, 2007; Dabic et al., 2013). Emerging economies such as former transition economies in Central and Eastern Europe can reduce or even nullify their lag when designing working conditions and a respective behavior grounded in innovative, flexible, and technically modern economy. In order to increase creativity in organizations in emerging economies, an important role is also assigned to management since it must create and also assure suitable conditions for creativeness and innovativeness in organization (i.e., for all organizational employees).

Out-dated patterns of management behavior in emerging markets and the legacy of previous collectivistic/socialistic orientations of managers, both of which are still present in transition economies, could have important implications for future development of manager's behavior as well as their creativeness. Since the problems could rest in patterns of behavior it is important to address the possible impact of personal values on shaping management behavior, management innovativeness and addressing the link between them.

In the literature, different descriptions exist when considering management characteristics that are associated with its innovativeness (Afuah, 2003; Rogers, 2003). Typical characteristic of innovative management are (DeBono, 1992; Amabile et al., 1996; Potočan & Mulej, 2007):

- management is creative,
- management accepts and tests new ideas and suggestions also from others (e.g., co-workers, subordinates),
- management tolerates errors that are consequence of innovative work or behavior,
- management stimulates organizational learning,
- management accepts risks,
- management reduces the importance of formal rules, procedures or standard operating procedures, since they reduce or limit creativeness, and
- management puts in the forefront method of trial and error.

Management innovativeness is dependent upon a plethora of hard (e.g., organizational goals, stakeholder claims, available resources, etc.) and soft factors (e.g., values, culture, personality, etc.) (Amabile, 1988; Shalley & Perry-Smith, 2001; Collins & Porras, 2002; Skarzynski & Gibson, 2008; Nedelko & Potocan, 2013). Basic drivers of management innovativeness are outlined in Figure 1.

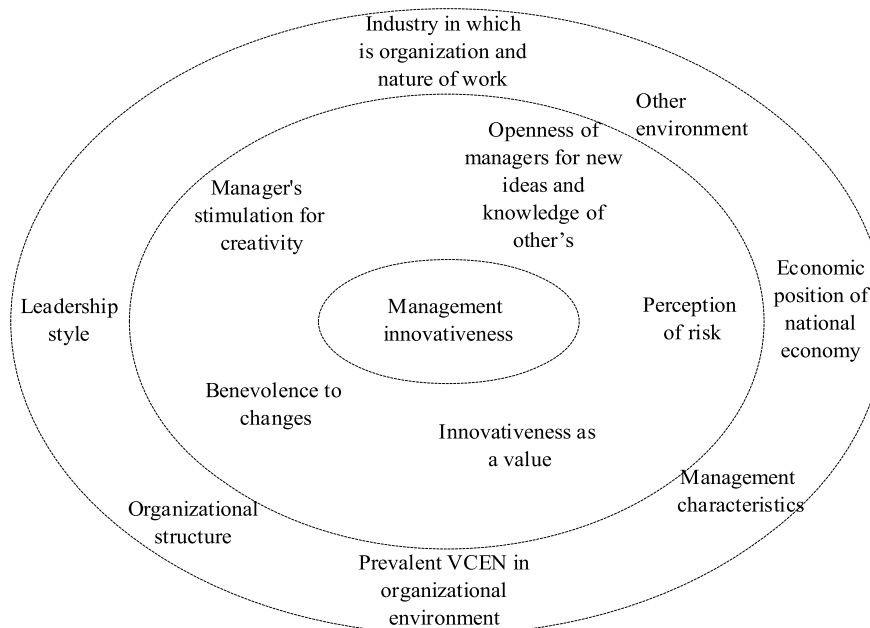


Figure 1. Basic drivers of management innovativeness

A second stream of literature relevant for our research is related to management behavior. The management literature offers some evidence about the relationship between selected characteristics of management behavior and management innovativeness (DeBono, 1992; Collins & Porras, 2002; Skarzynski & Gibson, 2008; Nedelko

& Potocan, 2013). Most generally we can summarize that the more managers show participative behavior, the higher is their ability to establish and assure a fertile ground for innovations in organizations.

Based on typical innovative behavior and well-known studies from developed market economies, we can outline a few core values that supporting management innovativeness, like freedom, and exciting life, creativity, broad-minded, curiosity, ambitious, choosing own goals, and innovativeness (DeBono, 1992; Amabile et al., 1996; Collins & Porras, 2002; Skarzynski & Gibson, 2008; Nedelko & Potocan, 2013).

Personal values can be considered based on many typologies. For our research we use Schwartz' typology of personal values (Schwartz & Bilsky, 1987; Schwartz, 1992) which is often used in empirical researching in management area (Karp, 1996). We focus on four dimensions from Schwartz's values classification. Self-enhancing values emphasize individuals' orientation toward the accomplishment of individual goals, even when the achieving of individual goals potentially occurs at the expense of others. Self-transcending values trigger actions aimed at understanding, appreciation, tolerance, and protection for the welfare of all people and nature. Openness to change emphasizes people's motivation to follow intellectual and emotional interests in unpredictable and uncertain ways. Conservation emphasizes people's motivation to preserve the status quo and conservation provides certainty in relationships with others, institutions, and traditions.

According to the main purpose of the paper and above outlined cognitions, we formulate two hypotheses.

H 1: Managers with prevalent democratic behavior will express more positive attitudes toward innovativeness.

H 2: Manager's personal values mediate the effect of management behavior on management innovativeness.

3 Research design and methods

The impact of management behavior on their attitudes toward innovativeness is controlled with a set of demographic and organizational variables, as well as with the importance of personal values for managers, since the literature emphasize the important role of personal values in shaping management behavior, as well as creativeness and innovative behavior. Our provisional research agenda is outlined in figure 2.

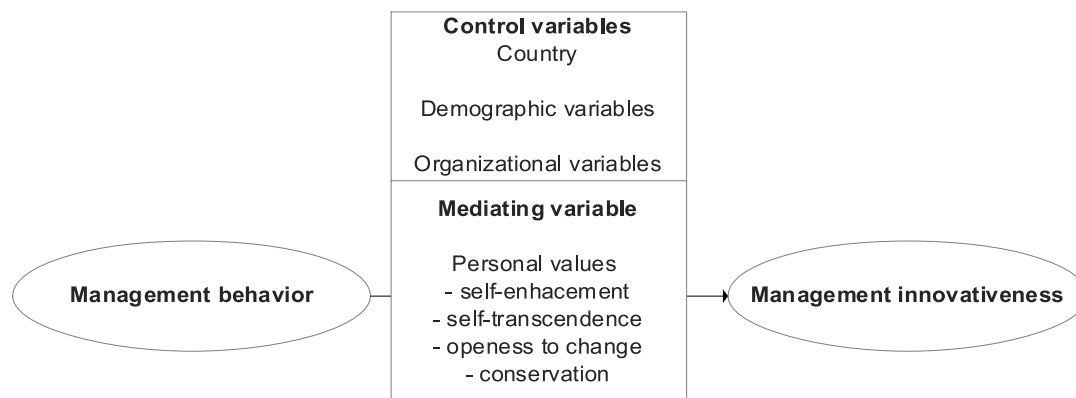


Figure 2. Proposed research agenda

Sampling was done based on GVIN directory which lists Slovenian organization, Aurelis which lists Austrian organizations, and Kompas directory ("Firmy w Polsce"), which lists Polish organizations. Sampling was done according to the data in NACE classification for all countries involved. In Slovenia, managers at different position in sampled organization were contacted via telephone, while 208 answers were obtained, appropriate for our research, resulting in 29.7 % response rate. In Austria, an online survey was done. We send link to the questionnaire to approximately 2 400 managers at various hierarchical positions. Altogether we received 215, while 196 answers were used in analysis, resulting in 8.2 % response rate. In Poland as well, an e-mail survey was done. We sent link to electronic questionnaire to 2000 managers representing different managerial levels. We received 262, but 201 answers were appropriate for the research, resulting 10.05 % response rate. Demographic characteristics for all three samples are outlined in Table 1.

Table 1. Demographic characteristics for Austrian, Slovenian and Poland sample

Variable	Austria	Slovenia	Poland
<i>Age</i>	45.66 years	47.02 years	39.01 years
<i>Age – grouped</i>			
Less than 35 years	18.4%	20.8%	37.6%
36 – 45 years	28.9%	21.6%	35.6%
46 – 55 years	36.3%	38.6%	23.8%
More than 55 years	16.3%	18.9%	3.0%
<i>Gender</i>			
Male	78.4%	50.2%	42.1%
Female	21.6%	49.8%	57.4%
<i>Education</i>			
Finished secondary school	37.9%	25.1%	32.6%
Finished bachelor, master or doctorate degree	62.1%	74.9%	66.8%
<i>Position in organization</i>			
First-level manager	11.5%	7.7 %	31.7 %
Mid-level manager	37.9%	25.1%	35.1%
Upper-level manager	50.5%	67.2%	33.2%
<i>Working experiences</i>	25.24 years	23.31 years	15.44 years
<i>Working experiences – grouped</i>			
Less than 10 years	10.0%	17.0%	31.2%
10 – 20 years	30.5%	21.6%	43.6%
20 – 30 years	36.8%	33.2%	22.8%
More than 30 years	22.6%	28.2%	2.5%
<i>Organization size</i>			
Fewer than 49 employees	10.3%	6.9 %	47.0 %
50 to 249 employees	42.7%	86.9%	35.1%
More than 250 employees	35.7%	6.2%	17.8%

For measuring management behavior we framed typical leadership characteristics, in framework of autocratic-democratic leadership continuum (Tannenbaum & Schmidt, 1973; Nedelko & Mayrhofer, 2012). Thus, we defined two generic types of management behavior, namely (1) autocratic behavior and (2) democratic behavior. Cronbach alpha for the construct was .724. All included items are measured using an 8-point Likert-type scale, with anchors referring to autocratic management behavior (1) and democratic management behavior (8). Management innovativeness is considered in terms of manager’s attitudes toward typical innovative behavior, among which is in the forefront creativeness and other factors related to the creativeness (Amabile, 1988; Nedelko & Potocan, 2013). Management innovative behavior is represented by five items, which are measured using a 7-point Likert-type scale, with anchors referring to low level of management innovativeness (1) and high level of management innovativeness (7). Cronbach alpha for the construct was .887. Our consideration of personal values is focused on individual-level high-order dimensions from Schwartz’s values classification and based on a questionnaire adopted from Schwartz’s values survey, namely, self-enhancing, self-transcending, openness to change, and conservation values (Schwartz, 1992).

5 Findings

In the interest of space we outline only aggregated results. Thus, we report mean values for management behavior and attitudes towards innovativeness (table 1), followed by the main results from regression analysis, according to proposed research model (table 2 and table 3).

Table 2. Mean values for variables of the interest in Austria, Slovenia and Poland

Variable	Austria	Slovenia	Poland	F	Sig.
Management behavior	4.29	5.09	3.76	64.526	0.000
Management innovativeness	5.37	6.35	4.96	41.900	0.000

Next, managers' behavior significantly influences the perception of innovativeness in all three countries. The data show that managers' democratic behavior is positively associated with more positive attitudes towards innovativeness, with strongest impact in Slovenia, followed by Austria and Poland. The explanatory power of management behavior for manager's attitudes toward innovativeness ranges between 22.2 % for Poland and 36.2 % for Austria. The impact of control variables is highest in Poland sample, and lowest in Slovenian sample. Detailed findings about the impact of management behavior on management's innovative behavior are outlined in table 3.

Table 3. The impact of management behavior on management's innovativeness

	R Square	R Square change ^a	β	t	Sig.
Slovenia	0.289	0.029	0.533	9.474	0.000
Austria	0.362	0.067	0.517	8.558	0.000
Poland	0.222	0.091	0.408	6.408	0.000

^a R Square change – the change of explained variance in innovative behavior, when introducing control variables (i.e., demographic and organizational variables).

Regarding the mediating effect of managers personal values on the association between management behavior and their innovativeness, our results reveal only a marginal role of personal values. Details are summarized in table 4.

Table 4: The impact of management behavior on management's innovativeness, using personal values as mediating variable

	R Square	R Square change ^a	β	t	Sig.
Slovenia ^b	0.344	0.062	0.488	8.565	0.000
Austria ^b	0.413	0.024	0.521	8.503	0.000
Poland ^b	0.280	0.027	0.423	6.638	0.000

^a R Square change – the change of explained variance in innovative behavior, when introducing personal values as mediating variable (we also keeping in analysis selected demographic and organizational variables).

^b none of the four groups of values significantly mediates the relation between management behavior and management innovative behavior.

Regarding the mediating effect of managers personal values on the association between management behavior and their innovativeness, our results reveal show that entry of personal values, significantly contribute to the explanation of management's innovative behavior in all three samples; Slovenia – $F(12,246) = 10.748, p < 0.001$, Austria – $F(12,176) = 10.323, p < 0.001$; Poland – $(12,189) = 6.124, p < 0.001$, as mediating variable, in all three cases.

In terms of the impact of management behavior on management innovativeness, for all three considered economies, results indicate that more democratic management behavior is positively related to the higher level of management innovativeness. These findings provide a link between democratic management behavior (Tannenbaum & Schmidt, 1973; Lang et al., 2013), which is more employee oriented and open to the novelties, accepting changes reflecting in innovative behavior (Skarzynski & Gibson, 2008; Adler, 2011; Nedelko & Potocan, 2013). For the considered Western economy it is evident that management behavior plays more important role in shaping management innovative behavior, than in other two catching up economies.

In line these results we can support hypothesis 1 as well as hypothesis 2. The main cognition is that in the current doubtful times, management's innovative behavior is significantly driven by management behavior and it is evident that more democratic management behavior leads to the higher level of management innovativeness. However, the role of personal values is, at best, marginal for the two emerging economies and only plays minor role in Austria, since personal values have (only) a marginal role, in comparison to the impact of management behavior on level of management innovativeness.

6 Conclusions

The paper provides a research approach for researching the impact of management behavior on manager's attitudes toward innovativeness with a mediating role of personal values. Our results can serve as a starting point for enhancing creativity of members of management, which can later have implications for other employees. Thus, in terms of emerging economies, more focus and attention should be dedicated to changing patterns of management behavior, since it strongly influences manager's attitudes toward innovativeness, instead of frequently emphasized

personal values and out-dated values. These findings are useful for policy makers at the national, business and academic level.

References

- [1] Adler, N. J. (2011). Leading beautifully: The creative economy and beyond. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), pp 208-221, 2011.
- [2] Afuah, A. (2003). *Innovation management: Strategies, implementation, and profits*. Oxford University Press, New York.
- [3] Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich: JAI Press.
- [4] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), pp 1154-1184, 1996.
- [5] Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), pp 749-778, 2004.
- [6] Collins, J., & Porras, J. I. (2002). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Collins Publishers, New York, NY.
- [7] Dabic, M., Potocan, V., Nedelko, Z., & Morgan, T. R. (2013). Exploring the use of 25 leading business practices in transitioning market supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(10), pp 833-851, 2013.
- [8] DeBono, E. (1992). *Serious creativity*. HarperCollins, Toronto.
- [9] Dyck, R., & Mulej, M. (1998). *Self-transformation of the forgotten four-fifth*. Kendall/Hunt, Dubuque, IA.
- [10] Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the north american environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), pp 571-604, 2000.
- [11] House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The globe study of 62 societies*. Sage, Thousand Oaks.
- [12] Karp, D. G. (1996). Values and their effect on pro-environmental behavior. *Environment and Behavior*, 28(1), pp 111-133, 1996.
- [13] Lang, R., Szabo, E., Catana, G. A., Konecna, Z., & Skalova, P. (2013). Beyond participation? - leadership ideals of future managers from central and east european countries. *Journal for East European Management Studies*, 18(4), pp 482-511, 2013.
- [14] Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), pp 670-687, 2008.
- [15] Nedelko, Z., & Mayrhofer, W. (2012). The influence of managerial personal values on leadership style. Management re-imagined. In *11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*, pp 14 pages, University of Limerick, Ireland, 26th-29th June 2012.
- [16] Nedelko, Z., & Potocan, V. (2013). The role of management innovativeness in modern organizations. *Journal of Enterprising Communities*, 7(1), pp 36-49, 2013.
- [17] Potocan, V., & Mulej, M. (2009). How to improve innovativeness of small and medium enterprises. *Management*, 14(1), pp 1-20, 2009.

- [18] Potočan, V., & Mulej, M. (2007). *Transition into innovative enterprise*. Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia.
- [19] Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press, New York.
- [20] Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values - theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp 1-65, 1992.
- [21] Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human-values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), pp 550-562, 1987.
- [22] Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), pp 1-22, 2001.
- [23] Skarzynski, P., & Gibson, R. (2008). *Innovation to the core*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- [24] Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership style. *Harvard Business Review*, 51 (3), pp 58-67, 1973.
- [25] Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory - using levels of analysis to determine boundary-conditions. *Personnel Psychology*, 47(4), pp 787-811, 1994.

Dimensions of Quality of Managerial Decision-making Process

Damjan Grušovnik

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia
damjan.grusovnik@student.um.si

Duško Uršič

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Department of General Management and Organization
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia
dusko.ursic@um.si

Alenka Kavkler

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Department of Quantitative Economic Analysis
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia
alenka.kavkler@um.si

Abstract. *This paper analyzes the dimensions of the quality of the decision-making process of managers. The survey was performed on the group of top managers in the 500 largest companies by annual revenue in Slovenia. The research approach uses the following four dimensions from the Guillemette et al. (2014) model: procedural rationality, effort, exhaustivity of information and openness of spirit. The results for individual dimensions are aggregated into an index measuring the quality of the decision-making process. The dimensions of the managerial decision-making process are analyzed with regard to the following criteria: number of employees in the company, size of the quality of the decision-making process, growth of value added per employee and scope of orientation on foreign markets. The average dimension differences of managers with the above- and under-average growth of value added per employee are small. The dimensions of managers of companies with 501-1000 employees differ in comparison to managers of companies with a smaller and larger number of employees.*

Keywords. top managers, decision-making process quality, markets, employee size.

1 Introduction

The research in this paper is performed through the data comparison and analysis of the behavior of dimensions of the decision-making process quality of top managers in Slovenia. The dimensions are compared with each other regarding the following criteria: number of employees in the company, size of the quality of the decision-making process, growth of value added per employee and scope of orientation on foreign markets. Scope of orientation on foreign markets is measured through the percentage of revenues being made on foreign markets.

The research model is based on a survey of decision-making process performance [Guillemette et al., 2014]. The authors expressed the decision-making process performance (DMPP) construct at the second-order level as a formative model with four dimensions: procedural rationality, exhaustivity of information, effort and openness of spirit. At the first-order level, [Guillemette et al., 2014] conceptualized each of these dimensions as created from reflective measures. Since each of the four first-order dimensions has been used in the past as reflective and observable measures, reflective items have already been developed. The questionnaire and weights of the decision-making process quality from the stated research are used in our paper. Guillemette et al. identified the dimensions of the decision-making process quality with the snow ball technic of the overview of the existing relevant literature on dimensions of process performance. With their own model they proved that each of their identified dimensions is an important component of the decision-making process quality.

An increasing number of leading schools points out that the decision-making process should be evaluated on the basis of the quality of the process itself, rather than just on the basis of results of the decisions, which are evaluated solely through indicators of financial success. Empirical research has shown that a high quality of decision-making can increase the total shareholder return and the return on investment from 6 to 7% [Meissner and Wulf, 2014].

2 Dimensions of decision-making process quality

As already mentioned, [Guillemette et al., 2014] identify four dimensions of the quality of the decision-making process: procedural rationality, effort, exhaustivity of information and openness of spirit. Procedural rationality is the extent to which the process of decision making involves the collecting of relevant information and also reflects how much the decision maker is relying on analysis to more effectively use the acquired information when he makes his final decision [Guillemette et al., 2014]. Rationality is often associated with logic, intellect and reasonability. When we are focused on making a decision, two important aspects emerge. The first is that decisions are the result of logical analysis of available information. The second aspect is that the analysis evaluates the alternatives in comparison to the values we expect [Jennings and Wattam, 1998]. Procedural rationality encourages the conscious use of a defined process in the decision-making process. In a systematic approach to the decision-making process, it is advisable that we follow four main phases: the intelligence phase (searching for what information is already available), the design phase (finding the best model to resolve the problem), the choice phase (where we decide which choice is the most appropriate to fulfill our goals), and the execution phase (which contains feedback information that enables us to make improvements) [Simon, 1977, cited by Turban et al., 2011].

Exhaustivity of information is the dimension that takes into account information type, quantity and detailness. The better the previously stated criteria, the higher the decision-making process quality. Decision support systems help us to understand existing information better and give us new insights that we could not acquire without using them [Guillemette et al., 2014]. The quality of information consists of four dimensions: credibility of the source, information extensiveness, timeframe and confidentiality [Sordi et al., 2014]. The sources of information that are available to the managers are informal and formal. Thus, the sources of information can be divided into the following groups: the internal informal sources (superiors, subordinates and staff from other departments), the external informal sources (sales contacts, advisors, professional partners, family and friends), the external formal sources (government institutions, local institution, universities, research institutes, rating agencies, customers, shareholders, suppliers and marketing firms) and the internal formal sources (firm reports, memorandums, work instructions, invoices, test reports, internal regulations, bank statements, and management information systems) [Kaye, 1995].

The dimension of effort is the total use of cognitive resources that a manager requires to fulfill the task. Research has shown that nondirective decision support systems increase the level of invested effort when solving complex problems. Very often managers use a cost-benefit model that has a large influence on the effort that they are prepared to invest into dealing with the problem [Guillemette et al., 2014]. One of the available models makes a distinction between three cognitive styles: radical style, adaptive style, and innovative-cooperative style. The radical style uses totally new approaches to resolving the problems. Today's societies who want to thrive need more managers with innovative and radical styles who don't work only by the rules, social norms and already known working patterns [Jain and Jeppesen, 2013]. Managers also have to invest their effort into pleasing the stakeholders to gain support for the execution of their decisions. The best decision without support of the most influential stakeholders does not have very promising odds to succeed. The stakeholders' promoters have the biggest influence and are the most interested in what's happening with the organization of their interest. Managers must convince and explain to them why their strategies are good for all in the organization and the promoters must feel that they can contribute their part [Florea and Florea, 2013]. It is not the perfect strategy that is most important, but the effort that is invested in its successful execution. 57% of the strategies fail because of the lack of effort in the execution phase [Allio, 2005].

Openness of spirit involves openness to new sources of information, ideas and roles. This dimension encourages the managers to go beyond their existing limitations [Guillemette et al., 2014]. [Collins et al., 2013] identified three personal traits that affect manager's creativity: dominance, social bravery and openness to change. The dominance helps managers to prevail and to have the chance to prove that their ideas are good. The braver they are in their creativeness the less they are bound to the status quo situation. [Mathisen et al., 2012] have shown in a survey that managers' leading style and behavior, their personality (openness to new experiences), and the working climate they create, all affect the organizations level of creativity.

3 Survey

500 questionnaires were sent to top managers all across Slovenia, who worked in the largest companies by annual revenue in the fiscal year of 2013. 255 of them began with the survey over the internet and 112 of them filled out correctly all the questions. From these 112 managers, 6 filled out the English version of the questionnaire.

The first 22 questions of the survey were linked to the dimensions of the decision-making process quality, which are identical to the questions in the survey of reflective measures of decision-making process performance [Guillemette et al., 2014]. Each individual dimension of the quality of decision-making process included questions, whose answers were evaluated on a 7-point Likert scale (1 - strongly disagree, 2 - disagree, 3 - partly disagree, 4 - neither disagree nor agree, 5 - partly agree, 6 - agree, 7 - completely agree).

The research model we used includes four dimensions with the following number of questions and associated weights. The weights were normalized (so that the sum is equal to 1) and show the importance of the dimensions in the quality of the decision-making process:

- Procedural rationality - PR (7 questions – weight 0,199);
- Exhaustivity of information - EI (5 questions – weight 0,244);
- Effort - EF (5 questions – weight 0,366);
- Openness of spirit - OS (5 questions – weight 0,191).

Once a construct has several dimensions of the same order, the dimensions can be aggregated into an index [Wright et al., 2012, cited by Guillemette et al., 2014]. Hence, equation for the value of a manager's dimension of the decision-making process quality:

$$DQ(x) = \frac{D(x)_{act}}{D(x)_{max}} \times W_x \tag{1}$$

X = PR – procedural rationality, EI – exhaustivity of information, EF – effort, OS – openness of spirit
 D(x)_{act} – actual sum of manager's achieved points from the answers for a certain dimension
 D(x)_{max} – sum of maximum possible points
 W_x – weight of the dimension X

To calculate the index of the quality of the decision-making process, we would simply need to sum up all four values of the dimensions:

$$Q(m)_{D.M.P.} = DQ(PR) + DQ(EI) + DQ(EF) + DQ(OS) \tag{2}$$

4 Comparative data analysis

In Fig. 1, we see that the dimension of effort of the decision-making process quality is clearly above the other dimensions, which is understandable because we incorporated the largest weight of 0,366 (36,6%). With the naked eye, no clear pattern is visible on this graph between the growth of added value per employee and the dimensions of decision-making process quality. The managers were ordered in ascending order from the lowest to the highest growth of added value per employee. The dimensions of procedural rationality, openness of spirit and exhaustivity of information seem to be very close.

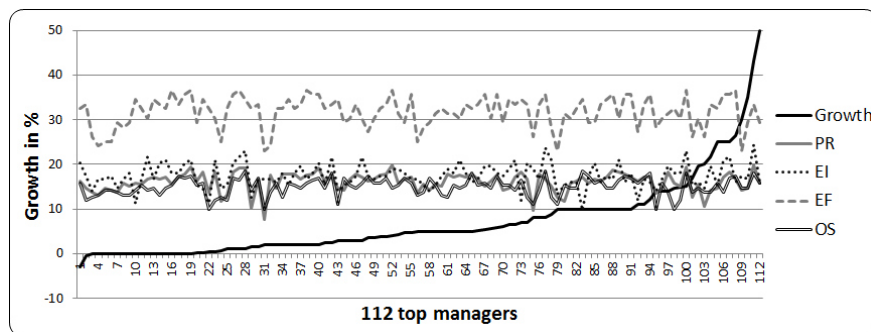


Figure 1: Dimensions of decision-making process quality and growth of added value per employee

If we analyze the ascending values of the line of annual growth of added value per employee, we see that the line grows very slowly but steadily and that when it reaches 10% and passes the 92th value, it starts to grow very fast until it reaches the maximum value of 50%. Only 17,8% of managers in our research group had an annual

growth of added value per employee higher than 10%. The average growth of added value for the entire group was 7,17% for the fiscal year of 2014. As expected, the maximum value of growth of added value was in a company that had less than 51 employees. Companies of these sizes are very flexible and a right move can have a big impact on total growth of revenues. In the second place was, surprisingly, a company with more than 1000 employees, which is very large for Slovenian standards, with an excellent annual growth of 43,1%.

Next, we compared the group of 86 managers present on foreign markets. The ascending line of scope of orientation on foreign markets (Fig. 2) grows, in comparison to the line of added value per employee, more evenly and steadily. It grows progressively till the 46th manager with the value of 60%, and then it suddenly shifts and starts to grow decreasingly until it reaches 99%.

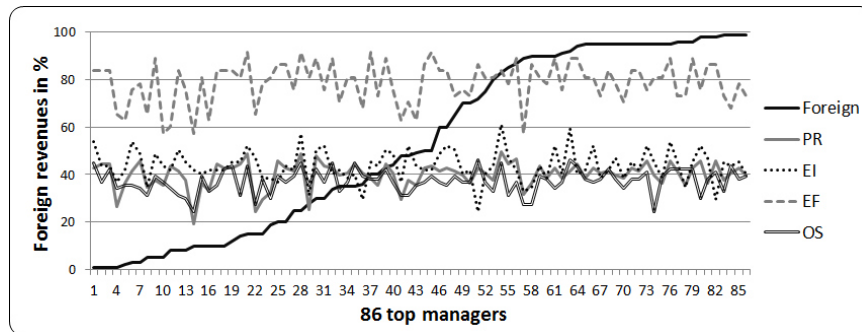


Figure 2: Dimensions of decision-making process quality and scope of orientation on foreign markets

Fig. 3 shows the fitted regression lines with the dependent variable equal to one of the performance indicators (the growth of added value per employee or the scope of orientation on foreign markets) and the independent variable equal to one of the dimensions of the decision-making process quality. We can observe that the lines are almost horizontal in the case when we compare a single dimension (x-axis) with the growth of added value per employee (y-axis). The opposite is the case when we compare each of the single dimensions (x-axis) with the scope of orientation on foreign markets (y-axis). Only the fitted regression line of the dimension of exhaustivity of information has an almost horizontal fitted line. For the dimensions of effort, procedural rationality and openness of spirit, the scope of orientation on foreign markets is on average increasing when any of the 3 mentioned dimensions of the decision-making process quality is increasing.

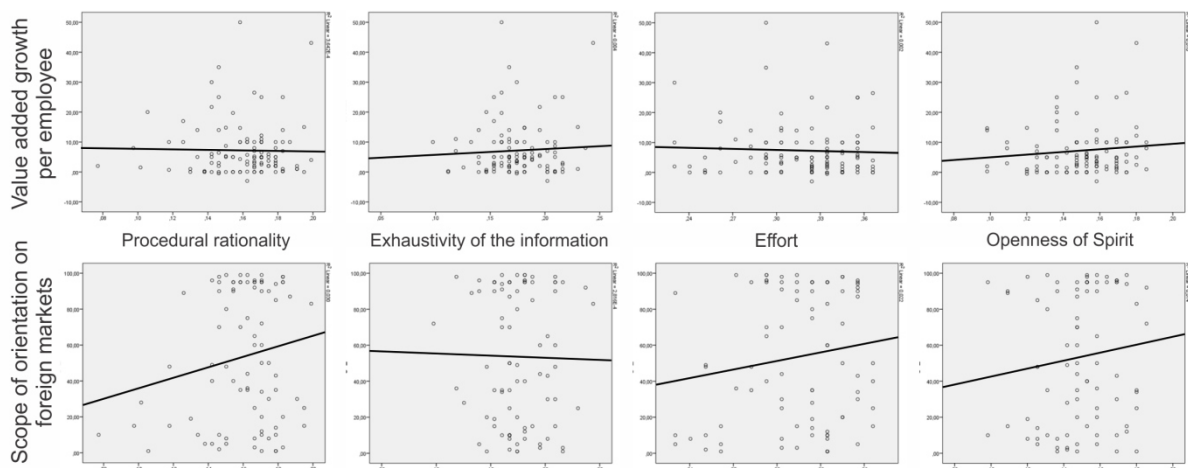


Figure 3: Fitted regression lines of dimensions of decision-making process quality and the performance indicators

We also investigated the size of the average differences between managers with the above and under-average dimensions of the decision-making process quality (Fig. 4). Our measures of success were the mean and the median value. All the managers that had the value of the decision-making process quality above the mean (median), were assigned to the above-average successful group, and all that had an equal or smaller value were below-average successful. The values of the dimensions of the decision-making process quality were expressed in % (i.e. multiplied by 100).

When the measure of success was the mean value, the largest average differences were in the dimension of effort (4,6), followed by the dimension of exhaustivity of information (3,1), then followed the dimension of

procedural rationality (3,0), and the smallest difference was in the dimension of openness of spirit (1,8). Also the order of the dimension sizes was equal to the order of dimension differences (i.e. the larger the difference, the larger the dimension). When we changed the measure of success from the mean to the median value, the order of dimensions and the order of differences hasn't changed, only the values changed (the differences got even smaller in the dimensions of procedural rationality and exhaustivity of information).

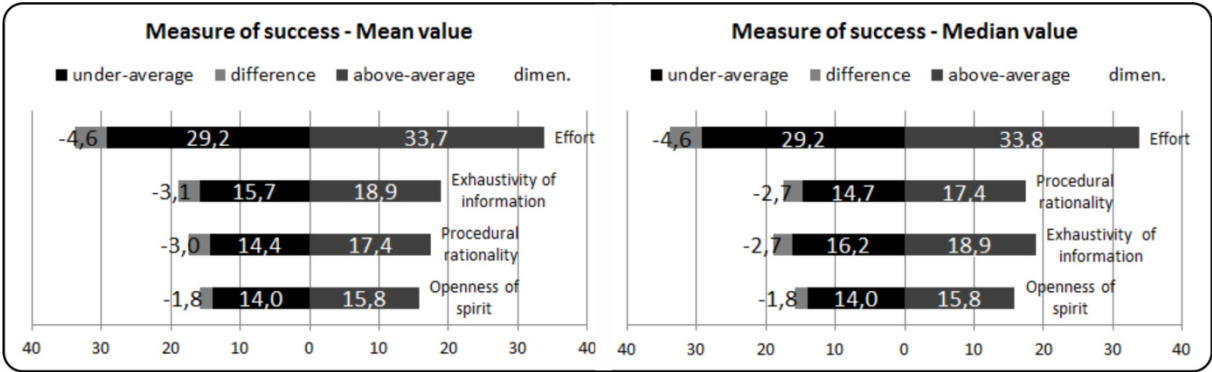


Figure 4: Comparison of averages of dimensions of managers with below/above-average decisions-making process quality

We also researched the differences of dimensions of decision-making process quality of the above and below-average successful in the annual growth of added value per employee and the percentage of revenue being made on foreign markets. The measures of success were the mean and median value (Fig. 5). When the performance indicator was the annual growth of added value per employee and the measure of success was the mean value, only the dimension of openness of spirit was on average higher for the managers in companies with above average growth of value added per employee. Surprisingly, for the other 3 dimensions, the values were on average lower for the managers in companies with above average growth of value added per employee. When we changed the measure of success to the median value, only the dimension of procedural rationality was on average lower for the managers in companies with above average growth of value added per employee and the other 3 dimensions were higher. When we changed the performance indicator to the percentage of revenue being made on foreign markets, the results were more in line with our expectations, since the values of all dimensions were on average higher for the managers in firms with above average revenues on foreign markets, with the exception of the dimension exhaustivity of information in case of median. The differences between the above average and the below average group were also more pronounced than for the growth of added value per employee.

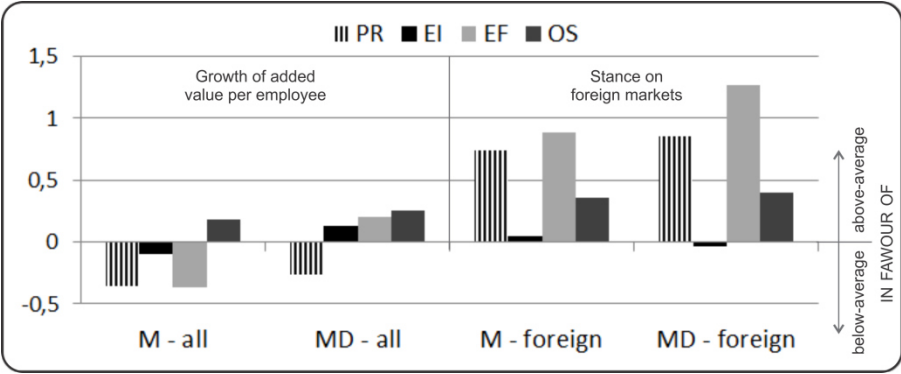


Figure 5: Average differences of dimensions of decisions-making process quality between managers with below/above-average growth of added value per employee or scope of orientation on foreign markets (M stands for mean and MD for median)

Finally, we wanted to find out what's happening with the average sizes of dimensions of decision-making process quality and average values of performance indicators, if we evaluate them in comparison to the number of employees in a company (Fig. 6). In the group of 86 managers of companies present on foreign markets, the largest frequency of 21 had the companies with 251-500 employees, followed by 20 companies with 101-250 employees, 18 companies had 501-1000 employees, 15 had 1000 or more, 7 had 50 or less, and 5 had 51-100 employees. The average sizes of dimensions were behaving exactly like the dimensions in the group of all 112 managers. The line of average percentage of revenue being made on foreign markets mostly grows with the number of employees in

a company. The highest percentage of revenues on foreign markets (81,7% on average) is earned in companies with 501-1000 employees. The managers in these companies are better than other managers in the effort dimension, but worse than others in the exhaustivity of information dimension. The line is not as horizontally flat as in the average growth of added value per employee. The highest growth of added valued per employee (13,4%) is achieved by companies with 50 or less employees. The managers in these (smallest) companies have on average the lowest value of the effort dimension among all groups of managers.

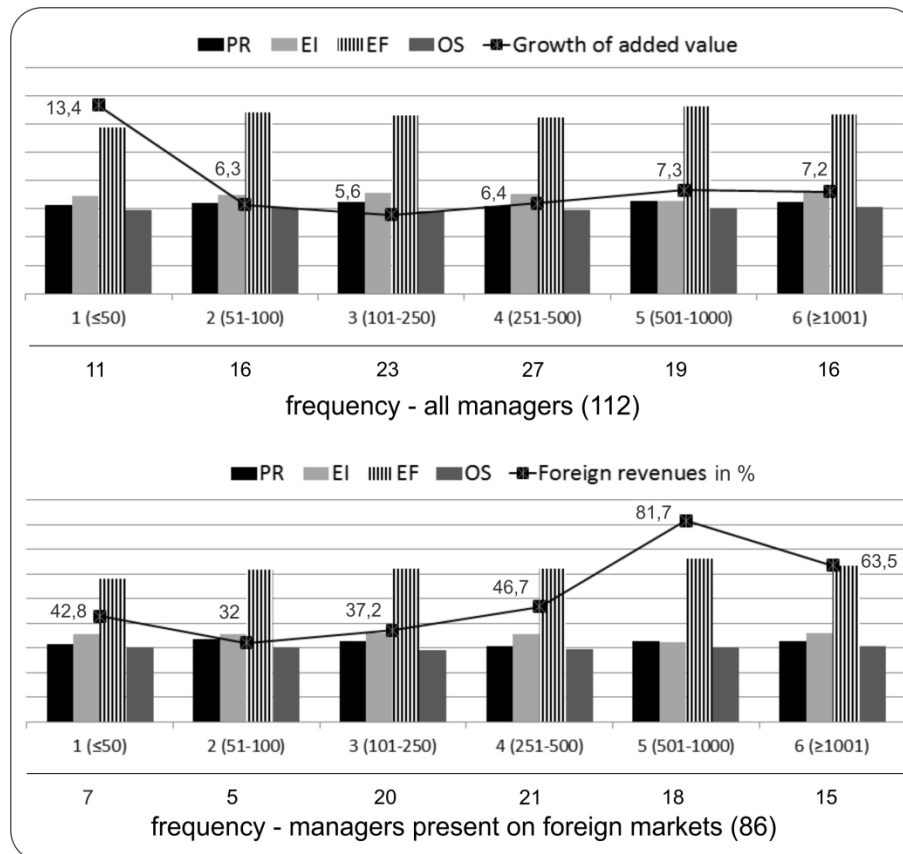


Figure 6: Comparison of averages of dimensions of the decisions-making process quality and the performance indicators between different sizes of companies (as defined by the number of employees)

5 Findings

The fitted regression lines between the variable of scope of orientation on foreign markets (measured by the % of revenues on foreign markets) and three of the dimensions of decision-making process quality have a noticeable positive trend. These dimensions are procedural rationality, effort and openness of spirit. Between the variable of growth of added value per employee and any of the four dimensions, there is no noticeable positive trend.

The average dimension differences between managers with the below and above-average decision-making process quality are small and in the same order as the dimension sizes (the larger the differences, the larger the dimension). They become even smaller if we swap the mean value as a measure of success with the median value.

When we compared the average values of the dimensions between the managers with the below and above-average annual growth of added value per employee, we saw that the differences were very small and that only the dimension of openness of spirit was on average higher for the managers in companies with above average growth of value added per employee. Surprisingly, for the other 3 dimensions, the values were on average lower for the managers in companies with above average growth of value added per employee. When we changed the measure of success to the median value, only the dimension of procedural rationality was on average lower for the managers in companies with above average growth of value added per employee and the other 3 dimensions were higher. When we changed the performance indicator to the percentage of revenue being made on foreign markets, the results were more in line with our expectations and mostly in favor of the managers with the above average percentage of revenues on foreign markets. The differences were notably larger than for the growth of value added, but still generally small.

The dimensions differed only slightly when we compared them for the different number of employees in a company. The dimensions were all ranked the same in all of the groups. The picture was the same if we compared all 112 managers or only 86 managers that were present on foreign markets. When we compared the average values of the growth of added value per employee with the number of employees in the company, the line was horizontally almost straight. This means that the average growth of added value per employee didn't change much with the increasing number of employees in a company. The only average that stood out was the average growth of added value per employee in companies with 50 or less employees, which was almost double the size in comparison to other company sizes. The smallest companies by the number of employee had the largest average growth of added value per employee. The line of the average scope of orientation on foreign markets climbed almost consistently with the increasing number of employees. The highest percentage of revenues on foreign markets (81,7% on average) were earned in companies with 501-1000 employees. The managers in these companies were better than other managers in the effort dimension, but worse than others in the exhaustivity of information dimension.

References

- [1] Allio, M. K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), pp 12-21.
- [2] Collins, J.; Cooke, D. K. (2013). Creative role model, personality and performance. *Journal of management development*, 32 (4), pp 336-350.
- [3] Florea, R.; Florea, R. (2013). Stakeholders Interests and Harmonization – Starting Point of Strategic Approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(1), pp 130-135.
- [4] Guillemette, M. G.; Laroche, M.; Cadieux, J. (2014). Defining decision making process performance: Conceptualization and validation of an index. *Information & Management*, 51, pp 618-626.
- [5] Jain, A. K.; Jeppesen, H. J. (2013). Knowledge management practices in a public sector organization: the role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), pp 347-362.
- [6] Jennings, D.; Wattam, S. (1998). *Decision Making: An integrated Approach – 2nd ed.* Financial Times Management, London, England.
- [7] Kaye, D. (1995). Sources of information, formal and informal. *Management Decision*, 33(5), pp 13-15.
- [8] Mathisen, G. E.; Einarse, S.; Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), pp 367-382.
- [9] Meissner, P.; Wulf, T. (2014). Antecedents and effects of decision comprehensiveness: The role of decision quality and perceived uncertainty. *European Management Journal*, 32, pp 625-635.
- [10] Simon, H. (1977). *The New Science of management Decision*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA.
- [11] Sordi, J. O.; Meireles, M.; Azevedo, M. C. (2014). Information selection by managers: priorities and values attributed to the dimensions of information. *Online Information Review*, 38(5), pp 661-679.
- [12] Turban, E.; Sharda, R.; Delen, D. (2011). *Decision Support and Business Intelligence Systems – 9th ed.* Prentice Hall, New Jersey, USA.
- [13] Wright, R.T.; Campbell, D.E.; Bennett Thatcher, J.; Roberts, N. (2012) Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: recommendations for IS research. *Commun. Assoc. Inform. Syst.*, 30, pp. 367–412.

Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja in njihov vpliv na politiko podjetja

Tjaša Štrukelj

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija
tjasa.strukelj@um.si

Simona Sternad Zabukovšek

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija
simona.sternad@um.si

Povzetek. V članku raziskujemo (osebne) vrednote in vrednote (ključnih udeležencev) podjetja. Ugotavljamo, da na upravljanje podjetja, iz katerega izhaja opredelitev politike podjetja, vplivajo tudi vrednote podjetja; nanje vplivajo osebne vrednote in vrednote družbe. Vrednote podjetja prepoznavamo kot enega izmed ključnih dejavnikov, ki določajo domet politike podjetja – ali naj bo ta odgovorna ali oportunistična. Pri svojem delu izhajamo iz spoznanj priznanih raziskovalcev in lastnega raziskovalnega dela.

Ključne besede. upravljanje podjetja, politika podjetja, vrednote, strateški management.

1 Uvod

Belak (Ja., 2010, str. 152) na podlagi raziskovanih rezultatov vključuje v MER model integralnega menedžmenta deset ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja. Mednje prišteva naslednje dejavnike: zunanja in notranja skladnost podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergija, kultura, filozofija, etika, ekologija in učinkovitost (glej Belak, Ja., 2010, str. 149–178). Kot je razvidno, avtor med ključne dejavnike uspešnosti podjetja uvršča kulturo podjetja in etiko podjetja. Potočan in Mulej (2007) sta ugotovila, da na kulturo podjetja vplivajo vrednote podjetja in da kultura podjetja vpliva na etiko podjetja. Posledično lahko zaključimo, da so zaradi tega, ker vrednote podjetja neposredno vplivajo na kulturo podjetja in posredno tudi na etiko podjetja, kar v MER modelu integralnega menedžmenta oboje uvrščamo med ključne dejavnike uspešnosti podjetja, vrednote prav tako eden izmed pomembnih dejavnikov uspeha (glejte npr. Štrukelj idr., 2012; Štrukelj, 2015).

Zato bomo v nadaljevanju raziskovali vrednote podjetja in njihov vpliv na politiko podjetja. Preverjamo hipotezo, da so vrednote podjetja pomemben dejavnik, ki vpliva na politiko podjetja. Ker je politika podjetja izraz upravljanja podjetja, ki se neposredno uresničuje skozi strateški in posredno preko izvedbenega menedžmenta, pa tudi v temeljnem izvedbenem procesu, vpliva na razvoj in poslovanje podjetja. Torej so tudi vrednote podjetja pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. V nadaljevanju bomo najprej v poglavju 2 predstavili nekaj teoretičnih izhodišč, nato bomo v poglavju 3 predstavili vrednote podjetja in njihov pomen za politiko podjetja ter v poglavju 4 za zaključek podali nekaj sklepnih misli.

2 Teoretična izhodišča

Leta 1961 sta avtorja Kluckhohn in Strodtbeck predstavila teorijo o usmerjenosti vrednot (*angl.* Values Orientation Theory). Predlagala sta raziskati omejeno število univerzalnih družbenih problemov, ki imajo nekaj možnih rešitev in ki jim v različnih kulturah dajejo različne prioritete. Te rešitve, ki temeljijo na vrednotah, po njenem mnenju odražajo profile orientiranosti vrednot raziskovane družbe. Teorija o orientiranosti vrednot poudarja naslednje vidike oziroma probleme, za katere avtorja podajata nekaj možnih rešitev (Kluckhohn in Strodtbeck, 1961):

- (1) Usmerjenost z vidika časa: (a) v osnovi usmerjeni na preteklost – malo časovne nuje, ohranjanje tradicionalnih verovanj, učenje in vrednote se črpajo iz preteklosti; (b) v osnovi usmerjeni na sedanost – čas je denar, v tradiciji in verovanjih se prilagajajo spremembam, človek naj uživa sedanost; (c) v osnovi

usmerjeni na prihodnost – čas je denar, planiranje v naprej in iskanje novih poti ti daje priložnost za spremembo in rast v prihodnosti.

- (2) Odnosi z okoljem: (a) kulture dominirajo naravo – vera ne določa usode; (b) kulture so podrejene naravi – narave in genetike ne moremo spreminjati, usode in vere ne moremo spreminjati; (c) kulture živijo v harmoniji z naravo.
- (3) Povezovanje drug z drugim – najboljša oblika družbene organizacije: (a) hierarhično – linearno: visoka stopnja razlikovanja v statusu, obstajajo vodje/tisti, ki sprejemajo odločitve in sledilci; (b) kot enki – kolateralno, vsak v skupini sodeluje v procesu odločitve; (c) individualistično – ljudje naj skladno s svojimi odlikami sprejemajo odločitve zase, v skupinskih odločitvah velja »ena oseba en glas«.
- (4) Osnovni človeški motivi za usmerjanje v delovanje: (a) motivacija za ravnanje je zunanja – usmeritev na »narediti« – v življenju dosežeš uspehe z usmeritvijo na napore/nagrado, kar dosežeš, določa tvojo vrednost; (b) motivacija za ravnanje je živeti za trenutek ali usmeritev na »dejansko postati« – uživaj življenje, upoštevaj emocionalno osnovo in rasti v spretnostih, ki so ti vredne – lastni notranji razvoj; (c) motiviranje za ravnanje je notranje – usmeritev na »biti« – zmanjševanje želj skozi nezanimanje za materialno sfero in izražanje tvojega bitja.
- (5) Usmerjenost človeške narave: (a) dobra – ljudje so rojeni v svojem bistvu poštenu in zaupanja vredni, zaradi česar prevladuje sodelovalni stil vodenja; (b) slabi – v svoji osnovi so ljudje nepošteni in jim ne moremo zaupati in jih moramo kontrolirati, zaradi česar prevladuje avtokratski stil vodenja; (c) mešano – ljudje so generalno gledano dobri, vendar moramo kontrolirati nenavadne situacije ravnanja, zato ne prevladuje nobeden od obeh ekstremnih stilov vodenja.

Rokeachova študija vrednot (*angl.* Study of Values) iz leta 1979 (Rokeach, 1979) je bila namenjena raziskovanju osebnih vrednot². Za vsakega človeka je določil 36 širokih vrednot, ki so univerzalno veljavne, kot npr. poštenost, modrost, pogum itd., kar je mnogo več kot Hofstede (1980; 2001; Hofstede in Bond, 1988; Hofstede idr., 2010) določitev šestih (razsežnosti) vrednot, ki so univerzalno veljavne. Podobno je Schwartz (1992) razvil svojo teorijo o vrednotah, ki temelji na raziskavi, opravljeni v štirinapetdesetih (54) različnih državah. Predlaga deset (10) vrednot, ki so univerzalne v posameznikih (in odražajo edinstvene izkušnje posameznika ter normativne vplive kulture) in sedem (7) vrednot, ki so univerzalne ne glede na kulturo (*angl.* across the culture) (in so nespremenljive; govori o principih, ki nas vodijo in so univerzalno prepoznavni). Smith in Bond (1998) sta ugotovila podobno kot Hofstede (1980; 2001) in Schwartz (1992), čeprav sta raziskovala z različnimi metodološkimi pristopi. Njuni rezultati nakazujejo, da bo univerzalno uporabna teorija vrednot kmalu razvita.

Če upoštevamo navedena izhodišča, ugotovimo, da so avtorji pokazali, da je razvoj univerzalnega seta človeških vrednot možen (glejte tudi Allport idr., 1931 in kasneje; Hofstede, 1980; 2001; Rokeach, 1979; Schwartz, 1992). Ker vrednote družbe vplivajo na vrednote podjetja (House idr., 2004), je lahko teorija o usmerjenosti vrednot avtorjev Kluckhohn in Strodtbeck (1961), ki jo še vedno uporabljajo po vsem svetu (Russo, 2000), uporabno orodje za raziskovanje vrednot podjetja. Vrednote podjetja predstavljamo v naslednjem poglavju (poglavje 3).

3 Vrednote podjetja

Na prihodnjo politiko podjetja, torej tudi iz nje izhajajoči menedžment in prakso, vplivajo obstoječa vizija podjetja, politika podjetja, prednosti in slabosti podjetja, možnosti in nevarnosti podjetja, pa tudi neotipljivi dejavniki, kot npr. vrednote podjetja, kultura podjetja, etika podjetja in norme podjetja ter z njimi povezani interesi ključnih udeležencev podjetja (Belak, Ja., 2002; Mulej idr., 2010; Štrukelj, 2015; Štrukelj in Šuligoj, 2014). V tem poglavju raziskujemo vrednote podjetja. Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja lahko uporabljamo kot okvir/kriterij za ocenjevanje politike podjetja.

V strokovni literaturi lahko zasledimo različne definicije vrednot in njihove soodvisnosti s podjetjem; izbrali smo nekatere med njimi, ki so se nam zdele pomembnejše, in jih predstavljamo v nadaljevanju:

- vrednote predstavljajo temeljna prepričanja kaj je prav, dobro ali zaželeno, kaj je pomembno in kako pomembno je. Kadar razvrščamo vrednote posameznika glede na njihovo intenzivnost, dobimo sistem vrednot te osebe. Vsak med nami ima hierarhijo vrednot, ki tvori naš sistem vrednot (glejte Robbins, Judge in Campbell, 2010, str. 93). Uspešnost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo (isti vir, str. 101) pa bo najverjetneje višja, če se njihove vrednote ujemajo tudi z vrednotami podjetja. To nakazuje, da je dobro, kadar menedžerji, ko si prizadevajo za izbiro novih zaposlenih, najdejo takšne kandidate za zaposlitev, ki imajo ne samo sposobnosti, izkušnje in motivacijo za delo, ampak tudi sistem vrednot, ki je združljiv s sistemom vrednot podjetja;

² Albert Einstein je predlagal: »Poskušaj ne postati človek uspeha temveč raje poskušaj postati človek vrednot« (*angl.* »Try not to become a man of success, but rather try to become a man of value«) (BrainiQuote, 2014).

- v raziskavi Chartered inštituta za osebje in razvoj (*angl.* Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD) (Purcell idr., 2004, v Robbins, Judge in Campbell, 2010, str. 461) so ugotovili, da je v okoljih, kjer so jasne močno skladne vrednote, je bolj verjetno, da so ljudje zadovoljni, višji nivo pripadnosti podjetju, imajo nižjo stopnjo odpovedi delovnega razmerja in nižji nivo nesoglasja ali nezadovoljstva zaradi višine plače;
- po mnenju Lockwooda (2009, str. 3) se generacijske razlike in razlike v osebnih sistemih vrednot ljudi medsebojno prepletajo z etičnostjo poslovnih odločitev, pomagajo izboljšati komunikacijo na delovnem mestu in spodbujajo drugačno sprejemanje odločitev;
- izjava o vrednotah podjetja (Lencioni, 2002, str. 113–117) sporoča osnovna in trajna načela, ki usmerjajo politiko in strategije podjetja ter določajo način, na katerega naj bi podjetje delovalo;
- vrednote podjetja in vrednote udeležencev podjetja so v MER modelu integralnega menedžmenta (Belak, Ja., 2002; 2010; Belak, Ja. idr., 2012; 2014; Belak, Ja. in Duh, 2012) pomemben dejavnik politike podjetja. Vrednote (ključnih, odločujočih) udeležencev podjetja določajo »domet« politike podjetja (Belak, Ja., 2002, str. 115). Ključne vrednote (odločujočih) udeležencev podjetja z določanjem »dometa« politike podjetja vplivajo na njihovo družbeno odgovornost (primerjajte Kock idr., 2012; Štrukelj in Šuligoj, 2014).

Leniconi (2002, str. 114–115) je razvil naslednje različne tipe vrednot podjetja:

- (1) vrednote, ki predstavljajo jedro vrednot (*angl.* core values): to so vrednote, ki so globoko ukoreninjena načela in ki usmerjajo razvoj podjetja, njegovo [upravljanje,] vodenje in prakso; vplivajo tudi na kulturo podjetja;
- (2) vrednote aspiracije (pridiha) (*angl.* aspirational values): to so vrednote, ki v podjetju trenutno primanjkujejo in naj bi jih spodbujali in stimulirali;
- (3) osnovne vstopne vrednote (*angl.* permission-to-play values): to so vrednote, ki odražajo minimalne standarde, ki jih zahteva vsak zaposleni (to so vrednote ravnanja, *angl.* behavioural values in družbene vrednote *angl.* social values);
- (4) naključne vrednote (*angl.* accidental values): to so vrednote, ki običajno odražajo interese zaposlenih in nastanejo spontano; za podjetje so lahko dobre (ustvarijo vzdušje vključenosti) ali negativne (preprečijo nove priložnosti).

Leniconi (2002, str. 114–115) ugotavlja, da so najpomembnejše vrednote, ki predstavljajo jedro vrednot; morajo biti agresivno avtentične in pogosto odražajo vrednote ustanovitelja podjetja. To so vrednote, ki jih je potrebno v podjetju pospeševati.

V MER modelu integralnega menedžmenta so vrednote (ki predstavljajo jedro vrednot) raziskovane na podlagi Ulrichove (1990) metodologije. Ulrich (1990, str. 53, v Belak, Ja., 2002, str. 116) predlaga analizirati naslednje dejavnike: dobiček za dividende, dobiček za re-investiranje, odnos do tveganj, rast prodaje, kakovost tržnih učinkov, geografska razsežnost, lastninski odnosi, inovacijska usmeritev, odnos do države, upoštevanje družbenih ciljev, upoštevanje ciljev sodelavcev in stil vodenja. Med njihovimi različicami naj podjetje razvije svoje vrednote, ki predstavljajo jedro vrednot (*angl.* core values) in jih poosebi, da zanj nastanejo merodajne. Morajo biti usmerjene družbeno odgovorno (Carroll, 1979; Carroll in Buchholtz, 2006; Berger idr., 2007; Dankova idr., 2015; EU, 2001; 2011; ISO, 2010; Mulej, ur., 2013; 2014; Mulej in Dyck, ur., 2014; Šarotar Žižek in Mulej, 2013; Štrukelj, 2015). To zahteva difuzijo inovativnega ravnanja ki ga lahko razširimo z uporabo družbene odgovornosti (Ženko in Mulej, 2011; Ženko idr., 2013a; 2013b) ali povedano drugače: družbeno odgovorne vrednote lahko pripomorejo da podjetja razvijejo inovacije, zaradi odprtosti in pripravljenosti zaposlenih podjetja za sodelovanje.

Da vrednote podjetja vplivajo na kulturo podjetja, je najbolj široko sprejeto in prepoznavno dokazala raziskava o prepričanjih/vrednotah/kulturi, ki jo je Hofstede prvič izvedel že davnega leta 1980 (Hofstede, 1980). Avtor je raziskoval kulturo podjetja IBM, njegova raziskava pa je temeljila na prepričanjih in vrednotah (pa tudi na geografski lokaciji) 117.000 zaposlenih tega podjetja (v 72 državah). Najprej je določil štiri dimenzije človeških vrednot, ki so univerzalno veljavne po vsem svetu, kasneje pa je dodal še peto (Hofstede in Bond, 1988) ter šesto dimenzijo (Hofstede idr., 2010):

- (1) velike ali male razlike v moči (*angl.* power distance) (Hofstede, 1980): tukaj govorimo o dojemanju družbe ali zaposlenih podjetja o razlikah v moči: (a) kultura z malimi razlikami v moči – demokratični in enakopravni odnosi; (b) kultura z velikimi razlikami v moči – moč temelji na položaju osebe v organizacijski strukturi podjetja;
- (2) malo ali obilo izmikanja negotovosti (*angl.* uncertainty avoidance) (Hofstede, 1980): (a) kulture ali podjetja, ki se obilo izmikajo negotovosti – da se izognejo dvoumnim situacijam, se ljudje zanašajo na zakone, pravila in formalne predpise; (b) kulture ali podjetja, ki se malo izmikajo negotovosti – to so pragmatične kulture ali podjetja, kjer so dvoumne situacije sprejemane;
- (3) individualizem – kolektivizem (*angl.* individualism/collectivism) (Hofstede, 1980): (a) individualistične kulture ali podjetja – poudarjeni so individualni dosežki in pravice; (b) kolektivistične kulture ali podjetja – posamezniki so člani večje skupine;

- (4) moškost – ženskost (*angl.* masculinity/femininity) (Hofstede, 1980; 1998): (a) moške kulture ali podjetja cenijo npr. materializem in moč (kvantiteto življenja); (b) ženske kulture ali podjetja cenijo npr. odnose in kakovost življenja;
- (5) kratkoročna – dolgoročna usmerjenost (*angl.* short term/long term orientation) (prvotno poimenovano povezanost s Konfucijem ali *angl.* Confucius connection) (Hofstede in Bond, 1988): tukaj govorimo o dojemanju družbe o časovnem obzorju (a) dolgoročna usmerjenost – vrednota je prihodnost; (b) kratkoročna usmerjenost – vrednoti sta preteklost in sedanjost;
- (6) popustljivost proti disciplini (*angl.* indulgence versus restraint) (Hofstede idr., 2010): osnova za to dimenzijo človeških vrednot so podatki svetovne raziskave o vrednotah (*angl.* World value survey data), ki jo je opravil Minkov (2007): (a) visoka stopnja popustljivosti – dovoljeno je bolj hedonistično ravnanje (ki teži k ugodju); (b) visoka stopnja discipline – potrebe in žeje morajo biti skladne z družbenimi normami.

Utemeljeno na Hofstedovi zgodnji raziskavi je House leta 1991 predstavil in utemeljil ter v letih 1994–1997 s timom svojih sodelavcev zbral podatke za raziskavo GLOBE (*angl.* Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research). Raziskavo so opravili v dvainšestdesetih (62) državah sveta (glejte Chhokar idr., 2008; Huse idr., 1999; 2004). Ugotovili so, da vrednote (in na njih temelječa praksa) podjetja pomagajo razlikovati kulturo podjetja, ki odraža vrednote in kulturo družbe.

4 Sklepne misli

Vrednote so ponotranjeni kriteriji za ocenjevanje kaj je pravilno/dobro in kaj napačno/slabo (Potočan in Mulej, 2007). Torej moramo vrednote upoštevati kadar ocenjujemo korektnost lastnega ravnanja ljudi, ki je lahko družbeno odgovorno ali pa tudi ne. Osebnostne vrednote se prenašajo na vrednote, kulturo, etiko in norme podjetja (ter obratno) in zatorej vplivajo na razvoj in uspešnost podjetja (primerjajte Duh idr., 2010; Štrukelj, 2015). Po mnenju Belak, Je. (2013, str. 531) vrednote podjetja ne vplivajo le na vizijo podjetja in politiko podjetja temveč so odločilne tudi za izpolnitev (implementacijo) etike podjetja. Zaradi tega nameravamo v bližnji prihodnosti podrobneje raziskati tudi to teorijo (glejte npr. tudi Belak, Je. idr., 2010; Brown idr., 2005; Hauptman in Belak, Je., 2014; Kanungo, 2001). Vrednote (podjetja) vplivajo na kulturo (podjetja) (Potočan in Mulej, 2007), zaradi česar nameravamo v bližnji prihodnosti podrobneje raziskati tudi kulturo podjetja (glejte npr. tudi Belak, Je. in Milfelner, 2012).

Literatura in viri

- [1] Allport, G. W., Vernon, P. E., Lindzey, G. (1931, 1951 and 1960), *Study of values: A scale for measuring the dominant interests in personality*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- [2] Belak, Ja. (2002), *Politika podjetja in strateški management*, Maribor: MER Evrocenter.
- [3] Belak, Ja. (2010), *Integralni management: MER model*, Maribor: MER Evrocenter.
- [4] Belak, Ja., Belak, Je., Duh, M. (2014), *Integral management and governance: basic features of MER model*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- [5] Belak, Ja., Duh, M. (2012), "Integral management: key success factors in the MER model", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 9, No. 3, pp. 5–26.
- [6] Belak, Ja., Duh, M., Belak, Je. (2012), MER model of integral management. In Tipurić, D., Dabić, M. (ed.): *Management, governance, and entrepreneurship: new perspectives and challenges* (pp. 3–19). Darwin: Access Press.
- [7] Belak, Je. (2013), "Corporate Governance and the Practice of Business Ethics in Slovenia", *Systemic Practice and Action Research*, published online: 25 October 2013, Vol. 26, pp. 527–535, DOI 10.1007/s11213-013-9301-0.
- [8] Belak, Je., Duh, M., Mulej, M., Štrukelj, T. (2010), »Requisitely holistic ethics planning as pre-condition for enterprise ethical behaviour«, *Kybernetes*, Vol. 39, No. 1, pp. 19–36.

- [9] Belak, Je., Milfelner, B. (2012), "Enterprise Culture as One of the Enterprise's Key Success Factors (Integral Management Approach): Does the Internal and External Cultural Orientation Matter?", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 9, No. 3, pp. 27–44.
- [10] Berger, I. E., Cunningham, P., Drumwright, M. (2007), Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, Vol. 49, No. 4, pp. 132–157.
- [11] BrainiQuote (2014), Albert Einstein Quotes (online). BrainiQuote®, available at http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/albert_einstein.html (accessed 08.07.2014).
- [12] Brown, M., Trevino, L., Harrison, D. (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, No. 2, pp. 117–134.
- [13] Carroll, A. (1979), A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 497–505.
- [14] Carroll, A., Buchholtz, A. (2006). *Business & society: Ethics and stakeholder management* (6th ed.). Mason: South-Western.
- [15] Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J. (2008), *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New York: Taylor and Francis Group.
- [16] Dankova, P., Valeva, M., Štrukelj, T. (2015), A Comparative Analysis of International CSR Standards as Enterprise Policy/Governance Innovation Guidelines. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 32, No. 2, pp. 152–159.
- [17] Duh, M., Belak, Je., Milfelner, B. (2010), »Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises«, *Journal of business ethics*, Vol. 97, No. 3, pp. 473–489.
- [18] EU (2001), Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (date of publication 18 July 2001), European commission, Brussels, available at: http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf (accessed 16 May 2002).
- [19] EU (2011), "A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility" (available online: 25.10.2011). European Commission, Brussels, available at: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf (accessed 06.11.2011).
- [20] Hauptman, L., Belak, Je. (2014), "Ethical Tax Corporate Governance of State owned Enterprises", *Systems Research and Behavioral Science*, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com), DOI: 10.1002/sres.2258.
- [21] Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publishing.
- [22] Hofstede, G. (1998), *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks: Sage Publishing.
- [23] Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publishing.
- [24] Hofstede, G., Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, pp. 5–21.
- [25] Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- [26] House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- [27] House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Falkus, S. A., Ashkanasy, N. M. (1999), Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171–233). Stamford: JAI.
- [28] ISO (2010), “ISO 26000, Social Responsibility: Discovering ISO 26000” (online), ISO, Geneva, available at: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf (accessed 29 June 2011).
- [29] Kanungo, R. N. (2001), “Ethical values of transactional and transformation leaders”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18, No. 4, pp. 257–265.
- [30] Kluckhohn, F. R., Strodtbeck, F. L. (1961), *Variations in value orientations*. Evanston: Row, Peterson and company.
- [31] Kock, C. J., Santaló, J., Diestre, L. (2012), “Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies?”, *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 3, pp. 492–514.
- [32] Lencioni, P. (2002), “Make your values mean something”, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 113–117.
- [33] Lockwood, N. (2009), “Business Ethics: The Role of Culture and Values for an Ethical Workplace” (released in fourth quarter 2009). Report published by the Society for Human Resource Management, available at: https://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/09-0711_RQ_4_2009_FINAL.pdf (accessed 24.04.2014).
- [34] Minkov, M. (2007), *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil.
- [35] Mulej, M. (ed.) (2013), Special issue: Social responsibility – Measures and Measurement viewpoints, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 26, No. 6, December 2013.
- [36] Mulej, M. (ed.) (2014), Special issue: Social Responsibility as a new Socio-economic Order, *Systems Research and Behavioral Science*, articles published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com), available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/%28ISSN%291099-1743a/earlyview> (accessed 03.06.2014).
- [37] Mulej, M., Dyck, R. (Eds.) (2014), *Social responsibility beyond neoliberalism and charity. Volume 1–4*, USA: Bentham Science Publishers.
- [38] Mulej, M., Potočan, V., Ženko, Z., Štrukelj, T., Šarotar-Žižek, S., Hrast, A. (2010), “The global 2008- crisis and innovation of manager's attributes”, in *Cybernetics and systems 2010: proceedings of the Twentieth European Meeting on Cybernetics and Systems Research: Symposium on Management and Innovation*, pp. 309–314. Vienna: University of Vienna, European Meetings on Cybernetics and Systems Research.
- [39] Potočan, V., Mulej, M. (2007), *Transition into an Innovative Enterprise*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
- [40] Purcell, J., Hutchinson, S., Swart, J., Kinnie, N. and Rayton, B. (2004), *Vision and Values: Organisational Culture and Values as a Source of Competitive Advantage*. London, U. K.: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- [41] Robbins, S. P., Judge, T. A., Campbell, T. T. (2010), *Organizational Behaviour*, England: Pearson Education Limite.
- [42] Rokeach, M. (1979), *Understanding human values: Individual and societal*. New York: The Free Press.
- [43] Russo, K. W. (Ed). (2000), *Finding the middle ground: Insights and applications of the Value Orientations method*. Yarmouth: Intercultural Press.

- [44] Schwartz, S. H. (1992), Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 cultures. In Zanna M. P. (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (Vol 25, pp. 1–65). San Diego: Academic Press.
- [45] Šarotar Žižek, S., Mulej, M. (2013), “Social responsibility: a way of requisite holism of humans and their well-being”, *Kybernetes*, Vol. 42, No. 2, pp. 318–335.
- [46] Smith, P. B., Bond, M. H. (1998), *Social psychology across cultures* (2nd ed.). London: Prentice Hall.
- [47] Štrukelj, T. (2015), *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja: doktorska disertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, T. Štrukelj.
- [48] Štrukelj, T., Mulej, M., Sternad, S. (2012), Firm vision and policy innovations toward social responsibility for firm's long-term survival. In Tipurić, D., Dabić, M. (ur.): *Management, governance, and entrepreneurship: new perspectives and challenges* (pp. 200–216). Darwen: Access Press.
- [49] Štrukelj, T., Šuligoj, M. (2014), “Holism and Social Responsibility for Tourism Enterprise Governance”, *Kybernetes*, Vol. 43, No. 3–4, pp. 394–412.
- [50] Ulrich, H. (1990), *Unternehmenspolitik*. Bern und Stuttgart: Paul Hampt.
- [51] Ženko, Z., Hrast, A., Mulej, M. (2013a), »Social responsibility: measures and measurement as a basis for organizational systemic action«, *Systemic practice and action research*, Vol. 26, No. 6, pp. 475–484.
- [52] Ženko, Z., Rosi, B., Mulej, M., Mlakar, T., Mulej, N. (2013b), »General Systems Theory completed up by Dialectical Systems Theory«, *Systems research and behavioral science*, Vol. 30, No. 6, pp. 637–645.
- [53] Ženko, Z., Mulej M. (2011), “Diffusion of innovative behaviour with social responsibility”, *Kybernetes*, Vol. 40, No. 9/10, pp. 1258–1272.

Doprinos uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti organizacijskoj djelotvornosti: medijativna uloga organizacijske odanosti

Ivan Malbašić

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
ivan.malbasic@foi.hr

Ruža Brčić

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
rbrcic@foi.hr

Sažetak. Jedno od ključnih pitanja u istraživanju koncepta organizacijskih vrijednosti je da li suvremene organizacije, s obzirom na to da posluju u dinamičnom okruženju i da najčešće teže ostvarivanju više različitih, pa i suprotstavljenih ciljeva, trebaju ravnomjerno razvijati vrijednosti iz različitih kategorija, odnosno trebaju li njihove vrijednosti biti uravnotežene. U radu su predstavljeni najznačajniji rezultati empirijskog istraživanja o utjecaju uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti na poslovanje, i to na organizacijsku odanost kao subjektivni čimbenik, te na organizacijsku djelotvornost koju možemo promatrati kao cjeloviti objektivni čimbenik u proučavanju uspješnosti poslovanja. Provedeno istraživanje potvrdilo je da su organizacijske vrijednosti koncept strateškog menadžmenta, odnosno koncept vezan uz svrhu postojanja organizacije te da je stoga njihov utjecaj smisleno propitkivati jedino na one varijable poslovanja koje daju zaokruženu sliku poslovanja. Rad tako omogućuje bolje razumijevanje ideje uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti od čega koristi mogu imati svi sudionici složenog procesa upravljanja organizacijskih vrijednostima.

Ključne riječi. organizacijske vrijednosti, uravnoteženost vrijednosti, organizacijska odanost, organizacijska djelotvornost.

1 Uvod

Suvremeni poslovni uvjeti, koji su obilježeni sve brojnijom i jačom konkurencijom, sve zahtjevnijim kupcima, a posebice sve neizvjesnijom okolinom, iz dana u dan su sve suroviji i pravi su izazov za svaku poslovnu organizaciju koja u njima želi prosperirati. Danas je više nego ikad ranije jasno kako je sve manje čvrstih uporišta, ili bolje rečeno – recepata pomoću kojih se može osigurati ležerna plovidba poslovnim vodama, tim više što su sve poznate teorije, ali i poslovne prakse u trenu dostupne svima i to najčešće uz vrlo nisku cijenu, pa čak i besplatno. U takvoj nezahvalnoj situaciji, u kojoj pojedina tehnika, metoda ili poslovni model više ne samo da ne garantiraju tržišno liderstvo, već često puta ne mogu biti niti jamstvo opstanka, sve je jasnije da usmjerenost samo na površinsku razinu, kojom dominira tehnička, odnosno izvedbena komponenta, više nije dovoljna. Iako se ta, uvjetno nazvana "tehnička" strana poslovanja, nipošto ne smije zanemariti, suvremeni uvjeti poslovanja iziskuju da se preispitaju sami temelji svakog poslovanja, odnosno stupovi na kojima se bazira pojedino poslovanje, odnosno poslovna organizacija, a ti stupovi su organizacijske vrijednosti.

O važnoj ulozi organizacijskih vrijednosti u poslovanju napisani su mnogi znanstveni i stručni radovi, a polemiziranja o njima, kao i konkretna istraživanja tog koncepta, posljednjih su nekoliko godina izuzetno aktualna. Ipak, još uvijek nema konkretnih i empirijski podržanih odgovora na pitanje koji je najpoželjniji skup vrijednosti, pa čak niti na pitanje o postojanju potrebe za uravnoteženjem organizacijskih vrijednosti. Jedan od razloga tome svakako je pozitivna konotacija vrijednosti – one na neki način predstavljaju sve ono što je za neku organizaciju dobro (Brčić i Vuković 2008, 53), odnosno usmjeravaju organizaciju na ono što je dobro, poželjno i vrijedno (Musek Lešnik 2007, 15), pa prevladava mišljenje da je već i sama posvećenost vrijednostima organizacije sama po sebi dovoljna. No, da li je dovoljno samo biti svjestan važnosti vrijednosne dimenzije u poslovanju te upravljati organizacijskim vrijednostima na slučajan način ili je u tom procesu važno njegovati točno određene (vrste) vrijednosti – to je pitanje koje je poprilično zanemareno i neistraženo. Ključni doprinos ovog rada stoga je jačanje

razumijevanja uloge organizacijskih vrijednosti u poslovanju s posebnim naglaskom na važnost i ulogu uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti.

2 Uloga vrijednosti kroz povijest

Početna znanstvena istraživanja koncepta vrijednosti bila su usmjerena na osobne vrijednosti pojedinca, a prvi ih je sustavno počeo proučavati psiholog Rokeach. Vrijednosti su prema njemu "trajna vjerovanja da je određen cilj ili način ponašanja osobno ili društveno poželjniji od nekog drugog cilja ili načina ponašanja. Integrirane su u specifičan vrijednosni sustav – sklop trajnih uvjerenja o preferiranim ciljevima i načinima ponašanja koji se razlikuju po važnosti" (Rokeach 1973, 5). Ipak, ljudska preokupacija vrijednostima puno je ranijeg datuma – njima je čovječanstvo zaokupljeno od davnina. Tako je, primjerice, na jednom egipatskom grobu iz vremena od oko 2.000 godina pr. Kr. pronađen natpis na kojem je navedeno da pokojnik nije krao, da nije bio pohlepan, da nije ubio nijednog čovjeka, da nije lagao, počinio preljub, ili zlostavljao dječake (Sharp, 2000, prema Green 2009, 50). Ovo je samo jedan od primjera koji zorno ukazuje na to koliko je ljudima, čak i u dalekoj prošlosti, bilo važno držati se određenih principa, odnosno vrijednosti, na temelju kojih su oblikovali svoje ponašanje i koji su u toj mjeri obilježili njihove živote da su čak bili uklesani na njihovim grobovima.

Vrijednosti su po svojoj prirodi psihološki konstrukt te su kao takve inherentne samo ljudima. No, opravdano je govoriti i o konceptu organizacijskih vrijednosti iz razloga što su upravo ljudi ključni element svake organizacije. Naime, iako organizacije same po sebi nemaju vrijednosti, ljudi koji čine neku organizaciju, odnosno njeni zaposlenici, preko svojih vrijednosti oblikuju organizacijske vrijednosti te time određuju i prihvatljive oblike organizacijskog ponašanja (Hultman i Gellermann 2002). Pri tome organizacijske vrijednosti ne treba promatrati samo kao zbir svih osobnih vrijednosti organizacijskih članova, već kao "prihvaćenih i dijeljenih vrijednosti u organizaciji" (Argandoña 2003, 21). Sikavica i sur. (2008, 426) definiraju organizacijske vrijednosti kao "uvjerenja i ideje o tome koju vrstu ciljeva trebaju organizacijski članovi ostvarivati te ideje o odgovarajućim vrstama standarda ponašanja kojih se trebaju podržavati da postignu te ciljeve." One objašnjavaju ono za što se organizacija zalaže i u što vjeruje, te kao takve predstavljaju temelj organizacijskog ponašanja, ali i odluka koje organizacija donosi (Walter 1995; Johnson 2009).

Najvažnije pitanje u razmatranju koncepta organizacijskih vrijednosti tiče se njihove uloge u poslovanju. Drugim riječima: jesu li one organizacije koje su se radikalno opredijelile za poslovanje temeljeno na vrijednostima uistinu uspješnije od onih organizacija koje u svojem poslovanju ne pridaju značaj organizacijskim vrijednostima? Jedna od osnovnih pretpostavki, a na koju su već ukazali mnogobrojni autori, je da organizacijske vrijednosti pozitivno utječu na poslovanje (England 1967; Cohn 1969; Peters i Waterman 1982; Woodcock i Francis 1989; Dahlgaard i sur. 1998; Devero 2003; Järvensivu 2007; Jaakson 2009; Johnson 2009). Cijeli niz istraživanja na tu temu nedvojbeno ukazuje kako su organizacije temeljene na vrijednostima uspješnije, pogotovo ukoliko se gleda dugoročno, od onih organizacija koje zanemaruju vrijednosnu dimenziju u poslovanju.

Naposlijetku je potrebno naglasiti da je vrijednosna dimenzija neodvojiva od pitanja svrhe postojanja pa je tako i koncept organizacijskih vrijednosti neodvojiv od koncepta organizacijske misije. Upravo je misija polazišna točka za sve organizacijske aktivnosti i nastojanja iz razloga što daje odgovor na neka vitalna organizacijska pitanja, poput: zašto organizacija postoji, koja je njena stvarna (i glavna) svrha, te što pokušava ostvariti (Campbell i Yeung 1991; Bart 2001; Hodgkinson 2002; Bryson 2004; David 2011). Kanter (2011) ističe da vrijednosti i misija organizacije predstavljaju središte organizacijskog identiteta i da njihovo prožimanje može voditi zaposlenike u svim poslovnim nastojanjima. Pri tome se može reći da organizacijske vrijednosti predstavljaju temelj za razvoj organizacijske misije (Hutchison 2011), dok se s druge strane organizacijska misija može u potpunosti shvatiti tek nakon što se u obzir uzmu njene vrijednosti (Cardona i Rey 2008). Stoga je i polazište za razmatranje potrebe za uravnoteženjem organizacijskih vrijednosti u ovom radu upravo koncept organizacijske misije.

3 Upravljanje organizacijskim vrijednostima na uravnotežen način

3.1 Koncept uravnoteženosti vrijednosti

Pitanje uravnoteženosti jedno je od pitanja koje se čini logičnim u gotovo svim područjima, a posebno u osobnom životu pojedinaca. Kada se za nekoga kaže da je uravnotežena osoba, tada se najčešće misli da ta osoba razumno raspolaže svojim vremenom, energijom, ali i svim ostalim resursima, na način da ostvaruje zadovoljavajući uspjeh na svim životnim područjima. Druga je mogućnost da neki pojedinac izuzetnu pažnju posveti samo jednom izabranom segmentu svog života nauštrb svega ostaloga – tako, primjerice, netko može ostvarivati izuzetan poslovni rezultat, no uz istodobno žrtvovanje zdravlja, obitelji, osobnih prijateljstava te vremena za odmor i razonodu. Pojedinac koji je prethodno opisan ne posvećuje dovoljnu pažnju različitim segmentima svog života, pa

stoga i njegove vrijednosti nisu uravnotežene već su primarno usmjerene u samo jednom (poslovnom) pravcu. Srećom, na ovu temu napisane su mnoge knjige uključujući i svjetski poznate uspješnice koje je napisao Covey (Covey 1989, 1997), a upravo je on jasno naznačio da "prava djelotvornost zahtjeva ravnotežu" (1989, 161).

Jedno od ključnih pitanja suvremene poslovne prakse je da li današnje poslovne organizacije, s obzirom na to da posluju u dinamičnom okruženju i da najčešće teže ostvarivanju više različitih, pa i suprotstavljenih ciljeva, trebaju ravnomjerno razvijati uravnotežene organizacijske vrijednosti (Malbašić *et al.* 2015). Ovo pitanje proizlazi iz osnove *stakeholderskog* pristupa poduzeću kao koncepta kojim se nastoji objasniti funkcioniranje suvremenog poduzeća. Osnova ovog pristupa, kojeg je među prvima promovirao Freeman (1984), je ideja da bi organizacijske vrijednosti trebale biti oblikovane na način da poslovanje temeljeno na njima zadovolji zahtjeve svih glavnih interesno-utjecajnih skupina poduzeća, odnosno *stakeholdera*, što se može protumačiti kao težnja za uravnoteženjem organizacijskih ciljeva.

Dva najvažnija i najčešće korištena pristupa, odnosno modela vezana uz koncept uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti su *Model suparničkih vrijednosti* (CVF, prema engl. *Competing Values Framework*), čiji su autori Quinn i Rohrbaugh (1983) te *Schwartzov model vrijednosti* (Schwartz 1992). Ipak, unatoč svojoj popularnosti i činjenici da gotovo nema istraživanja vrijednosti koje se na neki način ne naslanja na jedan od ova dva vrijednosna modela, navedeni modeli primarno razmatraju psihosocijalnu stranu ljudske prirode te stoga nisu najprikladniji za razmatranje uravnoteženosti vrijednosti u suvremenom poslovnom okruženju. U novije vrijeme puno se prikladnije čini razmišljanje Cardone i Reya (2008) koji smatraju da poduzeća zdrave kulture moraju njegovati i razvijati vrijednosti iz različitih vrijednosnih kategorija, pri čemu su kao ključne kategorije organizacijskih vrijednosti istaknuli:

- a) **poslovne vrijednosti** – odnose se na poslovanje poduzeća te aktivnost ostvarivanja dobiti (npr. ustrajnost, učinkovitost, stručnost, usmjerenost prema rezultatima),
- b) **relacijske vrijednosti** – promiču kvalitetu u međuljudskim odnosima (npr. komunikacija, timski rad, poštovanje prema ljudima),
- c) **razvojne vrijednosti** – usmjerene su na razlikovanje i neprestano unaprjeđivanje poduzeća (npr. inovativnost, kreativnost, učenje, neprestani napredak), te
- d) **doprinosne vrijednosti** – usmjerene su na udovoljavanje interesno-utjecajnim skupinama u mjeri većoj od one koju izričito zahtijeva poslovni odnos (npr. zadovoljstvo kupaca, zanimanje za ljude, društvena odgovornost).

Ključni koncept ovog rada je uravnoteženost organizacijskih vrijednosti, a pretpostavka vezana uz njega je da se ta uravnoteženost može izmjeriti. Ova pretpostavka proizlazi iz jednadžbe uravnoteženosti vrijednosti koja se definira za potrebe jasnijeg razumijevanja koncepta uravnoteženosti, a koja je zabilježena na sljedeći način:

$$OV = ax_1 + bx_2 + cx_3 + dx_4 \quad (1)$$

Jednadžba uravnoteženosti vrijednosti zapravo pokazuje u kojoj su mjeri u zbiru ukupnih organizacijskih vrijednosti pojedine organizacije zastupljene vrijednosti iz pojedine kategorije vrijednosti koje su utvrdili Cardona i Rey (2008). Pri tome OV predstavlja zbir ukupnih organizacijskih vrijednosti neke organizacije, koeficijenti a , b , c i d su relativni ponderi uz nezavisne varijable, dok su x_1 poslovne vrijednosti, x_2 relacijske vrijednosti, x_3 razvojne vrijednosti te x_4 doprinosne vrijednosti.

3.2 Utjecaj uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti na poslovanje

Već je naprijed naznačeno kako je proveden cijeli niz istraživanja koja potvrđuju značajan utjecaj organizacijskih vrijednosti na poslovanje. No, s obzirom na to da se za rad poduzeća, odnosno njegovo poslovanje, mogu rabiti različita mjerila, nužno je precizirati varijable koje će se mjeriti i koje će se probati dovesti u vezu s nezavisnom varijablom, a koja je u ovom slučaju predstavljena konceptom organizacijskih vrijednosti. Stoga su dva indikatora poslovanja koja se razmatraju u ovom radu, odnosno dvije zavisne varijable, organizacijska odanost, koja se može promatrati kao subjektivni čimbenik zaposlenika, te organizacijska djelotvornost, koja se može promatrati kao cjeloviti objektivni čimbenik u proučavanju uspješnosti poslovanja.

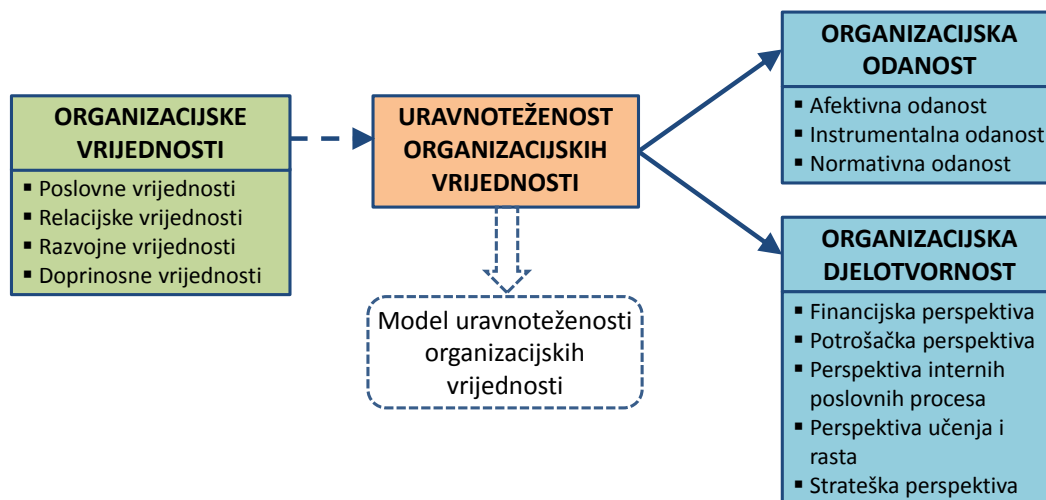
Organizacijska odanost izabrana je iz razloga što je ona jedan od osnovnih vrsta stavova o poslu (Robbins i Judge 2009), a i usko je povezana s konceptom organizacijskih vrijednosti. Organizacijska odanost može se najjednostavnije definirati kao "stupanj do kojega se osoba identificira s određenom organizacijom i njezinim ciljevima i želi ostati članom te organizacije" (Blau i Boal 1987, 290), a dosadašnja istraživanja pokazala su da je organizacijska odanost višedimenzionalni konstrukt. Rezultati istraživanja koji su predstavljeni u ovom radu temelje se na višedimenzionalnom modelu organizacijske odanosti kojeg su postavili Meyer i sur. (Meyer i Allen 1991; Meyer i sur. 1993), a koji se danas primarno i upotrebljava u istraživanju ove problematike. Taj model razlikuje tri komponente organizacijske odanosti: afektivna odanost se manifestira kao zaposlenikov osjećaj

privrženosti organizaciji i identificiranja s organizacijom, instrumentalna odanost odnosi se na zaposlenikovu svijest o cijeni eventualnog napuštanja organizacije, dok se normativna odanost odnosi na osjećaj obveze ostajanja unutar organizacije iz etičkih ili moralnih razloga (Maslić Seršić 2000, 103). Već su mnoga ranija istraživanja, kako su to pregledno sistematizirali Tutuncu i Kucukusta (2007), pokazala kako viši stupanj organizacijske odanosti ima pozitivan učinak na poslovanje, pa je i to dodatni razlog da se provjeri direktan odnos uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i organizacijske odanosti. Pri tome su korisni nalazi do kojih je došla Finegan (2000) ustvrdivši kako različite vrijednosti imaju utjecaj na različite komponente organizacijske odanosti.

Stvarna uloga organizacijskih vrijednosti u poslovanju postaje još jasnija kada se promatra njihov utjecaj na organizacijsku djelotvornost koja se iskazuje kroz cijeli niz različitih pokazatelja iz više različitih perspektiva poslovanja. O pozitivnom utjecaju organizacijskih vrijednosti na poslovanje objavljeni su nebrojeni radovi, no tek manji broj autora, kao što su Prilleltensky (2000) i Melé (2003), postavlja pitanje o tome kakav bi to skup, odnosno kombinacija vrijednosti bila najbolja da se ostvari najveći mogući organizacijski uspjeh.

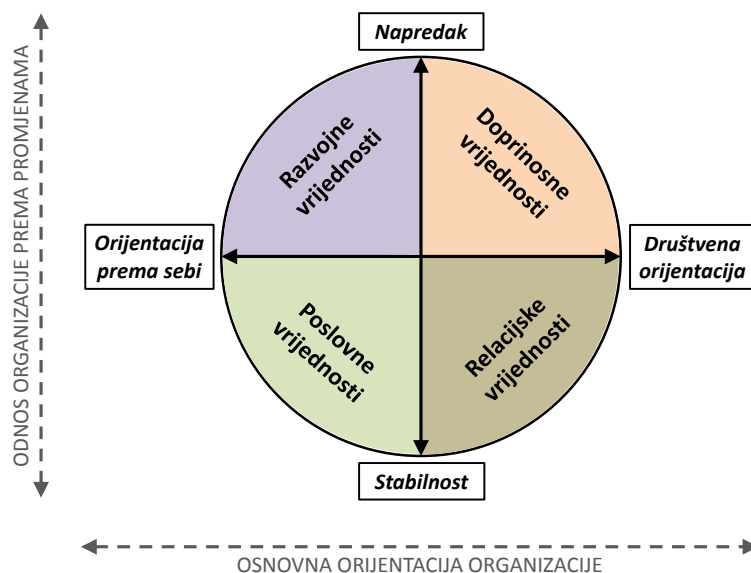
Najznačajniji model, ali i prikladni alat za mjerenje djelotvornosti organizacije je *Uravnotežena tablica rezultata* (BSC, prema engl. *Balanced Scorecard*) – to je o skup instrumenata koji daje jednostavan i sažet pregled stanja poduzeća i daje odgovore na pitanja gdje se poduzeće nalazi i kamo treba ići (Kaplan i Norton 1996). Taj model ne sadrži samo tradicionalne financijske pokazatelje poslovanja, koji su zbog svoje naravi orijentirani na prošlost, već je usredotočen i na pokazatelje koji su pokretači budućeg djelovanja organizacije (Kaplan i Norton 1996; Wade i Recardo 2001), odnosno na potrošačku perspektivu, perspektivu internih poslovnih procesa, perspektivu učenja i rasta te na stratešku perspektivu. S obzirom na to da je mjerenje organizacijske djelotvornosti na ovakav sveobuhvatan način zahtjevno i složeno, sasvim je razumljivo zašto nedostaju istraživanja kojima se nastoji rasvijetliti uloga uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti na organizacijsku djelotvornost.

Nakon što su prethodno ukratko predstavljene sve ključne varijable ovog rada zajedno sa svojim komponentama, a sa svrhom lakšeg razumijevanja osnove svrhe rada, korisno je iste prikazati grafički u konceptualnom okviru istraživanja, što je i učinjeno na slici 1.



Slika 1. Konceptualni okvir za istraživanje utjecaja uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti na poslovanje

Koncept uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti nije novost u području organizacije i menadžmenta s obzirom na to da je osnove tog koncepta, kako je već naprijed spomenuto, postavio Freeman još prije 30-tak godina (1984). Međutim, novost je sveobuhvatan pristup konceptu uravnoteženosti vrijednosti s obzirom na to da se utjecaj uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti na poslovanje gleda kroz prizmu organizacijske misije iz razloga što je ona, kako je navedeno naprijed u radu, polazišna točka za sve organizacijske aktivnosti i nastojanja i kao takva je neodvojiva od vrijednosne dimenzije poslovanja. Stoga je istraživanje povezanosti uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti s organizacijskom odanošću s jedne, odnosno organizacijskom djelotvornošću s druge strane, nužno temeljiti na konkretnom modelu organizacijskih vrijednosti, kao što je to naznačeno na slici 1. Takav bi model trebao omogućiti da se utjecaj organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost i organizacijsku djelotvornost sagleda kroz prizmu ne samo organizacijskih vrijednosti, već i organizacijske misije, a za to se idealan čini *Model organizacijskih vrijednosti temeljen na misiji*, čiji su autori Malbašić i sur. (2015), nastavno prikazan na slici 2.



Slika 2. Model organizacijskih vrijednosti temeljen na misiji (Malbašić i Rey 2015, p.28)

Kao što je vidljivo iz slike 2, *Model organizacijskih vrijednosti temeljen na misiji* naslanja se na naprijed u radu naznačenu podjelu organizacijskih vrijednosti u četiri osnovne kategorije koju su predložili Cardona i Rey (2008). Pri tome su te četiri kategorije vrijednosti smještene u koordinatni sustav kojeg čine dvije temeljne osi – jedna se odnosi na osnovnu orijentaciju organizacije, pri čemu se razlikuje orijentacija prema sebi od društvene orijentacije, dok se druga os odnosi na odnos organizacije prema promjenama, pri čemu se razlikuje težnja organizacije prema stabilnosti naspram težnje organizacije prema napretku.

4 Istraživanje povezanosti uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i poslovanja

4.1 Metodološki aspekti istraživanja i istraživački uzorak

Kako bi se istražilo pitanje utjecaja uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti na dva specifična aspekta poslovanja, i to konkretno na organizacijsku odanost i na organizacijsku djelotvornost, bilo je potrebno raspolagati cjelovitim instrumentarijem koji je usklađen s teoretskim postavkama istraživanja. U tu je svrhu upotrijebljen instrument za mjerenje organizacijskih vrijednosti koji je u svom radu koristio Malbašić (2015), a koji se temelji na *Modelu organizacijskih vrijednosti temeljenog na misiji*. Taj je instrument sastavljen od niza od 28 tvrdnji podijeljenih u četiri kategorije/skale, sukladno klasifikaciji organizacijskih vrijednosti na kojoj se temelji sam model, pri čemu je utvrđena primjerena pouzdanost svake od navedenih skala (vrijednosti *Cronbach alpha* koeficijentata za ove skale kreću se od 0.77 do 0.93). Za mjerenje organizacijske djelotvornosti primijenjena je jednostavna i univerzalno primjenjiva metoda cjelovitog mjerenja organizacijske djelotvornosti koju je također razvio Malbašić (2015), a koja uporište ima u *Uravnoteženoj tablici rezultata*. Specifičnost te metode je što omogućuje da se, na temelju 25 izabranih generičkih pokazatelja organizacijske djelotvornosti raspoređenim po ključnim perspektivama *Uravnotežene tablice rezultata*, uz relativno niske odredi djelotvornost različitih organizacija (s obzirom na njihovu veličinu, ciljeve, vrstu osnovne djelatnosti), što u konačnici omogućuje da se uspoređi organizacijska djelotvornost različitih organizacija. Za mjerenje organizacijske odanosti korišten je najpoznatiji instrument koji se rabi u tu svrhu, čiji su autori ujedno i promovirali trokomponentni model organizacijske odanosti (Meyer i sur. 1993), pa zato njihov instrument omogućuje da se uz ukupnu razinu organizacijske odanosti odredi i razina svake od tri zasebne komponente odanosti – afektivna, instrumentalna i normativna. Pouzdanost ovog instrumenta, na koju ukazuje cijeli niz ranije provedenih istraživanja, potvrđena je i u ovom slučaju s obzirom na to da su vrijednosti *Cronbach alpha* koeficijentata za tri promatrane skale 0.85, 0.79 i 0.73.

Podaci potrebni za provođenje empirijskog dijela istraživanja prikupljeni su pomoću anketnog upitnika na uzorku od 24 velika hrvatska poduzeća iz raznih gospodarskih djelatnosti, smještenih u šest različitih hrvatskih županija. U svakom poduzeću bilo je anketirano između 27 i 50 zaposlenika što je rezultiralo s ukupno 813

ispitanika koji su pravilno popunili anketni upitnik. Od ukupnog broja anketiranih, njih 59.7% bilo je ženskog, dok je 40.3% ispitanika bilo muškog spola. Životna dob najvećeg broja ispitanika (njih ukupno 48.0%) je između 30 i 44 godine, slijede ispitanici koji su navršili 45 ili više godina (njih ukupno 34.2%), dok je najmanje onih ispitanika koji imaju 29 ili manje godina starosti (njih ukupno 17.8%). Ispitanici su analizirani i s obzirom na ukupan broj godina radnog staža, kao i s obzirom na broj godina radnog staža provedenih u trenutnom poduzeću, a ovi nalazi ukazuju da je s obzirom na oba navedena kriterija najveći udio zaposlenika s kraćim radnim stažem. Isto tako, s obzirom na narav metode cjelovitog mjerenja organizacijske djelotvornosti, provedeni su i polustrukturirani intervjui s vrhovnim menadžmentom svih organizacija u kojima je provedeno istraživanje te su analizirani izabrani dijelovi javno dostupnih financijskih izvještaja istraživanih organizacija.

4.2 Povezanost uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i organizacijske odanosti

Već je naprijed u radu naglašena povezanost organizacijskih vrijednosti s konceptom organizacijske odanosti, kao jednim od ključnih elemenata organizacijskog ponašanja. Iako visoka razina organizacijske odanosti nije svrha samoj sebi, zbog utjecaja koju organizacijska odanost ima na ukupni poslovni rezultat interesantno je istražiti u kojoj su mjeri povezane upravo uravnoteženost organizacijskih vrijednosti i organizacijska odanost, kao i povezanost uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti sa svakom od tri glavne komponente odanosti. Preliminarni rezultati istraživanja provedenog u svrhu odgovaranja na ova pitanja su kako slijedi:

- Organizacije s **uravnoteženim vrijednostima** nemaju višu razinu **ukupne organizacijske odanosti** od onih s neuravnoteženim vrijednostima. Naime, primjermom korelacijske analize utvrđeno je kako postoji mala negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i više razine organizacijske odanosti, no ta povezanost nije statistički značajna ($\rho = -0.225$, $n = 24$, $p > 0.05$).
- Organizacije s **uravnoteženim vrijednostima** nemaju višu razinu **afektivne komponente organizacijske odanosti** od onih s neuravnoteženim vrijednostima. Naime, primjermom korelacijske analize utvrđeno je kako postoji slaba negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i više razine afektivne organizacijske odanosti, no ta korelacija nije statistički značajna ($\rho = -0.247$, $n = 24$, $p > 0.05$).
- Organizacije s **uravnoteženim vrijednostima** imaju višu razinu **instrumentalne komponente organizacijske odanosti** od onih s neuravnoteženim vrijednostima. Naime, primjermom korelacijske analize utvrđena je statistički značajna srednje jaka negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i više razine instrumentalne organizacijske odanosti ($r = -0.430$, $n = 24$, $p < 0.05$).
- Organizacije s **uravnoteženim vrijednostima** nemaju višu razinu **normativne komponente organizacijske odanosti** od onih s neuravnoteženim vrijednostima. Naime, primjermom korelacijske analize utvrđeno je kako postoji slaba negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i više razine normativne organizacijske odanosti, no ta korelacija nije statistički značajna ($\rho = -0.118$, $n = 24$, $p > 0.05$).

4.3 Povezanost uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i organizacijske djelotvornosti

Ključni nalazi istraživanja predstavljeni ovim radom odnose se na direktnu povezanost uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i presudne varijable organizacijske uspješnosti, odnosno organizacijske djelotvornosti. Organizacijska djelotvornost je presudna za procjenjivanje organizacijskog uspjeha ne samo zato što se za njeno mjerenje uzimaju parametri iz različitih perspektiva poslovanja, već i zato što ona sagledava poslovanje poduzeća u prošlosti, u sadašnjosti, ali i u budućnosti. Naposljetku, upravo je djelotvorna organizacija, koja kao takva ostvaruje svoju svrhu, odnosno poslovnu misiju, imperativ svakog poslovanja. Preliminarni rezultati istraživanja provedenog u svrhu odgovaranja na pitanje utjecaja uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti na ukupnu razinu organizacijske djelotvornosti, kao i na svaku od pet pojedinih perspektiva organizacijske djelotvornosti su kako slijedi:

- Organizacije s **uravnoteženim vrijednostima** ostvaruju višu **ukupnu razinu organizacijske djelotvornosti** od onih s neuravnoteženim vrijednostima. Primjermom korelacijske analize utvrđena je statistički značajna jaka negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i više razine organizacijske djelotvornosti ($\rho = -0.546$, $n = 24$, $p < 0.01$).
- Organizacije s **uravnoteženim vrijednostima** ostvaruju višu razinu **financijske perspektive organizacijske djelotvornosti** od onih s neuravnoteženim vrijednostima. Primjermom korelacijske analize utvrđena je statistički značajna jaka negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i više razine financijske perspektive organizacijske djelotvornosti ($\rho = -0.531$, $n = 24$, $p < 0.01$).
- Organizacije s **uravnoteženim vrijednostima** ne ostvaruju višu razinu **potrošačke perspektive organizacijske djelotvornosti** od onih s neuravnoteženim vrijednostima. Primjermom korelacijske analize utvrđeno je kako postoji srednje jaka negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti

organizacijskih vrijednosti i više razine potrošačke perspektive organizacijske djelotvornosti, no ta korelacija nije statistički značajna ($\rho = -0.391$, $n = 24$, $p > 0.05$).

- Organizacije s **uravnoteženim vrijednostima** ne ostvaruju višu razinu **perspektive internih poslovnih procesa organizacijske djelotvornosti** od onih s neuravnoteženim vrijednostima. Primjernom korelacijske analize utvrđeno je kako postoji slaba negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i više razine perspektive internih poslovnih procesa organizacijske djelotvornosti, no ta korelacija nije statistički značajna ($r = -0.253$, $n = 24$, $p > 0.05$).
- Organizacije s **uravnoteženim vrijednostima** ostvaruju višu razinu **perspektive učenja i rasta organizacijske djelotvornosti** od onih s neuravnoteženim vrijednostima. Primjernom korelacijske analize utvrđena je statistički značajna srednje jaka negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i više razine perspektive učenja i rasta organizacijske djelotvornosti ($r = -0.414$, $n = 24$, $p < 0.05$).
- Organizacije s **uravnoteženim vrijednostima** ostvaruju višu razinu **strateške perspektive organizacijske djelotvornosti** od onih s neuravnoteženim vrijednostima. Primjernom korelacijske analize utvrđena je statistički značajna srednje jaka negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i više razine strateške perspektive organizacijske djelotvornosti ($\rho = -0.475$, $n = 24$, $p < 0.05$).

5 Zaključna razmatranja

Iako prvi dio istraživanja, kojim se propitivala povezanost uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i organizacijske odanosti, nije potvrdio da organizacije s uravnoteženim vrijednostima imaju višu razinu organizacijske odanosti od onih s neuravnoteženim vrijednostima, taj nalaz potrebno je dodatno prodiskutirati. Naime, povećanje razine organizacijske odanosti, kao izuzetno važnog elementa organizacijskog ponašanja, nikada nije bilo i ne smije biti konačna svrha poslovanja. Organizacijska odanost samo je jedna od karika, doduše vrlo važnih, koju je potrebno učvrstiti kako bi i konačni poslovni rezultat bio zadovoljavajući. Činjenica da je utvrđena tek mala negativna korelacija između stupnja neuravnoteženosti organizacijskih vrijednosti i više razine organizacijske odanosti potvrđuje da se pitanje uravnoteženosti vrijednosti odnosi čak i na "međuvarijable" kojima se mjere rezultati poslovanja, iako se ta povezanost nije pokazala statistički značajna. Za pretpostaviti je da bi se slični nalazi dobili i da se nastojala utvrditi povezanost uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti s nekom drugom "međuvarijablom" koja se ne odnosi na ukupno poslovanje poduzeća.

Za razliku od organizacijske odanosti, organizacijska djelotvornost je varijabla koja se s pravom može promatrati kao "konačna" zavisna varijabla u poslovanju, odnosno kao varijabla koja daje informaciju o ukupnom poslovnom rezultatu. Posebno je to slučaj ukoliko se pri mjerenju organizacijske djelotvornosti u obzir uzmu sve ključne perspektive poslovanja, a upravo je to bio slučaj u ovom istraživanju jer je analizirano čak pet poslovnih perspektiva (financijska, potrošačka, perspektiva internih poslovnih procesa, perspektiva učenja i rasta te strateška perspektiva). S obzirom na to da je na uzorku hrvatskih poduzeća nedvojbeno utvrđeno kako organizacije s uravnoteženim vrijednostima ostvaruju višu razinu organizacijske djelotvornosti od onih s neuravnoteženim vrijednostima, postaje jasno kako su organizacijske vrijednosti koncept strateškog menadžmenta i da je njihova prava uloga vidljiva tek ukoliko se one promatraju u kontekstu ostvarivanja dugoročnih ciljeva organizacije. Stoga je sprema organizacijskih vrijednosti i misije, kao najvažnijeg elementa strateškog menadžmenta, ne samo smisljena i logična, već i nužna ukoliko se želi upravljati organizacijskim vrijednostima na pravi način. U tom kontekstu *Model organizacijskih vrijednosti temeljen na misiji* (Malbašić i sur. 2015) poslužio je kao izvrsna polazišna točka u rasvjetljavanju pitanja utjecaja uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti na poslovanje.

Kao i svako istraživanje, i ovo ima određena ograničenja kojih treba biti svjestan prilikom interpretacije dobivenih rezultata. Ponajprije, organizacijske vrijednosti se u ovom radu promatraju kao neovisan (samostalan) koncept, iako su one u uskoj vezi (pa nekim autorima čak i međuovisnoj) s konceptima kulture, etike i normi (vidi npr. (Potočan i Mulej 2006)). Isto tako, organizacijske vrijednosti analiziranih organizacija razvrstane su sukladno modelu organizacijskih vrijednosti temeljenim na misiji, dok bi njihovo razvrstavanje prema nekom drugom pristupu vjerojatno rezultiralo i nešto drugačijim rezultatima istraživanja. Naposljetku, prepoznavanje organizacijskih vrijednosti temeljeno je na subjektivnim percepcijama zaposlenika u istraživanim organizacijama, a ne i na percepcijama i mišljenjima ostalih interesno-utjecajnih skupina organizacije. Ipak, ovakav je pristup uobičajen u istraživanju organizacijskih vrijednosti, ponajprije zbog jednostavnosti dolaska do podataka, a i zbog toga što upravo zaposlenici najbolje mogu procijeniti vrijednosti organizacije u kojoj su zaposleni.

Zaključno, rezultati istraživanja provedenog u svrhu proučavanja utjecaja uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti na poslovanje, a čiji je manji dio predstavljen u ovom radu, ukazuju kako je uravnoteženost vrijednosti prvorazredno pitanje u suvremenom poslovanju. Isto tako, istraživanje je potvrdilo da su organizacijske vrijednosti koncept strateškog menadžmenta, odnosno koncept vezan uz svrhu postojanja organizacije te da se kao takve njihov utjecaj može propitivati jedino na one varijable poslovanja koje daju zaokruženu sliku poslovanja. S

obzirom na to da su istraživanja koja propituju utjecaj pojedinih nezavisnih varijabli na one varijable koje pružaju konačnu i sveobuhvatnu sliku poslovanja rijetka u stručnoj i znanstvenoj literaturi, ovaj rad valja promatrati kao doprinos u tom smjeru. Treba također istaknuti da se na temelju problema koji je izložen u ovom radu, kao i na temelju njegove istraženosti u literaturi, može utvrditi kako postoji značajan prostor za promociju uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti, odnosno za istraživanje utjecaja kojeg uravnoteženost organizacijskih vrijednosti ima na poslovanje. S obzirom na aktualnost ove problematike, pretpostavka je da će rezultati ovog rada biti od koristi ne samo u znanstvenim, već sigurno i u stručnim krugovima.

Literatura

- [1] Argandoña, A. (2003) 'Fostering Values in Organizations', *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 15–28.
- [2] Bart, C.K. (2001) 'Exploring the Application of Mission Statements on the World Wide Web', *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11(4), 360–368.
- [3] Blau, G.J., Boal, K.B. (1987) 'Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism', *Academy of Management Review*, 12(2), 288–300.
- [4] Brčić, R., Vuković, K. (2008) 'Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi', *Ekonomski pregled*, 59(1-2), 51–69.
- [5] Bryson, J.M. (2004) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd ed, Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- [6] Campbell, A., Yeung, S. (1991) 'Creating a Sense of Mission', *Long Range Planning*, 24(4), 10–20.
- [7] Cardona, P., Rey, C. (2008) *Management by Missions*, Palgrave Macmillan: Basingstoke.
- [8] Cohn, J.H. (1969) 'Corporate Values and Business Efficiency', *Management Review*, 58(6), 20–26.
- [9] Covey, S.R. (1989) *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, Fireside/Simon & Schuster: New York, NY.
- [10] Covey, S.R. (1997) *The 7 Habits of Highly Effective Families: Building a Beautiful Family Culture in a Turbulent World*, Golden Books: New York, NY.
- [11] Dahlgaard, S.M.P., Dahlgaard, J.J., Edgeman, R.L. (1998) 'Core Values: The Precondition for Business Excellence', *Total Quality Management*, 9(4-5), 51–55.
- [12] David, F.R. (2011) *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed, Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- [13] Devero, A.J. (2003) 'Corporate Values: Stimulus for the Bottom Line', *Financial Executive*, 19(3), 20–23.
- [14] England, G.W. (1967) 'Personal Value Systems of American Managers', *The Academy of Management Journal*, 10(1), 53–68.
- [15] Finegan, J.E. (2000) 'The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169.
- [16] Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman series in business and public policy, Pitman: Boston, MA.
- [17] Green, J. (2009) *The Business of Values and Value of Business: The Role of Organisational Values in the Recruitment and Selection of Nonprofit Community Service Managers and Executives*, PhD Thesis.
- [18] Hodgkinson, M. (2002) 'A Shared Strategic Vision: Dream or Reality?', *The Learning Organization*, 9(2), 89–95.

- [19] Hultman, K., Gellermann, B. (2002) *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass/Pfeiffer: San Francisco, CA.
- [20] Hutchison, L.J. (2011) *A Valued Garden: Determining an Appropriate Mission for the Founders Memorial Garden*, Master Thesis.
- [21] Jaakson, K. (2009) *Management by Values: The Analysis of Influencing Aspects and Its Theoretical and Practical Implications*, PhD Thesis.
- [22] Järvensivu, T. (2007) *Values-Driven Management in Strategic Networks: A Case Study of the Influence of Organizational Values on Cooperation*, PhD Thesis.
- [23] Johnson, K.M. (2009) *The Influence of Organizational Values on Profitability*, PhD Thesis.
- [24] Kanter, R.M. (2011) 'How Great Companies Think Differently', *Harvard Business Review*, 89(11), 66–78.
- [25] Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- [26] Malbašić, I. (2015) *Impact of Balanced Organizational Values on Business Performance*, PhD Thesis.
- [27] Malbašić, I., Rey, C. (2015) 'Balanced Organisational Values', *B-UIC. Your business magazine*, 2(4), 26–29.
- [28] Malbašić, I., Rey, C., Potočan, V. (2015) 'Balanced Organizational Values: From Theory to Practice', *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437–446.
- [29] Maslić Seršić, D. (2000) 'Što je odanost i kako je možemo mjeriti?', *Suvremena psihologija*, 3(1-2), 99–111.
- [30] Melé, D. (2003) 'Developing a Corporate Values Statement: A Case Study', in Wieland, J., ed., *Standards and Audits for Ethics Management Systems: The European Perspective*, Springer: Berlin, 191–202.
- [31] Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991) 'A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment', *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- [32] Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993) 'Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- [33] Musek Lešnik, K. (2007) *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*, IPSOS: Ljubljana.
- [34] Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperBusiness: New York, NY.
- [35] Potočan, V., Mulej, M. (2006) 'Systemic Understanding of Trust and Ethics of Interdependence in Innovative Business', in *ISA 2006 Congress 'The Quality of Social Existence in a Globalising World'*, Presented at the XVth World Congress of Sociology, Malvern: Naren Bhimsan: Durban (South Africa), 23–29 July 2006, 204–212.
- [36] Prilleltensky, I. (2000) 'Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders', *Ethics & Behavior*, 10(2), 139–158.
- [37] Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. (1983) 'A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis', *Management Science*, 29(3), 363–377.
- [38] Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*, 12. izd., MATE: Zagreb.
- [39] Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*, Free Press: New York, NY.

- [40] Schwartz, S.H. (1992) 'Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries', *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- [41] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga: Zagreb.
- [42] Tutuncu, O., Kucukusta, D. (2007) 'Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners', *Total Quality Management*, 18(10), 1083–1096.
- [43] Wade, D., Recardo, R. (2001) *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment*, Butterworth-Heinemann: Woburn, MA.
- [44] Walter, K. (1995) 'Values Statements that Augment Corporate Success', *HRMagazine*, 40(10), 87–92.
- [45] Woodcock, M., Francis, D. (1989) *Clarifying Organizational Values*, Gower Publishing: Aldershot.

Corporate Governance in Bosnia and Herzegovina

Nikola Papac

Faculty of Economics, University of Mostar
Matice hrvatske b.b., 8800 Mostar, Bosnia and Herzegovina
nikola.papac@sve-mo.ba

Zdenko Klepić

Faculty of Economics, University of Mostar
Matice hrvatske b.b., 8800 Mostar, Bosnia and Herzegovina
zdenko.kleplic@sve-mo.ba

Branko Matić

Faculty of Economics, University of Josip Juraj Strossmayer in Osijeku, Croatia
Trg Ljudevita Gaja 7, 31000 Osijek, Croatia
matic@efos.hr

Abstract. *Corporate governance shows how rights and responsibilities are distributed among different stakeholders in corporations. We relate corporate governance to the issues of power, authority and responsibility in the performance of the primary activity, i.e. it provides an answer to the question who controls the corporation, why and in whose interest. Good governance means establishing an effective coordination mechanism between various stakeholders in order to satisfy the needs of each of the stakeholders, while ensuring survival of the corporation.*

To determine the characteristics of a corporate governance system, it is necessary to determine who has a crucial position and role in defining relations in the corporation. In view of whether the crucial position is held by external or internal structures, we distinguish open and closed corporate governance systems. In this respect, to determine the characteristics of corporate governance systems in Bosnia and Herzegovina, it is necessary to analyze the legal framework and establish the key internal and external mechanisms. The key external mechanisms for determining the characteristics of corporate governance in Bosnia and Herzegovina are legal framework and impact of the capital market, while the key internal mechanisms are ownership concentration, transparency of business operations and the policy of relations with various stakeholders.

Corporate governance in Bosnia and Herzegovina is within the jurisdiction of entities, and there are two substantially aligned and yet completely distinct corporate governance systems.

The main goal of the paper is to analyze and describe the characteristics of corporate governance systems in Bosnia and Herzegovina.

Keywords. corporation, corporate governance, corporate governance system, stakeholders, business transparency, Bosnia and Herzegovina, capital market in Bosnia and Herzegovina.

1 Introduction

Corporate governance is defined as a set of processes and procedures for management and control of corporations. Corporate governance shows how rights and responsibilities are distributed among different stakeholders in corporations. Good governance means establishing an effective coordination mechanism between various stakeholders in order to satisfy the needs of each of the stakeholders, while ensuring survival of the corporation.

Corporate governance in a country is defined and regulated by a set of laws as well as other regulations governing this field. Corporate governance in BiH is within the jurisdiction of entities, and there are two substantially aligned and yet completely different corporate governance systems. Besides, characteristics of a corporate governance system are also determined by who has the decisive position and influence on relations in

the corporation. In view of whether external structures or perhaps internal ones have the crucial position, we distinguish open and closed corporate governance systems.

The main goal of the paper is to analyze and describe the characteristics of corporate governance systems in Bosnia and Herzegovina. This goal will be accomplished in the first step, by analyzing the institutional framework for corporate governance in Bosnia and Herzegovina, while the analysis of essential factors for determining the characteristics of corporate governance systems is carried out in the second step.

2 Institutional framework for corporate governance in Bosnia and Herzegovina

The problem area of corporate governance in Bosnia and Herzegovina is defined by the state of the society and the economy and the transition problems accompanied by alignment of national legislation with supranational guidelines and principles. In Bosnia and Herzegovina and other transition countries alike, the roots of what is now called corporate governance lie in initiatives for privatization, which gathered strength since the late seventies and during eighties, and gained their full momentum in the 1990s (Nezirić, 2005).

As a transition country, Bosnia and Herzegovina went through many stages and problems that are typical of transition economies. The privatization process brought all sorts of privatization-related frauds, corruption, stealing and embezzlements, bankruptcy of large corporations etc. Experience has shown that countries that had developed and sound foundations for corporate governance achieved better results and greater success in privatization too. Corporate governance in Bosnia and Herzegovina is within the jurisdiction of entities, and so there are two considerably aligned and yet entirely distinct corporate governance systems, which will be discussed in more detail below.

2.1 Institutional framework for corporate governance in Bosnia and Herzegovina

Consistently with the fact that corporate governance in Bosnia and Herzegovina is regulated at the entity level, to talk about the legal framework for corporate governance means to talk about particular laws that are related to this field and are adopted at the entity level of the Federation of BiH and the Republic of Srpska. The institutional framework for corporate governance in BiH consists of two entity-level institutional frameworks that include 18 different areas of regulation (of which there are four organic laws at the state level and 14 entity laws), entity codes (related to entity stock exchanges) to which other international standards for accounting, financial reporting and corporate governance are added (Papac et al., 2011).

The legislative framework defining this area in the Federation of BiH includes a set of laws, starting with the Law on Companies of the Federation of BiH ("Official Gazette of the Federation of BiH", Nos. 23/99, 45/00, 2/02, 6/02, 29/03, 68/05, 91/07, 84/08, 7/09, 88/08, 63/10 and 75/13), the Law on Banks ("Official Gazette of BiH" Nos. 39/98, 32/00, 48/01, 41/02, 58/02, 13/03, 19/03 and 28/03) and the Law on the Takeover of Joint Stock Companies in the Federation of BiH ("Official Gazette of the Federation of BiH" No. 7/06). In addition to these, the Joint Stock Company Governance Rules of FBiH ("Official Gazette of the Federation of BiH", Nos. 24/06, 30/07) are also significant for the Federation of BiH. These rules in more detail regulate joint stock company governance standards concerning election and removal of corporate bodies, duties and responsibilities of these bodies and their members in the management and conduct of corporate operations. These rules set out the rights and obligations of shareholders and other persons having an interest in the corporation.

The Code of Corporate Governance was adopted in the Federation of BiH on the initiative of the Sarajevo Stock Exchange for companies whose shares are traded on the stock exchange. The code represents a set of recommendations that are intended specifically for companies whose shares are traded on the Sarajevo Stock Exchange and deals with the issues related to transparent business operations, protection of the rights of shareholders, responsibility of boards, mutual cooperation of boards, internal control and risk management.³

In the Republic of Srpska in 2006, the Securities Commission adopted and published corporate governance codes named the Joint Stock Company Governance Standards and they cover similar areas as the Code of Corporate Governance of the Sarajevo Stock Exchange.⁴ This document was developed on the initiative of the Banja Luka Stock Exchange and in the most part is compliant with the OECD standards. It was created to protect

³ The FBiH Corporate Governance Code Drafting Committee was constituted on 25 July 2008 on the initiative of the Sarajevo Stock Exchange. The final version of the code was published on pages of the Sarajevo Stock Exchange in February 2009. In addition to the code, a questionnaire on corporate governance was also published for companies whose shares are traded on the stock exchange. At the end of a financial year, all the companies whose shares are traded on the Sarajevo Stock Exchange are required to publish answers to the questionnaire. **Source:** www.sase.ba dated 1 May 2015.

⁴ Standards of Corporate Governance, "Official Gazette of RS", No. 3/06

the interests of investors on the stock exchange, ensure business transparency and protection of small shareholders of companies whose shares are listed on the stock exchange. This document was modified in 2011, when the Securities Commission, together with the Banja Luka Stock Exchange, adopted and published new Standards of Corporate Governance (Official Gazette of the Republic of Srpska 117/11). The new standards made another step forward in the development of corporate governance in the Republic of Srpska with the aim of getting as close as possible to the original OECD's standards of corporate governance.

The overall legislative framework for corporate governance in the Republic of Srpska consists of: the Law on Companies of RS ("Official Gazette of RS" Nos. 127/08, 58/09, 100/11 and 67/13)⁵, Law on Public Companies of RS ("Official Gazette of RS" Nos. 75/04 and 78/11) and Law on Banks of RS ("Official Gazette of RS" Nos. 44/03 and 74/04).

As far as the accounting regulations in Bosnia and Herzegovina are concerned, the Law on Accounting and Auditing of Bosnia and Herzegovina ("Official Gazette", No. 42/04) was enacted at the state level and it defines standards for implementation of accounting and auditing in Bosnia and Herzegovina, the method of professional certification and training, coordination of implementing regulations and activities in the entities, and the establishment of an independent commission for monitoring and implementation of standards throughout Bosnia and Herzegovina. In addition, there are also entity laws, specifically: the Law on Accounting and Auditing in the Federation of BiH ("Official Gazette of FBiH", No. 83/09) and the Law on Accounting and Auditing of RS ("Official Gazette of RS", Nos. 36/09 and 52/11).

International Accounting Standards (IAS) and International Financial Reporting Standards (IFRS) are the basis for development of the national accounting regulations, which further regulate all activities related to preparation of financial statements, or accounting and external audit of corporations.

As for the internal audit and control, it is defined within the organic laws, thus the mandatory establishment of internal audit departments is stipulated within the Law on Banks and the Law on Public Companies. This is understandable considering the public character of banks and ownership structure in public companies. As for other companies, they may establish internal audit departments in the Federation of BiH depending on the needs, while in the Republic of Srpska, which shifts to a one-tier system of corporate governance according to the laws, these committees are compulsory.

From the above legislation it cannot be said that Bosnia and Herzegovina and its entities have not adequately regulated the issues of corporate governance. However, there are still many steps in the development of corporate governance in Bosnia and Herzegovina, particularly in terms of awareness of corporate governance, protection of property rights (especially of small shareholders), transparency of business operations and inter-entity harmonization of institutional framework and institutional cooperation. The existing legal framework also suggests that trends in the development of corporate governance are opposite, with the Republic of Srpska moving to a one-tier system, and the Federation of BiH to a two-tier corporate governance system. Such trends cause a lot of controversy within the professional community over which of the systems is more appropriate and better for a given situation, so we can say that BiH is at a turning point in the development of institutions and systems of corporate governance (ROSC, 2006).

3 Characteristics of the corporate governance system in Bosnia and Herzegovina

Characteristics of a corporate governance system are determined by who has a key position and role for relations in the corporation. Corporate governance systems could be distinguished by the allocation of power, level of separation of ownership and management structures, and finally the issue of decision-making efficiency. Depending on whether the crucial position is held by external or internal structures, we distinguish open system (market or outsider system) and closed system (internal or insider system) of corporate governance (Clarke, 2007). The fundamental characteristics of an open system is that the control over management and the corporation is not in the hands of any stakeholder, but external factors have the main role, and these are the capital market and behavior of investors in them. On the other hand, the characteristics of a closed system is that the control over the corporation is held by stakeholders, or majority shareholders and management or internal factors.

Characteristics of corporate governance systems in Bosnia and Herzegovina will be defined in terms of concentration of ownership, role and importance of stakeholders and business transparency of the observed corporations (Clarke, 2007).

⁵ ("Zakon o privrednim društvima RS") Upon entry into force of this law, the Law on Companies - "Zakon o preduzećima" ("Official Gazette of RS" No. 24/98, 62/02, 38/03, 97/04 and 34/06) ceased to be effective.

3.1 Concentration of ownership and corporate governance in Bosnia and Herzegovina

In order to establish the final picture of characteristics of corporate governance systems in Bosnia and Herzegovina, data on concentration of ownership for non-financial corporations, banks and insurance companies, will be integrated and compared (Table 1). Eighty-seven non-financial corporations from entity stock exchanges were analyzed according to the criteria of quality and liquidity of shares, with the selected corporations being from the first two quality levels according to the criteria of entity stock exchanges.

On the Sarajevo Stock Exchange these are the shares of listed companies and shares from the primary and secondary markets. On the Banja Luka Stock Exchange these are the shares of corporations that are part of the official stock exchange market and these are the corporations from the official stock exchange market in lists A, B and C. The study of ownership concentration of non-financial corporations analyzed the data of 87 corporations from the territory of Bosnia and Herzegovina whose shares are traded in the entities' capital markets, of which 49 corporations are located in FBiH, and 38 are located in RS.

As for financial corporations (banks and insurance companies), the study was carried out on all banks (totally 28, of which 18 are located in FBiH and 10 in RS) and all insurance companies (totally 23, of which 13 are located in FBiH, and 10 in RS) that have operating licenses issued by the relevant agencies.

Table 1. Ownership concentration in Bosnia and Herzegovina as of 31 Dec 2014.

	Non-financial corporations (n=87)	Banks (n=28)	Insurances (n=23)	Total BiH (n=138)
Owner 1	51,47	66,69	74,03	58,44
Owner 2	13,24	9,76	10,39	12,03
Owner 3	7,27	4,72	5,27	6,40
Owner 4	4,63	2,48	1,82	3,71
Owner 5	3,27	1,80	1,00	2,58
Owner 6	2,29	1,56	0,87	1,90
Owner 7	1,77	1,37	0,74	1,52
Owner 8	1,36	1,17	0,58	1,19
Owner 9	0,97	0,97	0,52	0,90
Owner 10	0,72	0,67	0,49	0,67
Total concentration of 10 largest owners	86,99	91,19	95,71	89,34

Source: Analysis of authors according to the data from securities registries of FBiH and RS.

In each of the three observed cases, the first and largest owner on the average has a share greater than 50%, and also we have significantly more corporations where the first and the largest owner has a controlling block of shares. The highest ownership concentration is in insurance companies, where the largest owner on the average holds almost 3/4 of the total capital, while in banks s/he holds 2/3 of the capital. In the banks that were analyzed in detail the situation is also specific in that the six largest banks have a situation that the majority owner holds more than 90% of the capital and has absolute control of business operations and management. If the assumption of ownership pyramiding is added to this, the largest owner can be said to have absolute control of business operations, cash flows and management (Table 2).⁶

Table 2. The share of two largest owners

	Non-financial corporations (n=87)	Banks (n=28)	Insurances (n=23)	Total BiH (n=138)
First two owners	64,72	76,45	84,42	70,47
Other owners	35,28	23,55	15,58	29,53

⁶ Pyramidal ownership is an indirect way of participating in the ownership structure through other corporations with the aim of separating the ownership of cash flows from the actual controlling rights over the corporation.

Source: Analysis of authors according to the data of the Securities Registry of FBiH and the Securities Registry of RS.

Considering all the data in Tables 1 and 2, it can be concluded that the financial and non-financial corporations have a high degree of concentration of ownership, and therefore the characteristics of a closed corporate governance system. If we analyze results of the study on ownership concentration of non-financial corporations in Bosnia and Herzegovina, it can be concluded that the first owner, on the average, has a controlling block of shares, and that ownership is concentrated, or the concentration of voting power is in the hands of largest shareholders. If we add to this the assumption of pyramiding of ownership, the conclusion is that the majority owner has absolute control over management and business operations, which are also often intertwined or are the same persons in these situations. In addition, the primary method of financing of non-financial corporations is bank loans, while financial markets do not have almost any importance in financing. All this implies that all the power in these corporations is concentrated in the hands of majority shareholders and banks (Morck, 2002). A system with such characteristics can be said to have the characteristics of a closed system with all the theoretically defined advantages and disadvantages.

When this is compared with data on ownership concentration of financial institutions, banks and insurance companies in Bosnia and Herzegovina, the situation is almost identical in financial and non-financial corporations. Both of these systems are characterized by high concentration of ownership, which means that both financial and non-financial corporations belong to the closed corporate governance system.

When all the above conclusions are summarized, Bosnia and Herzegovina can be said to have the same characteristics as the other transition countries in which corporations most often have one major shareholder and where closed corporate governance systems dominate.

3.2 The policy of relations with stakeholders

Good corporate governance depends on balanced relations between different internal and external mechanisms that ensure management efficiency and help solve problems and conflicts in corporate structures. Characteristics of corporate governance are determined on these grounds, depending on crucial influence on relations in the corporation. Analyzing the corporate governance system in the studied corporations in Bosnia and Herzegovina, in addition to ownership concentration, we also considered the policy of relations with stakeholders, and that includes the following:⁷

- Relations with stakeholders in corporations in Bosnia and Herzegovina
- Transparency of business operations of corporations in Bosnia and Herzegovina,
- Transparency in the operation of governing bodies in corporations in Bosnia and Herzegovina,
- Structure of governing bodies in corporations in Bosnia and Herzegovina.

For the purposes of this part of the study, 87 non-financial corporations are analyzed from the first two groups of the highest-quality shares on entity stock exchanges, 49 of which are selected from the Federation of BiH and 38 from the Republic of Srpska. Financial corporations are not considered in this part of the study because there is a significant difference in the regulation of financial and non-financial corporations, where the differences between financial and non-financial corporations cannot be objectively compared and explained.

The analysis of relations with stakeholders in Bosnia and Herzegovina looked at the policy of management's relations with all stakeholders (Table 3). Analyzing the policy of relations with stakeholders, it was examined how many corporations have an active website, publishes general acts, publishes reports on business operations in the local and foreign language, and submits reports to the entity stock exchange.

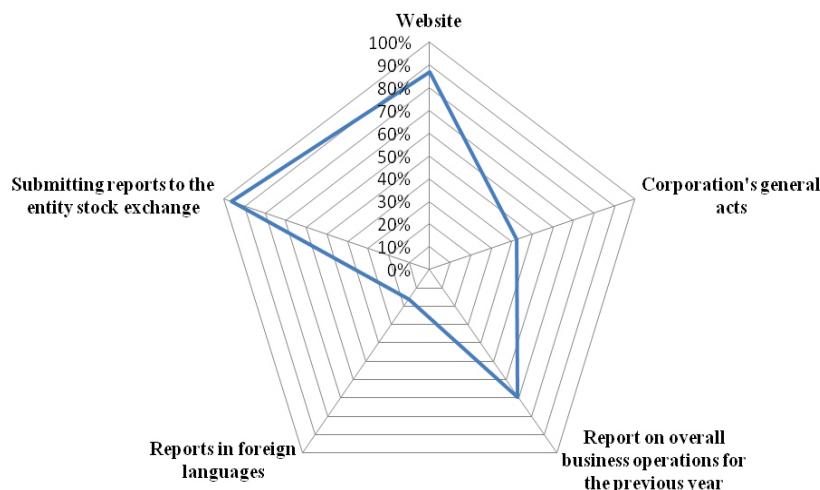
Table 3. The policy of relations with stakeholders in non-financial corporations in BiH

Criteria	Federation of BiH (n=49)	Republic of Srpska (n=38)	Bosnia and Herzegovina (n=87)
Website	80,61%	94,74%	86,78%
Corporation's general acts	22,45%	68,42%	42,53%
Report on overall business operations for the previous year	61,22%	80,26%	69,54%
Reports in foreign languages	20,41%	10,53%	16,09%
Submitting reports to the entity stock exchange	94,90%	98,68%	96,55%

Source: authors

⁷ European Parliament and Council: Directive 2004/109/EC, 2004, pp. 40-49.

The analysis shows that most corporations have websites (80.61% in FBiH and 94.74% in RS), but as far as publishing of general acts is concerned, corporations in RS are considerably more active and more responsible (22.45% in FBiH and 68.42% in RS), while the availability of reports in foreign languages is at a very low level in both entities. Regarding the submission of reports to entity stock exchanges, this is where corporations are highly responsible and almost all submit a report to the entity stock exchange. Good cooperation with entity stock exchanges is the result of formally defined relations with the stock exchanges on which the observed securities are traded.



Source: authors

Figure 1 - The policy of relations with stakeholders in non-financial corporations in BiH

As for the policy of relations with stakeholders (Figure 1), it can be concluded that corporations have established communication channels (websites and official reports), but more than half of corporations do not meet the standards of relations with stakeholders.

The analysis of business transparency of the observed corporations in Bosnia and Herzegovina (Table 4) looked at key business transparency standards, which are defined by the transparency directive.

Compliance with transparency standards for the studied corporations is shown in Table 4.

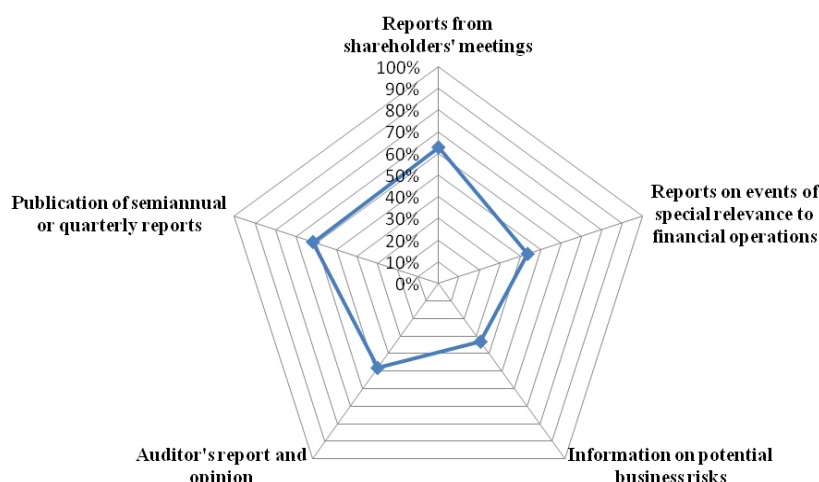
Table 4. Transparency of business operations of non-financial corporations in Bosnia and Herzegovina

Criteria	Federation of BiH (n=49)	Republic of Srpska (n=38)	Bosnia and Herzegovina (n=87)
Objectives of the business	62,24%	68,42%	64,94%
Reports from shareholders' meetings	50,00%	78,95%	62,64%
Reports on events of special relevance to financial operations	40,82%	47,37%	43,68%
Information on potential business risks	30,61%	36,84%	33,33%
Auditor's report and opinion	38,78%	60,53%	48,28%
Publication of semiannual or quarterly reports	56,12%	68,42%	61,49%
Number of years for which reports are published	4,00	5,66	4,72
Published reports for five or more years	79,59%	92,11%	85,06%
Not having any published annual reports	0,00%	0,00%	0,00%

Source: authors

From all the above, it can be concluded that the level of business transparency in corporations in the Republic of Srpska is significantly higher than in the Federation of BiH; this especially applies to the period for which reports are published, as well as the number of corporations that have published reports for 5 and more years. Here it is especially important to stress that almost half of the observed corporations have not published reports on events of special interest for financial operations in the Federation of BiH and the Republic of Srpska, or reports

on potential risks, where the percentage is even smaller. In the Federation of BiH, only 50% of corporations published minutes from shareholders' meetings. With these criteria, it is positive to emphasize that there is not a single corporation that has not published any report. As for business transparency, the Republic of Srpska currently has a significant advantage over the Federation of BiH, and the main reason can be assumed to be the earlier adoption and continued development of the institutional framework for corporate governance.



Source: authors

Figure 2 – Business transparency of corporations in Bosnia and Herzegovina

If conclusions related to business transparency are summarized (Figure 2), it can be concluded that corporations have developed channels of communication, but the level of compliance with the above standards is about 50%, which confirms that transparency of business operations is a fundamental problem and space for improvement of all corporations in Bosnia and Herzegovina.

Transparency of governing bodies in corporations in Bosnia and Herzegovina (Table 5) was evaluated by analyzing the availability of data on members of governing bodies and shareholders of the corporations.

Table 5. Transparency of governing bodies in non-financial corporations in Bosnia and Herzegovina

Criteria	Federation of BiH (n=49)	Republic of Srpska (n=38)	Bosnia and Herzegovina (n=87)
Management members' names and duties	73,47%	69,74%	71,84%
Supervisory board members' names and duties	69,39%	- *	- *
Publication of the list of shareholders with the share of more than 5%	70,41%	63,16%	67,24%
Publication of the list of shareholders with the share of less than 5%	70,41%	63,16%	67,24%

Source: author

* According to the Law on Companies ("Official Gazette of the Republic of Srpska" numbers: 127/08, 58/09 and 100/11) supervisory boards are not defined or anticipated in private companies.

As it can be seen in Table 6, almost two thirds of all the observed corporations publish names of members of governing bodies. Considering the fact that according to the Law on Companies in RS ("Official Gazette of the Republic of Srpska", numbers 127/08, 58/09, 100/11 and 67/13) supervisory boards are not anticipated in RS in private joint stock companies, data for supervisory boards are not shown in this analysis. In all public joint stock companies in the Republic of Srpska supervisory boards exist, while in private ones they do not exist, as stipulated by the Law on Companies.

As for the transparency in the operation of members of governing bodies, compliance with the standards in both entities does not exceed 2/3 of the totally prescribed standards.

The structure of governing bodies (Table 7) analyzes the number of members of supervisory boards in corporations in the Federation of BiH and non-executive directors in the Republic of Srpska who perform the

function of supervisory boards from the previous period, pursuant to the Law on Companies. In addition to all, Table 6 also analyzes the gender structure of governing bodies in corporations in Bosnia and Herzegovina.

Table 6. Structure of governing bodies of non-financial corporations in Bosnia and Herzegovina

Criteria	Federation of BiH (n=49)	Republic of Srpska (n=38)	Bosnia and Herzegovina (n=87)
Number of members of SB (non-executive directors)	4,00	3,18	3,64
President of SB – woman (non-executive directors)	18,37%	31,58%	24,14%
Number of members of SB (women)	0,69 17,35%*	0,45 14,05%*	0,59 16,09%*
Number of members of boards of directors	3,39	4,87	4,03
President of board of directors – woman	8,16%	7,89%	8,05%
Number of members of board of directors (women)	0,57 16,87%**	0,58 11,89%**	0,57 14,25%**

Source: author

* Percentage of female presidents of SBs or non-executive directors in relation to the total number of them.

** Percentage of female presidents of board of directors in relation to the total number of them.

From the data shown in Table 6, it is evident that, despite the shift from two-tier to one-tier model of corporate governance, the number of members of supervisory boards in the Federation of BiH is on the average equal to the number of non-executive directors members of a single board in the Republic of Srpska. Boards of directors in the Republic of Srpska have a slightly larger number of members than in the Federation of BiH, which is contributed by private corporations which, according to the Law on Companies, do not have obligation to have supervisory boards, so non-executive directors are also included in the total number of members of boards of directors.

The number of female members of boards of directors and presidents is, on the average and as a percentage, below 15% both in the Republic of Srpska and in the Federation of BiH, so men can be said to dominate in the management of corporations in Bosnia and Herzegovina.

If we examine and summarize the conclusions of the analysis of relations with stakeholders, we can conclude that corporations in Bosnia and Herzegovina (equally in both entities) keep all the disadvantages of a closed corporate governance system. This primarily applies to all aspects of business transparency where, regardless of the fact that all transparency channels have been developed and prepared, this area represents a weak point and is one of the most important segments for improvement of corporate governance in Bosnia and Herzegovina.

4 Concluding considerations

Corporate governance shows how rights and responsibilities are distributed among different stakeholders in corporations. We relate corporate governance to the issues of power, authority and responsibility in the performance of the primary activity, i.e. it provides an answer to the question who controls the corporation, why and in whose interest. Good governance means establishing an effective coordination mechanism between various stakeholders in order to satisfy the needs of each of the stakeholders, while ensuring survival of the corporation.

Corporate governance in Bosnia and Herzegovina is within the jurisdiction of entities, and there are two substantially aligned and yet completely different corporate governance systems.

The institutional framework for corporate governance in BiH consists of two entity institutional frameworks that include 18 different areas of regulation (of which there are four organic laws at the state level and 14 entity laws), entity codes (relating to entity stock exchanges) to which other international standards are added. Based on all this, it can be concluded that corporate governance in Bosnia and Herzegovina is based on two mostly aligned, but still significantly different institutional frameworks. In the true sense, that departs from the international recommendations and standards of corporate governance that advocate a single harmonized system, brought into line with international standards.

On the other hand, looking at the key internal mechanism, concentration of ownership, it can be concluded that it is high in both entities, where the largest owner on the average has at least 50% of capital and thereby control of the corporation. Corroboration of ownership concentration being very high is shown by the fact that the first two owners control more than 2/3 of the capital or voting rights at shareholders' meetings. All this points to the fact that corporations in Bosnia and Herzegovina have the characteristics of a closed corporate governance system and

that, regardless of legal differences between the entities, the real characteristics of the corporate governance systems in terms of ownership concentration are very similar in Bosnia and Herzegovina.

If we look at the analysis of relations with stakeholders, we can conclude that corporations in Bosnia and Herzegovina (equally in both entities) draw all the weaknesses of a closed corporate governance system. This primarily concerns all aspects of the insufficient business transparency where, regardless of the fact that all transparency channels have been developed and prepared, this area represents a weak point and is one of the most important segments for improvement of corporate governance in Bosnia and Herzegovina.

Summarizing all the above, it can be concluded that in Bosnia and Herzegovina there are two separate and distinct corporate governance systems, which distinguishes Bosnia and Herzegovina in relation to the countries of the region and the world. Besides, corporations have the characteristics of a closed corporate governance system with all its weaknesses, and these are the fact that power is concentrated in the hands of the majority owner, centralized management, then the problems with business transparency and relations with key stakeholders. All these business segments are the basis and guidelines for improving the practice and standards of corporate governance in Bosnia and Herzegovina.

References

- [1] Clarke, T. (2007.), *International corporate governance: A comparative approach*. New York: Routledge.
- [2] IMF. (2006.), *Bosnia and Herzegovina: Financial System Stability Assessment, including Reports on the Observance of Standards and Codes on the following topics: Banking Supervision and Corporate Governance (ROSC)*, IMF Country Report No. 06/403, Washington
- [3] IMF. (2008.) *Bosnia and Herzegovina: Report on the Observance of Standards and Codes—Data Module, Response by the Authorities, and Detailed Assessment Using the Data Quality Assessment Framework (DQAF)*, IMF Country Report No. 08/43, Washington
- [4] Legal framework related to legal position of companies in Bosnia and Herzegovina.
- [5] Matić, B.; Papac, N. 2010, *Osobine sustava corporate governance u bankama u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski vjesnik, Ekonomski fakultet u Osijeku, god. XXIII, br. 1/2010, Osijek.
- [6] Matić, B.; Papac, N. 2010. *Poslovno izvještavanje kao mehanizam corporate governance u bankama u Bosni i Hercegovini*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru XVI., Mostar.
- [7] Morck, R. (2002.), *A history of corporate governance around the world - family business group to professional managers*. New York: NBER.
- [8] Nezirić, D. (2005.), *Korporativno upravljanje - pokretač razvoja tržišne ekonomije*. Poduzetnička ekonomija vol. IX 12/2005 , str. 238-354.
- [9] *OECD Principles of Corporate Governance*. (2004.), Pariz: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- [10] Papac, N. (2013.), *Measuring the quality and characteristics of system od corporate governance in Bosnia and Herzegovina*. Zbornik radova – Jurnal of economy and business, Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru XIX., Mostar.
- [11] Račić, D. i Cvijanović, V. (2006.), *Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu god. VI , str. 205 - 216.
- [12] Tipurić, D. (2006.), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.

Corporate Governance Effectiveness: Case of Ukraine

Antonina Cherpak

Management Department, Kyiv National Economic University

Peremogy Ave 54/1, 03680, Kyiv, Ukraine

antonina.cherpak@gmail.com

Abstract. *Effective corporate governance of big public and private companies can be a powerful engine for economic growth and sustainable development of a country. But the present state of corporate governance system in Ukrainian corporations and the level of its effectiveness indicate the necessity for subsequent investigation of factors and ways that lead to more effective governance of corporations. At the same time it opens the dispute about the peculiarities of hybrid model of corporate governance which restrain the integration of sustainable development principles into corporate governance system and impede the growth of its effectiveness. In this paper we show the characteristics of corporate governance system of Ukrainian corporations and the barriers of its transformation into effective and sustainable. Our proposals are summarized in the following: there is a need to continue the transformation of the existing corporate governance system into more effective and sustainable through the integration of shared-value management concept into practice, by increasing the accountability of corporate governance bodies, through the development of stakeholder's activity and creating additional tools of their influence on corporations.*

Key words. corporate governance, corporate governance effectiveness, hybrid model of corporate governance, sustainable development, shared-value management, accountability, stakeholder's activity.

1 Introduction

Effective corporate governance of big public and private companies can be a powerful engine for economic growth and sustainable development of a country. It can ensure that corporations operate in compliance with a law, that they are accountable and transparent to numerous stakeholders, responsive to their needs; that corporations respect the natural environment and contribute to accomplishment of economic, social and environmental objectives to the communities in which they operate. When corporations behave responsibly like good corporate citizens [Schwab, 2008], try to create shared value [Porter and Cramer, 2011], not just profit for shareholders then society as a whole get benefit it has never had before: synergy of public and private activities in pursuing important social-economic goals. In this new balance of goals implementation of corporate economic interests depends on corporate pro-environmental behavior and corporate social responsibility policy, which assures the positive impact of key influential stakeholders on corporation, consumers first of all.

But corporate commitment for the common good surely needs an adequate motivation and at the same time raises the question about corporate governance effectiveness criteria. This paper aims to show the peculiarities of corporate governance model in Ukraine and their influence on corporate governance effectiveness and provides a basis for the debate about corporate governance development.

2 Theoretical explanations for corporate governance effectiveness and literature review

For the purpose of this paper the best definition of corporate governance could be selected the following: "Corporate governance is the system by which companies are directed and managed. It influences how the objectives of the company are set and achieved, how risk is monitored and assessed, and how performance is optimized. Good corporate governance structures encourage companies to create value (through entrepreneurship, innovation, development and exploration) and provide accountability and control systems commensurate with the risks involved" [ASX, 2003]. Primary mission of any corporation is a value creation, both for shareholders and society. So the mission of corporate governance is to guarantee both value creation and value protection. The first goal requires from corporate management to develop and realize relevant strategies that can ensure their

“sustainable and enduring operational performance” [Rezaee, 2009]. Value creation makes possible company’s economic contribution to society and sustainable development. The value protection goal requires the company to be accountable and its operations to be transparent. It helps stakeholders to make their mind about company’s financial statements, business, management and environmental practices, social policy, compliance with laws and standards etc.

So when we say effective governance we mean the process that allows achieving corporate goals with the optimal use of resources. Set of goals arises from the corporate mission that for modern corporation must be settled in terms of corporate citizenship and company’s contribution to the society. For example, missions of global pharmaceutical companies are formulated as following: Abbot’s is “to help people, at all stages of life, live their best possible lives through better health” [Abbot, 2014], Bayer’s is “science for a better life” [Bayer, 2015], GSK’s is “to help people do more, feel better, live longer” [GSK, 2015]. Ukrainian chemical holding see its mission as to be a “leading company – producer of chemicals and associated services, which holistically meets the needs of customers globally, building value for its shareholders, employers and regions of operations” [Osthem, 2015]. The biggest Ukrainian group of enterprises has a mission “Driving together to success. By investing in the continuous growth and effectiveness of our business we contribute to the economic and social development of our entire society” [SCM, 2015].

Corporate governance effectiveness is inextricably linked with organizational and economic mechanism issues. As in Ukraine the transformation of management model of public and private enterprises has begun in 1991. So in the field of corporate governance first wave of investigations has been devoted to the most important issues for management model transformation: how joint stock companies must be directed and controlled. It was quite normal for the first stage of market-oriented economy development, when privatization has begun and the main motive for investors was to buy or to get control over the former state-owned enterprise for the lowest price. That is why scientific works also has been focused mainly on organizational and partly economic, control and motivational mechanisms of corporate governance [Palyha, 2002; Nazarova, 2004; Sirko, 2005; Cherpak, 2006; Bayura, 2010; Tsyganenko, 2010; Nazarova and Laptev, 2010; Popov, 2010; Suprun, 2010]. That period still lasts, because new Corporate Law was passed in 2008 and it has given an impetus to new investigations of local corporate governance model.

Unfortunately, economic effectiveness issues mainly are studied for the companies as a whole excluding peculiarities of corporations and their development in the local economic circumstances. There are only several scientific papers, where effectiveness of corporate governance and its mechanisms is partly studied and only in certain fields of economic activity. Y.Kudria studied effectiveness through synergistic effects of organizational mechanism of machine-building corporations [Kudria, 2014]; S.Khimenko proposed the model of organizational mechanism reengineering for better monitoring and management of conflicts of interests that are seen like important barriers for corporate governance effectiveness [Khimenko, 2008], N.Karachina studied socio-economic effectiveness of corporate governance in milk industry and proposed the methodic for corporate governance economic effectiveness evaluation here [Karachina, 2005]; T.Halimon developed some methods for complex evaluation of corporate governance efficiency at milk processing factories [Halimon, 2008]; Y.Golovina researched practical aspects of corporate governance in Ukrainian banks and proposed the conceptual approach to corporate governance quality and effectiveness evaluation, based on analysis of ownership structure impact on corporate governance and corporate governance impact on bank’s operational efficiency [Golovina, 2011]; Z.Shershnova presented the complex method of corporate governance mechanisms effectiveness evaluation [Shershnova et al., 2013]. Despite important scientific contribution of above-mentioned authors, many aspects of corporate governance effectiveness aren’t investigated. We suppose that require a deeper investigation the influence of different stakeholders on corporate governance effectiveness and interpretation of components of effective corporate governance system.

3 Peculiarities of hybrid model of corporate governance in Ukraine and their influence on corporate governance effectiveness

At 01.08.2015 from 1,100,504 legal entities in Ukraine there were only 15,748 of joint-stock companies (JSK), while limited liability companies (LLC) have reached the impressive number of 472,937. Among JSK 4,195 were public, 3,504 – private, the others hasn’t still harmonized their legal status with the latest Corporate Law (2008), so they has kept their old title of opened and closed JSK. It’s worth to mention that in 2001 Ukraine had 34,942 JSK, including 12,089 public ones and only 221,905 of limited liability companies. It’s not too much for the country with 42.8 million of citizens. From this data we see the first characteristic of the local corporate governance system, in which many big enterprises are functioning in the form of limited liability companies. Also local legislation classifies corporations (563 in 2015 and 609 in 2001), consortiums (65 in 2015 and 57 in 2001), concerns (196 in 2015 and 380 in 2001) [SSSU, 2015] into special organizational form “associations of enterprises”, holdings can be founded in any organizational form, so it’s not easy to get the whole picture of

corporate sector of Ukrainian economy. But surely we see that the corporate governance model is still transforming. And not only fluctuations in the number of legal entities of different organizational forms indicate it. But it's also the ineffectiveness of important corporate governance institutes, such as stock market, shareholder rights' protection, conflicts of interests' monitoring, accountability of corporate managers and main shareholders, disclosure of information. For example, Ukrainian stock market emerged in 1992 in FTSE's classification of markets (Developed, Advanced Emerging, Secondary Emerging or Frontier) still can't reach the criteria for the lowest.

It opens the dispute about the peculiarities of hybrid model of corporate governance in Ukraine and is there any future for corporations and corporate governance in Ukraine. For the second question we want to answer that corporate governance is important for most companies, because when it's effective it can provide the necessary level of protection for the interests of both investors and stakeholders and can ensure company's contribution to satisfaction of society's needs. So there are three ways for countries with transitive economies like Ukrainian is:

1) self-regulation will be chosen above a set of legal standards, that mean that companies will decide itself to implement corporate governance principles despite their organizational form, just because they will understand the power of their impact on the external environment, interdependence of market actors and the risks arising from the conflicts with influential stakeholders;

2) companies and their major shareholders (who are most influential in the local corporate governance model) will ignore the standards of corporate governance and corporate responsibility but the pressure from consumers, personnel and state authorities piece by piece will force them to adopt partly these standards to assure the balance of interest of the above-mentioned stakeholders and major shareholders;

3) state authorities will take additional regulative efforts to motivate companies to become more accountable, transparent and sustainable through more effective anti-corruption policy, tax supervision, mandatory social, sustainability (or integrate) reporting, further digitalization of financial reporting disclosure, changes in legislation facilitating minor shareholders' activity, conflicts of interests monitoring in public and corporate sphere and so on.

In our investigations we came to the conclusion that Ukraine has the hybrid model of corporate governance, based mostly on Anglo Saxon model, but with two level boards like in European model and influential non-formal institutes of corporate control. The main peculiarities of corporate governance model in Ukraine are the following: primarily insider control in corporations despite millions of passive shareholders of formally public corporations; concentrated ownership by one or two latent shareholders, who ignore the interests of minor shareholders and other stakeholders; two level boards of directors without independent ones, usually representing only major shareholder (s); the membership in the board is determined mostly by the loyalty of the candidate to major shareholder and the interests of that shareholder, competence isn't so important; many corporations still don't have long term plans and precise business strategies, have unclear or unreal corporate objectives and weak action plans; despite the formal transparency of corporate financial statements, investors have very little information for judging whether corporation is achieving its long-term and short-term objectives; the information about management's compensation isn't available as well as the information about real owners of corporations, affiliated persons (shares of most large Ukrainian enterprises are owned by the offshore companies); social reports mainly aren't prepared; bank loans in affiliated with the main shareholder bank are main sources of corporate capital for development projects, IPO is used only by some of corporations at foreign financial markets, at the same time citizens keep their savings mostly in cash and don't want to invest them at stock market.

In Ukraine national standard of corporate governance is only recommended and only for joint stock companies. National strategy for corporate social responsibility doesn't exist and companies aren't interested in wide adoption of international ISO 26000. Of course compliance with corporate governance standards is required for the listed companies, but they aren't even 1% of the total number of large and middle-sized companies. The rest of the companies live and build their corporate policy how they want. There are some important reasons for it; the main of them is concentrated ownership. So there is no need to be publicly accountable for the most of Ukrainian corporations. As a result for example the Ostchem, one of our largest holdings, rated among TOP-10 of the global nitrogen fertilizer producers, group of enterprises consolidating five large chemical industry enterprises, the largest distribution network and specialized seaport don't provide stakeholders with open access to its consolidated financial reports, don't have social (sustainability, citizenship etc.) report, and from opened resources one can get only some data about total profits of its trading company.

From the one hand it's clear enough that it's better for society to have big and powerful responsible companies than to have them irresponsible and serving the interests only of its shareholders. But it's very hard to find appropriate levers to motivate companies to change their attitude to corporate social responsibility and sustainability. At our opinion only consumers and state regulators can impact the corporate policy in this sphere. But here we also see the problem of readiness of our society for such a challenge. All companies are integral part of society, where they are created, "they shape and are shaped by the communities in which they operate" [ILO, 2007]. It means that for good corporate governance is needed not only institutional framework, government regulation, but stakeholder's activity and changes in communities' perception of business. In some transitional countries like Ukraine we still can see different perception of the role of business in the society. Our community

is still with low level of CSR-maturity (that we had investigated in our previous works [Cherpak, 2013]) and only smaller part of it has accepted postmodern values; still in social culture values of late USSR period are alive. Still popular in our society paternalism is one of the main barriers at the path of reforms. So people aren't ready to influence on corporate decision-making process, although as a result the interests of other stakeholders are affected and people and the society as a whole have to live with the consequences of irresponsible corporate behavior. The examples of such consequences are: the lowest employee's pay in Europe although educational level is one of the highest; numerous ecological problems caused by corporation's activity but left for solution to local communities and the state; high level of shadow economy (~50%); corruption both at public and corporate level; high inequality in allocation of income; very little social mobility.

4 Corporate governance developments: on the way to effectiveness

Ukraine can overcome the above-mentioned problems if continues the transformation of the existing corporate governance model into more effective and sustainable, that can ensure both value creation and value protection for different groups of stakeholders, not only major shareholders. The important compounds of such transformation are:

- Promotion and further integration of shared-value management concept into practice at Ukrainian enterprises. Our model of shared-value management implementation into corporate governance practice in Ukrainian corporations is presented at Figure 1;

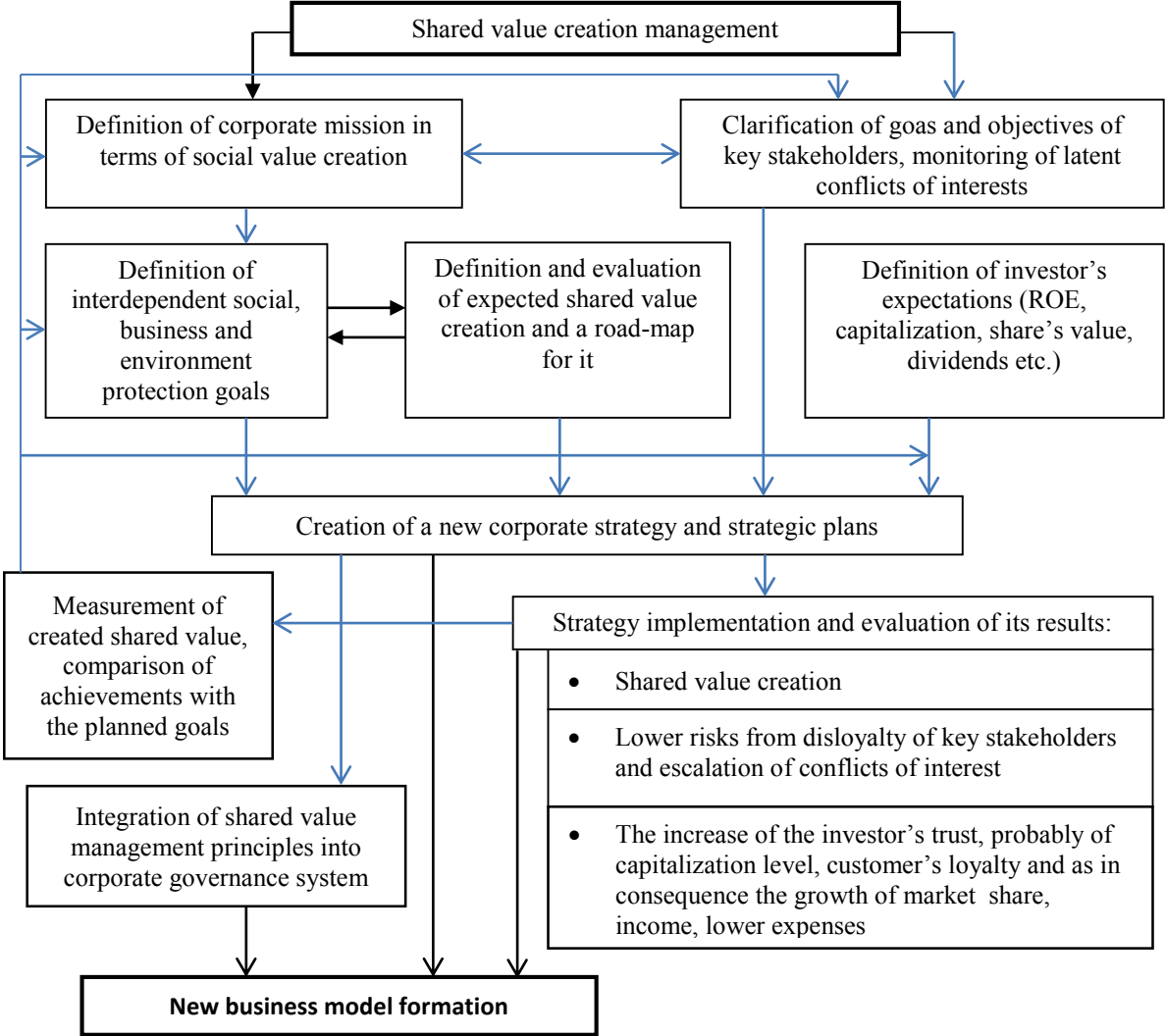


Figure 1. Shared-value management implementation into corporate governance practice

- Formation of a real accountability of corporate governance bodies, through the reform of disclosure principles (implementation in local legislation main principles of Integrated Reporting as defined in

international standard [IIRC, 2013]), implementation of the set of rules that will force large enterprises to inform public about such important issues like corporate strategic objectives and plans, their level of implementation, executive pay, ecological issues etc.;

- Effective anti-corruption policy, that will fight with corruption at enterprise's level too;
- Changes in legislation, increasing the requirements for auditors, that will help to make the corporate control really independent;
- Changes in legislation that will enable digitalization of corporate governance technologies (our proposals for such digitalization are described in the previous paper [Cherpak, 2014]) and will help to reduce minor shareholder's and stakeholder's costs for participation in decision-making process in corporations.

The ways to change the existing corporate governance framework in Ukraine are not exhausted by the mentioned above, but these are really very important for its improvement and total effectiveness.

5 Conclusions

Therefore, we have come to conclusion that corporate governance model in Ukrainian corporations today is ineffective because different groups of stakeholders can't influence on process in them. We propose to implement the principles of shared value creation management to make the business model of them socially oriented. The existing model is good only for major owners; it can't make corporations and other large enterprises responsible citizens of our society; it has shown itself unattractive for independent investors and it can't guarantee sustainable way of corporations' development.

References

- [1] ASX Corporate Governance Council (2003). Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations, *Australian Stock Exchange*, March 2003.
- [2] Bayer (2015). Bayer: Science For a Better Life, <http://www.bayer.com/en/mission---values.aspx>, downloaded [August, 15th 2015]
- [3] Bayura, D.A. (2009). Transformation the corporate governance system in Ukraine. The Manuscript. *Dissertation for the scientific degree of doctor of economic sciences*, Kyiv National Taras Shevchenko University, Kyiv.
- [4] Cherpak, A.Y. (2006). Corporate control development in transition economy. Manuscript. *Dissertation for the scientific degree of candidate of economic sciences*, Vadym Getman Kyiv National Economic University, Kyiv.
- [5] Cherpak, A.Y. (2014). Perspectives of corporate governance technologies digitalization for the improvement of management of the company. *Stratehycheskyy menedzhment*, №4 (28), pp. 292-302.
- [6] Cherpak, Antonina (2013). Motivation of corporations to implement better CSR-practices: factors of influence and methods of measurement. In *Proceedings of International Symposium "The Economic Crisis: Time For a Paradigm Shift. Towards a Systems Approach"*: B.S.LAB Bysiness Systems Laboratory: January 24-25, 2013, Universitat de Valencia, Facultat d'Economia, Valencia, Spain. ISBN 9788890824210.
- [7] Cherpak, A.; Shershnova, Z. (2015). Efficiency of Corporate Management in the Targeted Models of Corporate Capital Owners and Other Stakeholders. *Business Inform*, N6, pp.215-222, 2015.
- [8] Finding The Upside (2014). Abbot Global Citizenship Report 2014.
- [9] Golovina Y. (2011). Corporate Governance in Ukrainian Banks. Manuscript. *Dissertation for the scientific degree of candidate of economic sciences*, Odesa State Economic University, Odesa
- [10] GSK (2015). Our mission and strategy, <http://us.gsk.com/en-us/about-us/our-mission-and-strategy/>, downloaded [August, 15th 2015]

- [11] Halimon T.M. (2008). Corporate management at milk processing factories of Agroindustrial Complex. Manuscript. *Dissertation for the scientific degree of candidate of economic sciences*, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv
- [12] International Labour Office (2007). The Promotion of Sustainable Enterprises: sixth item on the agenda. *Report VI. Conference, 9th Session*.
- [13] International Integrated Reporting Council (2013). The International <IR> Framework, December 2013.
- [14] Karachina N.P. (2005). Efficiency of corporate management in dairy industry. Manuscript. *Dissertation for the scientific degree of candidate of economic sciences*. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of economics, Kyiv.
- [15] Khimenko, S.M. (2008). Conflicts of interests' management in the process of the corporation's functioning (at the example of Kryvyj Rih enterprises of iron-ore industry). Manuscript. *Dissertation for the scientific degree of candidate of economic sciences*, Vadym Getman Kyiv National Economic University, Kyiv
- [16] Kudria, Y. (2014). Development of machine-building corporations. Manuscript. *Dissertation for the scientific degree of candidate of economic sciences*, Lviv Polytechnic National University, Lviv.
- [17] OSTCHEM (2015). Mission, Vision and Values, <http://www.ostchem.com/ru/o-kompanii/missiya-tsennosti-i-tseli>, downloaded [August, 15th 2015]
- [18] Nazarova, G. B. (2004). Organizational management structure of corporations, Harkiv State Economic University. - 2nd ed., INZHEK.
- [19] Nazarova, G. B.; Laptev V.I. (2010). *Management of joint stock company: organizational, regulatory and motivational aspects*. Monograph. Kharhiv National Economic University
- [20] Palyha E. M. (2002). Corporate governance in manufacturing in post-privatization relations conditions. Manuscript. *The dissertation for the scientific degree of doctor of economic sciences*. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of regional research, Lviv
- [21] Popov O.E. (2010). Formation of Corporate Government System for Machine Building Joint-Stock Companies. Manuscript. *The dissertation for the scientific degree of doctor of economic sciences*, Kharkiv National University of Economics, Kharkiv
- [22] Porter, M.; Kramer, M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism, *Harvard Business Review*, Vol. 89, Issue 1/2, pp 62-77, 2011.
- [23] Rezaee, Zabihollah (2009). *Corporate governance and ethics*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- [24] Shershnova, Zoia; Cherpak, Antonina; Garafonova, Olha; Mozhovyy, Oleh; Batorshyna, Adilya (2013). *Corporate Management*, Kyiv National Economic University
- [25] Sirko, A.V.(2005). The corporative sectors formation and development in transitional economics. Manuscript. *Dissertation for the scientific degree of doctor of economic sciences*. National Taras Shevchenko University, Kyiv
- [26] State Statistics Service of Ukraine (2015). Number of economic entities by organizational forms, <http://www.ukrstat.gov.ua/>, downloaded [August, 11th 2015]
- [27] Suprun, N.A. (2010). National model of corporate governance: institutional and evolutionary analysis. Manuscript. *Dissertation for the scientific degree of doctor of economic sciences*. Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv
- [28] System Capital Management, SCM (2015). How We Work. Principles + Values of SCM Group, http://www.scmholding.com/m/documents/scm_eng.pdf, downloaded [August, 15th 2015]
- [29] Tsyganenko, H.V. (2010). The mechanism of corporate management in joint-stock companies of agricultural products processing. Manuscript. *Dissertation for the scientific degree of candidate of economic sciences*, Zhytomyr National Agro-Ecological University of the Ministry of Agrarian Policy of Ukraine, Zhytomyr

Družbena odgovornost v finančnih institucijah

Sabina Taškar Beloglavec

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru,

Katedra za finance

Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija

sabina.beloglavec@um.si

Tjaša Štrukelj

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru

Katedra za strateški management in politiko podjetja

Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija

tjasa.strukelj@um.si

Povzetek. *Današnja družba in vsi njeni podsistemi potrebuje transformacijo vseh organizacij, tako profitnih podjetij kot neprofitnih organizacij, v smeri k družbeni odgovornosti. Trdimo, da morajo tej usmeritvi predvsem slediti v finančnem sektorju ter po dobrem premisleku izgraditi sistem na novih temeljih in vrednotah, ki bo lahko koristil vsem. Prispevek se ukvarja z nujnostjo uvajanja družbeno odgovornega ravnanja v finančni sistem. V članku s tega vidika preučujemo izbrane banke in zavarovalnice. Tako banke kot tudi zavarovalnice so finančne institucije s katerimi se povprečen posameznik in tudi gospodarska družba izmed vseh finančnih institucij največkrat srečuje in ima z njima stike. Lahko je kot povpraševalec ali ponudnik finančnih sredstev, ki jih predvsem zaradi zaupanja in kritja določenih tveganj zaupa banki ali zavarovalnici. Iz tega vidika nosita veliko odgovornost, predvsem tudi, ker se tu pojavi asimetrija informacij in znanja v korist posrednikov in strank, ki so v povprečju slabo finančno pismene. V članku zato pojasnjujemo potrebo po družbeni odgovornosti (v finančnem sektorju). Raziskovalno vprašanje je bilo, ali finančne institucije v Sloveniji izkazujejo družbeno odgovorno naravnost. To preverjamo na primeru izbranih bankah in zavarovalnic. Ugotovimo, da preučevane finančne institucije v javno dostopnih virih poročajo o svoji družbeno odgovorni aktivnosti in so torej na tem področju aktivne (to je tudi glavna predpostavka raziskave).*

Ključne besede. finančni sistem, finančne institucije, banke, zavarovalnice, družbena odgovornost, okolje, Slovenija.

1 Uvod

Zaradi globalne, finančne in gospodarske krize, izhajajoče iz neoliberalne doktrine in prakse, je ključnega pomena ovrednotenje preteklih dejanj, njihovih posledic in identifikacija odgovornosti s čisto konkretnimi posledicami. Vsaj to bi pričakovali glede na globalne posledice potez nekaj močnih igralcev na finančnem trgu. Zgoditi pa se nič. Celo politika naj bi postala ujetnik kapitala in ljudi na visokih položajih v svetovnem finančnem sistemu. Najbrž že je krizo povzročila enostranskost, z dobičkom in uspešnostjo zaslepljenih, ljudi na odločilnih položajih, tako v politiki, gospodarstvu, kot tudi finančnem sektorju. Slednji se največkrat omenja tudi kot povzročitelj velikega poka v letu 2008. Problem pa je prekompleksen, da bi ga lahko zdravili enostransko, sploh pa ne s politiko izčrpavanja in konstantnih varčevalnih ukrepov. Kaj smo spregledali? Najbrž odgovornost in soodvisnost.

V tem članku najprej preučujemo probleme v finančnih institucijah, ki jih predstavljamo v poglavju 2. V zadnjem času so namreč široko odprte razprave ali so finančne institucije, ki so steber kapitalističnega razmišljanja, vitalen del finančnih trgov in jih mnogi prikazujejo kot odgovorne za obstoječo krizo [Hurlburt, 2008 in Schelkle, 2011] in njene posledice, v svojem bistvu lahko družbeno odgovorne. Avtorici tega članka menita, da je na to potrebno gledati kot na večplasten problem in da je seveda načelni odgovor pritrđen. Na primer, če (a) samo razpravljamo o tematiki bank kot posebni vrsti podjetij in njihovi vlogi v finančnem sistemu delnih rezerv ali nasprotno o možnostih, da (b) takšna institucija kljub vsem priložnostim ravna družbeno odgovorno ali je celo

organizirana kot družbeno odgovorno podjetje, lahko razvijemo povsem drugačno debato [primerjaj z McDonald in Rundle-Thiele, 2004; Scharf et al., 2012; Davis in Worthington, 1993 in Cowton et al., 2000].

Prispevek je strukturiran kot sledi. V poglavju 2 podamo razloge za nujnost DO v finančnem sektorju in navedemo kratek pregled literature, sledi predstavitev uporabljene metodologije in podatkov v raziskavi slovenskega finančnega sistema, ko raziskujemo subjektivno izbrane vidike DO in preučujemo slovenske finančne institucije. Iz tega izpeljemo nekatera spoznanja v sklepnem delu prispevka, ko opredelimo še predloge za nadaljnje raziskovanje.

Naša raziskava je tako vsebinsko kot metodološko razdeljena na dva dela. V delu, kjer razpravljamo o potrebi po družbeni odgovornosti v finančnih institucijah, potrebujemo in uporabljamo sistemski pristop [na primer Mulej, 2007]. Izhajamo tudi iz MER modela integralnega menedžmenta [Belak, Ja. in Duh, 2012; Belak, Ja. et al., 2014]. Ta model povezuje naslednja glavna področja [Belak, Ja. in Duh, 2012, str. 13–19]: (1) procesne, instrumentalne in institucionalne razsežnosti integralnega menedžmenta (inoviranje upravljanja in vodenja podjetja je del procesne razsežnosti); (2) podjetje in njegovo okolje in (3) ključne dejavnike uspešnosti podjetja (DO je v tem modelu vključena v to glavno področje, in sicer v etiko podjetja). O metodologiji, ki se navezuje na raziskavo slovenskega finančnega trga več v nadaljevanju.

Raziskovalno vprašanje je, ali v slovenskih finančnih institucijah obstaja družbeno odgovorna praksa. Postavili smo si tri hipoteze, in sicer H_1 : Finančne institucije morajo zaradi družbenih sprememb inovirati svoje upravljanje v smeri k modernim modelom menedžmenta, pri čemer morajo upoštevati družbeno odgovorno prakso; H_2 : Obstaja več priporočil in standardov za inoviranje k praksi z več DO in H_3 : v slovenskem finančnem sistemu obstaja družbeno odgovorno ravnanje in o njem finančne institucije poročajo.

Prispevek doprinaša k nezadostni literaturi na temo sporočanja o družbeni odgovornosti finančnih institucij, a kljub temu ne odgovarja na vsa odprta vprašanja.

2 Potreba po družbeni odgovornosti finančnih institucij in pregled literature

Evropska unija je leta 2011 razvila priporočila za DO [EU, 2011], ki vključujejo odgovornost podjetij za njihov vpliv na ljudi, družbo in naravo skozi uravnotežanje ekonomskih, z okoljem povezanih in družbenih vidikov njihovih ciljev. Priporočajo trajnostno rast in družbeno odgovorno prakso. Prav tako se tak način poslovanja priporoča v neobveznem standardu DO ISO 26000 [ISO, 2010], ki vključuje sedem ključnih vidikov DO (med njimi je osrednji vidik inoviranje upravljanja in vodenja podjetja) ter priporoča soodvisnost in zadostno celovitost (holistični pristop), kar je oboje uporabljano v sistemskih teorijah. Dankova et al. [2015] pa omenjajo še za finančne institucije specifične standarde, kot na primer (1) Kolovška deklaracija o finančnih institucijah in trajnosti (angl. The Collevocchio Declaration on Financial Institutions and Sustainability), (2) Načela odgovornega investiranja (angl. The Principles for Responsible Investment) (iniciativa institucij UNEP Finance Initiative in UN Global Impact) ali (3) OECD priporočila sveta o pomembnih načelih za varovanje finančnih potrošnikov (angl. OECD Recommendation of the Council on High-Level Principles on Financial Consumer Protection).

V zvezi z vlogo finančnih institucij kot finančnih posrednikov med suficitnimi in deficitnimi celicami v gospodarstvu je zadnje čase poleg pojavnosti asimetrije informacij vedno večja pozornost namenjena asimetriji znanja, ki ga avtorici razumeta predvsem v smislu potrebe po finančnem opismenjevanju uporabnikov finančnih storitev v izogib sprejemanju nepravilnih odločitev. Ravno iz tega zornega kota pa je možno izpeljati pomembno vlogo finančne institucije v procesu izgradnje odnosa med njo in njenimi strankami. V ospredju mora biti pravičen in odprt odnos, minimiziranje moralnega hazarda na obeh straneh in poslovanje finančne institucije na principih DO. Slednja je namreč v razmerju do stranke vedno v poziciji močnejšega.

S potrebo po družbeno odgovornem investiranju in implementaciji takega vedenja v prakso se na globalni ravni ukvarja OECD, ki v svojem preliminarinem gradivu⁸ na to temo jasno loči družbene in ekonomske izzive prihodnosti in nadalje pravi, da je potrebno v prihodnosti spodbujati družbeno koristne investicije [povzeto in prirejeno po OECD, 2015]. V okviru skupine, ki se ukvarja z družbenimi posledicami investicij in jo je ustanovil britanski premier med srečanjem G8 (angl. G8 Impact Investment (SII) Taskforce) delujejo tudi nacionalni svetovalni odbori, ki so že objavili tudi letna poročila o družbeno odgovornih investicijah v svojih državah. Ta skupina ima nalogo, da pospešuje investicije predvsem v podjetja, ki so pripravljena realizirati družbeno odgovornost (pozitivni vpliv na ljudi in okolje) in hkrati ustvarjati dobičke [več SII Taskforce, 2015]. V Sloveniji je podobna pobuda nastala v letu 2014, in sicer je 28 gospodarskih družb, med njimi sedem finančnih institucij⁹, s

⁸ Področje SII je v okviru OECD postalo zelo pomembno in se povezuje z dvema strateškima usmeritvama OECD, in sicer »New Approaches to Economic Challenges (NAEC) in »Inclusive Growth«.

⁹ To so: NLB, Zavarovalnica Triglav, SKB, Pozavarovalnice Sava, Zavarovalnica Maribor, SID Banka in Vzajemna.

podpisom Slovenskih smernic korporativne integritete pristopilo v krog Ambasadorjev korporativne integritete [več Slovenska korporativna integriteta, 2015].

DO sicer nima enoznačne definicije, Hari in Lipič [2013] jo posredujeta za slovenske zavarovalnice¹⁰, in se zaradi različnega zgodovinskega in ekonomskega ozadja razlikuje celo po posameznih državah [več o tem Matten in Moon, 2008], prevlada pa mnenje, da so to vsi vplivi, ki jih ima podjetje na družbo. Avtorici povzemata, da so pozitivni vplivi družbeno odgovorna ravnanja, negativni pa štejejo k neželeni praksi. Ugotavljata še, da je odnos do okolja tisti, ki prvenstveno velja za DO na vseh ravneh družbe. Finančni sektor ima sicer relativno majhen neposreden vpliv na okolje [Branco in Rodrigues, 2006], zato finančne institucije na globalni ravni tudi niso tako aktivne pri poročanju o DO, kot podjetja v avtomobilski ali farmacevtski dejavnosti [KPMG, 2011, 5], kljub temu pa splošni trend nakazuje, da banke in ostale finančne institucije vse pogosteje poročajo o svoji DO, bodisi v letnih poročilih, ločenih dokumentih (strategija, kodeks, idr.) ali drugih javno dostopnih virih. Slednje lahko pokažemo tudi s številom teh družb, ki so se uvrstile na globalno lestvico stotih najbolj trajnostnih podjetij, saj je bilo leta 2013 na to lestvico uvrščenih 17 finančnih institucij [Corporate Knights, 2013]. Snider et al. [2003] tako promocijo in samooglaševanje opredelijo kot pogost pojav in način, kako podjetja posamezne deležnike preperečujejo o svojem odnosu do družbe in okolja na splošno

Bolj natančen pogled pa odkriva, da imajo finančne institucije ogromen posreden vpliv na družbene in okoljske probleme v najširšem pomenu besede [Thompson in Cowton, 2004; Serrano, 2010]. Investicije v, z vidika DO (angl. Social Impact Investment, SII), »napačno« dejavnost ali podjetje, lahko pomenijo negativne posledice za družbo na sploh, saj posledic poslovnih odločitev nikakor ne moremo meriti zgolj v dobičku ali izgubi investitorja. Banka se lahko relativno samostojno v skladu s svojo kreditno politiko odloča, koliko in kakšni panogi bo odobrila kredite. Podobno velja za zavarovalnice, ki lahko s svojo naložbeno politiko prav tako izbirajo vrednostne papirje podjetij, ki so z vidika DO sprejemljiva. Generali Group [2015] na primer izbira le tiste naložbe, ki so glede trajnostnega razvoja, uspešnosti, aktivnosti in vplivov na družbo v skladu z načeli zavarovalnice. Zavarovalnica kot neželene naložbe posebej izpostavlja podjetja vpletena v posle z orožjem, podjetja, ki grobo kršijo človekove pravice, imajo izrazite negativne vplive na okolje ali so koruptivna. Tako je ta zavarovalnica tudi članica SII Taskforce [Generali Group 2015a].

Visoki etični standardi bi morali biti prisotni v vseh institucijah finančnega trga predvsem zato, ker te na različne načine upravljajo s tujimi sredstvi, z denarjem drugih [Belas, 2013], ne nazadnje pa lahko družbeno neodgovorna praksa vpliva negativno na zadovoljstvo komitentov, ugled banke in poslovne rezultate banke [McDonald in Rundle-Thiele, 2004; Aknabi in Ofoegbu, 2012]. Na podlagi literature lahko tudi ugotovimo, da so DO in finančni rezultati med seboj pozitivno povezani [Simpson in Kohers, 2002; Vitezić, 2011].

Pregled literature je razkril, da je literatura razdeljena načeloma na tri področja in sicer: področje o potrebi in nujni družbeno odgovornega ravnanja v finančnem sektorju in standardih s tega področja, področje o vplivih finančnih institucij na družbo in okolje in področje poročanja o teh aktivnostih. Ugotavljamo še, da večina pregledane literature se, četudi naslovi obljubljaajo povezave med DO in finančnimi institucijami na splošno, osredotoča le na banke. Vzrok za to je najverjetneje dejstvo, da banke in ostale denarne finančne institucije predstavljajo večinski delež finančnih sistemov posameznih držav. Le omejen nabor literature pa povezuje ta pojem izrecno z zavarovalnicami in DO [Gottschalk, 2013; Johannsdottir et al., 2014; Oluwokudejo, 2011; Obalola in Adelopo, 2012]. Prav tako pa lahko opazimo, da države v naši regiji s podobno ekonomsko in družbeno zgodovino že posvečajo večjo pozornost DO bank [na primer Buljan Barbača, 2007; Buljan Barbača et al, 2009, Dujmović et al. 2010, Taškar Beloglavec et al. 2015; Štrukelj in Taškar Beloglavec, 2015].

3 Raziskava o usmerjenosti finančnih institucij k družbeni odgovornosti v Sloveniji

3.1 Izhodišča za raziskavo

Raziskava je potekala na podlagi javno dostopnih podatkov za izbrane finančne institucije v Sloveniji, in sicer v dveh časovnih obdobjih; za celotni bančni sistem septembra 2014 [glej Taškar Beloglavec et al., 2015, Štrukelj in Taškar Beloglavec, 2015], pri čemer smo za sedaj izbrane banke ponovno preučili izbrane kazalce poročanja in aktivnosti na področju DO, in za zavarovalnice avgusta 2015. Metodološko smo se raziskave slovenskega

¹⁰ Hari in Lipič [2013] za Slovenijo navajata, da je razumevanje in pojmovanje DO predvsem kot zavedanje, kako pomembna je prisotnost zavarovalnice v okolju in vračanje finančnih sredstev okolju. Motivi, razlogi in koristi za vključenost zavarovalnic v zunanje družbeno odgovorne aktivnosti pa le-te definirajo predvsem kot vračanje zaupanja okolju. Zavarovalnice so pozvali, da naj po pomembnosti ocenijo nekatere pojavne oblike družbeno odgovornih aktivnosti. Šport je pet zavarovalnic ocenilo kot najbolj pomembno in še štiri kot drugo najpomembnejšo pojavno obliko. Sledijo izobraževanje, zdravstvo, kultura, raziskovalno delo in človekoljubni motivi.

finančnega sistema lotili v dveh korakih, in sicer (1) definirali smo vzorec, podali omejitve in argumentirali izbiro finančnih institucij (bank in zavarovalnic), nato pa (2) pregledali, ali so izbrane aktivne na področju DO, kar smo preverili tako, da smo odkrivali, ali poročajo o DO glede na podane omejitve.

Najpomembnejša predpostavke so, da (1) poročanje o aktivnostih na področju DO pomeni dejansko udejanjanje teh aktivnosti v praksi; (2) je družbeno odgovorno ravnanje bank posledica pozitivne transformacije in procesa ponovnega premišljanja finančnih institucij in njihove vloge v finančnem sistemu in posledica zavestne odločitve ključnih akterjev v in splošne transformacije družbe od sedanjega načina k postopanju v skladu z DO na vseh ravneh in (3) pri preučevanju DO finančnih institucij zaradi nedostopnosti teh podatkov nismo upoštevali zneskov, ki so jih banke namenile posamezni kategoriji in ne stroškov, ki jih te aktivnosti povzročajo, zato predpostavljamo, da višina sredstev ni pomembna pri preučevanju poročanja in posledično definiranja njihovega družbeno odgovornega ravnanja.

Omejitve izhajajo geografskih dejavnikov in vsebinskih dejavnikov. Geografsko se omejujemo na Slovenijo, saj preučujemo slovenski finančni sistem na podlagi vzorca, ki ga opredeljujemo v nadaljevanju. Vsebinsko pa omejitve izhajajo iz nabora kriterijev za presojo DO v izbranih finančnih institucijah, ki so prav tako natančneje opredeljene spodaj. Prav tako smo ugotavljali zgolj, ali je DO prisotna v slovenskem finančnem sistemu, in o katerih aktivnostih finančne institucije poročajo ter v katerih javno dostopnih virih/dokumentih. Za ugotovitve glede slednjega smo izdelali seznam aktivnosti [glej Taškar Beloglavec et al. 2015] in kot sledi iz časovnega zaporedja raziskave najprej ugotavljali, koliko od teh je prisotnih pri posameznih bankah, pri čemer so to aktivnosti, ki so se po pregledu slovenske bančne prakse pojavile največkrat, prav tako pa smo opazovali in izpostavili posebnosti pri posameznih bankah. Ko smo dodali še izbrane zavarovalnice, smo izvedli isto preverbo in ugotovili, da seveda te institucije zaradi drugačnega izhodišča, ki ga pogojuje vrsta storitev, ki jih ponujajo, ne morejo izkazovati posebnosti na področju ekoloških kreditov. Zavarovalniške storitve, ki vsebujejo komponento DO so na primer poseben ponudbe za avtomobile prijazne okolju.

Pri vzorcu obeh finančnih institucij ne gre za celotno populacijo, ampak smo preučevane objekte izbrali glede na tržni delež, ki ga ti predstavljajo znotraj posamezne kategorije finančnih institucij finančnega sistema Slovenije. Izhodišče preučevanja je raziskovalno vprašanje, na podlagi katerega smo oblikovali tudi osnovne hipoteze, ali slovenski finančni sistem sploh poroča o DO in bi lahko na podlagi tega trdili, da je v njem prisotna praksa DO. Najprej smo se zato lotili torej pregleda, katere institucije so v slovenskem finančnem sistemu sploh prisotne. Ker banke in zavarovalnice skupaj po bilančni vsoti predstavljajo kar 82,6% finančnega sistema, smo se odločili, da so to objekti preučevanja.

V naslednjem koraku smo se odločili, da bomo preučevali tiste banke in zavarovalnice, ki znotraj svojega finančnega sektorja predstavljajo po tržnem deležu več kot 50% in po številu najmanj pet institucij, pri čemer je najmanj ena v tuji lasti. Tako smo oblikovali vzorec, ki ga predstavljamo v spodnji tabeli. Za zavarovalnice je tržni delež računat glede na skupno kosmato premijo.

Tabela 1: Izbor preučevanih finančnih institucij

Vrsta finančne institucije	Tržni deleži %
Denarne finančne institucije/banke	50,98
Nova Ljubljanska banka, d.d.	23,5
Nova Kreditna banka Maribor, d.d.	9,7
Abanka Vipava d.d.	7,5
Banka Koper, d.d.	5,7
Banka Celje, d.d.	4,58
Nedenarne finančne institucije/zavarovalnice	79,7
Zavarovalnica Triglav, d.d.	31,8
Adriatic Slovenica, d.d.	16,1
Vzajemna, d.d.	14,0
Zavarovalnica Maribor, d.d.	13,2
Generali zavarovalnica, d.d.	4,6

Vir: ZBS [2014], BS [2014 in 2014a] in AZZN [2013 in 2015]

Pri preučevanih smo nato pri preverjanju, ali poročajo o DO, najprej preverili njihova letna poročila za leto 2013 do 2015, odvisno do katerih smo lahko dostopali. Če v poročilih, kjer smo iskali bodisi posebno poglavje o DO ali trajnostnem razvoju, posamezne vsebinske odseke znotraj poročila, dokazila o DO med poročili o kadrih ali sredstva za donacije v izkazu poslovnega izida, ni bilo omenjene DO, smo te aktivnosti poiskali v drugih javno dostopnih virih. To so bile spletne strani posameznih bank in zavarovalnic, kjer smo iskali publikacije v zvezi s politiko in strategijo ali vizijo preučevane finančne institucije. Zadnji vir informacij so bile spletne strani na splošno, kjer smo s ključnimi besedami v iskalniku znotraj strani preverjali še, ali posamezna banka ali zavarovalnica med svojimi storitvami ponuja ekološke kredite oziroma kredite namenjene socialnim podjetnikom, humanitarnim podjetjem, popuste za varčna vozla, voznike in podobno. Raziskava je torej postavljena na dejstvu,

da so javno dostopni podatki o DO za slovenske finančne institucije verodostojni in res kažejo na njihovo naravnost na tem področju. Tudi predhodno raziskana literatura namreč letna poročila predlaga kot verodostojen vir [Gray et al. 1995, KPMG 2002], kot vir pa predlaga tudi spletne strani [Munthopa Lipunga 2014], pri čemer internet na sploh velja za medij, ki podjetjem nudi cenovno ugodne možnosti za komuniciranje z različnimi deležniki in učinkovit način za poročanje o DO tudi za finančne institucije [Pozniak et al., 2015; Bravo in Pina, 2012], in ostale omenjene dokumente [Sweeney in Coughlan 2008, Branco in Rodrigues, 2006].

Ko smo opredeljevali pojem DO za slovenske finančne institucije, pri čemer slednjo označbo razumemo kot geografsko in ne lastniško kategorijo, smo po pregledu vseh zgoraj omenjenih virov oblikovali lasten nabor aktivnosti, ki jih tudi literatura predlaga, kot tiste, ki kažejo na DO ravnanje [prirejeno Branco in Rodrigues, 2006], saj pojem nima enoznačne definicije. Nabor zornih kotov oziroma aktivnosti, ki kažejo na DO finančnih institucij, temelji torej delno na literaturi in delno na naši raziskavi, ki vsebuje posebnosti opazovanih institucij. Na podlagi izdelane kategorizacije za banke [ibid.] smo za banke in zavarovalnice, ki jih generično pojmuje kot finančne institucije, oblikovali nabor šestih dejavnikov (eden dejavnik ima dve podkategoriji), ki kažejo na njihovo DO. Dejavniki med seboj soodvisni in prepleteni in jih je v praksi največkrat težko obravnavati samostojno. Podani so v spodnji tabeli.

Tabela 2: Izbrani dejavniki DO finančnih institucij v Sloveniji

Ime dejavnika	Opis
Okoljska odgovornost v širšem smislu	<ul style="list-style-type: none"> – Posredni vplivi na okolje z okoljskim osveščanjem preko storitev in investicijsko in/ali kreditno politiko (področje ekološkega kredita, ki ga banke uvrščajo v asortiment storitev in jih odobrijo za posebne namene in storitve zavarovalnic, ki se uvrščajo v to kategorijo; pri zavarovalnicah so to lahko ugodnejše storitve za varčna vozila, varčne voznike,...) – Direktni vplivi na okolje: uvajanje varčnih sistemov hlajenja in gretja ter spodbujanje in osveščanje zaposlenih glede smotrne in varčne rabe energije);
Podpiranje kulture	<ul style="list-style-type: none"> – v smislu donacij in sponzorstva nacionalnih institucij, lokalnih kulturnih društev, organiziranih skupin, festivalov, ipd.
Podpiranje športnih aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> – športne prireditve, sponzoriranje športnikov, amaterske športne aktivnosti, dogodki in društva;
DO do zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> – Na tem področju šteje, da je aktivnost prisotna v finančni instituciji, če ima le-ta enega od teh instrumentov: etični kodeks za notranje in/ali zunanje komuniciranje, institut ombudsmana, certifikat družini prijazno podjetje, interna bančna, podpora zaposlenim pri izobraževanju, razvoju kulturne in športne dejavnosti, ipd.
DO do medijev in splošne javnosti	<ul style="list-style-type: none"> – v smislu obveščanja javnosti na odgovoren in resničen način
Ostalo	<ul style="list-style-type: none"> – pokriva posebnosti posameznih finančnih institucij, ki jih ni mogoče uvrstiti v preostale kategorije in dejavnosti in ki niso bile posebej deklarirane kot družbeno odgovorne dejavnosti.

V nadaljevanju smo posamezni finančni instituciji glede na zaznane družbeno odgovorne aktivnosti prisodili določeno število točk, maksimum je sedem točk (šest dejavnikov, eden z dvema vidikoma) in tako na poenostavljen način pokazali na raven DO v slovenskem bančnem sistemu.

3.2 Izsledki raziskave o družbeni odgovornosti v finančnih institucijah

Znotraj slovenskega finančnega sistema je 2013 delovalo 17 bank in hranilnic [BS 2014] in po zadnjem poročilu [AZZN 2013, 3] 14 zavarovalnic, dve pozavarovalnici in tri pokojninske družbe. V naši raziskavi smo upoštevali 5 bank in 5 zavarovalnic, ki smo jih izbrali glede na opredeljene kriterije. Pregled literature in javno dostopnih virov za preučevanje DO v finančnem sistemu, kaže na naslednje skupne značilnosti finančnih institucij: (1) v slovenskem finančnem sistemu izbrane banke poročajo o DO in torej v skladu z glavno predpostavko raziskave tudi v praksi izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti, (2) v slovenskem finančnem sistemu izbrane zavarovalnice poročajo o DO in torej v skladu z glavno predpostavko raziskave tudi v praksi izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti, (3) Srednja vrednost vzorca je pri 6,5 in je torej povprečna finančna institucija v slovenskem finančnem sistemu v povprečju dosegla 92,85% maksimalne možne ocene oziroma ravni DO. Povprečna ocena je 6,4, največkrat pa se v vzorcu pojavi vrednost 7 in (4) finančne institucije vsaka na svoj način in svojo dikcijo opisujejo aktivnosti na področju DO in trajnostnega delovanja, ki pa jih je moč vsebinsko uvrstiti v šest opredeljeni kategorij.

Prav tako ugotavljamo, da so nekatere izmed finančnih institucij bile bodisi med nominiranci ali prejemniki nagrade Horus, katere poslanstvo je spodbujati celovitost v razmišljanju, inovativnost v delovanju in odgovornost pri poslovanju slovenskih podjetij (Horus 2015). Dvakrat je bila s tem priznanjem v kategoriji velikih podjetij nagrajena UniCredit banka Slovenija (Horus 2015a), v letu 2009 pa predlagana Nova KBM, d.d. Prav tako ima

večina preučevanih institucij delni ali polni Certifikat Družini prijazno podjetje, ki izkazuje DO do zaposlenih [CDPP, 2015].

4 Sklepne misli in priporočila za nadaljnje raziskave

V članku smo raziskovali DO finančnih institucij, ki so podporno okolje gospodarstva. Krovno hipotezo, da v slovenskih finančnih institucijah obstaja družbeno odgovorna praksa, smo dokazovali in dokazali na podlagi treh podrejenih hipotez, ki smo jih tekom naše raziskave v celoti potrdili. Prvo hipotezo smo potrdili na podlagi pregleda literature in z raziskavo objavljenih oblik ravnanja DO slovenskih finančnih institucij. Ostali dve hipotezi smo potrdili samo s pregledom relevantne literature. Tako smo ugotovili da v slovenskih finančnih institucijah obstaja družbeno odgovorna praksa, da je zaradi prevelike enostranskosti smiselno da podjetja in neprofitne organizacije inovirajo svoje upravljanje in vodenje v smeri k modernim modelom menedžmenta, pri čemer morajo upoštevati družbeno odgovorno prakso. Prav tako v Evropski uniji obstajajo priporočila nosilcem ekonomske politike za inoviranje k praksi z več DO in je razvitih več standardov, ki se lahko uporabijo kot metodološki pristop za promocijo DO. Vse to velja tudi za finančne institucije.

To nakazuje na potrebo po nadaljnjih raziskavah tega področja. Veliko problemov finančnih institucij v Sloveniji (kot npr. vzroki in prakse prestrukturiranja bančnih sistemov, menedžerske prakse in prevzem odgovornosti pred sodiščem, kreditne politike, problemi povezani s komitenti et al.) lahko rešimo z družbeno odgovornim ravnanjem. Te vsebine moramo poudariti in natančneje raziskati v prihodnosti; mi smo nanje v tem članku uspeli le opozoriti, na podlagi lastnih konceptov in idej, ki temeljijo na pregledu literature in raziskavi finančnih institucij. Kljub temu se zavedamo, da je veliko raziskovalnih vidikov še vedno ostalo neraziskanih in zato pozivamo k nadaljnjim znanstvenim obravnavam. Povezava med izmerjenim nivojem DO (z različnimi v članku predstavljenimi aktivnostmi DO posamičnih finančnih institucij), lastništvom in tržnim deležem je npr. eden od pomembnih vidikov, ki jih bomo raziskali v prihodnosti. Prav tako nameravamo že uporabljene merilne lestvice priznanih raziskav uporabiti za raziskavo slovenskih finančnih institucij in tako povezati DO z merili uspešnosti finančnih institucij, zaupanjem komitentov in zadovoljstvom udeležencev podjetja. To nas vodi do soodvisnosti raziskovanja med nedvomno finančnimi podatki in bolj mehкими komponentami poslovanja in okolja finančnih institucij, ki je v tem članku še vedno ostalo odprto za nadaljnje raziskave.

Literatura in viri

- [1] Abanka Vipava (2014). <http://www.abanka.si/osebne-finance/>, downloaded: [September, 2nd 2014].
- [2] Adriatic Slovenica (2015). <http://www.adriatic-slovenica.si/>, downloaded: [August 11th 2015].
- [3] Agencija za zavarovalni nadzor, AZZN (2014). *Poročilo Agencije za zavarovalni nadzor za leto 2013*, http://www.a-zn.si/Documents/Porocila/letno_porocilo-2013.pdf, downloaded: [July 20th, 2015].
- [4] Aknabi, P. A. in Ofoegbu, O. E. (2012), Impact of corporate social responsibility on bank performance in Nigeria. *Journal of US - China Public Administration*, Volume 9, No. 4.
- [5] Banka Celje (2014). <http://www.banka-celje.si/o-banki/predstavitev>, downloaded: [September, 2nd 2014].
- [6] Banka Koper (2014). <http://www.banka-koper.si/>, downloaded: [September, 2nd 2014].
- [7] Banka Slovenije, BS (2014a), *Banke v Sloveniji*, <https://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=521>, downloaded: [July, 29th 2014].
- [8] Banka Slovenije, BS (2014a), *Hranilnice v Sloveniji*, <https://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=522>, downloaded: [July, 29th 2014].
- [9] Belak, Ja., Belak, Je., Duh, M. (2014). *Integral management and governance: basic features of MER model*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- [10] Belak, Ja., Duh, M. (2012). Integral management: key success factors in the MER model. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 9, No. 3, pp. 5–26.

- [11] Belas, J. (2013). The Impact of the Financial Crisis on Business Ethics in the Banking Sector: A Case Study from Slovakia. *Review of economic perspectives, Národohospodárský obzor*, Vol. 13, No. 3, pp. 111–131, http://is.muni.cz/do/econ/soubory/aktivny/obzor/6182612/43833183/2013_3_1_Belas.pdf, downloaded: [May, 20th 2014].
- [12] Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No. 2, pp. 111-132.
- [13] Bravo, R., Matute, J. in Pina, J. M. (2012). Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: A study focused on the websites of Spanish financial entities. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, No. 2, pp. 129-146.
- [14] Buljan Barbača, D. (2007). *Social responsibility of the Croatian banks*, Seventh International Conference on Enterprise in Transition, Faculty of Economics in Split, Bol.
- [15] Buljan Barbača, D., Matošević Radić M. in Rimac Smiljanić, A. (2009). Social Responsibility of the Financial Institutions towards SMEs and General Public. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, Vol. 2, pp. 118-127.
- [16] Certifikat Družini prijazno podjetje, (2015), <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>, downloaded: [July, 29th 2015].
- [17] Corporate Knights, *The company for clean capitalism*, (2014), Media release: 2013 Global 100 most sustainable corporations in the world, http://global100.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/01/Global-100_Press-Release_2013.pdf, downloaded: [August, 29th, 2014].
- [18] Cowton, C. J., Drake, J., & Thompson, P. (2000). Charities' bankers: An analysis of UK market shares, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp. 42-46.
- [19] Dankova, P., Valeva, M., Štrukelj, T. (2015). A Comparative Analysis of International CSR Standards as Enterprise Policy/Governance Innovation Guidelines. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 32, No. 2, pp. 152–159.
- [20] Davis, P. in Worthington, S. (1993). Cooperative values: Change and continuity in capital accumulation - the case of the British cooperative bank, *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, No. 11, p. 849.
- [21] Dujmovic, M., Sinkovic, D., & Vitasovic, A. (2010). *Corporate social responsibility in the banking sector - case study Croatia*. Paper presented at the International Conference ICES2010 »Economic Development Perspectives of SEE Region in Global Recession Context« October 14-15, 2010, Sarajevo.
- [22] Dyck, R. G. (2011). Whither economics? A checklist for change. *Naše gospodarstvo*, Vol. 57, No. 3–4, pp. 3–9.
- [23] EU (2011). *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. European Commission, Brussels, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf, downloaded: [November, 11th 2011].
- [24] Generali group (2015). *Ebcorporating ESG issues into investing*, <https://www.generali.com/our-responsibilities/ethics-in-our-investments/incorporating-esg-issues-into-investments.html>, downloaded: [August, 14th 2015].
- [25] Generali group (2015a). Best practices, <https://www.generali.com/our-responsibilities/ethics-in-our-investments/best-practices.html>, downloaded: [August, 14th 2015].
- [26] Generali zavarovalnica (2013). *Slovensko košarko bomo podpirali tudi prihodnji dve leti!*, <http://www.generali.si/o-podjetju/novice/arhiv/novica/archive/2013/september/article/slovensko-kosarko-bomo-podpirali-tudi-prihodnji-dve-leti.html>, downloaded: [August 14th 2015].

- [27] Generali zavarovalnica (2015), http://www.generali.si/fileadmin/user_upload/generali.si/letna_poro%C4%8Dila/Generali_LetnoPorocilo-2014-SLO_za-web-kor1_z_revizorjevimi_poro%C4%8Dilom.pdf, downloaded: [August 14th 2015].
- [28] Gottschalk, P. (2013). Limits to corporate social responsibility: The case of Gjensidige insurance company and Hells Angels motorcycle club. *Corporate Reputation Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 177-186.
- [29] Hari, D. in Lipič, A. (2013). *Evolucija družbene odgovornosti zavarovalnic*. Predstavljeno na: 20. Dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož 6. in 7. junij 2013, <http://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2013/01/Evolucija-druzbene-odgovornosti-zavarovalnic.pdf>, downloaded: [August 11th 2015].
- [30] Horus (2015). *O nagradi*, The Webpage's Title, <http://www.horus.si/o-nagradi-horus.html>, downloaded: [August 12th 2015].
- [31] Horus (2015a). *Nagrajenci*, The Webpage's Title, <http://www.horus.si/nagrajenci.html> [August 12 2015].
- [32] Hurlburt, G. F., Miller, K. W., & Voas, J. M. (2009). An ethical analysis of automation, risk, and the financial crises of 2008, *IT Professional Magazine*, Vol. 11, No. 1, pp. 14-19.
- [33] Johannsdottir, L., Olafsson, S., & Davidsdottir, B. (2014). Insurance perspective on talent management and corporate social responsibility: A case study of Nordic insurers. *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 4, No. 1, pp. 163-178.
- [34] KPMG (2011). *KPMG International survey of corporate responsibility reporting*, <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>, downloaded: [July 29th 2014].
- [35] KPMG, (2002). *KPMG International Survey of Corporate Sustainability*, The Webpage's Title,
- [36] Matten, D., in Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, Vol. 33, No. 2, pp 404-424.
- [37] McDonald, L. M., & Rundle-Thiele, S. (2008), Corporate social responsibility and bank customer satisfaction, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26, No. 3, pp. 170-182.
- [38] Mulej, M. (2007). Systems theory – a worldview and/or a methodology aimed at requisite holism/realism of humans' thinking, decisions and action. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 24, No. 3, pp. 547–357.
- [39] Munthopa Lipunga, Andrew, (2014), *Web-based corporate social responsibility information disclosure by Malawian commercial banks*, http://www.researchgate.net/publication/262076503_Web-based_corporate_social_responsibility_information_disclosure_by_Malawian_commercial_banks, downloaded: [September, 3rd 2014].
- [40] NLB Montenegrobanka (2014). *NLB Eko kredit*. The Webpage's Title, <http://www.nlb.me/nlb-eko-kredit>, downloaded: [September, 2nd 2014].
- [41] Nova kreditna Banka (2015). <https://www.nkbm.si/>, downloaded: [September, 2nd 2014].
- [42] Nova Ljubljanska banka (2014). <https://www.nlb.si/>, downloaded: [September, 2nd 2014].
- [43] Obalola, M., & Adelopo, I. (2012). Measuring the perceived importance of ethics and social responsibility in financial services: A narrative-inductive approach. *Social Responsibility Journal*, vol. 8., No. 3, pp. 418-432.
- [44] OECD (2015). *Social impact investment: building the evidence base*, <http://www.oecd.org/sti/ind/social-impact-investment.pdf>, downloaded: [August, 11th 2015].

- [45] Olowokudejo, F., Aduloju, S. A., & Oke, S. A. (2011). Corporate social responsibility and organizational effectiveness of insurance companies in Nigeria. *The Journal of Risk Finance*, Vol. 12, No. 3, pp. 156-167.
- [46] Pozniak, L. & Ferauge, P. (2015). Determinants of internet corporate social responsibility communication: evidence from France. *Global Journal of Business Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 53-63.
- [47] Scharf, E. R., Fernandes, J., & Bruno, D. K. (2012). Corporate social responsibility to build strong Brazilian bank brand, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 30, No. 6, pp. 436-451.
- [48] Schelkle, W. (2011). A tale of two crises: The euro area in 2008/09 and in 2010, *European Political Science: EPS*, Vol. 10, No. 3, pp. 375-383.
- [49] Serrano, R. S. (2010). *Ethical Issues facing the Banking Industry*. Rome: Fidelis International Institute surveys, <http://www.fidelisinstitute.org/paper.php?se=13&ca=22> [May 13th 2014].
- [50] SII Taskforce (2015) *Social impact investment taskforce*, <http://www.socialimpactinvestment.org/>, downloaded: [August 14th 2015].
- [51] Simpson, W. G., Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, No. 2, pp. 97-109.
- [52] Slovenska korporativna integriteta (2015) *Smernice slovenske korporativne integritete*, [http://www.korporativna-integriteta.si/Smernice/Smernice\(SSKI\).aspx](http://www.korporativna-integriteta.si/Smernice/Smernice(SSKI).aspx), downloaded: [August 14th 2015].
- [53] Snider, J., Hill, R.P. & Martin, D. 2003, Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 48, No. 2, pp. 175-187.
- [54] Štrukelj, T. in Taškar Beloglavec, S. (2015). *Aktivnosti na področju družbene odgovornosti v finančnem sektorju: primer slovenskega bančnega sistema*. V: Mulej, Matjaž (Ur.), Hrast, Anita (Ur.), Lorbek, Darija (Ur.). Planning & reporting about social responsibility: newest scientific and practical views with case studies: conference proceedings = Načrtovanje in poročanje o družbeni odgovornosti : novi znanstveni in strokovni pogledi s primeri dobrih praks : zbornik prispevkov, (Zbirka Družbena odgovornost). Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO).
- [55] Sweeney, Lorraine, and Joseph Coughlan. Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No.2, pp. 113-124.
- [56] Taškar Beloglavec, S., Taškar Beloglavec, B. in Štrukelj, T. (2015). Ali banke v Sloveniji poročajo o družbeni odgovornosti? *Bančni vestnik*, Vol. 64, No. 3, pp 37-44.
- [57] Vitezić, N. (2011). *Correlation between social responsibility and efficient performance in Croatian enterprises*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 29, No. 2, pp. 423-442.
- [58] Vzajemna, zdravstvena zavarovalnica (2015). <https://www.vzajemna.si/> downloaded: [August 14th 2015].
- [59] Zavarovalnica Maribor (2015). <http://www.zav-mb.si/>, downloaded: [August, 11th 2015].
- [60] Zavarovalnica Triglav (2015). <https://www.triglav.si/>, downloaded: [August, 11th 2015].
- [61] Zavod Vse bo v redu (2015). *O zavodu*, http://www.vsebovredu.si/sl/o_zavodu/o_nas, downloaded: [August, 11th 2015].
- [62] Združenje bank Slovenije, ZBS (2014). <http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=366>, downloaded: [July, 29th 2014].

Etički kodeks poduzeća u funkciji društveno odgovornog poslovanja

Antal Balog

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić, Hrvatska

antal.balog@bak.hr

Sažetak. *Etično poslovanje poduzeća odnosi se na primarne dionike poduzeća, a društvena odgovornost poduzeća na njegove sekundarne dionike. U uvjetima vlastitog i općeg gospodarskog i društvenog rasta i razvoja, poduzeće može svoju ukorijenjenu poslovnu moralnost širiti na svoje sekundarne dionike, postupno transformirajući svoje korporativno upravljanje i organizacijsku kulturu u poduzeće (korporaciju) čije se poslovanje može smatrati društveno odgovornim. Društvena odgovornost poduzeća i njegovo etično poslovanje ne nastaju jednokratnom poslovnom odlukom glavnog direktora ili upravnog odbora nego su rezultat dugotrajnih organizacijskih napora poduzeća te ostvarenog materijalnog i društvenog razvoja nacionalne ekonomije u kojoj se poduzeće nalazi. Sukladnost poslovanja poduzeća s postojećim zakonodavstvom, poslovnom etikom te uobičajenim poslovnim običajima, dug je i spor proces koji traje desetljećima i najčešće se javlja u razvijenim i vrlo razvijenim nacionalnim ekonomijama. Tijekom procesa moralne adaptacije poslovanja te realiziranja sukladnosti s postojećim zakonodavstvom, uz razvijanje društvene odgovornosti poduzeća, korisno je primijeniti vlastiti etički kodeks kao jednu od međunarodnih normi koja regulira društvenu odgovornost poduzeća. Skrbeći se za vlastite poslovne interese, za interese svojih primarnih i sekundarnih dionika, poštujući postojeće zakonodavstvo te prakticirajući etičnost svoga poslovanja i svoju društvenu odgovornost, poduzeće će vjerojatno, na dugoročnoj osnovi, moći osigurati održivost poslovanja.*

Ključne riječi. etički kodeks poduzeća, društvena odgovornost poslovanja, normiranje društvene odgovornosti poduzeća.

1 Uvod

U svojoj knjizi *Kapitalizam i sloboda* Milton Friedman je načelo društvene odgovornosti nazvao „fundamentalno rušilačkom doktrinom u slobodnom društvu“ u kojemu „postoji jedna i samo jedna društvena odgovornost poslovanja sve dok djeluje unutar pravila igre, odnosno dok se odvija u otvorenoj i poštenoj konkurenciji bez prevara i podvala - koristi se vlastitim resursima i uključuje u djelatnosti koje su osmišljene kako bi se povećavala dobit.“ (Friedman, 1962:133). Friedman je, odbacivši dotadašnje kejnzijanske ekonomske doktrine koje su se oslanjale na tzv. vidljivu ruku, značajno pridonio razvoju neoliberalne ekonomske misli te vraćanju „izvornim“ idealima slobodnog kapitalističkog tržišta i tzv. nevidljivoj ruci Adama Smitha. Friedman i njegovi sljedbenici s čikaškog sveučilišta, tzv. Chicago Boys, svojom su ekonomskom teorijom, kojom su osporili makroekonomsku teoriju Johna Maynarda Keynesa i državni intervencionizam uveden nakon Velike ekonomske krize prošloga stoljeća, stvorili teorijsku i ideološku platformu suvremenog neoliberalnog kapitalizma. Razvijajući se tijekom vladavine Margaret Thacher u Velikoj Britaniji i Ronalda Reagana u Sjedinjenim Američkim Državama, neoliberalni kapitalizam došao je do svoga kraja slomom tržišta hipotekarnih kredita 2007. godine, posljedičnog propadanja velikih američkih banaka te eskalacijom financijske krize tijekom 2008. i 2009. godine u ostatku svijeta. Spašavanje financijskog i gospodarskog sustava uslijedilo je klasičnim državnim intervencionizmom kojemu su se Friedman i njegovi sljedbenici toliko protivili. Očito je Friedman bio u krivu zalažući se za povratak ekonomske teorije modela liberalnog kapitalizma koji je svijet već jednom odveo u veliku ekonomsku krizu. Jednako tako kriva bila je njegova tvrdnja da je jedina društvena odgovornost poslovanja poduzeća uvećavanje profita svojih dioničara koju je branio zajedno s drugim ekonomistima i nobelovcima, primjerice s Hayekom i Beckerom. Društvena odgovornost poslovanja jest ostvarivati profit dioničarima, ali to nije jedina njegova odgovornost.

I prije teškog poraza neoliberalne teorije i paradigme poslovanja, pojavom financijske krize iz 2007. godine, nastajale su i razvijale su se teorije o društvenoj odgovornosti poslovanja. Još je Bowen 1954. godine pisao da je „društvena odgovornost poslovnih ljudi ... da poduzimaju one pravce djelovanja koji su poželjni sa stajališta ciljeva i vrednota“ (Bowen, 1953:6), a nakon njega niz je teoretičara uočavalo da „korporacijska društvena odgovornost predstavlja brigu o potrebama i ciljevima društva i seže izvan sfere ekonomije“ (Eells i Walton, 1974:

247). Premda je teoretsko područje društvene odgovornosti poduzeća još u „predparadigmatskoj razvojnoj fazi“ (Amaeshi i Adi, 2007) i njime, kako navodi Letica, ne dominira jedna središnja paradigma (Letica, 2010:45), nastajale su brojne ideje, koncepti i teorije oko kojih se i dalje vode, kako ih je nazvao Paul Krugman, ekonomski kulturni ratovi.

2 Društvena odgovornost poduzeća i poslovanja

Između brojnih teorija o društvenoj odgovornosti poduzeća (*corporate social responsibility*), Letica navodi sljedeće: dioničku teoriju Roberta Freemana (Freeman, 1984), piramidu društvene odgovornosti Archieja B. Carrolla (Carroll, 1991), služiteljsku (stjuardsku) teoriju Donaldsona i Davisa (Donaldson i Davis, 1991), teoriju o trostrukom (krajnjem) učinku ili, kod nekih autora, trobilančni koncept (*triple bottom line*) Johna Elkingtona (Elkington, 1994), integriranu strategiju korporacijske društvene odgovornosti Davida Barona (Baron, 1995), strategijsku korporacijsku društvena odgovornost Davida Barona (Baron, 2001), teoriju o strategijskom dobročinstvu (dobrotvorstvu, filantropiji) Michaela Portera i Marka Kramera (Porter i Kramer, 2002), teoriju o „duhu suradnje“ ili suživotu - *kyosei* Ryuzaburoa Kaku (Kaku, 1997, 2003), teoriju o menadžmentu dionicima (stakeholder management), teorije o korporativnom građanstvu i civilnoj korporaciji i teorije o društvenom poduzetništvu ili novom dobročinstvu (Letica, 2010:50-97). Premda bi njihova brojnost i različitost mogla zbunjivati, one ukazuju na najmanje dvije stvari.

Prvo, navedene teorije o društvenoj odgovornosti poduzeća mogu poslužiti unapređivanju operativnog upravljanja i rukovođenja, poglavito u velikim i vrlo velikim poduzećima. Drugo, ove i druge teorije svojim prepletanjem i međusobnim dopunjavanjem teže stvaranju i oblikovanju nove paradigme društveno-ekonomskih odnosa u razvijenijim kapitalističkim društvima. Općenita razvijenost društveno odgovornog poslovanja u nekoj zemlji determinirana je različitim čimbenicima, između kojih su najčešće sljedeći: veličina i razvijenost poduzeća, odnosno korporacije, vrsta njegovih djelatnosti, općeniti stupanj razvoja dotične zemlje, stupanj opće kulturne razvijenosti (Secchi, 2004:5), ali mogli bismo dodati i razinu tzv. društvenog kapitala zemlje koja se sastoji od najmanje tri dijela: povjerenja, udruživanja (razvoj društvene umreženosti) te individualnog poštovanja društvenih normi, odnosno civilnosti.

Općenito se smatra da je Freemanova dionička teorija uspješno osporila klasično ekonomsko stajalište prema kojemu je glavna i jedina dužnost svakog poduzeća očuvanje i povećanje imovine i dobiti njegovih vlasnika, odnosno dioničara. Freeman je ustvrdio da poduzeće ima značajniju i širu odgovornost od navedene te dodatne društvene obveze i odgovornosti prema drugim dionicima ili interesnim skupinama, odnosno interesno-utjecajnim skupinama (*stakeholders*), primjerice prema partnerima u poslovanju, odnosno prema primarnim dionicima (dioničari, upravni odbori, uposlenici, dobavljači, kupci, sindikati, distributeri, itd.), zatim prema dionicima koji provode vanjski nadzor nad poslovanjem tvrtke ili pružaju pomoć primarnim dionicima, odnosno sekundarnim dionicima (vlade, regulacijske agencije, trgovačke, profesionalne i strukovne udruge, obrazovne ustanove itd.), prema društvenim dionicima koji imaju interes u poslovanju tvrtke (članovi zajednice i njihove udruge, sredstva javnog priopćavanja itd.) i na kraju prema nedruštvenim dionicima, primjerice nesadašnjim ljudskim zajednicama (buduće potomstvo postojećih dionika), odnosno neljudskim zajednicama (flora i fauna s okolišem). Prema tome, dionik (ili društveni dionik poduzeća) je, prema normi HRN ISO 26000, pojedinac ili skupina koja je zainteresirana za neku odluku ili aktivnost organizacije, odnosno poduzeća.

Freemanova dionička teorija inicirala je nastanak ostalih gore nabrojanih teorija postavši njihovim polazištem te je otvorila put prema razumijevanju i razvoju razumijevanja društvene odgovornosti poduzeća, a kasnije prema koncepciji održivog poslovanja i razvoja poduzeća, odnosno prema koncepciji održivog razvoja društva i ekonomije, uz očuvanje okoliša. Prema definiciji Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (*World Business Council for Sustainable Development*), „društveno odgovorno poslovanje znači kontinuirano opredjeljenje poduzeća prema etičnom ponašanju, ekonomskom razvoju, poboljšanju kvaliteta života zaposlenika, njihovih obitelji, lokalne zajednice i društva u cjelini“. Društveno odgovorno poslovanje Funda definira kao „koncept u kojemu poduzeća integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim interesnim skupinama, i to na dragovoljnoj osnovi. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obveze nego i više od toga: investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa zajednicom“ (Funda 2014:790-791). Tradicionalni doprinos poduzeća je u stvaranju dodane vrijednosti koja se distribuira između primarnih i sekundarnih dionika (vlasnika, uposlenika te vlade). Otuda je temeljni *modus operandi* društvene odgovornosti poduzeća u njegovom društveno odgovornom poslovanju jedna od primijenjenih etika - poslovna etika između primarnih dionika, politička etika između sekundarnih te socijalna i ekološka (bioetika) između raznih nedruštvenih dionika poduzeća.

Sudjelovanje poduzeća u pokrivanju šteta koje bi nastajale i ostajale u okolišu te u dijelovima društva, koje se ne saniraju iz javne potrošnje, postalo je izvorom sukoba interesa između primarnih poslovnih interesa poduzeća i interesa ostalih dionika, odnosno interesnih skupina. Ta napetost između pojedinačnih poslovnih i općih društvenih interesa u pravilu ima tendenciju smanjivanja zbog općeg gospodarskog razvoja nacionalne ekonomije,

rasta i razvoja samog poduzeća te širenja svijesti o važnosti očuvanja okoliša. S općim ekonomskim rastom i razvojem, teorija je uočila različite razvojne stupnjeve društveno odgovornog poslovanja. Kakuova teorija o „duhu suradnje“ ili suživotu - *kyosei*, razlikuje pet faza društveno odgovornog poslovanja (Kaku, 2003): u 1. fazi razvoja društveno odgovornog poslovanja poduzeće se bori za opstanak na tržištu i ekonomsko preživljavanje, u 2. fazi razvoja društveno odgovornog poslovanja u poduzeću je značajno razvijena i stabilizirana suradnja između vlasnika, odnosno menadžera, radnika i radničkih sindikata, u 3. fazi razvoja društveno odgovornog poslovanja poduzeće je razvilo i uskladilo svoju suradnju s vanjskim primarnim dionicima, odnosno s dobavljačima, kooperantima i kupcima te od svojih primarnih dionika zahtijeva društveno odgovorno poslovanje, u 4. fazi poduzeće posluje na brojnim inozemnim tržištima na kojima razvija „duh suradnje“ s tamošnjim vladama, investitorima, organizacijama civilnog društva i s drugim dionicima s kojima nastoji rješavati ili ublažavati opće probleme čovječanstva (primjerice, jedan ili više milenijskih ciljeva i zadataka Ujedinjenih naroda: iskorjenjivanje ekstremnog siromaštva i gladi, osiguravanje ekološke održivosti itd.), u 5. fazi razvoja društveno odgovornog poslovanja poduzeće može zahtijevati od lokalnih vlada donošenje propisa kojima se dosljedno štiti i obnavlja devastirana prirodna sredina na način da će poduzeće, odnosno globalna korporacija, ulagati i vlastite resurse radi primjene tako donesenih zakona ili propisa.

Za razliku od Kakuovih faza razvoja društveno odgovornog poslovanja, Carroll je, prema ugledu na Maslowljevu piramidu potreba, osmislio piramidu društvene odgovornosti poduzeća (Carroll, 1991) prema kojoj poduzeća prvo moraju biti ekonomski (poslovno) odgovorna svojim vlasnicima te pravno odgovorna prema zakonodavcima poštovanjem slova i duha zakona. Nakon što poduzeća posluju profitabilno i zakonito, ona mogu razvijati svoju treću, moralnu odgovornost prema dionicima te se ponašati sukladno svojem etičkom kodeksu. Etička odgovornost, prema Carrollu, obuhvaća pet načela koja se odnose na sljedeće aspekte: (1) poslovanje treba biti sukladno s društvenim vrijednostima i normama, osobito poslovnim normama, (2) poduzeće treba prepoznati i poštovati nove etičke norme koje društvo (ili struka) prihvaća, (3) poduzeće ne smije suprotstavljati etičke norme i dovoditi ih u pitanje zbog poslovnih ciljeva i poslovnih interesa, (4) poduzeće dobro korporativno građanstvo definira u smislu činjenja onoga što je suglasno poslovnom moralu i (5) poduzeće u cijelosti integrira stajalište da su korporativni integritet (poštenje) i etično ponašanje iznad pukog ispunjavanja zakona i propisa. Na četvrtoj razini Carrollove piramide društvene odgovornosti poduzeća nalaze se dragovoljna dobročinstva prema dionicima, odnosno filantropska odgovornost. Ona sadrži pet načela koja se odnose na sljedeće aspekte: (1) poslovanje poduzeća treba biti u skladu s filantropskim i donacijskim očekivanjima društva, (2) poduzeće treba pomagati umjetnost i primijenjenu umjetnost, (3) menadžeri i zaposlenici trebaju sudjelovati u dobrovoljnim i dobrotvornim aktivnostima u lokalnoj zajednici (volonterstvo), (4) poduzeće treba pomagati privatnim i javnim obrazovnim ustanovama, (5) poduzeće treba potpomagati projekte koji povećavaju kvalitetu života zajednice. Prema tome, temeljna moralna odgovornost poduzeća ekonomska je učinkovitost i uspješnost poslovanja koja izrasta iz operativne radne, rukovodne i upravljačke izvrsnosti te uz pravnu odgovornost čini zametak društvene odgovornosti. Razvijena etička odgovornost i dobrotvorna (filantropska) odgovornost tvore zrelu i postojanu društvenu odgovornost poduzeća u kojoj ono odgovara za svoje utjecaje (odluke i aktivnosti) na društvo, ekonomiju (gospodarstvo) i okoliš. Prema tome, društvena odgovornost poduzeća moralna je norma i predmet proučavanja poslovne, odnosno političke i socijalne etike. Poslovna etika obuhvaća društvenu odgovornost poduzeća, a zajedno tvore organizacijsku kulturu poduzeća.

Društvena odgovornost poduzeća ostvaruje se transparentnim odlučivanjem i postupanjem (kada ono ima utjecaj na okoliš i društvo), etičnim poslovnim ponašanjem, poštovanjem interesa dionika, poštovanjem vladavine prava, poštovanjem međunarodnih normi ponašanja te poštovanjem ljudskih prava (HR ISO 26000:2010, 24-27). Društvena odgovornost poduzeća potreban je uvjet za postizanje održivog razvoja poduzeća, kojim se, kako ga definira Komisija Ujedinjenih naroda, „zadovoljavaju potrebe današnjih naraštaja, a da se pritom ne ugrožavaju mogućnosti budućih generacija u zadovoljavanju svojih potreba“ (Baćun et. al. 2012:195). Ili, prema Smjernicama o društvenoj odgovornosti, održivi razvoj je on kojim se ispunjavaju sadašnje potrebe bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da ispunjavaju svoje potrebe. On također znači objedinjavanje ciljeva visoke kvalitete života, zdravlja i napretka sa socijalnom pravdom i održavanjem Zemljine sposobnosti da podržava život u svojoj cjelokupnoj raznolikosti. Ti društveni, gospodarski i okolišni ciljevi međuovisni su i međusobno se podupiru. Održivi razvoj može se smatrati načinom na koji su izražena šira očekivanja društva u cjelini“ (HR ISO 26000:2010, 17).

3 Upravljanje poslovnim etikom

Kao i u ostalim područjima organizacijskog upravljanja, upravljanje poslovnim etikom i društvenom odgovornošću u poduzeću ovisi o glavnom menadžmentu, odnosno upravnom odboru i glavnom direktoru koji moraju prednjačiti osobnim primjerima u etičnom postupanju, postavljanju i promicanju etičkih standarda te prenošenju etičnog postupanja na organizacijske dionike. Etičnost poslovanja i poslovna odgovornost započinju na najvišoj upravljačkoj razini poduzeća stvarajući organizacijsku kulturu i organizacijsku klimu u kojoj se

standardi poštenja i integriteta postupno ukorjenjuju. Otuda se od menadžera očekuje osoban primjer u poštovanju načela etičnog poslovanja, primjerice poštovanja slova i duha zakona, istinoljubivost, poštovanje suradnika, osobno i poslovno poštenje, zapošljavanje osoba visokih etičkih načela, nagrađivanje etičnog postupanja, ugrađivanje načela poslovne i socijalne etike u strategije, politike, dokumente, operativno poslovanje poduzeća itd. Propuštanje pojedinog moralnog postupaka prema nekom od dionika organizacije, čak i kada su poštovani slovo i duh zakona, može imati dugoročne posljedice za poduzeće. Za razliku od moralno ispravnih postupaka koji se „ispisuju u pijesku“ (ne pamte se i kao takvi se podrazumijevaju), moralni prekršaji nerijetko se „zapisuju u kamenu“, dugo se pamte. Često mora proći mnogo vremena kako bi se moralni prekršaji izbrisali iz organizacijskog pamćenja. S druge strane, negativan publicitet i narušena dobra reputacija poduzeća u javnosti lakše se ispravljaju i brže zaboravljaju.

Uprava i rukovodstvo poduzeća nastoje učinkovito upravljati poslovnom etikom i svojom društvenom odgovornošću, gradeći organizacijske strukture i izrađujući pojedine dokumente koje nastoje implementirati u poslovanje i organizacijsku kulturu. Najčešći dokumenti koji se odnose na poslovnu etiku u poduzećima su etički kodeksi, kodeksi poslovnog ponašanja (opća pravila o radu i ponašanju) te kodeksi korporativnog upravljanja koji nerijetko sadrže odredbe koje se pronalaze u kodeksima etike. Svrha etičkog kodeksa poduzeća stvaranje je organizacijske kulture i organizacijske klime koja je okrenuta prema razvijanju organizacijske etike i društvene odgovornosti poduzeća, stvarajući i uvećavajući društveni kapital poduzeća.

U velikim i vrlo velikim poduzećima (korporacijama) organiziraju se etički odbori te se zapošljavaju menadžeri za područje etike koji su odgovorni za izradu dokumenata i akata koji se odnose na etično poslovanje, sudjeluju u rješavanju poslovnih etičkih dvojbi te organiziraju edukacije i treninge u području poslovne etike i društvene odgovornosti poduzeća. Također, odgovorni su za predlaganje politika, mjera i postupaka kojima se unapređuje organizacijska usklađenost (eng. *compliance*), odnosno poštovanje primarnog zakonodavstva i pratećih propisa, tuzemnih i međunarodnih standarda, strukovnih uzanci te strategija, politika i planova kao i vlastitih normativnih dokumenata, prihvaćenih pravila, normi, kodeksa postupanja itd.

Menadžer za područje etike i društvene odgovornosti poduzeća primarno je zadužen za promicanje poslovnog morala te za širenje i obranu dostignutih standarda integriteta organizacije u etičnom odlučivanju i poslovanju. Menadžer za područje etike uobičajeno je jedan od izvršnih direktora ili član upravnog odbora, koji uza svoje odgovornosti ima i dodatnu obvezu i odgovornost praćenja poslovanja sa stajališta etičnosti. On svoju dužnost može učinkovito obavljati samo kada glavni menadžment i više rukovodstvo poduzeća preuzmu svoju odgovornost u etičnom poslovanju i društvenoj odgovornosti te njegove prijedloge i akcijske programe implementiraju u svoja strateška planiranja i poslovne politike.

Etički odbori poduzeća (korporacije) skupine su menadžera i stručnjaka za područje poslovne etike čija je odgovornost utvrđivanje etičkih standarda poslovanja, utvrđivanje mehanizama kontrole etičnosti poslovanja i organizacijske usklađenosti te donošenja odluka u složenim i vrlo složenim etičkim dvojbama za koje glavni menadžment zatraži odgovor ili uputu. Zaključci i odluke etičkih odbora mogu se koristiti za dopunu ili proširenje etičkog kodeksa poslovanja organizacije.

Povjerenik za etiku poslovanja osoba je zadužena za analizu i rješavanje problema koji se odnose na prijave pojedinih dionika (zaposlenih, kupaca, dobavljača itd.) vezane uz nemoralnost poslovanja poduzeća ili druge neetične oblike ponašanja. Povjerenik za etiku nastoji rješavati ili predlagati nadležnom menadžmentu rješenja za pojedine poslovne situacije ili događaje i poslovne procedure. Etički povjerenik treba imati prikladnu organizacijsku razinu samostalnog djelovanja koja će potaknuti povjerenje dionika za prijavljivanje potencijalno neetičnih postupaka u organizaciji.

4 Kodeks etičnog poslovanja i društvene odgovornosti poduzeća

Etički kodeks poduzeća je „najčešći, može se reći, i obvezni instrument osiguravanja etičnog odlučivanja i ponašanja u organizacijama. Riječ je o dokumentu u kojemu organizacija sažeto iznosi najvažnije vrijednosti prema kojima želi djelovati i standarde prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja. Ukratko, to je formalna organizacijska izjava o vrijednostima koje određuju njezino ponašanje prema etici i društvenoj odgovornosti.“ (Bahtijarević-Šiber et. al., 2008: 551). Ciljevi etičkog kodeksa usmjereni su na utvrđivanje granica moralnog poslovnog ponašanja koje treba dugoročno jačati skupni i timski moral u poduzeću, podizati motiviranost zaposlenika i menadžmenta, stvarati i izgrađivati međusobno povjerenje primarnih dionika organizacije te pridonositi uspješnosti i učinkovitosti poslovanja. Pupovac navodi da etički kodeksi poduzeća upućuju na opća moralna načela u poslovanju te izgrađuju i održavaju moralnu atmosferu u organizaciji. Njihova je svrha sljedeća: (1) zaposlenici počinju razmišljati o etičkim pitanjima i dvojbama prije nego što se s njima susretu u stvarnim poslovnim situacijama, (2) zaposlenicima se omogućuje lakše odbijanje izvršavanja neetičnih aktivnosti, (3) definiraju se granice prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja, (4) pomažu uvođenje zaposlenika u etično ponašanje i njihovo podučavanje, (5) omogućuju menadžmentu poduzeća da jasno definira što smatra neetičnim ponašanjem (Pupovac, 2006: 125-126). Osim etičkog kodeksa, kao pisanog dokumenta, korporacije sve češće

izrađuju operativne dokumente o svojoj korporacijskoj usklađenosti i praćenju te usklađenosti u svojim organizacijskim jedinicama.

Kodekse etičnog poslovanja imaju u pravilu sva srednja i velika poduzeća, a oni obuhvaćaju svoje primarne dionike: vlasnike, zaposlene, dobavljače i kupce. Primjerice, u Italiji „sva poduzeća s više od 500 zaposlenih, koja imaju europsko značenje i kotiraju na burzi, moraju reći kakav je njihov odnos prema trima glavnim subjektima: dioničarima, zaposlenima i dobavljačima“ (Curcio, 2007: 26). S druge strane, kodeks poslovnog ponašanja poduzeća obuhvaća i sekundarne dionike poduzeća, uključivši i nedruštvene dionike (nepisutne generacije, flora i fauna s okolišem itd.), odnosno sve one subjekte i okoliš ne koje utječu odluke i aktivnosti poduzeća. Drugim riječima, kodeks poslovne prakse obuhvaća društvenu odgovornost poduzeća kako je definira Europska komisija, odnosno kao „koncept u okviru kojega kompanije, na dobrovoljnoj bazi, integriraju brigu o okolišu i društvu u svoje poslovne aktivnosti, a sve u interakciji sa svojim dionicima“ (Crowther, 2008:11). Ključni elementi društvene odgovornosti poduzeća obuhvaćaju, prema Goetschu, sljedeće smjernice za etična postupanja: „ljudska prava, zdravlje i sigurnost, poslovnu praksu, vođenje, upravljanje okolišem, odnose s klijentima, tržišne aktivnosti, uključenoost društvene zajednice i društveni razvoj“ (Goetsch, 2010: 91).

Etika, razvijena i integrirana u poslovanje, može postati polazište razvoja društvene odgovornosti poduzeća. Integriranjem poslovne etike i društvene odgovornosti poduzeća, kao dva kompatibilna aspekta poslovanja, pri čemu je etično poslovanje u središtu, a društvena odgovornost dugoročno opredjeljenje, poduzeće si otvara prostor rasta i razvoja koji ne obuhvaća samo ekonomske nego i društvene i ekološke aspekte. Promicanjem poslovne etike i društvene odgovornosti poduzeće se, na dugoročnoj osnovi, približava svojoj trajnijoj održivosti. Za trajnu održivost poslovanja potrebno je ispuniti niz tehnoloških, okolišnih, ekonomskih, društvenih, političkih, kulturnih, organizacijskih, etičkih, svjetonazorskih i drugih transformacija i promjena koje obuhvaćaju globalne dionike. Strohm navodi da je za naše svladavanje suvremenih društvenih problema uvijek potreban velik moralni napor, pri čemu će još dugo između ekonomije i etike biti napetosti. Otuda je poslanje poslovne, ekonomske i političke etike potrebno povremeno redefinirati najmanje u onoj mjeri u kojoj se transformiraju ekonomija i društvo (Strohm, 1984). Poslovna etika „se više ne može razumijevati samo kao etika poduzeća ili institucionalnog gospodarskog poretka nego je ona uvijek i etika pojedinca. Ona se, dakle, bavi i normativno prožetim motivacijama pojedinih osoba koje djeluju u ekonomskom procesu. U tom su smislu ekonomska i poslovna etika povezane u nastojanju poticanja pojedine inicijative kako bi se oduprlo koncentraciji moći i destruktivnim tendencijama. Što ekonomski i društveni sustav omogući više djelovanja takvim pojedinim inicijativama, to će više, s obzirom na poslovnu etiku, biti odgovornih odluka prema vlastitoj savjesti (Klose, 1966: 29).

Hrvatska gospodarska komora donijela je Kodeks etike u poslovanju („Narodne novine“, br. 71/05). Odredbe tog kodeksa obvezuju sve poslovne subjekte koji su potpisali izjavu o njegovu prihvaćanju. Gospodarski subjekti mogu i sami izraditi vlastite etičke kodekse. Kodeks etike HGK navodi sljedeća opća načela poslovanja gospodarskih subjekata: odgovornost, istinitost, učinkovitost, transparentnost, kvalitetu, postupanje u dobroj vjeri, poštovanje dobrih poslovnih običaja „prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju i vlastitim zaposlenicima“, korektne odnose, lojalnost i točnost. Kodeks nadalje navodi očekivane odnose između poslovnih subjekata i unutarnje odnose u poslovnim subjektu te završava odredbama koje se odnose na rješavanje povreda Kodeksa (Učur, 2014). Kodeks etike u poslovanju HGK do sada je potpisalo 897 poslovnih subjekata¹¹ od ukupno približno 60 tisuća aktivnih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. Unatoč relativno malom broju potpisnika Kodeksa etike Hrvatske gospodarske komore, poslovna etika i društvena odgovornost poduzeća postupno se integriraju u tuzemno gospodarstvo. Motivi njihove implementacije mogu se nalaziti, prema Nikoliću, u poglavito ekonomskim interesima, primjerice u povećanju tržišnog udjela, jačanju pozicije robne marke, jačanju korporativnog ugleda, motiviranju zaposlenih i privlačenju kvalitetnog kadra, smanjivanju troškova poslovanja, privlačenju investitora, povećanju sigurnosti i zdravlja zaposlenih itd. (Nikolić, 2012:23). Poslovna iskustva i primjeri poslovne dobre prakse ukazuju da uspješna i najuspješnija poduzeća primjenjuju načela poslovne etike i načela društveno odgovornog ponašanja. S druge strane, analizom relevantnih pokazatelja može se utvrditi da primijenjeno društveno odgovorno ponašanje poduzeća smanjuje poslovne rizike, povećava dobit, omogućuje transparentan odnos s dionicima te ima pozitivni učinak na uspješnost poduzeća (Petrović, 2008: 384).

5 Normiranje društvene odgovornosti poduzeća

Etički kodeksi poduzeća, obogaćeni Smjericama o društvenoj odgovornosti (HRN ISO 26000:2010), mogu biti učinkovit alat u razvoju moralnog poslovanja i društvene odgovornosti gospodarskih subjekata. Unatoč još uvijek postojećim stajalištima da „ne postoji zasebna poslovna etika niti je potrebna. Sve što je potrebno jest podijeliti stroge ukore onima koji popuste pred nemoralnim izazovima“ (Drucker, 2005: 61), bez pisanih etičkih smjernica i konkretiziranih uputa etičkih kodeksa, oslonjenih na etičke teorije utilitarizma i/ili deontologije, teško da bi suvremeni menadžment bio uspješan u moralnom rasuđivanju u svijetu koji se tehnološki i društveno globalizira i

¹¹ Tvrtke potpisnice kodeksa etike u poslovanju, <http://www2.hgk.hr/komora/potpisnice/index.asp> (15. 08. 2015.)

mijenja brže nego bilo kada u svojoj povijesti. Značajan dio poslovnih nemoralnih postupaka sankcioniran je nekim od zakona i u tom je području poslovna etika manje učinkovita kada je u pitanju pravni poredak. Međutim, u suvremenom poslovnom svijetu nerijetko je potrebno odrediti koji je postupak moralno ispravan, a koji nije, premda se za oba može tvrditi da su legalna. Poslovna moralna dvojba nije ona kojom se odlučuje o postupanju ili nepostupanju prema moralnom pravilu, primjerice u slučaju poslovnog podmićivanja. Poslovna moralna dvojba moralnog rasuđivanja nastaje kada je potrebno odlučiti između dva poslovna postupanja ili dva poslovna moralna pravila od kojih je svako sebi dosljedno, a da se postupajući prema jednom poslovnom pravilu ne narušava ono drugo.

Osim Kodeksa etike koji je donijela Hrvatska gospodarska komora, drugi značajan dokument kojim se može koristiti u proširenju etičkog kodeksa poduzeća i unapređenju etičnog poslovanja i društvene odgovornosti priredila je Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) 2010. godine pod nazivom *Guidance on Social Accountability* (Smjernice o društvenoj odgovornosti, ISO 26000:2010). Hrvatski zavod za norme u cjelini je prihvatio normu ISO 26000:2010 te ju objavio 2014. godine pod nazivom Smjernice o društvenoj odgovornosti (HRN ISO 26000:2010). Norma ISO 26000:2010 dijelom sadrži neke uobičajene odredbe etičkih kodeksa poduzeća, što olakšava izradu jednog ili dva komplementarna dokumenta. Norma HRN ISO 26000:2010 sadrži sedam temeljnih načela društvene odgovornosti: (1) odgovornost, (2) transparentnost, (3) etično ponašanje, (4) poštovanje interesa dionika, (5) poštovanje pravne države, (6) poštovanje međunarodnih normi ponašanja i (7) poštovanje ljudskih prava. Navedena načela društvene odgovornosti mogu se relativno jednostavno transponirati u etički kodeks poduzeća (Lazibat, 2010: 5).

(1) Odgovornost organizacije, kao prvo načelo društveno odgovornog poslovanja, podrazumijeva da je poduzeće odgovorno za svoj utjecaj na društvo, ekonomiju i okoliš. Poduzeće treba odgovarati za utjecaj svojih odluka i aktivnosti na društvo, osobito za značajne negativne posljedice te za radnje poduzete da se spriječi ponavljanje nenamjernih ili nepredviđenih negativnih utjecaja.

(2) Načelo transparentnosti kaže da poduzeće u svojim odlukama i aktivnostima, koje imaju utjecaj na društvo i okoliš, treba biti transparentno. To znači da poduzeće treba jasno, točno i potpuno te u razumnoj mjeri objaviti svoje politike, odluke i aktivnosti za koje je odgovorno, uključujući i njihove poznate i vjerojatne utjecaje na društvo i okoliš. Te informacije trebaju biti pravodobne i činjenične te prikazane jasno i objektivno kako bi se dionicima omogućilo da točno procijene utjecaj koji odluke i aktivnosti organizacije imaju na njihove interese.

(3) Načelo etičnog ponašanja nalaže da se poduzeće treba ponašati etično. Organizacijsko ponašanje treba se temeljiti na vrijednostima poštenja, pravičnosti i čestitosti. Te vrijednosti podrazumijevaju brigu za ljude, životinje i okoliš te odlučnost da se bavi utjecajima svojih aktivnosti i odluka na interese dionika. Poduzeće treba aktivno promicati etično ponašanje tako što: (a) utvrđuje i proglašava svoje ključne vrijednosti i načela, (b) razvija i upotrebljava upravljačke strukture koje pomažu da se promiče etično ponašanje unutar organizacije u donošenju svojih odluka i u svojim interakcijama s drugima, (c) utvrđuje, usvaja i primjenjuje norme etičnog ponašanja prikladne za njegovu svrhu i aktivnosti i sukladne s načelima Smjernica o društvenoj odgovornosti, (d) potiče i promiče pridržavanje svojih normi etičnog ponašanja, (e) definira i komunicira norme etičnog ponašanja koje se očekuju od njegovih upravljačkih struktura, osoblja, dobavljača, izvođača i, ako je prikladno, vlasnika i rukovoditelja, posebno od onih koji imaju priliku znatno utjecati na vrijednosti, kulturu, čestitost, strategiju i poslovanje poduzeća i ljudi koji djeluju u njegovo ime, a da pritom zadrže lokalni kulturni identitet, (f) sprječava ili rješava sukobe interesa u svim segmentima organizacije koji bi u suprotnom mogli dovesti do neetičnog ponašanja, (g) uspostavlja i održava mehanizme nadzora i kontrole kojima se prati, podupire i provodi etično ponašanje, (h) uspostavlja i održava mehanizme koji olakšavaju prijavu neetičnog ponašanja bez straha od represije, (i) prepoznaje i rješava slučajeve u kojima lokalni zakoni i propisi ili ne postoje ili su u sukobu s etičnim ponašanjem, (j) usvaja i primjenjuje međunarodne norme etičnog ponašanja kada provodi istraživanje na ljudima i (k) pazi na dobrobit životinja kad utječe na njihov život i egzistenciju te osigurava dostojne uvjete držanja, uzgoja, proizvodnje, prijevoza i iskorištavanja životinja.

(4) Načelo poštovanja interesa dionika nalaže da organizacija treba poštovati, uzimati u obzir i reagirati na interese svojih dionika. Prema tom načelu, poduzeća treba učiniti sljedeće: utvrditi tko su njegovi dionici, poštovati i voditi računa o njihovim interesima i zakonskim pravima, prepoznati da neki dionici mogu znatno utjecati na aktivnosti organizacije, procijeniti i uzeti u obzir relativnu sposobnost dionika da se obrate organizaciji, surađuju s njom i utječu na nju, uzeti u obzir odnose između interesa svojih dionika s jedne strane i širih očekivanja društva i održivog razvoja s druge strane te prirodu odnosa dionika s organizacijom i, na kraju, razmotriti stavove dionika za čije je interese vjerojatno da će ih pogoditi neka odluka ili aktivnost čak i ako nemaju službenu ulogu u upravljanju poduzećem ili nisu svjesni tih interesa.

(5) Načelo poštovanja vladavine prava kaže da poduzeće treba prihvatiti da je poštovanje vladavine prava obvezatno. Prema tom načelu, organizacija treba učiniti sljedeće: pridržavati se zakonskih zahtjeva u svim područjima sudske mjerodavnosti u kojima organizacija djeluje, čak i ako se ti zakoni i propisi ne provode na prikladan način, osigurati da njezini odnosi i aktivnosti budu u skladu s planiranim i primijenjenim pravnim okvirom, informirati se o zakonskim obvezama, povremeno provjeravati vlastito pridržavanje primjenjivih zakona i propisa.

(6) Načelo poštovanja međunarodnih normi ponašanja nalaže da organizacija treba poštovati međunarodne norme ponašanja i istodobno se pridržavati načela poštovanja vladavine prave. Prema tom načelu, organizacija treba, u slučaju kada zakon ili njegova provedba ne osiguravaju odgovarajuće okolišne ili društvene zaštitne mehanizme, nastojati barem poštovati međunarodne norme ponašanja. Zatim, organizacija treba razmotriti legitime prilike i kanale za pokušaj utjecanja na odgovarajuće organizacije i vlasti da isprave suprotnosti između lokalnih zakona i međunarodnih normi ponašanja. Organizacija treba izbjegavati sudioništvo u aktivnostima druge organizacije koje nisu sukladne s međunarodnim normama ponašanja.

(8) Načelo poštovanja ljudskih prava zahtijeva da organizacija treba poštovati ljudska prava i prepoznati njihovu važnost i univerzalnost. Prema tom načelu, organizacija treba poštovati i, ako je moguće, promicati prava utvrđena u Međunarodnoj povelji o ljudskim pravima te poštovati univerzalnost tih prava, tj. paziti da su jednako primjenjiva u svim zemljama, kulturama i slučajevima. U slučajevima kada ljudska prava nisu zaštićena, poduzeće treba poduzeti korake da se ona poštuju i izbjeći iskorištavanje tih slučajeva. U slučajevima kada zakon i njegova provedba ne osiguravaju odgovarajuću zaštitu ljudskih prava, trebaju se pridržavati načela poštovanja međunarodnih normi ponašanja (Laziblat et. al., 2012:108-109) i (HRN ISO 26000:2010, 21-27).

Glavne teme koje razmatra norma HRN 26000:2010 su (1) upravljanje organizacijom, (2) ljudska prava s pitanjima koja se odnose na dubinsku analizu, razmatranje rizičnih situacija povezanih s ljudskim pravima, pitanje izbjegavanja sudioništva, rješavanje pritužbi, pitanje diskriminacije i ranjivih skupina, pitanje građanskih i političkih prava, pitanje ekonomskih, socijalnih i kulturnih prava te pitanje koje se odnosi na temeljna načela i pravo na rad;

(3) radni odnosi s pitanjima o zapošljavanju i radnim odnosima, o uvjetima rada i socijalnoj zaštiti, pitanje socijalnog dijaloga te zdravlja i sigurnosti na radu; (4) okoliš s pitanjima koja se odnose na sprečavanje onečišćenja, na održivu uporabu resursa, ublažavanje i prilagodbu klimatskim promjenama te pitanje zaštite okoliša, bioraznolikosti i obnove prirodnih staništa; (5) poštena poslovna praksa s pitanjima sprečavanja korupcije, odgovorno političko djelovanje, pošteno tržišno natjecanje, promicanje društvene odgovornosti u vrijednosnom lancu i pitanje prava vlasništva; (6) pitanja potrošača s pitanjima koja se odnose na pošteno oglašavanje i točno i nedvosmisleno informiranje te poštene postupke ugovaranja, pitanje zaštite zdravlja i sigurnosti potrošača, održive potrošnje, službe i podrške za korisnike, rješavanje reklamacija i sporova, pitanje zaštite i privatnosti podatka o potrošačima, pristup nužnim uslugama te pitanje obrazovanja i podizanja svijesti (HRN 26000:2010, 9-10).

Osobitu vrijednost norme HRN 26000:2010 donosi 7. poglavlje koje daje smjernice o integraciji društvene odgovornosti u sve segmente organizacije. Tijekom implementacije sustava upravljanja društvenom odgovornošću poduzeća, Mujkić navodi četiri faze: planiranje aktivnosti implementacije, revizija postojećih poslovnih područja, mjerenje i izvještavanje o ostvarivanju ciljeva te korektivne mjere (Mujkić, 2012:8). Pupavac predlaže nešto drugačiju strategiju implementacije etike u poslovnu praksu poduzeća navodeći primjenu triju klasičnih postupaka za promjenu navika i shvaćanja: senzibilizaciju, konkretizaciju i učvršćivanje. Senzibilizacija dionika podrazumijeva njihovo razumijevanje potrebe i važnosti usklađivanja poslovanja poduzeća s temeljnim vrijednostima i normama koje organizacija proklamira. Postupak konkretizacije obuhvaća mjere i aktivnosti kojima se u poslovno ponašanje ugrađuju vrijednosti tako što će organizacija razvijati svijest o vrijednostima kao srcu (središtu) etike, postavljati vrijednosti kao svrhu poslovanja, utvrđivati metode i sredstva potrebna za realizaciju vrijednosnih sadržaja te realizirati vrijednosti u konkretnim postupcima i ponašanjima. Pri tome, navodi Pupavac, vrijednosti su najčešće apstraktne te ih je potrebno konkretizirati u norme, odnosno standarde ponašanja. Prihvatljivima i obvezujućima postat će samo norme koje ispunjavaju sljedeće uvjete: zadovoljavaju zahtjeve ljudske pravednosti, odgovaraju stvarnosti te izražavaju vrijednosti koje su relevantne za određenu organizaciju. Postupci učvršćivanja etičnog ponašanja u poduzeću obuhvaćaju različite metode, primjerice zapošljavanje kandidata koji posjeduju poželjne moralne osobine te ih obilježavaju potrebne vrline i vrijednosti, zatim donošenje etičkih kodeksa organizacije, formiranje etičkih povjerenstava, edukacije i treninzi u području poslovne etike, uspostavljanje sustava poticaja i nagrađivanja te stvaranje i izgradnja organizacijske kulture koja je integrirala moralne vrijednosti i norme (Pupavac, 2006: 126.-128).

Osim u prethodnom tekstu predstavljene dobrovoljne norme HRN 26000:2010, norma Društvena odgovornost (SA 8000: 2008) prvi je put objavljena 1997. godine, a cilj joj je bio borba protiv izrabljivanja dječjeg rada i nehumanih uvjeta rada u poduzećima i među njihovim dobavljačima. Ta dobrovoljna norma, koja se može primijeniti u svim velikim ili malim organizacijama koje žele održavati dostojne uvjete rada svojih zaposlenika, obuhvaća sljedeća područja: dječji rad, prisilni rad, zdravlje i sigurnost na radu, slobodu udruživanja i kolektivnog pregovaranja, diskriminaciju, disciplinske postupke i mjere, radno vrijeme, naknade za rad te sustave upravljanja poduzećem. Temeljno polazište norme je da svako radno mjesto treba biti vođeno na način koji podržava osnovna ljudska prava i da je uprava organizacije spremna preuzeti odgovornost da to osigura. Ta je norma sveobuhvatna i općenito prihvaćena te se temelji na načelima 12. konvencije Međunarodne organizacije rada (ILO), Svjetske deklaracije o pravima čovjeka, Konvencije Ujedinjenih naroda o pravima djeteta, Konvencije Ujedinjenih naroda o suzbijanju svih oblika diskriminacije žena te na konsolidiranim normama ISO 9001 i ISO 14001 (Šijaković, 2013:192).

Za razliku od prethodnih dviju dobrovoljnih normi, International Certification Network (IQNet) razvio je normu Sustavi upravljanja društvenom odgovornošću (*Social responsibility management systems. Requirements* (IQNet SR 10) koja omogućuje certifikaciju sustava upravljanja u organizacijama. Prema Šijaković, ta norma koja se odnosi na društvenu odgovornost organizacije propisuje zahtjeve koje poduzeće treba ispuniti kako bi učinkovito implementiralo sustav upravljanja i rukovođenja u područje društvene odgovornosti te zadovoljilo svoje dionike i realiziralo svoje poslovne ciljeve i poslovne politike (Šijaković, 2013: 194). Zahtjevi norme Sustavi upravljanja društvenom odgovornošću (IQNet SR 10) kompatibilni su s normom Smjernice za društvenu odgovornost (ISO 26000:2010) i normom Društvena odgovornost (SA 8000 8000), što olakšava postupak certifikacije za one organizacije koje su implementirale jednu ili drugu normu u svoj sustav upravljanja.

6 Zaključak

Razdoblje liberalnog kapitalizma nedvojbeno obilježava koncepcija „nevidljive ruke“ Adama Smitha, nakon kojega slijedi razdoblje „vidljive ruke“ kejnzijanskih modela državnog intervencionizma. Današnje razvijene nacionalne ekonomije, koje sadrži dodatna obilježja postindustrijskih i informatičkih društava, tragaju i za „trećom rukom“ koja bi uravnotežila i stabilizirala djelovanja prvih dviju. Sa stajališta „treće ruke“ (koje podsjeća na koncept trećeg sektora ili koncept civilnog društva), Friedmanovo zastupanje jedne jedine ekonomske odgovornosti poduzeća, da stvara i uvećava dobit svojim vlasnicima, djeluje anakrono i svakako nedovoljno točno. Dobit jest prva, ali ne i jedina odgovornost poduzeća, osobito ne poduzeća s početka 21. stoljeća, kada raste svjesnost gospodarskih subjekata i njihovih dionika o međusobnoj ekonomskoj i društvenoj povezanosti te zajedničkom utjecaju na okoliš. Ta svijest i društveno-ekonomska razvijenost neke zemlje u izravnom je razmjeru s visinom svijesti o društvenoj odgovornosti svih međusobno povezanih organizacija, ne samo gospodarskih. Stoga se može reći da je Friedman i dalje aktualan u nerazvijenim zemljama trećeg svijeta, gdje tamošnje vlade nemaju drugog izbora nego dopustiti međunarodnim korporacijama poslovno ponašanje koje je sukladno ranom, liberalnom kapitalizmu. Povijesna se razdoblja ne mogu preskakati, a čini se ni ubrzavati. Razvijena društva su, gomilajući svoje materijalno bogatstvo, umnožavala i svoje društvene kapitale koji im dodatno ubrzavaju razvoj gospodarstva i društva približavajući ih održivom obliku.

Razvoj društveno odgovornog poslovanja ima svoje faze razvoja koje započinju primjenom i ukorjenjivanjem poslovne etike u vrijednosti koje zastupa poduzeće, stvarajući organizacijsku kulturu u koju je moguće ugrađivati elemente društvene odgovornosti. Konvergencijom poslovne etike i korporativne društvene odgovornosti postižu se najbolji rezultati koji se u zadanim uvjetima mogu postići. Za ubrzanje te konvergencije potrebno je koristiti se raspoloživim alatima, primjerice granskim kodeksima poslovne etike te međunarodnim normama društvene odgovornosti poduzeća. Provedba odredaba i smjernica iz kodeksa etike i društvene odgovornosti poduzeća ne stvara dobit niti snižava troškove, ne osvaja tržišta niti uvodi nove proizvode, ali može značajno pokretati i ubrzavati poslovanje poduzeća. One su usmjerene na podizanje radnog morala u poduzeću, u smislu stvaranja radnog poleta kod menadžmenta i svih zaposlenih te prema ostvarenju poslovnih ciljeva i zadaća poduzeća.

U poduzećima u kojima je poslovna klima rezultat dobre organizacijske kulture, radnici u pravilu više pridonose poslovanju nego kada to nije slučaj. U ekonomski najrazvijenijim suvremenim društvima dio gospodarskih subjekata nema širokog prostora u odlučivanju o prihvaćanju ili zaobilaženju svoje društvene odgovornosti. Nakon što glavnina gospodarskih subjekata prihvati i implementira neku od normi društvene odgovornosti, odnosno kada se stvori kritična masa, zakonodavna tijela mehanizmima legislative na to primoravaju i ostale gospodarske subjekte. Pritisnut s dviju strana, legislative i kritičnog broja poslovnih subjekata u nacionalnoj ekonomiji, proces moralne adaptacije poslovanja kod preostalih gospodarskih subjekata postaje lakši, a njegovo trajanje kraće.

Pitanje je vremena kada će prakticiranje društvene odgovornosti stići do glavnine gospodarskih subjekata u Hrvatskoj. Do tada je primarna zadaća u značajnom dijelu hrvatskih poduzeća uskladiti svoje poslovanje s hrvatskim zakonima i propisima i sa svojim internim normativnim aktima, a odnose s primarnim dionicima s odredbama svojih kodeksa etike. Praksa je pokazala da je dugoročno uvijek probitačnije poslovanje poduzeća uskladiti sa zakonima i propisima i s internim normativnim aktima te poslovati sukladno poslovnim moralnim normama nego tražiti pravne i moralne prečace!

Literatura

- [1] Baćun, D.; Matešić, M. i Mazić, M.A. (2012.) *Leksikon održivog razvoja*. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb.
- [2] Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Školska knjiga, Zagreb.
- [3] Baron, D. P. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket components. *California Management Review*, Vol. 37., No. 1., str. 47.-65.
- [4] Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 10., No. 1., str. 7.-45.
- [5] Bowen, H. (1953.) *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row, New York.
- [6] Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, vol.34. str.39.-48.
- [7] Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34., str. 39.-48.
- [8] Crowther, D.; Aras, G. (2008.) *Corporate Social Responsibility*. Ventus Publishing, Frederiksberg.
- [9] Curcio, R. (2007.) *Etička klopka*. Tim press, Zagreb.
- [10] Čiček, J. i Drljača, M. (2012.) Okolina i društvena odgovornost u svjetlu norme ISO 26000:2010 (E), *Zbornik međunarodnog znanstvenog skupa Perspektive trgovine 2012, Trgovina u kontekstu održivog razvoja*, Zagreb, str. 27.-37.
- [11] Donaldson, L. I Davis, J.H. (1991). Stewardship Theory of Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, Vol. 16. No.1. str. 49.-64.
- [12] Drucker, P. (2005.) Najvažnije o menadžmentu: Izbor radova o menadžmentu Petera F. Druckera. M.E.P. Consult, Zagreb.
- [13] Eells, R. i Walton, C. (1974). *Conceptual Foundations of Business*. Burr Ridge, Irwin.
- [14] Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Vol. 36., No.2., str. 90-100.
- [15] Funda, D; Richter, G; Funda, G. (2014). Društveno odgovorno poslovanje, *Zbornik radova znanstveno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem Menadžment*, Zagreb, Hrvatska, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 788-797.
- [16] Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- [17] Friedman, M. (1962.) *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago.
- [18] Funda, D. (2012). *Upravljanje kvalitetom*. Veleučilište u Velikoj Gorici, Velika Gorica i Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić.
- [19] Goetsch, D.L.; Stanley, B.D. (2010.) *Quality management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, 6th ed., Pearson, New Jersey.
- [20] Hrvatska norma: *Smjernice o društvenoj odgovornosti (HRN ISO 26000:2010)*. (2014). Hrvatski zavod za norme, Zagreb, str. 16.

- [21] IQNet The International Certification Network (2015) [http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/009%20IQNet_SR10%20Specification%20\(Croatian\).pdf](http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/009%20IQNet_SR10%20Specification%20(Croatian).pdf) [15. kolovoz 2015.]
- [22] Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*, Vol. 75. No. 4., str. 55.-63.
- [23] Kaku, R. (2003). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston, str. 105.-130.
- [24] Kloze, A. (1996.) *Poduzetnička etika: Kako danas?* Školska knjiga, Zagreb
- [25] Lazibat, T.; Samardžija, J. i Sutić, I. (2010.) ISO 26000 SR - Društvena odgovornost, *Zbornik radova 10. Hrvatske konferencije o kvaliteti i 1. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu / HDK*, Zagreb, str. 1-12.
- [26] Lazibat, T.; Sutić, I. i Baković, T. (2012.) Possibilities for Implementation of ISO 26000 Standard in Croatian Distributive Trade, *Zbornik međunarodnog znanstvenog skupa Perspektive trgovine 2012, Trgovina u kontekstu održivog razvoja*, Zagreb, str. 103.-116.
- [27] Letica, B. (2010). *Doba odgovornosti: korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*. Mate, Zagreb.
- [28] Mujkić, A. i Beškir, M. (2012.) Model uspostave sistema upravljanja društvenom odgovornošću u organizacijama koje teže izvrsnosti. (HRN ISO 26000:2010, 21-27)
- [29] Nikolić, V.; Savić, S. i Taradi, J. (2012.) Zaštita na radu kao aspekt društveno odgovornog poslovanja, *Zbornik međunarodnog znanstvenog skupa - Perspektive trgovine 2012, Trgovina u kontekstu održivog razvoja*, Zagreb, str. 13.-25.
- [30] Petrović, N. (2008.) Društvena odgovornost kompanije - izazov suvremene ekonomije, *Zbornik radova - Moral i ekonomija*, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, str. 348.-362.
- [31] Porter, M. i Kramer, M. (2002). The Competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, prosinac, str. 56.-68.
- [32] Pupovac, D. (2008.) *Etika za menadžere*. Veleučilište u Rijeci.
- [33] Strohm, T. (1984.) Wirtschaft und Ethik. Leitlinien der evangelischen Sozialethik für modernes wirtschaftliches Handeln, in: *Wolfgang Kramer/Michael Spangenberg (Hg.), Gemeinsam für die Zukunft. Kirchen und Wirtschaft im Gespräch*, Köln 1984, 29-58.
- [34] Šijaković, A.; Nikolić, V.; Savić, S.; Taradi, J. (2013.) Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, *Zbornik radova 14. Međunarodni simpozij o kvaliteti - Kvalitetom protiv recesije*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb: str. 189.-200.
- [35] Učur, M. Đ. (2014.) Kodeks etike u poslovanju Hrvatske gospodarske komore (Od etičkih načela do surove prakse), *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, v. 35., br. 1., str. 429.-443.

The Triad of Job Satisfaction, Work Engagement and Employee Loyalty – The Interplay among the Concepts

Nina Pološki Vokić

Faculty of Economics and Business, University of Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Croatia
npoloski@efzg.hr

Tomislav Hernaus

Faculty of Economics and Business, University of Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Croatia
thernaus@efzg.hr

Abstract. *Job satisfaction, work engagement and employee loyalty are popular human resource (HR) concepts that significantly contribute to individual and organizational performance. While they have been widely studied, their interplay was rarely explored. Therefore, a field study was conducted on the sample of 567 employees from a large-sized Croatian organization. We have examined the interaction among job satisfaction, work engagement and employee loyalty. The correlation analysis revealed significant positive relationships between explored HR concepts. Single and multiple regressions showed that job satisfaction is a significant predictor of work engagement, while work engagement strongly predicts employee loyalty. Furthermore, a mediation analysis confirmed that work engagement mediates the relationship between job satisfaction and employee loyalty.*

Keywords. job satisfaction, work engagement, employee loyalty, Croatia, mediation analysis.

1 Introduction

Organizations achieve strategic goals through workforce efforts. Employees, with their knowledge, skills and abilities represent a key determinant of the future success. However, today, more than ever, organizations need as well their employees to be satisfied at their jobs (e.g., Bruck, Allen & Spector, 2002; Turkyilmaz et al., 2011), physically and emotionally engaged with their work (e.g., Bakker & Leiter, 2010 after Agarwal, 2014b; Gruman & Saks, 2011), and loyal/committed to their companies (Duboff & Heaton, 1999; Ibrahim & Al Falasi, 2014). Such workplace behaviours make eventually employees happier and more productive.

Numerous antecedents of job satisfaction, work engagement and employee loyalty as outcome variables have been recognized in the literature. However, we still lack a better understanding of the interplay among three aforementioned important human resource (HR) outcomes. While some authors argue that the three are not separate constructs (e.g., Macey & Schneider, 2008; Newman & Harrison, 2008), other provide arguments that work engagement differs from well-known concepts such as job satisfaction and employee loyalty (e.g., Barnes & Collier, 2013; Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Moreover, scholars disagree which of the constructs are “the causes” (antecedents, drivers) and which are “the effects” (consequences, outputs) of an individual behaviour at work. Obviously, a further investigation of the relationship among job satisfaction, work engagement and employee loyalty is needed.

We decided to examine the relationship between the three critical HR outcomes at the individual level. A field survey research has been conducted within a large-sized Croatian organization. Both direct and indirect interaction effects have been measured in order to determine the underlying nature of work performance mechanisms.

The paper is structured as follows. After the introduction, a theoretical background is developed. Definitions of job satisfaction, work engagement and employee loyalty are presented, and followed by an overview of the existing knowledge about their interplay leading to our theoretical assumptions which have been formulated through four hypotheses. Next, the research methodology is described and main results are provided. Finally, research findings are elaborated further, and concluding remarks are offered.

2 Theoretical background and hypotheses development

2.1 Job satisfaction, work engagement and employee loyalty defined

Job satisfaction refers to “a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience” (Locke, 1976). Job satisfaction is the extent to which people like or dislike their jobs (Spector, 1997 after Bruck, Allen & Spector, 2002) which depends on the extent a person’s work environment fulfils his or her expectations, needs, values or personal characteristics (Abraham, 2012a; Turkyilmaz et al., 2011). As a multidimensional variable, it involves different aspects or facets of one’s job, such as job characteristics, relationships with coworkers, relationships with supervisors, team work, pay and rewards, promotion opportunities, working conditions, communication (see Turkyilmaz et al., 2011). Acknowledged consequences of job satisfaction are for example higher employee morale and hence job performance, lower absenteeism and turnover intentions, higher employee loyalty, greater customer satisfaction, and higher productivity/profitability and growth (see Abraham, 2012a; Harter & Schmidt, 2002; Silvestro, 2002; Spector 1994 after Brunetto et al., 2012; Turkyilmaz et al., 2011).

Work (or employee) engagement is defined as harnessing of organization members’ selves to their work roles by employing and expressing themselves physically, cognitively, and emotionally during performance efforts (Kahn, 1990). It is a persistent, positive affective-cognitive state of fulfilment in employees characterized by vigor, dedication, and absorption (Schaufeli, Martinez et al., 2002; Schaufeli, Salanova et al., 2002). Work engagement could also be understood as a ‘passion for work’ (Truss, 2009 after Abraham, 2012a), the enthusiasm someone feels towards his/her job (Guy & Newman, 2013), and a willingness to go the extra mile (Bakker & Hakanen, 2013) and invest not only hands and head, but as well a heart (Ashforth & Humphrey, 1995). Potential benefits of engaged workforce are numerous. Engaged employees create value to the organization in terms of greater job performance (Chughtai & Buckley, 2011; Gruman & Saks, 2011; Wefald & Downey, 2009), more creative and proactive thinking (Bakker & Demerouti, 2008; Park et al., 2013), more innovative work behaviour (Agarwal, 2014a, 2014b; Agarwal et al., 2012), reduced absenteeism and turnover (Brunetto et al., 2012; Høigaard, Giske & Sundsli, 2012; Ibrahim & Al Falasi, 2014), more committed/loyal employees (Biswas & Bhatnagar, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004), organizational citizenship behaviour (Saks, 2006; Schaufeli et al., 2006 after Chughtai & Buckley, 2011); higher career satisfaction (Timms & Brough, 2013), higher life satisfaction (Bakker et al., 2014; Karatepe & Karadas, 2015), fewer safety incidents (Harter et al., 2002 after Abraham, 2012a), higher customer satisfaction and loyalty because of better customer service (Harter et al., 2002 after Banihani, Lewis & Syed, 2013; Slanova et al., 2005 after Chughtai & Buckley, 2011), higher productivity (Abraham, 2012a; Harter et al., 2002 after Banihani, Lewis & Syed, 2013), and increased profitability (Greenberg, 2015; Xanthopoulou et al., 2007 after Agarwal et al., 2012).

Employee loyalty could be defined as a psychological inclination, a “feeling” of identification with, an attachment or a commitment to the organization. It is an observable workplace phenomenon materialized in staying in the organization over the long term that encompasses a little tendency to seek or examine outside job offers (Guillon & Cezanne, 2014). Loyalty integrates as well a strong desire to continue membership of an organization (Turkyilmaz et al., 2011), living and standing up to the vision and values of the organization (Davis, 2015; Durking, 2007), investing high levels of efforts for the sake of the organization (Becker, Randal & Riegel, 1995 after Turkyilmaz et al., 2011), or even a willingness to work late (Guillon & Cezanne, 2014). Companies clearly understand that loyal employees make them solid and profitable and that happy but disgruntled (thus, disloyal) employees have the opposite effect (Durkin, 2007). The employee loyalty has been proven to create value for organizations (Guillon & Cezanne, 2014) through higher levels of effort and contribution provided, better product quality, better service, higher levels of consumer satisfaction, increased profits, greater shareholder value, increased organizational reputation, and lower turnover rates/costs (see Davis, 2015; Durkin, 2007; Duboff & Heaton, 1999; Guillon & Cezanne, 2014; Ibrahim & Al Falasi, 2014; Silvestro, 2002). On the other side, a lack of loyalty can clearly be detrimental and result in loss of trust, inefficient work, higher absenteeism and turnover (Davis, 2015).

2.2 The relationship between job satisfaction, work engagement and employee loyalty

Previous research revealed that job satisfaction and work engagement are positively and highly related constructs (e.g., Abraham, 2012b; Wefald & Downey, 2009). Although some authors argue against viewing engagement as a new construct (e.g., Macey & Schneider, 2008; Newman & Harrison, 2008; Saks, 2008), the majority of scholars believe job satisfaction and work engagement are distinct concepts (e.g., Alarcon & Lyons, 2011; Barnes & Collier, 2013; Wefald & Downey, 2009). Nevertheless, their causal relationship is not straightforward. For instance, some authors provide arguments that higher levels of job satisfaction are a positive outcome of work engagement (e.g., Biswas & Bhatnagar, 2013; Caesens, Stinglhamber & Luypaert, 2014; Høigaard, Giske & Sundsli, 2012; Karatepe & Karadas, 2015; Moura, Orgambidez-Ramos & Gonçalves, 2014). For example, based

on their empirical evidence, Biswas and Bhatnagar (2013) argue that engaged employees experience a pleasurable emotional state at work, and as a result they are more satisfied with their job. On the other hand, we know that job satisfaction may not always result in productivity (Abraham, 2012a), while engagement seems to be a reliable predictor of job performance (Chughtai & Buckley, 2011). Such differences are a result of a different nature of the constructs. While job satisfaction is a passive and affective state, work engagement represents an active and content state (e.g., Abraham, 2012b; Alarcon & Lyons, 2011). Thus, work engagement potentially could be enhanced through satisfied employees (Abraham, 2012a, 2012b). Such an assumption implies that job satisfaction is the antecedent of work engagement (e.g., Alarcon & Lyons, 2011; Barnes & Collier, 2013; Brunetto et al., 2012; Schaufeli & Bakker, 2004). As temporal precedence is a good predictor of cause-effect relationships, similar to Yalabik et al. (2013) we believe that job satisfaction represents an antecedent of work engagement. Thus, given the centrality of satisfaction to engagement (Warr & Inceoglu, 2012), we propose the following hypothesis:

H1. Job satisfaction positively influences work engagement.

Empirical evidences demonstrate a strong positive correlation between job satisfaction and employee loyalty (e.g., Fletcher & Williams, 1996; Silvestro, 2002; Wu & Norman, 2006). Satisfied employees are more likely to stay longer in an organization and to refer the organization as a place of work to their acquaintances (Silvestro, 2002). On the other hand, low job satisfaction could cause employees to recede from their jobs, seek new jobs, or change their current jobs and careers (Turkyilmaz et al., 2011). Moreover, job satisfaction was found to be the antecedent of organizational loyalty of employees (e.g., Chang, Chiu & Chen, 2010; Soler 1998 after Turkyilmaz et al., 2011; Turkyilmaz et al., 2011). For instance, Jun et al. (2006) found that improved employee job satisfaction leads to a higher level of employees' organizational loyalty. Assumingly, short-term experiences of job satisfaction could create a stable attitude to employee loyalty in a long run. Therefore, we presume that:

H2. Job satisfaction positively influences employee loyalty.

The link between work engagement and employee loyalty has been positive in general (e.g., Field & Buitendach, 2011; Ibrahim & Al Falasi, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004). While several authors further discussed whether work engagement has a conceptual overlap with employee loyalty (e.g., Agarwal, 2014b; Alarcon & Lyons, 2011; Macey & Schneider, 2008), both theory and research have clearly demonstrated that work engagement is conceptually and empirically distinct from employee loyalty (e.g., Barnes & Collier, 2013; Hallberg & Schaufeli, 2006), and that work engagement fosters employee loyalty (e.g., Agarwal, 2014b; Bakker & Demerouti, 2008; Biswas & Bhatnagar, 2013; Brunetto et al., 2012; Field & Buitendach, 2011; Gruman & Saks, 2011; Moura, Orgambidez-Ramos & Gonçalves, 2014; Rice, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004). The dominant view is that engaged employees intend to remain with the organization as opposed to seeking employment elsewhere (e.g. Abraham, 2012a; Sheridan, 2015). A high level of work engagement reflects not only a greater trust and loyal relationship between an individual and the organization (Biswas & Bhatnagar, 2013), but it is believed that loyalty can be built from the inside out by instituting an employee engagement process (Durkin, 2007). Consequently, our third hypothesis is as follows:

H3. Work engagement positively influences employee loyalty.

Finally, we need to move beyond studying bivariate relationships to examine three-way interactions. Although job satisfaction, work engagement and employee loyalty are different but positively related work outcomes that are often examined within the same research context, they are mostly addressed separately as different dependent variables. We have weak evidence regarding their possible causality. While work engagement has been recognized as an important antecedent of job performance (Rich, Lepine & Crawford, 2010) and organizational commitment (Saks, 2006), its mediating role in the relationship between job satisfaction and employee loyalty is still underresearched. However, the underlying premise of time or temporal orientation could offer an explanation. For instance, Locke (1976) posited that job satisfaction focuses on the individual whose temporal orientation is on the present and the past. On the other hand, employee loyalty is very often understood as a long-term challenge. It can be characterized by the intention to engage with the organization in a long term (Khuong & Tien, 2013), thus exploring the wider temporal framework than job satisfaction or work engagement (Chen, 2006). Specifically, while job satisfaction and work engagement are mainly focused on the employee attitude towards his/her job (short-term perspective), employee loyalty symbolizes the employee attitude towards the organization (long-term perspective). A different temporal orientation might explain why we might have a weak evidence of the relationship between job satisfaction and employee loyalty (e.g., Padney & Khare, 2012). It may be so due to an intervening role of work engagement that initially translates short-term passive state (i.e. job satisfaction) into more active short-term state (work engagement) that eventually builds a long-term loyalty to an organization. Thus, we propose the following hypothesis:

3 Research methodology

3.1 Procedure and sample

The interplay among job satisfaction, work engagement and employee loyalty was explored through a field study in a large-sized Croatian organization using self-report measures. The introduced research design that investigates a single organization is not rare in the organizational behaviour field, as it eliminates numerous contextual influences. We decided to use self-reports of job satisfaction, work engagement and employee loyalty, which are more appropriate form of assessment than supervisor or peer ratings. Such practice is also widespread (e.g., Agarwal, 2014b; Bakker & Hakanen, 2013; Høigaard, Giske & Sundsli, 2012; Tadić, Bakker & Oerlemans, 2014), because an individual is the best person to report his or her own feelings (e.g., Agarwal, 2014b; Alarcon & Lyons, 2011).

The HRM department within a chosen organization coordinated the data collection process. The responsibility for the dissemination of questionnaires was transferred to line and staff managers (some decided to disseminate it electronically by e-mail while some preferred hard copies), while the collection of fulfilled questionnaires was done again by the HRM department in order to assure the confidentiality of responses.

Altogether 582 employees (16% of the total number of employees in the organization) participated voluntary in the survey. However, some questionnaires have been inadequately completed, so the final sample encountered 567 employees. The demographic profile of participants is presented in Table 1, disclosing the heterogeneity of sampled employees (corresponding to the present structure of employee population as the majority of the workforce is senior male employees with a high-school diploma) and the fact that some respondents were reluctant to retrieve their personal data.

Table 1. Demographic profile of respondents

Item	Category	Frequency	%
Gender	Male	438	77.2
	Female	90	15.9
	Missing	39	6.9
Age	20-29	5	0.9
	30-39	72	12.7
	40-49	211	37.2
	50-65	227	40.0
	Missing	52	9.2
Educational level	Lower than high school	32	5.6
	High school	429	75.7
	Undergraduate degree	20	3.5
	Graduate degree	37	6.5
	Postgraduate degree	1	0.2
	Missing	48	8.5
Work experience	Less than 10 years	6	1.2
	10 to 19 years	63	11.4
	20 to 29 years	181	32.0
	30 to 39 years	198	34.7
	40 years and more	14	2.5
	Missing	103	18.2
Organizational tenure	Less than 10 years	25	4.6
	10 to 19 years	112	19.7
	20 to 29 years	218	38.5
	30 to 39 years	114	20.1
	40 years and more	2	0.4
	Missing	96	16.9

3.2 Measures

Job satisfaction was measured with Spector’s Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1994 from JSS Page, 2011) which discloses total satisfaction as well as satisfaction with nine subscales (pay, promotion, supervision, fringe benefits, contingent rewards, operating conditions, coworkers, nature of work and communication). It includes 36 items ($\alpha = 0.866$) which were scored on a six-point Likert-type scale (ranging from 1 “strongly disagree” to 6 “strongly agree”).

Work engagement was measured with MSPB Engagement Scale Questionnaire (U.S. Merit Systems Protection Board, 2012). The scale comprises 16 items ($\alpha = 0.897$) judged on a five-point Likert-type scale (ranging from 1 = “strongly disagree” to 5 “strongly agree”).

Employee loyalty was assessed using 19 items ($\alpha = 0.883$) from Meyer and Allen (1997). The participants could respond to each item using a five-point Likert-type scale (ranging from 1 “strongly disagree” to 5 “strongly agree”).

The final part of the questionnaire gathered five above revealed participants’ individual characteristics – gender, age, educational level, duration of service in work (work experience) and duration of service in the organization (organizational tenure).

3.3 Data analysis

Descriptive statistics analyses (absolute and relative frequencies, mean values and standard deviations) were used for determining participants’ characteristics and exploring the disaggregated values of three HR concepts’ levels. Next, the missing value analysis was conducted (as we had less than 10% of missing values left, we decided to replace missing values with a series mean), followed by scale reliability analyses that allowed us to compute aggregated variables for each of the three HR concepts computed. The relationship between job satisfaction, work engagement and employee loyalty was then analysed using Pearson correlation coefficients calculations. Finally, simple and multiple regression analyses were conducted, as well as a mediation analysis by using the IBM SPSS Statistics 23 software package.

4 Results

The correlation matrix shown in Table 2 exhibits that job satisfaction, work engagement and employee loyalty are significantly related concepts. While the relationship between job satisfaction and employee loyalty is of weak to medium strength ($r = 0.422$), the strength of the relationship between job satisfaction and work engagement is considerable ($r = 0.672$). Similar to the latter, work engagement and employee loyalty are also positively related concepts ($r = 0.616$).

Table 2. Descriptive statistics and Pearson correlations between examined HR constructs

	M	SD	1	2	3
1 Job satisfaction	3.46	0.59	(0.866)		
2 Work engagement	3.47	0.69	0.672**	(0.897)	
3 Employee loyalty	3.60	0.61	0.422**	.616**	(0.883)

Note: Cronbach alphas are shown in the brackets on the diagonal.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

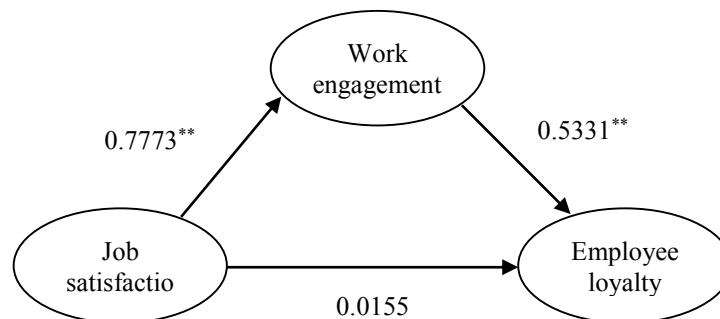
In order to test the hypotheses, simple and multiple regression analyses were performed (Table 3). The analysis showed that job satisfaction accounted for 45.0% of the variation in work engagement, and 17.6% of the variation in employee loyalty. Job satisfaction has a significant and positive effect on both work engagement and employee loyalty ($p < 0.01$). It was found to be a strong predictor of work engagement (Model 1) and a medium predictor of employee loyalty (Model 2) thus supporting our first and second hypothesis, respectively. Work engagement was also found to have a significant and positive effect on employee loyalty (Model 3), thus confirming the third hypothesis.

Table 3. Regression analysis with JS or/and WE as independent and WE and EL as dependent variables

Independent variables	Work engagement <i>Model 1</i>		Employee loyalty <i>Model 2</i>		Employee loyalty <i>Model 3</i>		Employee loyalty <i>Model 4</i>	
	β	σ	β	σ	β	σ	β	σ
Job satisfaction	0.772**	0.127	0.451**	0.451	-	-	0.015	0.046
Work engagement	-	-	-	-	0.542**	0.029	0.533**	0.039
R ²	0.451		0.178		0.379		0.379	
Adjusted R ²	0.450		0.176		0.378		0.377	
F	464.096		122.231		344.721		172.148	
Sig.	0.000		0.000		0.000		0.000	

Note: ** p < 0.01

However, job satisfaction does not have a significant effect on employee loyalty when both job satisfaction and work engagement are introduced as independent variables (Model 4). This finding requires further analysis of interaction effects between variables. Therefore, we used the PROCESS macro 2.14 beta (Hayes, 2013) to examine whether work engagement mediated the relationship between job satisfaction and employee loyalty. The indirect effect of 0.4144 was measured meaning that two employees who differ by one unit in their reported job satisfaction are estimated to differ by 0.4144 units in their reported level of employee loyalty as a result of the tendency for those who are relatively more satisfied to feel more engaged, which in turn translates into greater employee loyalty. The indirect effect outweighed the direct effect size ($c' = 0.0155$) which means that job satisfaction primarily influences employee loyalty indirectly through work engagement. The significance of the mediated (indirect) effect was initially confirmed by the Sobel test ($z' = 11.4418$, $p < 0.001$). In addition, a 95% BC bootstrap confidence interval was entirely above zero (CI = 0.3286 to 0.5054) thus supporting our fourth hypothesis.



Note: ** p < 0.01

Figure 1. Mediation model results

5 Discussion and conclusions

This research study examined the relationship between three important HR concepts at the individual level. The research findings based on the large sample of employees from a single organization confirmed the intertwined nature of job satisfaction, work engagement and employee loyalty. While job satisfaction predicted both work engagement and employee loyalty, the latter relationship was somewhat weaker due to an intervening role of work engagement. In other words, work engagement has a mediating role in the relationship between job satisfaction and employee loyalty. Such results confirmed our assumption about the temporal orientation of the constructs. While both short-term states (job satisfaction and work engagement) lead to a long-term state (employee loyalty), a passive state construct (i.e. job satisfaction) seems to precede the active state construct (i.e. work engagement).

Our findings add to the existing organizational behaviour literature and offer a new light on the relationship between well-researched HR concepts. We showed that an HRM goal of having loyal workforce is highly dependent and strongly predictable by some other, more established affective states such as job satisfaction and work engagement. Those concepts represent a triangle of work outcomes that should be mutually aligned if organizations intend to have happier and more productive employees. Line managers should strive towards creating a work environment that makes their subordinates satisfied and engaged, which makes them loyal and devoted to the organization. Such a long-term employee support to organizational goals will certainly make a performance difference both at the individual, unit and organizational level.

As with any research there are study limitations that should be acknowledged for the benefit of future research efforts. Firstly, the study is limited to a single organization source data thereby questioning the generalizability of our findings. In the future, various organizational and industrial settings should be explored. Secondly, our study relies on self-reports, which might increase the risk of common method bias. However, studies exploring similar HR concepts and using the identical methodological approach revealed without the exception by means of different techniques (e.g., Harman's one-factor test, post hoc CFA marker technique) that common method variance did not significantly influence their results (e.g., Agarwal et al., 2012; Brunetto et al., 2012; Caesens, Stinglhamber & Luypaert, 2014; Chughtai & Buckley, 2011; Moura, Orgambidez-Ramos & Gonçalves, 2014), which justifies our research concept. Finally, in order to get more fine-grained results, subdimensions of examined HR concepts should be investigated as well. Certain aspects or facets of job satisfaction, work engagement and/or employee loyalty could be more or less related. By conducting additional construct-related analyses, we could find some additional underlying mechanisms of workplace behaviour.

References

- [1] Abraham, S. (2012a), Development of employee engagement programme on the basis of employee satisfaction survey, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 4(1): 27-37.
- [2] Abraham, S. (2012b), Job satisfaction as an antecedent to employee engagement, *SIES Journal of Management*, 8(2): 27-36.
- [3] Agarwal, U. A. (2014a), Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour – Role of work engagement, *Team Performance Management*, 20(3/4): 102-120.
- [4] Agarwal, U. A. (2014b), Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement, *Personnel Review*, 43(1): 41-73.
- [5] Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., Bhargava, S. (2011), Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions – The mediating role of work engagement, *Career Development International*, 17(3): 208-230.
- [6] Alarcon, G. M., Lyons, J. B. (2011), The relationship of engagement and job satisfaction in working samples, *The Journal of Psychology*, 145(5): 463-480.
- [7] Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1995), Emotion in the workplace: a reappraisal, *Human Relations*, 48(2): 97-125.
- [8] Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008), Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 13(3): 209-223.
- [9] Bakker, A. B., Hakanen, J. J. (2013), Work engagement among public and private sector dentists, In: Burke, R. J., Noblet, A. J., Cooper, C. L. (eds.), *Human Resource Management in the Public Sector*, Edward Elgar, Cheltenham, 109-131.
- [10] Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., Kawakami, N. (2014), Work engagement versus workaholism: a test of the spillover-crossover model, *Journal of Managerial Psychology*, 29(1): 63-80.
- [11] Banihani, M., Lewis, P., Syed, J. (2013), Is work engagement gendered?, *Gender in Management: An International Journal*, 28(7): 400-423.
- [12] Barnes, D. C., Collier, J. E. (2013), Investigating work engagement in the service environment, *Journal of Services Marketing*, 27(6): 485-499.
- [13] Biswas, S., Bhatnagar, J. (2013), Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organisational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38(1): 27-40.

- [14] Bruck, C. S., Allen, T. D., Spector, P. E. (2002), The relation between work-family conflict and job satisfaction: a finer-grained analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 60(3): 336-353.
- [15] Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., Farr-Wharton, R. (2012), Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing, *Human Resource Management Journal*, 22(4): 428-441.
- [16] Caesens, G., Stinglhamber, F., Luypaert, G. (2014), The impact of work engagement and workaholism on well-being – The role of work-related social support, *Career Development International*, 19(7): 813-835.
- [17] Chang C., Chiu C., Chen A. C. (2010), The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government, *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(12): 1299-1314.
- [18] Chen, C. (2006), Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants turnover intentions: a note, *Journal of Air Transport Management*, 12(5): 274-276.
- [19] Chughtai, A. A., Buckley, F. (2011), Work engagement – antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance, *Career Development International*, 16(7): 684-705.
- [20] Davis, S. (2015), Dissed loyalty, <http://www.workforce.com/articles/21344-dissed-loyalty> (accessed: 16/07/2015)
- [21] Duboff, R., Heaton, C. (1999), Employee loyalty: a key link to value growth, *Strategy & Leadership*, 27(1): 8-13.
- [22] Durkin, D. (2007), How loyalty and employee engagement add up to corporate profits, *Chief Learning Officer*, 6(11): 30-34.
- [23] Field, L. K., Buitendach, J. H. (2011), Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa, *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(1): 1-10.
- [24] Fletcher, C., Williams, R. (1996), Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *British Journal of Management*, 7(2): 169-179.
- [25] Greenberg, R. (2015), How do we determine the meaning behind our employee engagement scores?, <http://www.workforce.com/articles> (accessed: 16/07/2015)
- [26] Gruman, J., Saks, A. (2011), Performance management and employee engagement, *Human Resource Management Review*, 21(2): 123-136.
- [27] Guillon, O., Cezanne, C. (2014), Employee loyalty and organizational performance: a crucial survey, *Journal of Organisational Change Management*, 27(5): 839-850.
- [28] Guy, M. E., Newman, M. A. (2013), Emotional labor, job satisfaction and burnout: how each affects the other, In: Burke, R. J., Noblet, A. J., Cooper, C. L. (eds.), *Human Resource Management in the Public Sector*, Edward Elgar, Cheltenham, 132-150.
- [29] Hallberg, U. E., Schaufeli, W. B. (2006), Same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?, *European Psychologist*, 11(2): 119-127.
- [30] Harter, J. K., Schmidt, F. L. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268-279.
- [31] Hayes, A. F. (2013), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach*, The Guilford Press, New York

- [32] Høigaard, R., Giske, R., Sundsli, K. (2012), Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit, *European Journal of Teacher Education*, 35(3): 347-357.
- [33] Ibrahim, M., Al Falasi, S. (2014), Employee loyalty and engagement in UAE public sector, *Employee Relations*, 36(5): 562-582.
- [34] JSS Page (2011), <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html> (accessed: 11/09/2015)
- [35] Jun, M., Cai, S., Shin, H. (2006), TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty, *Journal of Operations Management*, 24(6): 791-812.
- [36] Kahn, W. A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- [37] Karatepe, O. M., Karadas, G. (2015), Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6): 1254-1278.
- [38] Khuong, M. N., Tien, B. D. (2013), Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study of banking sector in Ho Chi Minh City, *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1(4): 81-95.
- [39] Locke, E. A. (1976), The nature and Cause of Job Satisfaction, In: Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago
- [40] Macey, W. H., Schneider, B. (2008), The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 3-30.
- [41] Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, London
- [42] Moura, D., Orgambidez-Ramos, A., Gonçalves, G. (2014), Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: Results from Portugal, *Europe's Journal of Psychology*, 10(2): 291-300.
- [43] Newman, D. A., Harrison, D. A. (2008), Been there, bottled that: are state and behavioural work engagement new and useful construct 'wines'?, *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 31-35.
- [44] Padney, C., Khare, R. (2012), Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8): 26-41.
- [45] Park, Y. K., Song, J. H., Won Yoon, S., Kim, J. (2013), Learning organization and innovative behaviour – The mediating effect of work engagement, *European Journal of Training and Development*, 38(1/2): 75-94.
- [46] Rice, C. (2015), What are the keys to engaging employees?, <http://www.workforce.com/articles/20103-what-are-the-keys-to-engaging-employees> (accessed: 16/07/2015)
- [47] Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R. (2010), Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- [48] Saks, A. M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- [49] Saks, A. M. (2008), The meaning and blending of employee engagement: how muddy is the water?, *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 40-43.
- [50] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 293-315.

- [51] Schaufeli, W. B., Martinez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., Bakker, A. B. (2002), Burnout and engagement in university students: a cross-national study, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5): 464-481.
- [52] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002), The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.
- [53] Sheridan, K. (2015), What exactly is employee engagement, <http://www.workforce.com/articles/21450-what-exactly-is-employee-engagement> (accessed: 16/07/2015)
- [54] Silvestro, R. (2002), Dispelling the modern myth – Employee satisfaction and loyalty drive service profitability, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1): 30-49.
- [55] Tadić, M., Bakker, A. B., Oerlemans, W. G. M. (2014), Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, in press.
- [56] Timms, C., Brough, P. (2013), “I like being a teacher” – Career satisfaction, the work environment and work engagement, *Journal of Educational Administration*, 51(6): 768-789.
- [57] Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., Pastuszak, Z. (2011), Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction, *Industrial Management & Data Systems*, 111(5): 675-696.
- [58] U.S. Merit Systems Protection Board (2012), *Federal Employee Engagement: The Motivational Potential of Job Characteristics and Rewards*, U.S. Merit Systems Protection Board, Washington
- [59] Warr, P. B., Inceoglu, I. (2012), Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit, *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2): 129-138.
- [60] Wefald, A. J., Downey, R. G. (2009), Construct Dimensionality of Engagement and its Relation with Satisfaction, *The Journal of Psychology*, 143(1): 91-111.
- [61] Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., Rayton, B. A. (2013), Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2799-2823.

Job Satisfaction; Differences between Four Countries

Simona Šarotar Žižek

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 14, SI-2000 Maribor, Slovenia
simona.sarotar@um.si

Sonja Treven

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 20, SI-2000 Maribor, Slovenia
sonja.treven@um.si

Živa Veingerl Čič

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 14, SI-2000 Maribor, Slovenia
zivana.veingerl@student.um.si

Paul Jiménez

Institute of Psychology, University of Graz
Universitaetsplatz 2/DG 20, A-8010 Graz, Austria
paul.jimenez@uni-graz.at

Anita Dunkl

Institute of Psychology, University of Graz
Universitaetsplatz 2/DG 20, A-8010 Graz, Austria
anita.dunkl@uni-graz.at

Abstract. *Employees possess health, abilities, knowledge, skills and personal attributes, motivation, will, values, and feelings. All these features belong to the key factors of existence and development of organizations; therefore the satisfaction of the employees with their job is important. It is a basis for flourishing, creativity and innovativeness; it brings positive changes according to market situations etc. because it influences people's attitude towards their jobs and various aspects of their jobs positively.*

In our four-country online-research study comparing cultures, 1207 participants fulfilled our criteria (having a job with at least 10 working hours per week and having colleagues at work). Among all participants there were 294 from Austria, 283 from Germany, 369 from Slovenia and 261 from Spain. The results have shown that the differences in employee's job satisfaction between countries are statistically significant. Differences have economic bases.

Keywords. human resources, job satisfaction, differences, Austria, Germany, Slovenia, Spain.

1 Introduction

The job has been an issue of concerns for many researchers, mainly because of its connection with turnover, absenteeism and performance (Iffaldano & Muchinsky, 1985; Tzeng, 2002; Wegge et al., 2007).

The concept of job satisfaction is multifaceted; hence a number of theories are advanced to explain what it means and how the theories could be applied to enhance employee performance.

It is an important part of human resource management with a number of features: e.g., attitudes towards pay, working conditions, co-workers and managers, career prospects; intrinsic aspects, etc. All of these features are able to influence the level of the employee's satisfaction in the organization.

There have been many definitions of job satisfaction. One of the most used definition is that by Locke (1976), who defined job satisfaction as a positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences. Another, more recent, view is to see job satisfaction as a dynamic process, where it arises from a comparison between the current work situation and the aspiration level (Bruggemann et al., 1975; Büssing & Bissels, 1998; Jiménez, 2006, Jiménez et al., 2015).

Tella, Ayeni and Popoola (2007) pointed out that there are three important dimensions of job satisfaction that were pointed out by Luthan (1998). These three dimensions summarize the most important aspects of job satisfaction that are mentioned in research:

- Job satisfaction is an emotional response to a job situation (see also Armstrong 2006; Fischer et al., 2013).
- Job satisfaction is often determined by the employee perception how well their outcomes meet or exceed their expectations (see also Büssing & Bissels, 1998; Jiménez, 2006; Jiménez et al., 2015).
- Job satisfaction represents several related attitudes, which belong to the most important characteristics of job such as: the work itself, pay, promotion opportunities, supervision, and coworkers.

The published research indicates that job satisfaction differs across countries. Sousa-Poza and Sousa-Poza (2000) analyzed 21 countries regarding their job satisfaction. They found that especially countries with high work-role output (e.g., high income, high job security, high latitude) have a higher ranking of job satisfaction such as Denmark, Cyprus, Switzerland, Israel or the Netherlands. In the study of De Witte and Näswall (2003), the job satisfaction of four countries (Belgium, Netherlands, Italy, and Sweden) was investigated. Their results show that job insecurity and job satisfaction are negatively related in all countries. These finding indicates that the economic status of a country might negatively influence the job satisfaction of employees.

Job satisfaction was researched in four countries: Austria, Germany, Slovenia and Spain. The economic situations of the countries in question differ, especially between Slovenia, Spain and the Austria/German cluster, which can be observed in Table 1.

Table 1: Macroeconomic factors for Slovenia, Spain, Austria and Germany in Year 2013

	AUSTRIA	GERMANY	SLOVENIA	SPAIN
Employment rate by age group (15-64) in %	72,3	73,3	63,3	54,8
Persons working part time (age 15 – 64) in %	25,7	26,2	9,3	15,7
Persons having a second job (age 15 and over) in % of total employment	4,5	4,8	3,1	2,2
Unemployment per gender				
• male	4,9	5,6	9,5	25,6
• female	4,9	5,0	10,9	26,7
Unemployed, age 25 – 74 years	4,3	5,0	9,2	23,8
Youth unemployed (under 25 years)	9,2	7,9	21,6	55,5
Life satisfaction (EU 28= 7,1)	7,8	7,3	7,0	6,9

Source: Eurostat

In Germany, employment rate by age group, the share of persons working part time and a low unemployment rate are the highest in all categories. In Austria the percentage of unemployed people is the lowest. In Slovenia the percent of persons working part time is the lowest and unemployment rate is relatively high compared to Austria and Germany. In Spain unemployment rate is the highest and life satisfaction is the lowest. Austria is leading by having the highest value of life satisfaction.

The research question we explored was: Are there statistically significant differences in employees' job satisfaction between countries covered in the survey? Because of the different economic status of these four countries, differences between Germany/Austria, Slovenia and Spain were expected. Since Austria and Germany have similar employment rate, there were no differences expected between these two countries. To analyze our research question we calculated ANOVA and Post hoc tests to check the differences between the four countries.

The contribution is structured into five chapters. In the first section the basics of the survey are introduced, and in the second the basics of job satisfaction are described. The third chapter presents the implementation of the survey methodology, and in the fourth the survey's results are outlined. The last chapter is dedicated to the discussion.

2 Basic Information's about Job satisfaction

The concept of job satisfaction is multifaceted and can be defined in various ways. Locke (1976) defined job satisfaction as a positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences. Griffin and Bateman (1986) as well as Hackman and Oldman (1979) suggest that job satisfaction may be regarded as a cluster of positive and negative dispositions, which are acquired and learned through experience, positive or negative attitudes based upon a person's genetic inheritance.

Newer models of job satisfaction have a different approach, including time and dynamics as important factors influencing the current job satisfaction. Based on the assumptions of Bruggemann et al. (1975) and the later extensions (Büssing & Bissels, 1998; Büssing et al., 1999), work satisfaction or dissatisfaction arises from a comparison between the current work situation and the aspiration level. The result of this comparison can lead to different forms of job satisfaction (progressive, stabilized, resigned, pseudo, fixated, and constructive job satisfaction). In line with this approach, in the feedback model of job satisfaction from Jiménez (2006) job satisfaction is seen as an outcome and also as a causing variable; so, the cybernetic model of job satisfaction represents a feedback-control system with the goal of obtaining satisfaction. If the comparison between the current state and aspiration level is not satisfied, regulative mechanisms ensure that the satisfaction level is getting back to an acceptable level (Jiménez et al., 2015).

Job satisfaction also can be considered as an emotional response in the working context. Armstrong (2006) pointed out that the term 'job satisfaction' refers to the attitude and feelings of people about their work. That means that positive and favorable attitudes towards one's job indicate one's job satisfaction and on the other hand the negative and unfavorable attitudes towards one's job indicate one's job dissatisfaction. This emotional state can be regulated downwards or upwards and this emotion regulation again influences the subjective job satisfaction (Fischer et al., 2013). In this view, job satisfaction is also a dynamic process as already stated by other authors (Büssing & Bissels, 1998; Jiménez, 2006; Jiménez et al., 2015).

Job satisfaction is the most important and frequently studied attitude in the organizational behavior (Mitchell and Lasan, 1987). Researchers debate if job satisfaction is a global concept (global score is usually measured with a single item) or is composed of different facets of job satisfaction (measured with various aspects of the job or job components). George and Jones (2008) indicated that in addition to having attitudes about their jobs as a whole, people also can have attitudes about various aspects of their jobs such as the kind of work they do, their coworkers, supervisors or subordinates and their pay. Therefore, an assessment of job satisfaction with facets would be favorable.

A criticism of using a single-item approach is that the exact origin of satisfaction (or dissatisfaction) cannot be identified. With facets, the area of dissatisfaction can be measured very precisely. However, studies show that single-item measures are not worse than measuring job satisfaction with facets, especially when analyzing relations of job satisfaction with other constructs (Nagy, 2002).

3 Methods

3.1 Measuring instrument

Job satisfaction was measured with the Profile Analysis of Job Satisfaction (PAJS, Jiménez, 2008). The PAJS assesses eleven facets of job satisfaction with 3 to 5 items (the form of 39 items was used in this study). The items can be answered on a 5-point-Likert-scale ranging from 1 (satisfied) to 5 (dissatisfied). In this sense, lower scores refer to higher job satisfaction. Studies show that the eleven facets reach a Cronbach Alpha from .82 to .91.

3.2 Procedure

A quantitative survey within a cross-cultural project was performed to collect data¹². It was the online study in the period of 9 July until 19 July 2013. In order to be eligible for survey, the participants would have to have a job of at least 10 working hours per week and not to work alone. With respect to their position in the company the participants categorized as either leaders or employees.

3.3 Data collecting and participants

¹² Data were collected within the project »culture4leadership«, funded by the Province of Styria, Austria, within the framework of »grenz-frei« (i.e. no border) project.

In 2013, 2,407 employees from Austria, Germany, Slovenia and Spain were invited to complete the questionnaire online. At the end, 1207 questionnaires were completed; 294 respondents were from Austria, 261 from Spain, 369 from Slovenia and 283 from Germany. The respondents in each country were from different organizations. The sample is indirectly determined with the project budget “grenz-frei”.

3.4 Statistics

The collected data were processed with the Statistical Package for Social Sciences (SPSS; Version 21). As the variables are interval-scaled, the independent samples ANOVA test was used.

4 Results

Table 2 shows that employees in Austria are the most satisfied with their work (mean 2.44), followed by German employees (mean 2.59), Spanish employees (mean 2.72), and Slovenian employees (mean 2.76). Please note that lower scores mean higher job satisfaction.

Table 2. Descriptive statistics for Job Satisfaction with respect to country

	N	Mean	Std. Deviation
Austria	224	2,44	0,88
Germany	229	2,59	0,77
Slovenia	262	2,76	0,78
Spain	229	2,72	0,81
Total	944	2,64	0,82

Note: Likert Scale 1- very satisfied, 2-satisfied, 3-neither satisfied nor dissatisfied, 4-dissatisfied, and 5-very dissatisfied

Table 3 shows that job satisfaction significantly differs between the four countries ($F(3,943)=7.44$, $p<.001$). Therefore we performed a post hoc analysis, which is based on the Tukey HSD method. The results are presented in Table 3.

Table 3. The ANOVA results for the differences in the Job satisfaction with respect to country

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,61	3	4,87	7,44	0,000
Within Groups	615,03	940	0,65		
Total	629,64	943			

The post hoc analysis (Tukey HSD test; Table 4) shows that there are significant differences in job satisfaction between Austrian employees and employees from Spain and Slovenia. Austrian employees show higher values of job satisfaction than Spanish and Slovenian employees.

Table 4. Post hoc tests for the analysis of the differences between countries for the Job satisfaction

Dependent Variable	Country comparison	Mean Difference	Std. Error	p	Sig.
Job satisfaction	Austria - Spain	-0,28	0,08	0,001	**
	Austria - Slovenia	-0,32	0,07	0,000	**
	Austria - Germany	-0,15	0,08	0,206	
	Spain - Slovenia	-0,04	0,07	0,960	
	Spain - Germany	0,13	0,08	0,298	
	Slovenia - Germany	-0,17	0,07	0,098	

** significant on the .01 level; * significant at the .05 level.

5 Discussion

In the present study, we investigated cultural differences in job satisfaction in four different countries (Austria, Germany, Slovenia and Spain). In connection to differences in job satisfaction of employees we have formulated our hypothesis that the employees in these four countries experience different job satisfaction. More specifically, we expected differences between Spain, Slovenia and Germany/Austria. As Germany and Austria show strong similarities in their employment rate, no differences were expected between these two countries. Our hypothesis was partly confirmed as the differences we found between Austrian employees and employees from Spain and Slovenia are statistically significant. German employees were not significantly different from Spanish and Slovenian employees regarding their job satisfaction, which was a rather curious result.

Reasons for the lower level of job satisfaction in Spain and Slovenia could be explained with economic factors, as the Slovenian and Spanish economies were hit significantly harder by the economic crisis in 2007/2008. In terms of unemployment, Spain and Slovenia also show higher rates (see also Table 1).

As hypothesized, Austria and Germany show no significant differences regarding their job satisfaction. As both countries are economically equal, this result was expected. However, we did not find any differences between German employees and Spanish as well as Slovene employees.

The findings indicate that we deal with a relevant, up-to-date topic. The findings will help Slovene and Spanish organizations to better understand the differences in job satisfaction of employees. This matters because job satisfaction is a basis for psychic well-being of employees and their well-being can be creatively oriented. It is also a basis for work motivation, commitment and engagement. Hence, it is important to know if there are differences between countries in employee's job satisfaction.

5.1 Contributions to theory

Different authors provide their models of job satisfaction, e.g.:

- Christen, Iyer and Soberman (2006) have a model that integrated four factors: (1) job related factors, (2) role perceptions, (3) job performance, and (4) firm performance.
- Locke and Latham (1990) provide a model of job satisfaction and they proceed from the assumption that the objectives set at the highest level and high expectations for success in work provide achievement and success in performing tasks.
- Lawler and Porter (1967): their model of job satisfaction, unlike the previous models, places a special importance on the impact of rewards on job satisfaction.
- Dynamic models (Büssing & Bissels, 1999; Jiménez, 2006; Jiménez et al., 2015) highlight the comparison between the current work situation and the aspiration level.
- The feedback model of job satisfaction by Jiménez (2006) suggests that the adaption of the aspiration level of job satisfaction is set by estimating the development of further job satisfaction and therefore including the aspect of time and possible future changes.

Environmental factors of the organization and the macroeconomic factors of a national economy are not integrated in these models. In the feedback model of job satisfaction (Jiménez, 2006) external influences such as economic insecurity are considered, but are not specifically highlighted. We therefore suggest that the theoretical models of job satisfaction should include this aspect to be more holistic.

Job satisfaction is particularly important in service sector. Robbins, Judge and Campbell (2010) stated that satisfied employees increase customer satisfaction and loyalty. In service organizations, customer retention and defection are highly dependent on how frontline employees deal with customers. Satisfied employees are more likely to be friendly, upbeat and responsive; customers appreciate this.

Satisfaction is also negatively related to turnover. Evidence indicates that an important moderator of the satisfaction-turnover relationship is the employee's level of performance. On the other hand, job dissatisfaction predicts a lot of specific behaviors, such as substance abuse, stealing at work, undue socializing and tardiness (Robbins et al, 2010).

Based on the results of the research, we find that these support studies of Sousa-Poza and Sousa-Poza (2000) and De Witte and Näswall (2003). Also in Slovenia and Spain the economic status of a country might negatively influence the job satisfaction of employees and in these countries.

5.2 Contributions to practice

Job satisfaction illustrates the individual's emotional response to the environment where he/she works, which is a result of the comparison between the current work situation and the aspiration level. Therefore it is important how employees experience their workplace, e.g., which quality is ascribed to their relationship with their management, co-workers, what are the conditions and the possibility of personal and career development. All of these factors

shape the organizational climate, which includes a set of characteristics that are prevalent in an environment and have an impact on employees and their satisfaction.

The creation of a favorable climate is an important factor because it affects the motivation and behavior of employees and, consequently, their productivity and their engagement to achieve business goals. For a successful climate it is necessary to match personal needs of employees with organizational needs (this assumption is also stated in the “areas of work-life” by Maslach and Leiter, 2008). A positive working environment where personal and organizational needs are congruent is able to enhance job satisfaction. Otherwise, the comparison between the current work situation and the aspiration level results in dissatisfaction that further results in a loss of innovative and good workers. Additionally, the management of each organization can affect employee satisfaction, and consequently their motivation by knowing their employees’ habits, needs and desires (Červ, 2012).

The results of the research shows that are necessary in Slovenian and Spanish organization improve the financial performance on the one hand and prepare and implement holistic and systematic strengthening of employee satisfaction. Employees should be given empowerment and job enrichment through greater autonomy and authority over the planning, execution and control of their work.

5.3 Limitations and further research

Future research should highlight the effect of national culture on job satisfaction by analyzing different groups of employees (e.g. gender, age groups, or managers vs. subordinates). It would also be interesting to investigate job satisfaction in all EU countries. Basic limitation is the size of the sample in research.

6 Acknowledgments

Sara Tement, Borut Milfelner and Aleksandra Pisnik participated in the project as well. They also contributed to the translation of the questionnaire. Matjaž Mulej checked the English language.

References

- [1] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, pp 264.
- [2] Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit* [Job Satisfaction]. Bern: Hans Huber.
- [3] Büssing, A. & Bissels, T. (1998). Different Forms of Work Satisfaction: Concept and Qualitative Research. *European Psychologist*, 3 (3), 209-218.
- [4] Büssing, A., Bissels, T., Fuchs, V. & Perrar, K.-M. (1999). A Dynamic Model of work Satisfaction: Qualitative Approaches. *Human Relations*, 52(8), 999-1027.
- [5] Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, 70(January), 137-150
- [6] Červ, R. (2012). Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost*. 1(1), 30-41.
- [7] De Witte, H. & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.
- [8] Eurostat, Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/browse-statistics-by-theme> (retriven 31. July 2015).
- [9] Fischer, O., Fischer, L., & Meyenschein, K. (2013). Emotion at Work. *Wirtschaftspsychologie*, 2/3-2013, 92-103.

- [10] George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, pp 78.
- [11] Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251 -273.
- [12] Jiménez, P. (2006). Arbeitszufriedenheit als Mittlervariable in Feedbackprozessen. Eine kybernetische Perspektive [Job satisfaction as mediator in feedback loops. A cybernetic view]. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (pp. 160-186), Göttingen: Hogrefe.
- [13] Jiménez, P. (2008). PAZ Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit. Manual Wiener Testsystem [Profile Analysis of Job Satisfaction. Test Manual in Vienna Test System]. Mödling: Schuhfried GmbH.
- [14] Jiménez, P., Dunkl, A. & Stolz, R. (2015). Anticipation of the Development of Job Satisfaction—Construct and Validation Results of an Indicator for Well-Being at the Workplace. *Psychology*, 6, 856-866. Lawler, E.E. III and Porter, L.W. (1967). *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, Industrial Relations, pp. 20-28
- [15] Locke, E.A & Lathan, G.P (1990). *Theory of goal Setting and task performance*. Prentice Hall, pp 248-250.
- [16] Mitchell, T.R. & Lason, J.R. (1987). *People in organization*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- [17] Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77-86.
- [18] Robbins, T.A., Judge, T.T. & Campbell, T.T. (2010). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson.
- [19] Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517-438.
- [20] Tella, A., Ayeni C.O. & Popoola S.O. (2007). Work Motivation, Job satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*.
- [21] Tzeng, H. (2002). The Influence of Nurses' Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: An Empirical Investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, 39(8), 867-878.
- [22] Wegge, J., Schmidt, K., Parkes, C., & van Dick, R. (2007). "Taking a Sickie": Job Satisfaction and Job Involvement as Interactive Predictors of Absenteeism in a Public Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 77-89.

Differences in Employees' Commitment between Austria, Germany, Slovenia and Spain

Simona Šarotar Žižek

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 20, SI-2000 Maribor, Slovenia
simona.sarotar@um.si

Sonja Treven

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 20, SI-2000 Maribor, Slovenia
sonja.treven@um.si

Živa Veingerl Čič

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 20, SI-2000 Maribor, Slovenia
zivana.veingerl@student.um.si

Anita Dunkl

Institute for psychology, University of Graz
Universitaetsplatz 2/DG 20, A-8010 Graz, Austria
anita.dunkl@uni-graz.at

Paul Jiménez

Institute for psychology, University of Graz
Universitaetsplatz 2/DG 20, A-8010 Graz, Austria
paul.jimenez@uni-graz.at

Abstract. *Organizational commitment is the employees' loyalty and faithfulness towards their organization and it includes their intentions to be parts of that organization. It has a significant importance because committed workers intend less to quit the job, are less often absent and are more motivated to perform at an advanced level. In the present study, 2407 persons were invited to participate in an online-survey. 1207 persons fulfilled the questionnaire. 294 participants came from Austria, 261 were from Spain, 369 worked in Slovenia, and 283 came from Germany. The online-study started on the 9th of July and was finished on the 19th of July 2013. We analyzed differences in employees' commitment between these four countries and we found statistically significant differences in calculative commitment and normative commitment. Differences can be explained with economic and cultural differences between the countries.*

Keywords. affective commitment, continuance commitment, normative commitment, differences, Austria, Germany, Slovenia, Spain.

1 Introduction

The concept of organizational commitment is an important part of human resource management and organizational psychology because it is the basis for employee's well-being and performance (Meyer & Maltin, 2010). Employee commitment and loyalty are central features in the high-performance workplace because they are mediating factors linking different types of human resource management and employment practices to enhanced performance.

Organizational commitment is an important part of organizational behavior because of its relationship with attitudes and behaviors in the workplace (Allen & Meyer 1990; 1991; Angle & Perry, 1981; Koch & Steers, 1978; Meyer et al. 2012; Porter et al., 1974, 1976; Somores, 2009). Batemen and Strasser (1984) pointed out that organizational commitment is related to “(a) employee behavior and performance effectiveness, (b) attitudinal, affective, and cognitive constructs such as job satisfaction, (c) characteristics of the employee’s job and role, such as responsibility, and (d) personal characteristics of the employee such as age, job tenure” (p. 95- 96). Employees who are committed to an organization are less likely to leave (Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993), are more likely to attend regularly (Meyer, Stanley,.), perform effectively (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Riketta, 2002) and show higher well-being (Meyer & Maltin, 2010).

Many researchers have studied differences in the commitment of employees between countries (Kirkman & Shapiro 2001; Riordan & Vandenberg 1994). In the study of De Witte and Näswall (2003), four countries (Belgium, Netherlands, Italy, and Sweden) and differences in commitment were investigated. The results show that especially in countries with high job insecurity employees show lower organizational commitment. This finding indicates that the economic status of a country might be associated with the commitment of employees.

In our study, we researched commitment in four countries: Slovenia, Spain, Austria and Germany. The economic situation is different in each country, especially between Slovenia, Spain and the Austria/German cluster, which can be seen in Table 1.

Table 1: Macroeconomic factors for Slovenia, Spain, Austria and Germany in Year 2013

	AUSTRIA	GERMANY	SLOVENIA	SPAIN
Employment rate by age group (15-64) in %	72,3	73,3	63,3	54,8
Persons working part time (age 15 – 64) in %	25,7	26,2	9,3	15,7
Persons having a second job (age 15 and over) in % of total employment	4,5	4,8	3,1	2,2
Unemployment per gender				
• male	4,9	5,6	9,5	25,6
• female	4,9	5,0	10,9	26,7
Unemployed, age 25 – 74 years	4,3	5,0	9,2	23,8
Youth unemployed (under 25 years)	9,2	7,9	21,6	55,5
Life satisfaction (EU 28= 7,1)	7,8	7,3	7,0	6,9

Source: Eurostat

Germany on the one hand has the highest employment rate by age group and persons working part time and a low unemployment rate in all categories. Austria has the lowest percentage of unemployed people. Slovenia has the lowest percent of persons working part time and a relatively high unemployment rate compared to Austria and Germany. Spain has the highest unemployment rate and the lowest life satisfaction. The highest value of life satisfaction is there in Austria.

Our main research question was: Are there statistically significant differences in the commitment of employees between countries such as Austria, Germany, Slovenia and Spain. According to the different economic status of these four countries, we expect differences between Spain, Slovenia and Germany/Austria. As Germany and Austria show strong similarities in their employment rate, no differences are expected between these two countries.

This research question was analyzed with a MANOVA, and Post hoc tests to analyze the differences between groups. The current contribution is structured into five chapters. The first section is dedicated to the introduction, the second to the theoretical framework of commitment. The third chapter focuses on the implementation of the survey methodology, and the fourth presents the results. The last chapter is devoted to the discussion.

2 About Commitment

Some say it’s ‘a process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent’ (Keef & Harcourt 2001). There are several advantages and limitation of the concepts of organizational commitment (Allen & Meyer, 1997; Becker, 1960; Somores, 2009), which is as a term logically inseparable from employee commitment. For instance, some researchers define employee commitment as ‘the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization’ (Mowday et al, 1982).

We define organizational commitment according to Porter et al. (1974, p. 604) as the »strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization«. Morrison (1997) pointed out the difference between the organizational commitment and the job satisfaction. According to him the organizational

commitment is an effective response to the whole organization, while job satisfaction is an effective response to specific aspects of the job. The employee commitment causes also many benefits because it increases employee tenure, limits turnover, reduces training costs, produces greater job satisfaction, gains acceptance of the organization's demands, and enables meeting of the organizational goals (Cohen, 2003; Ko, Price, & Mueller, 1997; Mowday, 1979).

Goris et al. (2000) and Ooi et al. (2006) outlined that organizational communication has an important positive association with affective commitment, whilst a strong relationship between communication processes, job satisfaction and job commitment was pointed out by Brunetto and Farr-Whartons (2004, p.594).

The initial definition of commitment by Porter et al. (1974) indicates that commitment is the emotional attachment with an organization, or it can be the relative cost associated with turnover (Becker, 1960). Allen & Meyer (1990; 1991) upgraded this definition of organizational commitment with three dimensions of commitment, namely affective, continuance, and normative commitment (Allen and Meyer, 1997; Canipe, 2006; Greenberg, 2005; Karrasch, 2003; Turner and Chelladurai, 2005). In this three-component model (TCM), the three components are (Meyer et al. 2012):

- Affective commitment (employees stay because they want to),
- Continuance commitment (employees stay because they need to), and
- Normative commitment (employees stay because they feel they should; employees feel a responsibility to support and remain in an organization).

In many studies, continuance commitment is often named as calculative commitment (Cohen, 2007; Mathieu & Zajac, 1990) and is used in the same sense.

Among these three types of organizational commitment, most researchers focus on affective commitment. Moreover, when affective commitment has been achieved, it can have positive effects on the performance of employees (Bloemer et al., 2013; Morin et al. 2011). Although the affective commitment develops more slowly it emphasizes the deep psychological attachment of the highly committed individuals. Therefore, employees with affective commitment to the organization are strongly committed individuals, identified with their organization; they are emotionally involved in, and feel a strong sense of belonging to the organization (Sayani & Swamy, 2014). These authors also pointed out that affective commitment can be influenced by different factors such as transformational leadership, perceptions of justice and organizational support that provides for higher order exchanges.

Somers (2009) emphasized the combined influence of commitment on job outcomes (Weibo et al., 2010). The integration of his emphasis with theories of motivation provides for a further development of the three-component model (TCM) of organizational commitment (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991); most notably Selfdeterminations theory - SDT (e.g., Meyer et al., 2004; Meyer, Becker, & Van Dick, 2006; Meyer & Maltin, 2010; Meyer & Parfyonova, 2010). According to SDT, three psychological needs have to be fulfilled to experience well-being: autonomy, competence, and relatedness. Meyer and Maltin (2010) argued that the three forms of commitment are differentially associated to the satisfaction of these three needs. Especially affective commitment and sometimes also normative commitment are positively related to these needs. Workplaces that support working conditions raising autonomy, competence and relatedness also support the commitment of employees.

According to Greenberg (2011) several key aspects of work behavior have been linked to affective commitment:

- Affectively committed employees contribute to successful organizational performance;
- Affectively committed employees are unlikely to withdraw (the higher degrees of affective commitment employees have for their organizations, the less likely they are to resign from them or to be absent from them);
- Effectively committed employees are willing to make sacrifices for their organizations (many employees in recent years have remained with their companies despite reluctantly facing pay cuts).

If employees are satisfied with their job as well as the organizational environment including its colleagues, compensation, and leadership, they will be more committed to their organization than employees that are not satisfied (Opkara, 2004; Samad, 2007). These are also the key factors that influence employees' turnover, their performance, and their productivity, because satisfied and committed employees contribute and perform towards enhancing organizational productivity.

3 Methodology

3.1 Measuring instrument

To measure organizational commitment, the questionnaire COMMIT (Felfe & Franke, 2012) with 14 items was used. These 14 items can be categorized in three scales: affective commitment, continuance commitment and normative commitment. An example item for affective commitment would be “I feel a strong sense of belonging to this organization”. The questions can be answered on a 5-point-Likert scale ranging from 1) “disagree strongly” to 2) “agree strongly”.

As the COMMIT was only available in German, the questionnaire had to be translated into Slovene and Spanish for this study. The translation was done by two independent translators for each language (e.g. two Spanish-speaking translators and two Slovene-speaking translators). After receiving two different translations, discrepancies in the two translated versions were discussed by the two translators. If they could not agree on a common version, regarding these special items a third translator was consulted. To sum it up, there were three translators for each language. To guarantee a high-quality translation, at least one of the three translators was a psychologist.

3.2 Procedure

Data were collected using a quantitative survey within a cross cultural project¹³. The online study started on the 9 July and was finished on the 19 July 2013. It was required that the participants would have a job with at least 10 working hours per week and have colleagues at work. Only workers who fulfilled these criteria could participate in the study. The workers categorized themselves with respect to their position in the company as leaders or employees.

3.3 Data collecting and participants

We invited 2,407 employees from Austria, Germany, Slovenia and Spain to complete the questionnaire online. All-in-all, 1207 questionnaires were completed; 294 respondents were from Austria, 283 from Germany, 369 from Slovenia and 261 from Spain,.

3.4 Statistics

We processed the collected data with the Statistical Package for Social Sciences (SPSS; Version 21). We were testing differences between the countries for all three commitment scales and therefore we have calculated a multivariate analysis of variance (MANOVA).

4 Results

As depicted in Table 2, Austrian employees have the highest mean value of affective commitment, as the average value was 3.40. In the second place, the German employees reached an average value of 3.37. Regarding continuance commitment, Spain has the highest average value (3.44) and Germany the second highest (3.39). Austria and Slovenia have average values of 3.19, respectively. In the last scale, normative commitment, Spain has highest average value (their mean is 3.05); German employees have the second highest (mean is 2.84), and the lowest average value is the one of the Austrian and Slovenian employees (mean is 2.68 and 2.63, respectively) (see Table 2).

¹³ Data were collected within the project „culture4leadership“, funded by the Province of Styria, Austria, within the framework of “grenz-frei” (i.e. no border) project.

Table 2. Descriptive statistics for all three commitment scales with respect to country

		N	Mean	Std. Deviation
affective commitment	Austria	224	3,40	1,02
	Germany	229	3,37	0,96
	Slovenia	259	3,30	0,95
	Spain	228	3,22	0,87
continuance commitment	Austria	224	3,19	0,98
	Germany	229	3,39	0,92
	Slovenia	259	3,19	0,87
	Spain	228	3,44	0,85
normative commitment	Austria	224	2,68	0,98
	Germany	229	2,84	0,92
	Slovenia	259	2,63	0,93
	Spain	228	3,05	0,95

In the MANOVA, significant differences were found for the factor country (Wilks' $\lambda = .94$, $F(9,2273) = 6.84$, $p < .001$). Taking a closer look at the univariate statistics (Table 3), the results showed significant differences in the scales continuance commitment ($F(3,936) = 5.02$, $p < .01$) and normative commitment ($F(3,936) = 9.74$, $p < .001$).

Table 3. The ANOVA results for the differences in the Commitment with respect to country

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
affective commitment	Between Groups	4,40	3	1,47	1,62	0,183
	Within Groups	848,32	936	0,91		
	Total	852,72	939			
continuance commitment	Between Groups	12,34	3	4,11	5,02	0,002
	Within Groups	767,17	936	0,82		
	Total	779,51	939			
normative commitment	Between Groups	26,17	3	8,72	9,74	0,000
	Within Groups	838,39	936	0,90		
	Total	864,56	939			

To identify which countries are significantly different, we performed post hoc analyses for continuance and normative commitment, which are based on the Tukey HSD method. The results are presented in Table 4.

Table 4. Post hoc tests for the analysis of the differences between countries for the three commitment scales

Dependent Variable	Country comparison	Mean Difference	Std. Error	p	Sig.
continuance commitment	Austria - Spain	-0,25	0,08	0,02	*
	Austria - Slovenia	-0,00	0,08	1,00	
	Austria - Germany	-0,20	0,09	0,09	
	Spain - Slovenia	0,25	0,08	0,01	*
	Spain - Germany	0,06	0,08	0,91	
	Slovenia - Germany	-0,20	0,08	0,08	
normative commitment	Austria- Spain	-0,38	0,09	0,00	**
	Austria- Slovenia	0,05	0,09	0,94	
	Austria- Germany	-0,16	0,09	0,29	
	Spain - Slovenia	0,43	0,09	0,00	**
	Spain - Germany	0,21	0,09	0,08	
	Slovenia - Germany	-0,21	0,09	0,06	

** significant on the .01 level; * significant at the .05 level.

The post-hoc analyses (Tukey HSD test; Table 4) show that for calculative commitment there are significant differences between Spanish employees and employees from Austria and Slovenia. For normative commitment the result is similar: significant differences could be found between Spanish employees and employees from Austria and Slovenia.

5 Discussion

We studied the differences between the three dimensions of commitments of employees in four different countries. We expected differences in the three commitment scales between Austria/Germany, Slovenia and Spain. The hypothesis was partly confirmed as the differences are present in two scales: continuance commitment and normative commitment. These scales show statistically significant differences between Austrian, Slovenian and Spanish employees.

More specifically, employees in Spain show significantly higher continuance commitment and normative commitment than employees in Austria and Slovenia. In the sense of continuance commitment, Spanish workers experience that they have to stay because it would be too “costly” for them to leave the organization or they don’t have options to change to another company. As for normative commitment, workers in Spain experience a higher sense of obligation to their company and would feel guilty, if they quitted their jobs. This result can be explained by economic factors (see also Table 1). Spain has the highest unemployment rate and lowest life satisfaction compared to the other three countries. Considering this negative economic situation, quitting their job would be too risky for them, thus raising their continuance commitment. Regarding Austria, Slovenia and Germany, no differences could be found. The economic situation in Austria and Germany seems to be equally positive: additionally, Austria and Germany share the same cultural cluster in the GLOBE study (Szabo & Reber, 2008). Therefore, it seems plausible that no significant differences in commitment could be found for these two countries. In Slovenia however, the unemployment rate shows to be a bit higher than in Austria and Germany (although not as high as in Spain). Interestingly, Slovenian workers show no difference regarding their commitment when compared to Austria or Germany. These results are closely connected with the economic indicators for the mentioned four countries that were presented in the introduction and Table 1.

5.1 Contributions to theory

The findings of this research have some important implications for the commitment theory. It is established that employee commitment can take different forms (e.g., affective, normative, and continuance) and we found that employees in four different countries (Austria, Germany, Slovenia and Spain) show a different amount of continuance and normative commitment. Our research also supports the link between TMC and SDT, where indicators for well-being (autonomy, competence, and relatedness) are combined with commitment. Countries with a high amount of organizations where these three needs postulated in the SDT are fulfilled are more likely to have more committed employees. We could not find this result for affective commitment, but for continuance commitment. Spain is the country with the lowest life satisfaction and worse economic situation and Spanish employees show a higher extent of continuance commitment. Austria on the other hand has a stable economy and the highest life satisfaction, showing lesser extent of continuance commitment.

Research results support commitment studies (Peene, 2009 and Bosman et al., 2005) which exposed that job insecurity has an impact on employee’s commitment.

5.2 Contributions to practice

Managers can be seen as a major key factor for the commitment of their employees. For strengthening the commitment, the following aspects are important:

- Create a supportive culture and climate of the organization,
- Show employees that leaders care for them,
- Create meaningful relationships with employees and teams in the organization,
- Provide challenging work and opportunities to learn, grow, and make significant contributions,
- Build motivations structure to motivate employees,
- Promote creative thinking,
- Care for the safety and health of employees,...

Managers can also align the interests of the company with those of the employees. Whenever employees make something good for the company, they also benefit. They can establish this directly by introducing gain-sharing plans (incentive plans in which employees receive bonuses in proportion to their companies’ profitability). Such

plans must be administered fairly in order to be effective in enhancing organizational commitment (Greenberg, 2011).

5.3 Limitations and further research

The impact of economic factors, countries and cultures should be included to a greater extent. Future research should highlight sub-cultures in the different countries to further analyze the effects of culture on organizational commitment. As an important constraint must be referenced sample size, especially per country or if the sample does not come from one company.

6 Acknowledgments

Sara Tement, Borut Milfelner and Aleksandra Pisnik also participated in the project. They also contributed to the translation of the questionnaire. Matjaž Mulej checked the English.

References

- [1] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- [2] Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organization commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
- [3] Bloemer, J., Pluymaekers, M. & Odekerken, A. (2013). Trust and affective commitment as energizing forces for export performance. *International Business Review*, 22, 363-380.
- [4] Bosman, J., Buitendach, J.H. & Laba, K. 2005a. Job insecurity, burnout and organisational commitment among employees of a financial institution in Gauteng. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4): 32–40.
- [5] Brunetto, Y. and Farr-Wharton, R. (2004). Does the Talk Affect Your Decision to Walk, *Management Decision*, 42, 579-600.
- [6] Canipe, (2006). Relationships among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Turnover Intentions, Unpublished Doctoral Dissertation.
- [7] Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [8] Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. doi:10.1016/j.hrmr.2007.05.00.
- [9] Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- [10] De Witte, H. & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.
- [11] Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/browse-statistics-by-theme> (retriven 31. July 2015).
- [12] Goris, J.R., Vaught, B.C. and Pettit, J.D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis, *Journal of Business Communication*, 37(4), 348-68.
- [13] Greenberg, J. (2005). *Managing Behavior in Organizations* 4th ed., Prentice-Hall, Englewood.
- [14] Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* 10th ed., Pearson, Harlow.

- [15] Karrasch, (2003). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Military Psychology*, 15(3), 225-36.
- [16] Kirkman, B. L., Shapiro, D. L. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance. *The Academy of Management Journal*, 44 8(3), 557-569.
- [17] Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- [18] Koch, J. & Steers, R. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- [19] Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- [20] Meyer J. P., Stanley L. J., Parfyonova N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- [21] Meyer, J. P., & Allen N. J. (1997). *Commitment in workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [22] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 64-89.
- [23] Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- [24] Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.007
- [25] Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- [26] Morin, A., Vandenberghe, C., Boudrias J.-S., Madore, I., Morizot, J. & Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 716-738.
- [27] Morrison, K.A. (1997). How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 39-63.
- [28] Mowday (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational Behavior*, 611, 20-52.
- [29] Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkage*. New York: Academic Press.
- [30] Ooi, K. B, Safa, M. S. & Arumugam, V. (2006). TQM Practices and Affective Commitment: A Case of Malaysian Semiconductor Packaging Organizations, *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 37-55.
- [31] Niek Peene, N. (2009). *Insecure Times: Job Insecurity and Its Consequences on Organizational Commitment*. Tilburg University Human Resource Studies
- [32] Porter, L.W., Crampon, W. & Smith, F. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87- 98.

- [33] Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- [34] Riordan, C. M. & Vandenberg R. J. (1994). A Central Question in Cross-Cultural Research: Do Employees of Different Cultures Interpret Work-related Measures in an Equivalent Manner? *Journal of Management*, 20(3), 643-671.
- [35] Samad, S. (2007). Assessing the Effects of Job Satisfaction and Psychological Contract on Organizational Commitment among Employees in Malaysian SMEs, The 4thSMES In A Global Economy Conference 2007.
- [36] Sayani, G. & Swamy (2014). A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary, *Int. Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12 Part 1), 04-14.
- [37] Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- [38] Turner, B. & Chelladurai, P. (2005). Organizational and Occupational Commitment, Intention to Leave, and Perceived Performance of Intercollegiate Coaches, *Journal of Sport Management*, 19(2), 193-211.

Customer Loyalty Management in Retail in Conditions of Internationalization*

Sreten Ćuzović

Faculty of Economics, University of Niš
Trg Kralja Aleksandra 11, 18000 Niš, Serbia
otilovic@gmail.com

Svetlana Sokolov Mladenović

Faculty of Economics, University of Niš
Trg Kralja Aleksandra 11, 18000 Niš, Serbia
svetlana.sokolov@eknfak.ni.ac.rs

Abstract. *Customer Relationship Management (CRM) is the basic business concept in contemporary retail companies. CRM seems to be an essential element for retail companies' survival in contemporary business environment. Introduction of CRM into retail includes building and maintaining long-term partner relationships between companies and their customers, in order to create the lifetime value for customers and retail companies alike. What differentiates CRM from other relationship management concepts is the possibility of establishing individual relationships between retail companies and their customers. Managing change of customer relationships is based on high significance of valid information and knowledge about the customers' needs, requests, and behavior. Since business relationships among retailers and customers are volatile and rather time-conditioned, it is very important that contemporary retailers take the planned approach to managing customer relationships in the long run. High-quality services, based on the collected and analyzed information on customers' needs, initiate and impel customers' interest in activities of retail companies. All that leads to building customers' satisfaction, confidence and, finally, their loyalty. The aim of this paper is to present the key factors for creating customer relationships, especially the concept of loyalty, based on the case study of the Serbian market. It will also contribute to the identification of factors of change and managing change in customer relationships on the Serbian market.*

Key words. customer relationship management (CRM), retail, the concept of loyalty.

1 Introduction

The research subject of this work is the strategy of creating and maintaining customer loyalty in retail, as the current marketing concept, in conditions of business internationalization. The underlying hypothesis in this work is that establishing and maintaining long-term customer relationships is a key factor of successful business of modern retail companies. At the same time, trade, as an important and dynamic economic activity, and, within it, retail, with its characteristics and specifics, are a common research subject of domestic and foreign authors. There are several reasons for this. The key reason is that the classic trade business has transformed into a modern marketing activity. Therefore, research of customer relationship management, as a segment of trade marketing, is increasingly attracting the attention of theorists and practitioners. Starting from the theoretical and practical bases of modern concepts of loyalty and long-term customer value, this paper aims to identify ways of maintaining customer loyalty in retail. In this regard, customer loyalty is not easy to achieve. Permanent relationship with customers, monitoring their requirements and meeting them, and then monitoring satisfaction are the main stages in the process of creating loyal customers. Loyal customers are those who are loyal to a particular brand, product, or company. A quality product or service becomes a condition of survival on the market. The majority of customers do not lodge formal complaints, but just stop using the services of the company and never return to it. For these

* The paper is part of the research within the Project No. 179081, funded by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia

reasons, companies introduce loyalty programs, aimed at increasing the number of permanent customers. The introduction of a loyalty program is expensive but worthwhile investment for retailers. It is very important to implement the right steps in the establishment, implementation, and control of an effective loyalty program. Loyalty programs are introduced into retail based on the specific business conditions and analysis of the existing frames of reference.

Based on the research subject, the aim of the paper is to, from a theoretical and empirical point of view, address the issues that retail faces in the process of maintaining customer loyalty. From a diverse range of issues opened by the strategy of establishing and maintaining customer loyalty, the key ones have been selected. Following the platform of the set research objective, the work will, first, point out the theoretical aspects of the customer loyalty concept and program in retail. Furthermore, with reference to the contemporary theory and practice, the phases and implementation of customer loyalty in retail will be considered. Such an approach will enable comprehensive research on customer loyalty strategy, on the one hand, and will serve as a theoretical and empirical basis for understanding the practical examples of loyalty programs on the Serbian market. The subject of analysis will focus on retail companies that internationalized their business on the Serbian market.

2 Development of customer loyalty programs

Traditionally, customer loyalty is defined as a measure of customer behavior. This measure of behavior includes: likelihood of purchase, percentage of purchase, likelihood of repeated purchase, frequency of purchase, repeated purchase, and others [Beerli et al., 2004].

Loyal behavior ensures repeated purchase and longer attachment of customers to the brand and/or company. The primary goal of customer loyalty is to increase business security. Increased level of repeated purchase and its transformation into a routine ensures stability in relations with customers, which means greater fault tolerance and resistance to the actions of the competition. Intensive feedback from loyal customers and frequent contacts motivate customers to buy more and more often, and, more importantly, to, together with the company, develop satisfaction programs and eliminate the causes of dissatisfaction. The company's growth can be achieved by maintaining the existing and acquiring new customers. Concentrating company's resources on profitable customers means deeper penetration, as a result of the increase in sales to a specific customer during the period of attachment and a higher return on investment. On the other hand, it increases the verbal propaganda and attracts new customers. This type of propaganda provides numerous benefits to the company, because it is initiated by customers who have a positive experience. It is often more successful and produces better effects than the aggressive and offensive economic propaganda.

An important economic effect of increasing customer loyalty is increased profitability, achieved by reducing costs and increasing revenues. Total cost reduction is the result of lower cost of retaining the existing ones, in relation to conquering the new, lower operating costs, related to the resolution of appeals and complaints, and other transaction costs. The increase in revenues is due to higher volume and frequency of purchasing, cross-purchasing, and lower sensitivity of loyal customers to prices. It is believed that the increase in revenues is difficult to achieve, because it often happens that instead of a willingness of loyal customers to pay premium prices, they demand lower prices as a reward for their loyalty. Possibilities for generating profit increase by extending the period of customer retention and their value for the company. Experience in dealing with the same customer means moving from a negative profit in the first year to positive and increased profit, resulting from higher purchases, lower operating costs, positive recommendations to potential customers, lower flexibility to price, and the possibility of charging premium prices. The emotional bond that eventually forms between brands and customers often leads to lower sensitivity to prices. Such a customer is willing to pay a higher price for the brand to which they trust and whose quality they are assured of, in order to reduce the costs of seeking a new brand [Lin and Bennett, 2014].

In researching the loyalty of customers, it is important to determine the precise meaning of true customer loyalty. According to some authors, "true" loyalty refers to those customers who are committed to the company to the extent to which they exclude the competitive companies from consideration, so it can be said that these customers almost exclusively purchase from that company [Maričić, 2010]. This understanding of loyalty implies that the "true" loyalty is very difficult to build and maintain without the inclusion of basic, i.e. fundamental, attitudes of customers that determine their behavior [Frank et al., 2014].

Customer attitudes stand for a psychological tendency that is expressed in their assessment regarding the degree of favor or disfavor to the company, i.e. the products and services it offers. To understand customer loyalty, attitudes are extremely important, because they indicate certain customer behavior, such as the probability of future use, or how likely it is that customers will recommend the company to their friends and colleagues.

Modern marketing theory and practice give primacy to retaining customers in relation to winning new ones. Competitive pressures are intense, and winning new customers requires company's efforts in terms of time and investment. The priority task of modern management is continuous creation and delivery of superior value to

customers by developing long-term, mutually beneficial relationships. The surest way to retain customers is to build strategies to reward and motivate both current and future customers. From the moment when the American airline company “American Airlines” introduced the frequent flying programs in the 1980s, customer loyalty programs have become omnipresent in almost every sector of the economy, including trade. Only in the USA, 70% of households have at least one supermarket payment card, which proves their loyalty to this kind of stores. The importance of loyalty programs has eventually grown bigger, and today they are used for the development of customer relations, stimulating purchase of products and services, as well as for customer retention.

In connection with loyalty programs, there are different interpretations. Some theorists and practitioners believe that loyalty programs increase customer retention, while others claim that they do not affect customer retention, but increase the participation of a specific company in the volume of consumption (“wallet”) of customers, and others [Bolton at al., 2000]. It is especially noted that successful loyalty programs lead to imitation by competitors, which, in turn, increases company’s costs. Numerous loyalty programs are based on rewards and discounts to customers, which is not enough to retain all customers. A positive attitude is not a guarantee of repeated purchase of a product brand if such a position is stronger towards the other brand. Long-term loyalty is the result of the intensity of the positive attitude of customers and strong differentiation of attitude towards other brands. It is a function of the delivered value to customers, whose individual perceptions are conditioned by the degree of involvement of customers in the purchase process and product performance (especially its uniqueness). In situations of low involvement of customers in the purchase process, loyalty is conditioned by tangible attributes and benefits. The situation is reverse in the event of significant involvement of customers in the decision-making process regarding purchase.

The success of the loyalty program is the function of its structure and design. It happens that similar programs have very different responses, due to the seemingly invisible changes in the design. For this reason, it is necessary to properly design a loyalty program. This, in turn, raises a whole range of questions [Wong and Sohal, 2003]:

- How should a loyalty program be designed?
- Should cash or goods be offered as a promotional prize?
- Should luxury or consumer goods be used as a promotional prize?
- Should incentive systems be conditional (“if you buy a certain amount, you will have the possibility to win a great prize”) or deterministic (“guaranteed prize provided that you agree to certain requirements”)?
- Is it better to offer one or several products? Etc.

While some companies offer prizes in cash, others focus on rewards in the form of goods. Numerous studies suggest that products and services, as promotional prizes, achieve much better effects than cash. In other words, even though cash has obvious benefits, rewards in the form of luxury goods are more valuable for customers because of the quality that customers evaluate in relation to their costs. In addition, regarding these rewards, customers invest much more effort because it often happens that flexible payment terms are offered for products in the specific range, which would otherwise be purchased in much smaller quantities. When it comes to choosing between luxury or some other consumer products, generally speaking, rewards in the form of luxury goods tend to be better because customers perceive them as something sudden. In addition, for this type of reward, customers will sacrifice more.

Loyalty programs can be very effective in attracting new customers, encouraging existing customers to frequent purchase, as well as preventing competition to take these customers. Pioneers in the development of programs aimed at rewarding loyalty were the airline companies. They developed the so-called “frequent flyer” programs, aimed at increasing loyalty, i.e. frequency of use of services of a certain airline company. At the beginning, they were more directed towards sales improvement than a long-term form of attaching customers to the company. Initially, these programs did not distinguish between different categories of travelers, offering only financial benefits for a certain number of purchases, and were, therefore, focused on improving sales, rather than developing long-term relationships. Eventually, they realized that there were different categories of passengers with different values for the company. Therefore, the most profitable passengers received not only benefits, but also special treatment at the airport, during the flight, and in continuous communication. Later, the principle of collecting points began to be applied in hotels, supermarket chains, department stores, and different companies dealing with sales. As rewarding customers increasingly spread over time and became tempting for customers, companies realized that they could further increase the frequency of purchase. They started associating so that the collected points from one company could be used in the other and vice versa.

Every company, in accordance with its capabilities, should formulate a loyalty program that will increase the loyalty of existing and attract new customers, improve sales, and reward loyal customers. The marketing practice offers different ways to extend the loyalty programs. Berman developed an interesting example. According to B. Berman, loyalty programs can be divided into the following four types [Berman, 2006]:

- Type 1 is the classic form of sales improvement (members receive a discount at the checkout when paying). In fact, all customers who have a specific card have the right to the same conditions, regardless

of the value and frequency of purchase. This indicates that there is no adapted and targeted communication.

- Type 2 loyalty program basically rewards the frequency of purchases in a way that gives free shopping after a certain number of purchases (members receive a single unit free of charge when they purchase a certain number of units of a product/service). Each purchase is usually written on a card, and when the customer makes a certain number of purchases, they get one for free. There are many examples of this kind, and can be applied at car wash facilities, beauty salons, cafes that offer coffee to go, etc. This kind of loyalty program is easy to administer, as it does not require a developed database, and includes no key customer data. What is the problem is the fact that the subject of the prize is the same as the one which is normally bought (e.g. coffee), so the question is whether it is sufficiently motivating.
- Type 3 loyalty program is different from the previous two, where the rewarding is performed pursuant to the demonstrated loyalty, i.e. frequency of purchase (members collect certain points based on cumulative purchases). When a customer collects a certain number of points, they can use them to purchase the same or different products and services provided by the company or partner company. With this type of loyalty program, database is necessary, and, therefore, the offer can be adapted to customers.
- Type 4 loyalty program is the most developed loyalty program (members receive a customized offer and communication). Although based on points, these programs have a high degree of customization, communication, promotion, rewards, and the overall offer. Databases are extremely developed. Besides information on the frequency of purchase, the database contains information on customer preferences, lifestyle, and demographic data.

3 Phases of customer loyalty programs

Research conducted at the beginning of 2009 by “Retail Info News” and “IHL Group”, with the support of “SAP for Retail” and “ATG”, showed in which direction companies need to develop customer loyalty programs to retain the market position and offer customers what they want, through channels that are mostly being used, under conditions that suit them best [<http://www.balkanmagazin.net/finansije/cid135-30586/uspeh-prodaje-zavisi-od-programa-lojalnosti-klijenata>]. Customer loyalty programs should enable traders to achieve their most important goals:

- Better knowledge of the database (collecting new information on the preferences of the target segment and each customer individually, adjusting the offer for long-term development of good relations),
- Increasing profit (to make the loyalty program bring more profitable business than it would be in the event that it was not introduced),
- Retention of existing customers (to make it focused on the most valuable customers and, therefore, provide the value both to the company and the best customers),
- Improve loyalty programs (to make it focused on the most loyal customers and thus provide value both to the company and the best customers).

In a strong economy, traders realize that every customer is important and that it is much cheaper to keep existing than to gain new ones. The question is why loyalty programs are so important. Well designed and implemented customer loyalty program provides companies the ability to collect data about customers, increase their own profits, prevent the departure of customers to the competition, and increase their loyalty.

A successful loyalty program includes the following steps [Berman, 2006]:

- (1) Determining the objectives of the program: the objectives of the program can be varied and may respond to the set goals in a different manner. The most advanced form is a type 4 loyalty program, because it includes a number of objectives that underpin the development of long-term relationships with customers.
- (2) Determining the budget is significant because investing in loyalty program includes a number of items. The most expensive elements refer to meeting the technical and technological requirements, production of plastic cards, hiring additional people, operating costs.
- (3) Identification of target segments of the program: a loyalty program must be voluntary, i.e. customers can decide themselves whether they want to become members of the club. Certain conditions must be established at times, especially when it comes to higher loyalty programs. It is, therefore, necessary that the company knows its customers, features, and profitability.
- (4) Source of rewards for the most loyal customers: depending on what type of long-term relationships should be realized, the company must develop specific actions and rewards for the most loyal customers. Benefits, rewards, and requirements must be immediately understandable to customers and employees. Using reward points must be simple and as fast as possible.

- (5) Considering partnerships with other companies: customers may associate and be given the possibility to earn points in more places, at more companies from different sectors. Thus, for example, partners of a retailer might be: travel agencies, hotels, restaurants, or sports clubs.
- (6) Building a good organization is necessary and of great importance for the very functioning of the program.
- (7) Developing and upgrading the database forms an indispensable link in the development of loyalty program. The possibility of storing large amount of data relevant to the company, as well as the possibility of processing and obtaining information for business decisions, are the main reason for the introduction of information technology and construction of information systems in the modern company.
- (8) Evaluating the results of loyalty program: according to the objectives set at the beginning, evaluation of the results achieved is made. One of the ways to determine the effectiveness of loyalty program is to monitor the same customers over time, i.e. to monitor their behavior, both in terms of frequency of purchase, and in terms of customer value.
- (9) Taking specific action is the logical consequence of determining the efficiency or inefficiency of the program.

4 Implementation of the loyalty program

Customer/client loyalty programs, especially those well designed and implemented, are very important, because they allow the collection of data on customers, increase profits, prevent the departure of users of goods or services to the competitors, and increase customer loyalty. When thinking about loyalty programs, the company must not forget that not all clients are equally important to the company. Therefore, they have to find out who their best customers are and to focus on the preservation of the volume of work they do. Another reason for focusing on loyalty programs is that they allow the development, today or tomorrow, of a system of digital contact of customers. Loyalty programs can also serve as a platform through which retailers and makers of brands can get confirmation from users that they develop them based on their highly targeted, individual needs and desires, and that they distribute their products or services through many different, constantly growing channels. This means that companies must communicate through the channels and means that customers want to use most. In the current environment, loyalty programs allow sales companies to have centralized databases and platforms for the harmonization of views on each customer, as well as for adjusting their communication strategies to that. In such a situation, it does not and will not matter which communication channel customers use to make a purchase, because it will be recorded in the retailer's database and very quickly used for analysis in any sales channel used by the vendor [Siddiqi, 2011]. What today's loyalty programs tend to is identify customers based on previous purchases, encourage them to buy more through relevant offers, or reward them for the previous money spent.

Companies need to understand the fact that loyalty programs are only one element of customer acquisition and retention. The loyalty program does not ensure loyalty. Numerous surveys show that customers value service and responsibility over the loyalty program. Even the best loyalty program will not mitigate the effects of missed orders or delayed deliveries. Loyalty programs reinforce the fundamental need for operational excellence and service. As always, the best way to reward customers and ensure lasting loyalty is to provide them with economic, empirical, and emotional value.

There are several views on how customers can be attached. The ultimate goal of attachment is to raise loyalty to the highest level. Different authors cite various approaches to managing this procedure. Kotler distinguishes among five levels of marketing, bearing in mind the intensity of efforts dedicated to building loyalty programs [Kotler and Keler, 2009]:

- (1) Basic marketing – the seller sells the product without further engagement,
- (2) Reactive marketing – the seller sells and encourages the customer to call and ask for additional explanation and information,
- (3) Responsible marketing – the seller periodically enters into contact with the customer and suggests improvement, gives advice for better use, and points to innovation,
- (4) Proactive marketing – the seller periodically enters into contact with the customer and suggests improvement, gives advice for better use, and points to innovation,
- (5) Partnership marketing – the seller constantly collaborates with their customers and is constantly concerned about improving the performance of the sold products or services.

The company must select the key basis of attaching its customers, and, on the basis of that element, build a strategy, looking at the competitive structure as the internal potential of its company. A precondition for the company to be able to apply the strategy of acquiring and creating customer loyalty is good knowledge of the customer.

The plan of implementation of loyalty programs starts with the following steps [Kotler and Keler, 2009]:
 Step I: Development of different methods of data collection and creation of data warehouse. Companies collect information through various channels of communication with customers.

Step II: Introduction of CALL center – in early nineties, it was the first open line of interactive communication of companies with customers. With the help of this center, customers were given the possibility to inquire, check, or complain.

Step III: Creating a WEB site – a great place where we can find out who is the interested visitor before letting them access the desired content, in such a way that before access to the WEB content, they have to provide information about themselves.

Step IV: Point of sale terminal is a computer to which the peripherals are attached: barcode reader, card reader, printer. Using these devices, retailer accelerates the charging, but also collects data on the individual customer's purchases.

Step V: Post-sale activities of delivery to the address, product setup and installation, maintenance, and the like.

Step VI: A standardized way of collecting data.

Step VII: Integrated view of the customer means integration of all the different customer data (demographic, economic...), as well as all changes which occur at various points of contact between the buyer and the seller. There are three key components of a data warehouse that provide an integrated view of the customer: data – value and speed, rules – personalization and transformation, context – the whole relationship and the reason for taking action.

5 Customer loyalty programs in Serbia

Some of the examples of successful customer loyalty programs have already been given in the previous parts of the work. The entry of competition on the retail market of the Republic of Serbia has certainly contributed to the development and expansion of customer loyalty programs on the domestic market [Ćuzović and Sokolov Mladenović, 2012]. This segment of the research aims to explore the dynamics of successful loyalty programs on the retail market in the Republic of Serbia, as well as to point out their characteristics. As examples of loyalty programs on the domestic market, the “Super Card” program (unique multipartner program) will be analyzed, as the project of the two companies, “NIS” and “IDEA”, as well as the “Pika Card” program, introduced by the regional company “Mercator”.

5.1 Multipartner loyalty program “Super Card”

In May 2013, the companies “NIS” and “IDEA” presented joint multipartner loyalty program, called “Super Card”, providing additional benefits to their customers. “Super Card” is a unique reward program that allows customers to realize a variety of benefits, special discounts, and savings. Every customer is offered numerous benefits that make shopping more favorable within a broad network of partners. This unique loyalty program is based on the cooperation of seven regional companies (“Mercator-S”, “NIS Petrol”, “Gazprom”, “Sberbank”, “DDOR Insurance”, “Telenor”, and “McDonald’s”). Benefits for customers are constantly evolving, all in order to address the needs of customers and contemporary lifestyle [www.idea.rs].

The concept of multipartner loyalty program, initiated by the companies “NIS” and “IDEA”, was the first program of this kind and scope in Serbia, and has continued to expand, by involving new partners, thereby increasing the benefits for all customers. “Super Card”, the largest loyalty program on the Serbian market, is successfully expanding the network of satisfied customers, and, in less than a year, has become a part of everyday life of a number of families. This is supported by the fact that so far over 1,000,000 cards have been issued, and more than 18 million purchases have been performed with “Super Card” in over 500 “IDEA” retail stores and “NIS” gas stations across Serbia. “Super Card” is a unique reward program in Serbia, which includes several partners, and each partner rewards customers for the purchase or use of their services. This loyalty program allows companies to get to know the habits and behavior of their customers better, with the aim to reward their loyalty. Offers created in accordance with the individual needs of the users, simple collection of points, and the possibility of additional savings represent the biggest advantages of this program. The companies “NIS” and “IDEA”, the partners in the “Super Card” joint loyalty program, signed a protocol on cooperation with new partners, “Sberbank” and “Telenor”, on 12 November 2013.

“Sberbank”, Russian largest bank, with over 100 million clients and over 18 thousand branches, always wants to be close to its clients, and creates its services in a flexible way, according to the current needs of clients, to ensure their needs are addressed quickly, efficiently, with a wide range of interesting products meeting the current needs of its clients. Within this program, it offers special products and services for all users of “Super Card”.

Entry of “Telenor” into the program, as the mobile operator with a large user base, means that the program now covers all main areas of customer needs. Even a million of “Super Cards” after only five months since launch is an indication that customers embraced this program. At this moment, more than 500 retail stores and more than 200 towns are covered by the program, and, so far, more than ten million transactions have been generated through “Super Card”.

“Super Card” is the first loyalty program of this kind and scope in Serbia. Due to a centralized system, all the companies are able to get to know the habits and behavior of their customers better, so that they could create offers in accordance with the individual needs of customers and reward their loyalty. In October 2014, “Super Card” presented the Payment Super Card, in cooperation with “Sberbank” Serbia. Benefits for customers under the Payment Super Card are reflected in the deferred payment of up to 45 days and purchase in up to 12 installments without interest, as well as the possibility of collecting of up to three times more points in the network of partners, “IDEA”, “Roda”, “Mercator”, “NIS Petrol”, “Sberbank”, “DDOR Novi Sad”, and “Telenor”, and it is only part of the benefits that the use of this Payment Super Card provides to customers. Payment Super Card belongs to the prestigious program, “MasterCard World”, and is intended for all customers, members of the “Super Card” loyalty program. For the issuance of the card, one needs to submit an application in any “Sberbank Serbia” branch or via the Internet. The spending limit is determined individually based on the needs, possibilities, and requirements of each user, and the card itself, in addition to the payment, allows greater savings in the network of partners, in relation to the existing “Super Card”. Total savings that customers can make through the use of the Payment Super Card in a network of partners is important for the family budget and amounts to 6% for the spending in the “IDEA”, “Roda”, and “Mercator” stores, as well as up to 5 dinars of savings per liter of fuel at “NIS” and “Gazprom” gas stations. In addition, Payment Super Card returns 0.5% of total spending in any other point of sale outside the network of the above-mentioned partners. Payment Super Card has brought to the Serbian market a range of innovative features, such as insurance, contactless payment, and payment via the Internet. This credit card pushes the limits of available financial services to users and significantly changes the customer experience regarding financial transactions. “Super Card” enables contactless payments at 2.5 million locations and standard payment at 36.9 million points of sale worldwide, as well as payments on the Internet.

At the annual awarding ceremony of the “Serbian Association of Managers”, “Super Card”, a unique loyalty program in our country, was awarded in the category “Regional Project of the Year”. This award is given to projects of companies that have contributed to the promotion of the entire region as an investment destination and the development of foreign trade relations between Serbia and neighboring countries. The SAM annual award is given to the most successful companies, managers, and entrepreneurs, and aims to improve the business environment, professionalization and recognition of companies and institutions which advocate better business conditions and a better life of people in general.

5.2 The loyalty program of “Mercator Group” – “Mercator Pika” card

Mercator Group is one of the largest and most successful retail chains in Southeast Europe, which operates on seven markets in the region. The strategic goal of Mercator Group is to be a leading retail chain of food products and products for everyday use in the household in Southeast Europe, and one of the key factors on this way is the development of additional commercial services related to the system of customer loyalty. It can be said that the “Mercator” loyalty program is one of the first programs of this kind on the domestic market. The “Mercator” loyalty system, Pika Card, brings customers savings of 3-6% in respect of the performed purchase, in the form of bonuses and other benefits, in Mercator stores and partner outlets. The first “Pika Card” was established by forming the Mercator Club in Slovenia in 1986 [www.mercator.rs].

“Mercator” rewards its loyal customers through “Mercator Pika” card. This card is also designed as a credit loyalty program that works through the collection and use of collected points. The collected credit points bring 3-6% cheaper purchase and other benefits. There are blue, green, and gold “Mercator Pika” cards. The blue one is a cash card, designed for customers who pay in cash. It allows the collection of points, which, in addition to savings (credit), provide the possibility of participating in the prize draw. The green one is a payment card, designed for customers who want to purchase through deferred payment, and the gold card is intended for customers who want to settle their purchase through deferred payment, and do not want limit in dealing with the card. The advantages and benefits of payment cards are reflected in the fact that fees and costs of operating with the card are not accounted for, the accounts are settled once a month, and there is a possibility of interest-free repayment of footwear, textiles, sports equipment, technical equipment, furniture, and building materials. The payment of monthly obligations includes no fee at the designated “Mercator” points of sale.

The cash and payment green Pika Card is intended for the “Roda” and “Mercator” customers, who want to settle their purchase through deferred payment. The created “Pika Card” is sent to the home address upon receipt of complete documentation, filled application, administrative ban, and the signing of the general provisions for the issuance and use of the green “Pika Card”. The user of the green card can obtain additional cards without the costs of creation and operating costs. Advantages and benefits of the card are as follows: fees and costs are not charged, participation in the credit system of collecting points, and the possibility of savings. The payment through “Pika Card” is recorded at the POS terminal of the bank. Accounts are settled once a month. When paying for goods in cash or through “Mercator” vouchers, at the checkout, the buyer shows “Pika Card” and acquires credit points. There is a possibility of interest-free installment payment of products from the range of footwear, textiles, sports equipment, technical equipment, furniture, building materials, where only the first installment gives credit points.

The payment of monthly obligations involves no fee at the designated “Mercator” and “Roda” points of sale. The monthly purchasing limit is valid from the date of accounting liabilities. After a few months of operations, in agreement with the “Club Mercator” officer, customers themselves can propose the amount of their purchase limit. Additional “Pika Card” is issued at the proposal of a basic card user, which shall be responsible for all liabilities and expenses of additional cards. Credit points in the course of operations are registered at a joint account of the basic card. Credit and other benefits are the same for all “Pika Cards”. Green “Pika Card” has an allowed purchase limit. It is released after the settled monthly obligations. In the case of additional cards, authorized and family card, the limit is linked to the cardholder. After a minimum of six months of operations, and if there has been an increase in income, and if the user is a regular payer, based on the application, it is possible to increase the monthly purchase limit.

Blue “Pika Card” is intended for “Roda” and “Mercator” customers who pay in cash. It allows one to collect points, which, in addition to savings – credit (discount in goods), provide the opportunity to participate in the prize draw. When paying for goods purchased in cash or vouchers in “Roda” and “Mercator”, at the checkout, the buyer shows a cash card and gains credit points. The balance of acquired points can be seen on the slip when shopping.

“Gold Pika Card” is designed for existing users of “Pika Card” and most loyal “Mercator” and “Roda” customers, who, during the operations with the card, do not want limit, and want to purchase based on deferred payment. Credit and payment gold “Pika Card” is intended for users of green “Pika Card” under special conditions: that they are users of Pika Card for at least a year, regularly paying their obligations, and that they, in the last two credit periods, achieved turnover of more than 400,000 RSD per credit period.

6 Conclusion

In modern business conditions, a satisfied customer is not a guarantee of business success. What distinguishes successful retail companies from unsuccessful ones today is the phenomenon of customer loyalty. A prerequisite for the establishment of customer loyalty is satisfaction with products and services. If customers are not satisfied on any grounds, loyalty cannot be achieved. The customer who is absolutely satisfied with the company’s product or service is more loyal than the one who is only satisfied. It is believed that a fully satisfied client or customer is a prerequisite for the establishment of loyalty and strengthening relations with the company over the long term. The customer’s first impression is very important, i.e. it is crucial to achieve customer satisfaction at the first meeting, in order to form the basis for the establishment of loyalty. It has been the aim of this work to determine the basic factors of establishing and maintaining customer loyalty in retail, which could be seen through the theoretical aspects of loyalty programs, phases and the implementation of the customer loyalty program. The research results of the analyzed case studies in this work suggest satisfaction as the most important determinant of loyalty, followed by the perceived value and quality of services. The analysis of current loyalty programs on the domestic market indicates that retailers in Serbia are increasingly recognizing the importance of developing loyalty programs and that they are adapting their business to that. Similarly, the domestic market needs to be further developed and implement dynamic management paradigm of key customers and adequate database on them. Analyzed examples of customer loyalty programs point to the importance of this concept in retail, especially in international retail chains. Gradual increase in the number of customers loyalty programs, as well as the number of transactions via cards analyzed, shows that the retail market in Serbia recognizes the importance of loyalty programs, aimed at further positioning of the companies, as well as improving competitive advantage.

References

- [1] Beerli, A., Martin, J.D., Quintana, A. (2004). A model of customer loyalty in the retail banking market. *European Journal of Marketing*, Vol. 38 Iss: 1/2, pp.253 – 275.
- [2] Berman B. (2006). Developing an Effective Customer Loyalty Program. *California Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 132-133
- [3] Bolton R., Kannan P., Bramlett M. (2000). Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, pp. 89-99.

- [4] Frank, B., Torrico, B.H., Enkawa, T., Schvaneveldt, S.J. (2014). Affect versus Cognition in the Chain from Perceived Quality to Customer Loyalty: The Roles of Product Beliefs and Experience. *Journal of Retailing*, Vol. 90, Issue 4, pp. 567-586.
- [5] Ćuzović, S., Sokolov Mladenović, S. (2012). Marketinška dimenzija internacionalizacije trgovine s posebnim osvrtom na tržište Srbije. *Ekonomске teme*, br. 4, str. 571-597.
- [6] <http://www.balkanmagazin.net/finansije/cid135-30586/uspeh-prodaje-zavisi-od-programa-lojalnosti-klijenata> (August 1st, 2015)
- [7] Kotler P., Keler K.L. (2009). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall, Chicago.
- [8] Lin, Z., Bennett, D. (2014). Examining retail customer experience and the moderation effect of loyalty programmes. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 42, Issue 10, pp. 929-947.
- [9] Maričić, B. (2010). *Ponašanje potrošača*. CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- [10] Siddiqi, K., (2011). Interrelations between Service Quality Attributes, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Retail Banking Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, Vol. 55, No. 1, pp. 12-36.
- [11] Wong, A., Sohal, A. (2003.) Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17 Iss: 5, pp. 495 – 513.
- [12] www.idea.rs (July 30th, 2015)
- [13] www.mercator.rs (July 30th, 2015)

Metrika za raziskovanje uporabe analitičnih pripomočkov pri upravljanju odnosov s strankami.

Urban Šebjan

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija
urban.sebjan1@um.si

Samo Bobek

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija
samo.bobek@um.si

Polona Tominc

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija
polona.tominc@um.si

Povzetek. *V času nenehnih tržnih sprememb so organizacije, da bi se prilagodile le-tem, podvržene obsežnemu zbiranju in analiziranju podatkov o strankah in poslovnih partnerjih, kar zahteva uvajanje novih informacijskih rešitev, kot je aCRM (analitično upravljanje odnosov s strankami). Uspešna uporaba aCRM in analitičnih pripomočkov, je lahko pogojena s kritičnimi dejavniki organizacije. Zato je temeljno raziskovalno vprašanje študije, kako izmeriti kritične dejavnike uporabe analitičnih pripomočkov v aCRM, ki se lahko odražajo v naravnosti organizacije. Zato v prispevku predstavljamo merilne lestvice kritičnih dejavnikov uporabe analitičnih pripomočkov v aCRM, oblikovane iz delnih merilnih lestvic, ki smo jih primerjali in povezali z namenom raziskave treh vidikov organizacijske naravnosti; celovita merilna lestvica, ki bi merila vse vidike naše raziskave namreč še ni bila razvita. Osredotočili smo se na tri ključne kritične dejavnike uporabe analitičnih pripomočkov v aCRM: procesna naravnost, tehnološka naravnost in inovativna naravnost organizacije. V vzorec raziskave je bilo vključenih $n = 105$ slovenskih organizacij. Ugotovili smo, da so vse merilne lestvice za merjenje kritičnih dejavnikov uporabe analitičnih pripomočkov v aCRM dovolj zanesljive za njihovo nadaljnjo uporabo v znanstvenem raziskovanju. Rezultati raziskave so pomembni za prihodnje raziskovanje raziskovalcev, kot tudi za organizacije, katerim lahko pojasnimo vpliv kritičnih dejavnikov na uspešno uporabo analitičnih pripomočkov v aCRM.*

Ključne besede. analitično upravljanje odnosov s strankami (aCRM), analitični pripomočki, kritični dejavniki, merilna lestvica.

1 Uvod

Razvoj informacijske tehnologije organizacijam nudi številne možnosti uporabe novih informacijskih rešitev, med drugim tudi informacijska rešitev upravljanje odnosov s strankami (IR CRM), da bi organizacije nudili boljšo podporo strankam, ustvarjale tesnejše odnose in dolgotrajne vzajemno in koristne odnose z njimi [Chen & Popvich, 2003; Teoa et al., 2006]. Da bi organizacije uspešno vpeljevale in uporabljale IR CRM je bilo potrebno raziskati in oblikovati številne kritične dejavnike. Zato so številni raziskovalci raziskovali kritične dejavnike uspešne uporabe IR CRM, pri čemer so se omejili na splošno obravnavo IR CRM [Avlonitis et al., 2005; Kavosh et al., 2012; Bavarsad & Hosseinipour, 2013; Sarmaniotis et al., 2013]. Zaradi vse večjega zanimanja organizacij po vedenju o strankah in njihovem sledenju na trgu, organizacije razpolagajo z obsežnimi podatkovnimi bazami. Organizacije rastejo z razvojem obsega pridobljenih podatkov, kar se kaže v dodatnem načelu, da je potrebna dodatno okrepiti informacijsko rešitev analitičnega CRM (IR aCRM) [Ranjan & Bhatnagar, 2008]. Za obvladovanje obsežnih podatkovnih baz organizacije potrebujejo kakovostna analitična orodja in pripomočke za rudarjenje s podatki v okviru IR CRM. Zato se nam ob tem zastavlja vprašanje, kako morajo biti organizacije

naravnane, da bi lahko uspešno obvladovale analitična orodja in pripomočke IR CRM. Zato je bil namen naše študije proučiti naravnost organizacije kot dejavnik pri uporabi analitičnih orodij in pripomočkov IR CRM, s čimer posegamo že na raven IR aCRM. IR aCRM se osredotoča na pridobivanje analitičnih informacijah pridobljenih iz podatkov o strankah in nudi pomoč v procesu odločanja in razumevanja. Do sedaj se ni veliko raziskovalcev osredotočilo na proučevanje dejavnikov uspešne uporabe IR aCRM [Ranjan & Bhatnagar, 2008, 2011]. Številni raziskovalci so raziskovali naravnost organizacije iz različnih poslovnih vidikov, ne pa tudi z vidika uporabe pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih. Da bi prispevali nove znanstvene ugotovitve o naravnosti organizacije kot kritičnemu dejavniku za uporabo analitičnih pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih, je bilo potrebno dopolniti že obstoječe merilne lestvice [Chen et al., 2009; Tang et al., 2013; Zheng et al., 2005; Narver et al., 2004; Gatignon & Xuereb, 1997; Zhou & Li, 2010; Zhou et al., 2005; Theodosiou et al., 2012; Kim et al., 2013].

Cilj študije je bil oblikovati merilne lestvice za merjenje kritičnih dejavnikov uporabe analitičnih orodij IR CRM, ki temeljijo na naravnosti organizacije. V ta namen smo preverili zanesljivost in veljavnost merilnih lestvic, pri čemer smo se sklicevali na že obstoječe merilne lestvice naravnosti organizacije (procesne, inovativne in tehnološke naravnosti). Pri razvoju merilnih lestvic za merjenje kritičnih dejavnikov smo izhajali iz uporabe pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.

2 Teoretični okvir

2.1 Analitična orodja in tehnike IR CRM

Analitična orodja so programske podpore (npr. Google Analytics, SAS, IBM Digital Analytics, SPSS...) kot podporne tehnologije, ki so nujno potrebne za zbiranje, prepoznavanje, definiranje, napovedovanje, poročanje, analiziranje in shranjevanje podatkov [Phillips, 2014]. Rast IR aCRM tehnologije pomeni, da obstajajo velike možnosti za večino organizacij za širitev dejavnosti. Uporaba tehnik in orodij podatkovnega rudarjenja v IR CRM predstavlja nastajajoči trend v industriji. »Vedno večje povpraševanje po informacijah, ki bodo zagotavljale pomoč odločevalcem pri izgradnji koristne baze strank in pozitivno podobo strank o organizaciji, je smiselno biti usmerjen k obsežni uporabi analitičnih orodij in tehnik (notranja orodja, analitična orodja, poslovna inteligenca, napredne uporabne analize, namizna analitika, poročanje in testiranje, ustvarjena orodja znotraj organizacije, spletno oglaševanje in marketinška orodja) za razkrivanje t.i. skritih informacij.« [Shaun, 2005; Ngai et al., 2009; Bhatnagar et al., 2013; Phillips, 2014]. Raziskovalci so raziskovali analitična orodja in tehnike IR CRM v okviru podatkovnega rudarjenja, uporabne napovedovalne tehnike, ki se uporabljajo za oblikovanje strategij (marketinška strategija, strategija odnosov s strankami, strategija dostavnih storitev in t.i. strategije "go-to-market") ki temeljijo na povpraševanju in vedenju strank ter uporabi tehnik podatkovnega rudarjenja, ki omogočajo prodajo in marketing ter omogočajo osebnju razumeti zgodovinske podatke o prodaji in ustvarjanje bolj prilagojenih ponudb za stranke [Wankel, 2008; Cravens et al., 2011; Lam et al., 2014]. Rezultati uporabe analitičnih orodij z uporabo programskih podpor s posebno podporo marketinga, so analize marketinške segmentacije, afiniteta združenja, umeščanje managementa, dobičkonosnost strank, analize dobičkonosnosti in analize sentimentalnosti (ko se izvajajo analize v okviru družbenih medijev) [Payne & Frow, 2013]. Ranjan & Bhatnagar [2011] sta obravnavala analitična orodja in tehnike rudarjenja s podatki IR aCRM z vidika upravljanja z znanjem, pri čemer sta opredelila: centri za zbiranje podatkov povezanih s strankami, podatkovno skladišče strank, orodja podatkovnega rudarjenja z zapletenim modeliranjem algoritmov za analiziranje podatkov o strankah in znanje o podatkovnem skladišču o strankah. Teoretični okvir tehnik podatkovnega rudarjenja IR CRM obsega: pravila združevanja, drevesa odločanja, genetski algoritem, nevronske mreže, k-najbližji sosed, linearna/logistična regresija. Ugotovljeno je bilo, da operativni CRM potrebuje aCRM z modeli rudarjenja napovedovalnih podatkov. Naloge modelov rudarjenja napovedovalnih podatkov zajemajo razvrščanje, predvidevanje, regresije in analizo časovnih vrst. Orodja podatkovnega rudarjenja morajo biti vodena s strani uporabnikov, ki razumejo poslovanje, podatke in splošno naravo analitičnih strategij [Ngai et al., 2009; El-Zehery et al., 2013; Priyanka & Raju, 2013]. Nekateri raziskovalci pojasnjujejo analitične tehnike IR CRM v okviru standardnih paketov rudarjenja s podatki: vizualizacija, histogrami, strukturni krogi, linijski grafikoni, razsevni grafikoni, škatle z brki in druge vrste za predstavljanje podatkov; grozdenje/segmentacija, predvidevanje, odkrivanje odklonov in analize povezav; nevronske mreže in odločitvena drevesa [Payne & Frow, 2013]. Khanlari [2015] je predstavil tudi primere za uporabo vsake analitične tehnike: klasificiranje (predvidevanje odhodov strank), grozdenje (vedenjska segmentacija), združevanje/podobnosti (priporočljivi sistemi implementacije, analiza nakupovalne košarice), regresijske analize (napovedovanje ponovnega nakupovanja strank ali odzivi na marketinške kampanje), analize sekvenc (analiza spletnih poti), nevronske mreže (marketinška segmentacija, segmentacija strank, odhodi strank) in rudarjenje z besedili (analize razpoloženja, analiza glasu strank).

2.2 Organizacijski dejavniki uporabe analitičnih orodij IR CRM

Do danes so raziskovalci proučevali predvsem t.i. kritične dejavnike uspešne uporabe IR CRM [Kavosh et al., 2012; Bavarsad & Hosseinipour, 2013; Sarmaniotis et al., 2013], manj pa so proučevali dejavnike uporabe analitičnih orodij in tehnik IR aCRM. Raziskovalci niso proučevali o naravnosti organizacije na področju uporabe analitičnih orodij in tehnik IR aCRM, zato to področje predstavlja pomemben znanstveni prispevek. Iriana in Buttle (2006) sta ena redkih, ki sta validirala in razvila merilni instrument za ocenjevanje CRM naravnosti organizacije s strateškega, operativnega in analitičnega vidika. Pri razvoju merilne lestvice sta se raziskovalca osredotočala na IR CRM kot celoto, pri čemer pri strateškem CRM nista vključila inovativne, procesne in tehnološke vidike uporabe IR CRM. To je pomembno zato, ker obstajajo pomembni procesi znotraj posameznih ravni IR CRM in med ravnmi IR CRM (sodelovalni, analitični in operativni IR CRM) ter aktivnosti IR aCRM, kot so zbiranje informacij o strankah in analiziranje informacij o strankah [Tufféry, 2011], zaradi česar potrebuje organizacija ustrezne inovativne analitična orodja in tehnike, ki so tehnološko podprti in vključeni preostale procese organizacije. To se lahko odraža tudi v procesni, tehnološki in inovativni naravnosti kot strateške komponente organizacije [Gatignon & Xuereb, 1997], saj že v osnovi izhaja definicija IR CRM kot osrednja poslovna strategija [Buttle & Maklan, 2015]. Da bi organizacije sprejele v svoje poslovne sisteme IR aCRM morajo biti naravnane na stranke, pozornost morajo nameniti podatkovnim vidikom IR aCRM, začetnim stroškom in bistvenim spremembam v procesih in tehnologiji. Medtem, ko so podatkovno rudarjenje in skladiščenje podatkov zelo zmogljive tehnologije, saj področja organizacije, ki bodo imela največje koristi od IR aCRM so poslovne enote marketinga, prodaje in ne poslovna enota informacijske tehnologije [Cheng et al., 2002]. Uporabniki tehnologije IR aCRM zbirajo, shranjujejo, organizirajo, interpretirajo, distribuirajo in izkoriščajo podatke o strankah [Iriana & Buttle, 2006], kar se lahko odraža v tehnološki naravnosti organizacije.

Ustvarjanje celotne podatkovne baze o strankah, ki vključuje vse pomembne podatke o strankah iz različnih oddelkov in zunanjih virov, je ključnega pomena za uspešno izvajanje IR aCRM. Pri tem organizacije uporabljajo različne programske podpore, zaradi česar je potrebno upoštevati tudi sinergijo sistemov, procesov in ljudi. Ključni dejavniki uspeha za izvajanje analitičnega CRM sistema so bili opredeljeni kot krepitve vloge upravljanja z izmenjavo podatkov o strankah [Xu & Walton, 2005; Kumar & Reinartz, 2012]. Analitična orodja in tehnike organizacije uporabljajo v okviru podatkovnega rudarjenja, zato raziskovalci proučujejo dejavnike uspešne uporabe podatkovnega rudarjenja kot poslovna inteligenca [Ranjan & Bhatnagar, 2008] in sodelovanje ter izmenjavo znanja med osrednjim uporabnikom in strokovnjakom tehnologije v organizaciji [Foley, 2001; Reingruber & Knodson, 2008]. Ugotovljeno je bilo tudi, da stroškovna učinkovitost, prilagodljivost/vodljivost, vzdrževanje, integracija programske opreme, ergonomija in prenova poslovnih procesov so pomembni dejavniki uspešne uporabe podatkovnega rudarjenja [Kantardzic, 2011].

Iz organizacijskega vidika IR aCRM ponuja možnost navzkrižne prodaje in programov za dodatno prodajo in učinkovitejšo zadrževanje strank in programe za pridobivanje strank [Buttle & Maklan, 2015], zaradi česar organizacije potrebujejo inovativne pristope pri uporabi analitičnih orodij in tehnik. Inovativni sistem IR aCRM je bil predlagan za pridobivanje znanja o strankah [Xu & Walton, 2005], zato je pomembno proučevati inovativno naravnost organizacije.

3 Metodologija

3.1 Instrument raziskave

Za zbiranje podatkov smo uporabili e-vprašalnik (v nadaljevanju e-vprašalnik). E-vprašalnik smo sami posredovali s pomočjo spletnih naslovov organizacij, ki smo jih našli na spletnih straneh organizacij, kot tudi s pomočjo Gospodarske zbornice Slovenije in podjetij, ki se ukvarjajo z razvojem informacijskih poslovnih rešitev. Pri izbiri organizacij smo upoštevali, da upravljajo s strankami in razpolagajo s podatkovnimi bazami o strankah, ki bi jih lahko morebiti obdelovali in analizirali s pomočjo kvantitativnimi statističnimi metodami ter statističnimi in analitičnimi programskimi orodji (npr. SPSS, SAS, Statistica, Matlab, Excel, Minitab, STATA, SQL...). E-vprašalnik so izpolnjevali menedžerji organizacij ali odgovorne osebe za upravljanje odnosov s strankami in analize podatkov o strankah, dobaviteljih in poslovnih partnerjih.

Razvoj e-vprašalnika je potekal v naslednjih fazah. V prvi fazi smo pregledali relevantno znanstveno literaturo in vire. Na podlagi pregledani literature in virov smo izvedli globinske intervjuje v štirih velikih slovenskih organizacijah, ki uporabljajo analitična orodja. V naslednji fazi smo oblikovali trditve, ki so se nanašale na inovativno, tehnološko in procesno naravnost organizacije kot kritične dejavnike uporabe analitičnih orodij IR aCRM. Kritične dejavnike smo merili na Likertovi lestvici (1-popolnoma se ne strinjam; 7-popolnoma se strinjam). Procesno naravnost [Chen et al., 2009; Tang et al., 2013] in inovativno naravnost organizacije [Zheng Zhou et al., 2005; Narver et al., 2004; Theodosiou et al., 2012] smo merili z devetimi trditvami, tehnološko naravnost

organizacije [Gatignon & Xuereb, 1997; Zhou & Li, 2010; Zhou et al., 2005; Kim et al., 2013] pa s šestimi trditvami. V zadnji fazi smo e-vprašalnik posredovali trem organizacijam, ki so vprašalnik pregledale, s čemer smo se izognili morebitnim nejasnostim pri razumevanju in izpolnjevanju vprašalnika.

3.2 Vzorec

V vzorec raziskave so bile vključene nenaključno organizacije, ki delujejo na slovenskem trgu. E-vprašalnik smo posredovali skupaj na 833 elektronskih naslovov organizacij, ki delujejo na slovenskem trgu. Odzivnost na raziskavo je bila 12,6 %, kar pomeni, da je bil končni vzorec $n=105$ organizacij. Pri pridobivanju podatkov moramo poudariti, da smo e-vprašalnik in povabilo k sodelovanju k raziskavi posredovali organizacijam tri-krat. 18 organizacij v raziskavi niso želele sodelovati z razlogi, da ne uporabljajo dovolj celovito analitičnih pripomočkov in orodij za analiziranje poslovnih področij. Podatke z e- vprašalnikom smo zbirali v času od 04. decembra 2014 do 27. marca 2015.

V raziskavi je tako sodelovalo največ velikih organizacij z več kot 250 zaposlenimi (59,0 %), sledijo srednje velike organizacije (26,7 %) in male organizacije (10,5 %). Najmanj pa je v raziskavi sodelovalo mikro organizacij (3,8 %). Tovrstno strukturo organizacij po velikosti smo pričakovali, saj imajo velike organizacije najbolj razvito upravljanje odnosov s strankami, razpolagajo z obsežnimi podatkovnimi bazami o strankah ter uporabljajo statistične in analitične programske podpore za kompleksno analiziranje podatkovnih baz.

Po dejavnosti smo organizacije razdelili na storitvene in proizvodne organizacije. V vzorcu je tako vključenih največ organizacij, katerih je primarna dejavnost upravljanje s storitvami (62,9 %). 37,1 % pa je organizacij, katerih je primarna dejavnost proizvodnja produktov. V raziskavi je največ sodelovalo tistih organizacij, ki svoj pretežni delež prihodkov ustvarjajo na mednarodnih trgih (54,3 %), 45,7 % organizacij pa svoj pretežni delež prihodkov ustvari na nacionalnem trgu, torej v Sloveniji. Strukturo vzorca prikazujemo v Tabeli 1.

Tabela 1. Struktura vzorca

Spremenljivke	f _i	f _i %
<i>Velikost organizacije</i>		
Mikro organizacija (do 10 zaposlenih)	4	3,8
Mala organizacija (do 50 zaposlenih)	11	10,5
Srednje velika organizacija (do 250 zaposlenih)	28	26,7
Veliko organizacijo (več kot 250 zaposlenih)	62	59,0
<i>Dejavnost organizacije</i>		
Storitvena dejavnost	66	62,9
Proizvodna dejavnost	39	37,1
<i>Geografski vidik delovanja organizacije</i>		
Nacionalni trg	48	45,7
Mednarodni trg	57	54,3
<i>Poslovna razmerja</i>		
Business-to-Customer (razmerje s kupci)	52	49,5
Business-to-Business (razmerje s poslovnimi partnerji, organizacijami, dobavitelji)	53	50,5

Vir: Avtorji.

V vzorcu raziskave smo analizirali organizacije glede na poslovna razmerja, ki jih najpogosteje analizirajo s pomočjo analitičnih orodji v okviru upravljanja odnosov s strankami in poslovnimi partnerji. 49,5 % organizacij najpogosteje analizirajo upravljanje odnosov s fizičnimi osebami oz. končnimi strankami, 50,5 % organizacij pa najpogosteje analizirajo in upravljajo odnose z drugimi pravnimi osebami, kot so poslovni partnerji, dobavitelji in druge organizacije. Po dejavnosti je v raziskavi sodelovalo največ organizacij, ki se ukvarjajo s trgovinsko dejavnostjo in prodajo, sledijo finančne organizacije (banke in zavarovalnic), proizvodne organizacije, organizacije, ki se ukvarjajo z energetiko in logistiko, informacijsko tehnološke organizacije in farmacijske organizacije, živilske organizacije.

3.3 Analiza podatkov

Za ocenjevanje zanesljivosti in veljavnosti podatkov smo uporabili statistični program SPSS verzije 21, IBM in programsko opremo AMOS verzije 21, IBM ter izvedli modeliranje s strukturnimi enačbami (SEM). Najprej smo izvedli eksploratorno faktorsko analizo (exploratory factor analysis – EFA). Smiselnost uporabe EFA smo preizkušali z Bartlettovim testom sferičnosti (BTS), Kaiser-Meyer-Olkinovo statistiko (KMO) ter statistično značilnostjo. Kaiser [1974] predlaga, da je vrednost statistike $KMO \geq 0,5$. Čim višja vrednost BTS pri statistični

značilnosti $p < 0,05$ dodatno dokazuje smiselnost uporabe EFA. Rezultati EFA so bili za posamezne spremenljivke ovrednoteni na podlagi faktorjskih uteži, pri čemer smo upoštevali vrednosti, ki so presegle mejo 0,5. Neodvisnost faktorjev in enostavnejšo faktorjsko strukturo smo dobili z Varimax metodo.

V naslednji fazi smo izvedli konfirmatorno faktorjsko analizo (confirmatory factors analysis – CFA). Skladnost proučevanega modela s podatki smo preverili z naslednjimi indeksi skladnosti: GFI (goodness-of fit index), NFI (normed fit index), TLI (Tucker–Lewis Index) in CFI (comparative fit index), katerih vrednosti morajo presegati 0,9 [Jöreskog & Sörbom, 2002; Bentler, 1990, Schumacker & Lomax, 2004]. Za indeksa skladnosti RMR (root mean residual) in RMSEA (root mean square error of approximation) smo upoštevali kriterij, da morata biti manjša od vrednosti 0,5 [Jöreskog & Sörbom, 1989; Bentler, 1990]. Preverjali smo tudi vrednost hi-kvadrata χ^2 (chi-square) in proste stopinje 2/df (freedom degrees) in upoštevali njegovo zeleno vrednost manjšo od 3,0 [Hoxmeier et al., 2000].

Zanesljivost merjenja postavk smo preverili s koeficientom zanesljivosti R^2 . Vrednost R^2 nad 0,5 kaže na sprejemljivo zanesljivost (Bollen, 1989). Za konstrukte (faktorje) smo izračunali zanesljivost kompozita (composite reliability – ρ_c^{CR}), ki naj bo višja od 0,7 in povprečje izločenih varianc (average variance extracted – ρ_c^{AVE}), ki je dosežena, kadar povprečja izločenih varianc za posamezne konstrukte presegajo vrednost 0,5 [Fornell & Lacker, 1981]. Notranjo konsistentnost konstruktov smo preverili s Cronbachovo α , ki mora biti višja od 0,7 [Nunnally, 1978; Cronbach, 1951].

Veljavnost lestvice smo analizirali s pomočjo konvergentne, diskriminantne in nomološka veljavnosti. Konvergentna veljavnost je sprejeta, kadar je povprečje izločenih varianc konstruktov višje od 0,5 (Fornell & Lacker, 1981). Diskriminantna veljavnost je potrjena, ko noben kvadrat korelacijskega koeficienta ni večji od vrednosti ρ_c^{AVE} [Fornell & Larcker, 1981]. V okviru diskriminantne veljavnosti smo primerjali tudi vrednosti največje skupne variance (maximum shared variance - MSV) in povprečne skupne variance (average shared variance - ASV). Da bi dosegli diskriminantno veljavnost morata biti obe vrednosti manjši od vrednosti ρ_c^{AVE} [Hair, 2010]. S pomočjo nomološke veljavnosti smo preverjali ali so teoretični pojmi povezani med seboj tudi empirično, pri čemer korelacije in povezave med konstrukti morajo biti statistično značilne in različne ob vrednosti nič [Campbell, 1960].

4 Rezultati

Preverjanje zanesljivosti in veljavnosti merilnih lestvic kritičnih dejavnikov uporabe analitičnih orodij IR CRM smo izvedli v dveh fazah. V prvi fazi smo izvedli EFA, pri čemer smo pri analizi upoštevali 24 spremenljivk (9 spremenljivk procesne naravnosti, 9 spremenljivk inovativne naravnosti in 6 spremenljivk tehnološke naravnosti organizacije). EFA je za procesno naravnost pokazala, da je smiselno uporabiti faktorjsko analizo (BTS=411,715; KMO=0,826; $p < 0,001$; celotna pojasnjena varianca=60,96%). Konstrukt procesna naravnost je sestavljen iz dveh faktorjev. Prvi faktor sestavljajo spremenljivke PN8, PN9, PN7, PN3, PN4, PN2, drugi faktor pa spremenljivke PN6, PN5 in PN1. Vse spremenljivke imajo dovolj visoke faktorjske uteži in so višje od predpisane vrednosti 0,5, zato nismo nobene spremenljivke izločili iz nadaljnje analize. EFA je pokazala, da je konstrukt inovativna naravnost sestavljen iz dveh faktorjev in da jo je smiselno uporabiti (BTS=572,800; KMO=0,843; $p < 0,001$; celotna pojasnjena varianca= 76,81%). V okviru EFA smo ugotovili, da je faktorjska utež spremenljivke IN7 pod 0,5, zato smo jo izločili iz analize ter s tem izboljšali celotno pojasnjeno varianco. Konstrukt inovativna naravnost organizacije je sestavljen iz dveh faktorjev. Oblikovana sta bila dva faktorja. Prvi faktor obsega spremenljivke IN5, IN9, IN8, IN4, IN6, drugi faktor pa obsega spremenljivke IN2, IN1 in IN3. EFA smo izvedli še za konstrukt tehnološka naravnost, ki je pokazala na njeno smiselno uporabo (BTS=435,088; KMO=0,882; $p < 0,001$; celotna pojasnjena varianca=70,69%). Konstrukt tehnološka naravnost organizacije smo merili s šestimi spremenljivkami, pri čemer nismo izločili nobene spremenljivke iz analize, saj so bile vse faktorjske uteži višje od 0,5. Konstrukt tehnološka naravnost organizacije je sestavljen iz enega faktorja.

V drugi fazi smo izvedli CFA, pri čemer se je faktorjska struktura spremenila. Ker so bile faktorjske uteži nekaterih spremenljivk (IN1, IN2, IN3, IN9, TN2, TN5, TN6, PN1, PN2, PN3, PN4, PN5 in PN6) nižje od 0,5, smo jih v nadaljevanju izločili iz CFA, da bi lahko oblikovali dovolj zanesljivo in veljavno merilno lestvico kritičnih dejavnikov uporabe analitičnih orodij IR CRM. V tabeli 2 prikazujemo rezultate CFA. Dobljene faktorjske uteži so se gibale med 0,799 in 0,938 in so bile statistično značilne na ravni 0,001. Vrednosti R^2 so bile uporabljene za ocenjevanje zanesljivosti posamezne opazovane spremenljivke za kritične dejavnike uporabe analitičnih orodij IR CRM. Vse vrednosti R^2 so bile višje od 0,5 in so se gibale med 0,650 in 0,880, kar kaže na ustrezno zanesljivost uporabe posameznih opazovanih spremenljivk pripadajočim konstruktom.

Tabela 2. Kritični dejavniki uporabe analitičnih orodij IR CRM

Faktorji in postavke		Faktorske uteži ^a	Pojasnjena varianca	R ² (zanesljivost)	Povprečna vrednost ^b	Standardni odklon
TN	<i>Tehnološka naravnost organizacije</i>		82,9%		4,39	1,507
TN1	Hitro vključujemo novo tehnologijo za uporabo pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.	0,853		0,728	4,37	1,607
TN3	V veliki meri uporabljamo tehnologije, ki nam omogočajo uporabo pripomočkov za izvajanje kompleksnih analiz v okviru obdelovanja in analiziranja podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.	0,879		0,773	4,69	1,643
TN4	Naša organizacija je zelo dejavna pri razvoju novih tehnologij, ki podpirajo pripomočke za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.	0,854		0,729	4,11	1,717
PN	<i>Procesna naravnost organizacije</i>		81,8%		4,82	1,373
PN7	Proces za uporabo pripomočkov za obdelovanja in analiziranja podatkov o strankah in poslovnih partnerjih (kakovost analize, čas priprave analize, stroški priprave analize...) je definiran.	0,799		0,638	4,70	1,429
PN8	Cilji uspešnosti uporabe pripomočkov za obdelovanja in analiziranja podatkov o strankah in poslovnih partnerjih (ciljna kakovost analize, ciljni stroški, ciljni čas, ciljna variabilnost) so zastavljeni.	0,938		0,880	4,98	1,493
PN9	Rezultati procesa uporabe pripomočkov za obdelovanja in analiziranja podatkov o strankah in poslovnih partnerjih (realna kakovost analize, realni ciljni stroški, realni čas, realna variabilnost) so merjeni.	0,827		0,684	4,77	1,631
IN	<i>Inovativna naravnost organizacije</i>		78,4%		4,81	1,319
IN4	V organizaciji poskušamo zagotoviti ustrezne vire	0,806		0,650	5,02	1,500

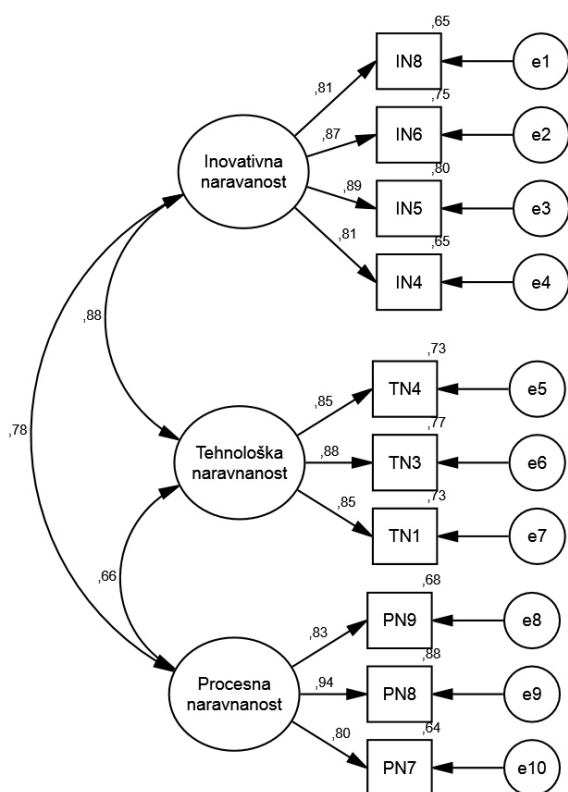
	(človeške, finančne, organizacijske...) za izboljšanje aktivnosti pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.					
IN5	V organizaciji zagotavljamo ustrezen načrt za razvoj novih idej in novosti pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.	0,894		0,799	4,55	1,587
IN6	Veliko pozornosti namenimo izboljšanju uporabe pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.	0,868		0,753	4,71	1,472
IN8	V organizaciji spodbujamo potrebo po razvoju in izkoriščanju virov pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.	0,806		0,650	4,95	1,396

Opombe: ^a Vse faktorske uteži so statistično značilne na ravni 0,001; ^b Merjeno na 5-stopenjski lestvici od 1 – popolnoma se ne strinjam do 7 – popolnoma se strinjam.

Vir: Avtorji.

Faktor tehnološka naravnost organizacije razloži 82,9% celotne variance, faktor procesna naravnost organizacije razloži 81,3% in faktor inovativna naravnost organizacije, ki razloži 78,4% celotne variance. Na splošno so se organizacije delno strinjale s trditvami kritičnih dejavnikov uporabe analitičnih orodij IR CRM. Vendar so se organizacije najbolj strinjale s trditvami procesne naravnosti organizacije pri uporabi analitičnih orodij IR CRM ($M=4,82 \pm SD=1,373$), sledijo trditve inovativne naravnosti organizacije pri uporabi analitičnih orodij IR CRM ($M=4,81 \pm SD=1,319$). Najmanj pa so se organizacije strinjale s trditvami tehnološke naravnosti organizacije pri uporabi analitičnih orodij IR CRM ($M=4,39 \pm SD=1,507$).

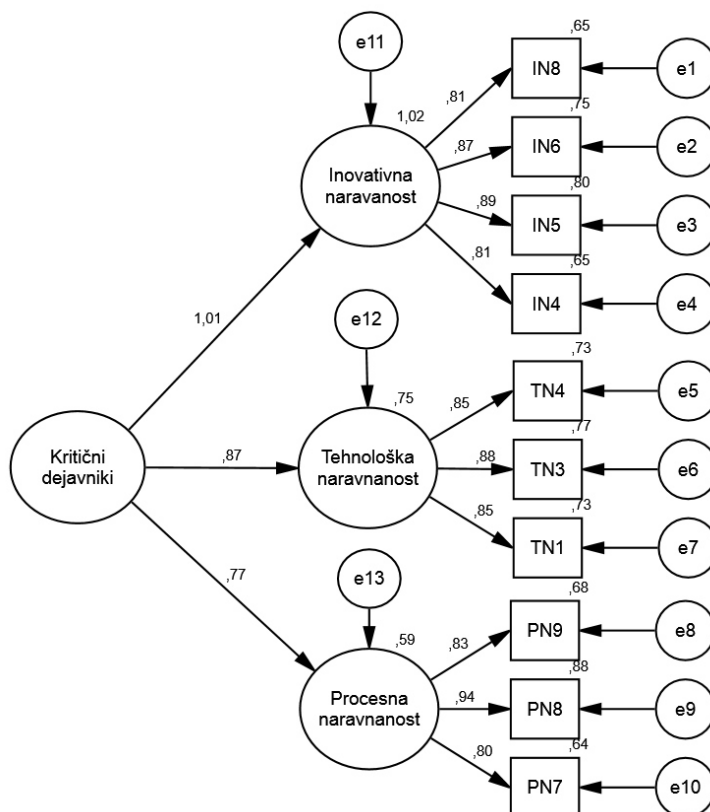
Končna faktorska struktura je bila sestavljena iz treh konstruktov prve faktorske ravni in 10 spremenljivk. Predlagano faktorsko strukturo kritičnih dejavnikov uporabe analitičnih orodij IR CRM prikazujemo na sliki 1, na sliki 2 pa faktorsko strukturo drugega reda. Vsebinsko strukturo trditev za posamezne konstrukte predstavljamo v prilogi A.



Indeksi skladnosti: $\chi^2(32) = 54,312$ ($p = 0,008$),
 GFI = 0,903, CFI = 0,973, TLI = 0,962, NFI = 0,938,
 RMSEA = 0,082, $\chi^2/df = 1,697$

Slika 1. Faktorska struktura kritičnih dejavnikov uporabe analitičnih orodij IR CRM

Vir: Avtorji.



Indeksi skladnosti: $\chi^2(32) = 54,312$ ($p = 0,008$),
 GFI = 0,903, CFI = 0,973, TLI = 0,962, NFI = 0,938,
 RMSEA = 0,082, $\chi^2/df = 1,697$

Slika 2. Faktorska struktura kritičnih dejavnikov uporabe analitičnih orodij IR CRM drugega reda

Rezultati χ^2 testa ($\chi^2(32) = 54,312$ in $p < 0,01$) kažejo na delno skladnost modela s podatki. Indeks GFI znaša 0,903 in je višji od predpisane spodnje meje 0,9. Enako velja za indekse CFI = 0,973, TLI = 0,962, NFI = 0,938) V okviru parsimoničnih indeksov skladnosti smo opazovali RMSEA in normiran hi-kvadrat χ^2 . Vrednost RMSEA znaša 0,082, vrednost χ^2/df znaša 1,697 in zadovoljuje predpisani kriterij. Kazalci kažejo na skladnost tri faktorskega modela s podatki. Hkrati pa ti kazalci za enofaktorski model kažejo, da ni skladen s podatki (tabela 3).

Tabela 3. Povzetek statistike za enofaktorski in večfaktorski model

Enofaktorski model	Večfaktorski model
1 faktor	3 faktorjev*
$\chi^2(35) = 163,099$	$\chi^2(32) = 54,312$
$\chi^2/df = 4,660$	$\chi^2/df = 1,697$
$p = 0,000$	$p = 0,008$
RMSEA = 0,188	RMSEA = 0,082
GFI = 0,718	GFI = 0,903
CFI = 0,846	CFI = 0,973
TLI = 0,803	TLI = 0,962
NFI = 0,814	NFI = 0,938

Opombe: * inovativna naravnost, tehnološka naravnost in procesna naravnost organizacije.

Vir: Avtorji.

Izvedli smo tudi faktorsko strukturo drugega reda, ki jo prikazujemo na sliki 2, s katero smo iskali empirično potrditev, da so dejavniki naravnosti organizacije uporabe analitičnih orodij IR CRM dovolj zanesljivi za prihodnje raziskovanje in povezani v celoto kritičnih dejavnikov organizacije za uporabo analitičnih orodij in pripomočkov IR CRM. Vrednost statistike hi-kvadrat ($\chi^2(35) = 259,302$) kaže, da je model statistično značilen ($p < 0,001$). Absolutni indeks GFI znaša 0,903 in je višji od predpisane vrednosti 0,9. Vsi prirastkovni indeksi so nad predpisano vrednostjo 0,9 (CFI = 0,973, TLI = 0,962, NFI = 0,938) in podpirajo model. Vrednost RMSEA znaša 0,082, kar kaže na delno sprejemljivost modela. Vrednost χ^2/df znaša 1,697 in zadovoljuje predpisani kriterij. Predstavljeni indeksi skladnosti kažejo, da je predlagana faktorska struktura drugega reda ustrezna. Iz slike 2 je razvidno, da se vsi konstrukti pozitivno povezujejo s kritičnimi dejavniki uporabe analitičnih orodij IR CRM.

Veljavnost konstruktov se nanaša na niz postavk konstrukta, ki je skladen z njegovim merjenjem. V tabeli 4 prikazujemo rezultate kompozitne veljavnosti (ρ_c^{CR}) in povprečne celotne variance (ρ_c^{AVE}) za vse tri konstrukte: inovativna naravnost organizacije ($\rho_c^{CR} = 0,950$, $\rho_c^{AVE} = 0,702$), tehnološka naravnost organizacije ($\rho_c^{CR} = 0,931$, $\rho_c^{AVE} = 0,751$) in procesna naravnost organizacije ($\rho_c^{CR} = 0,938$, $\rho_c^{AVE} = 0,782$). Vrednosti ρ_c^{CR} in ρ_c^{AVE} za vse tri konstrukte so v skladu s predpisanimi kriteriji 0,7 in 0,5 v tem zaporedju [Hair et al., 1998]. Notranjo konsistentnost postavk v povezavi z enotno lastnostjo merilnega konstrukta smo preverjali s Cronbach alfo (α), pri čemer so se vrednosti gibale med 0,887 in 0,908. Vrednosti Cronbach alfe so bile višje od predpisane vrednosti 0,7, kar kaže na visoko notranjo konsistentnost spremenljivk, ki so povezane s posameznimi faktorji [Nunnally, 1978]. Na podlagi predhodno predstavljenih rezultatov lahko potrdimo konvergentno veljavnost za merjeni modela.

Table 4. Konvergentna in diskriminantna veljavnost merilnega modela.

Konstrukt	Cronbach α	ρ_c^{CR} ^a	ρ_c^{AVE} ^b	MSV ^c	ASV ^d	Rezultati konvergentne veljavnosti $\rho_c^{CR} > \rho_c^{AVE}$ $\rho_c^{AVE} > 0,5$	Rezultati diskriminantne veljavnosti $MSV < \rho_c^{AVE}$ $ASV < \rho_c^{AVE}$
IN	0,908	0,950	0,702	0,766	0,684	yes	partly
TN	0,896	0,931	0,751	0,766	0,603	yes	partly
PN	0,887	0,938	0,782	0,602	0,522	yes	yes

Opombe: IN: inovativna naravnost; TN: tehnološka naravnost; PN: procesna naravnost; ^a kompozitna veljavnost; ^b povprečje izločenih varianc; ^c najvišja celotna varianca; ^d povprečna celotna varianca.

Vir: Avtorji.

Za preverjanje diskriminantne veljavnosti smo primerjali vrednosti povprečja izločenih varianc (ρ_c^{AVE}) in vrednosti kvadrata korelacije za vsak možen par faktorjev, pri čemer smo upoštevali Fornellov in Lockerjev pristop [Fornell & Lacker, 1981]. Na osnovi rezultatov v tabeli 4 lahko delno potrdimo diskriminantno veljavnost za merjeni model. Dve vrednosti najvišje skupne variance (MSV) sta nižji od vrednosti ρ_c^{AVE} (inovativna naravnost in tehnološka naravnost organizacije). Vse vrednosti povprečne celotne variance (ASV) so nižje od vrednosti ρ_c^{AVE} . Rezultati tako nakazujejo, da model podpira delna diskriminantna veljavnost. ($\rho_c^{AVE} > ASV$ in $\rho_c^{AVE} > MSV$).

Analiza kaže povezavo med vrednostmi najvišje celotne variance MSV in vrednostmi korelacije kot tudi povezavo med vrednostmi povprečne celotne variance ASV ter vrednostmi celotne korelacije in številom spremenljivk v konstrukt. Vrednosti korelacij med konstrukti so vse pozitivne in statistično značilne ($r_{in \leftrightarrow tn} = 0,875$; $r_{in \leftrightarrow pn} = 0,776$; $r_{tn \leftrightarrow pn} = 0,664$; $p < 0,001$). Vrednosti konstruktov so - kot je bilo pričakovano - glede na smer in velikost, v skladu s teoretičnimi izhodišči. Rezultati nakazujejo, da lahko potrdimo monološko veljavnost modela. Na podlagi rezultatov EFA in CFA smo ugotovili, da je merilna lestvica za merjenje procesne, inovativne in tehnološke naravnosti organizacije za uporabo analitičnih orodij in tehnik IR aCRM dovolj zanesljiva za prihodnje raziskovanje.

5 Zaključek

V prispevku smo proučevali kritične dejavnike uporabe analitičnih orodij in tehnik IR CRM, ki se nanašajo na naravnost organizacije. Ker do sedaj še ni bila proučevana procesna, inovativna in tehnološka naravnost organizacije v okviru uporabe analitičnih orodij in tehnik IR CRM, smo oblikovali dopolnjeno merilno lestvico. Ugotovili smo, da je merilna lestvica, ki meri procesno, inovativno in tehnološko naravnost organizacije v okviru uporabe analitičnih orodij in tehnik IR aCRM dovolj zanesljiva in kakovostna za prihodnje raziskovanje. V prihodnje je bilo predlagano osredotočenje na razvoj in izboljšanje analitičnih CRM orodij z bolj sofisticiranimi matematičnimi metodami in bolj celovitimi orodji za poročanje. Zato je potrebno analitične dejavnosti podpreti z

uporabo bolj sofisticiranih analitičnih orodij za uporabo razpoložljivih podatkov strank, da bi bolje razumeli strankine nezadovoljene potrebe in njihovo motivacijsko nakupno vedenje [Nguyen, 2015; Ravi, 2007]. Metode rudarjenja s podatki bodo postale sestavni del analitičnih orodij tudi v proizvodnih organizacijah in ne le v storitvenih organizacijah, pri čemer so danes v uporabi statistični proces nadzora in ostale statistične analitične metode [Wang, 2008].

V prihodnje predlagamo, da konstrukte procesne, inovativne in tehnološke naravnosti organizacije uporabe analitičnih orodij in tehnik IR aCRM raziskovalci raziskujejo v konceptualnem modelu TAM (Technology Acceptance Model) [Venkatesh et al., 2003] zaznane uporabe IR aCRM, kot tudi zaznane uporabe analitičnih orodij in tehnik za analiziranje strank in poslovnih partnerjev. Validiranje merilnih lestvic smo preverjali na vzorcu slovenskih organizacij.

Ker organizacije v slovenskem prostoru zaostajajo s širitvijo uporabe IR CRM v primerjavi s povprečjem EU-27 predlagamo, da bi merilne lestvice preverili v poslovnem okolju, kjer intenzivno širi uporaba IR CRM (e.g. Avstrija, Irska, Finska, etc.) [Reicher & Szeghegyi, 2015]. Na ta način bi pridobili tudi pomembne ugotovitve o naravnosti organizacij razvitih poslovnih okolij v primerjavi s slovenskimi organizacijami, ki zaostajajo v razvitosti IR aCRM. Ker je v tujini IR aCRM bolj uporabna in razvita bi lahko tudi povečali vzorec. V prihodnje bi lahko preverili tudi zanesljivost merilnih lestvic za naravnost na stranke in marketinško naravnost pri uporabi analitičnih orodij in tehnik IR aCRM. Ker naša raziskava o uporabi analitičnih orodij in tehnik IR aCRM temelji na celotni organizaciji, bi lahko v prihodnje raziskovali uporabo analitičnih orodij in tehnik IR aCRM na ravni posameznika v organizaciji. V študiji smo se omejili na tri vrste naravnosti organizacij (procesna, inovativna in tehnološka), pri čemer smo se sklicevali na uporabo analitičnih orodij in tehnik IR aCRM za analiziranje strank in poslovnih partnerjev.

Literatura

- [1] Avlonitis, G., Nikolaos, J. & Panagopoulos, G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management* 34 (4): 355–368.
- [2] Bavarsad, B. & Hosseinipour, G. (2013). Studying the Factors Affecting the Customer Relations Management (CRM) in Marun Petrochemical Company. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4 (11): 845–857.
- [3] Bentler, P.M. (1990): Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin* 107, 238–246.
- [4] Bhatnagar, V., Ranjan, J. & Singh, R. (2013). Analytical customer relationship management in insurance industry using data mining: a case study of Indian insurance company. *International journal of networking and virtual organizations* 9 (4): 331–366.
- [5] Bollen, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. Wiley-Interscience Publication.
- [6] Buttle, F. & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Oxon: Routledge.
- [7] Byrne, B.M. (2001): *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications and Programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- [8] Campbell, D.T. (1960): Recommendations for APA test standards regarding construct, trait, or discriminant validity. *American Psychologist* 15: 546–553.
- [9] Chen, H., Tian, Y. & Daugherty, P.J. (2009). Measuring process orientation. *The International Journal of Logistics Management* 20 (2): 213–227.
- [10] Chen, I.J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal* 9 (5): 672–688.
- [11] Cheng, M.-S., Yu, P.S. & Liu, B. (2002). *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining: 6th Pacific-Asia Conference, PAKDD 2002, Taipei, Taiwan*. Springer: New York.

- [12] Cravens, D.W., Le Meunier-FitzHugh, K. & Piercy, N.F. (2011). *The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management*. New York: Oxford.
- [13] Cronbach, L.J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16, 297–334.
- [14] de Vaus, D.A. (1995): *Surveys in Social Research, 4th ed.* Allen and Unwin Pty Ltd: Sydney.
- [15] El-Zehery, A.M, El-Bakry & H.M. El-Ksasy, M.S. (2013). Applying Data Mining Techniques for Customer Relationship Management: A Survey. *International Journal of Computer Science and Information Security* 11 (11): 76–82.
- [16] Foley, K. (2001). Knowledge management key to collaboration. *Information Week* 857, October 1, p. 78.
- [17] Fornell, C. & Lacker, D.F. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18: 39–50.
- [18] Gatignon, H. & Xuereb, J.M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research* 34 (1): 77–90.
- [19] Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998): *Multivariate Data Analysis with Readings, 5th ed.* New York: Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.
- [20] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010): *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- [21] Hoxmeier, J.A., Nie, W. & Purvis, G.T. (2000): The impact of gender and experience on user confidence in electronic mail. *Journal of End User Computing* 12, 11-21.
- [22] Iriana, R. & Buttle, F. (2006). Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. *Journal of Relationship Marketing* 5 (4): 23–42.
- [23] Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (2002): LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Lincolnwood: Scientific Software International.
- [24] Kantardzic, M. (2011). *Data Mining: Concepts, Models, Methods, and Algorithms*. John Wiley & Sons: New Jersey.
- [25] Kavosh, K., Abu Bakar, A.H., Melati, A.A. & Siti Zaleha, A.R. Critical success factors in customer relationship management implementation. *American Based Research Journal* 2012; 1 (1): 1–13.
- [26] Khanlari, A. (2015). *Strategic Customer Relationship Management in the Age of Social Media*. Hershey: IGI Global.
- [27] Kim, N., Im, S. & Slater, S.F. (2013). Impact of Knowledge Type and Strategic Orientation on New Product Creativity and Advantage in High-Technology Firms. *Journal of Product Innovation Management* 30 (1): 136–153.
- [28] Kumar, V. & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer: New York.
- [29] Lam, H.Y., Ho, G.T.S., Wu, C.H. & Choy, K.L. (2014). Customer relationship mining system for effective strategies formulation. *Industrial Management & Data Systems* 114 (5): 711–733.
- [30] Narver, J.C., Slater, S.F. & MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management* 21 (5): 334–347.
- [31] Ngai, E.W.T., Xiu, L. & Chau, D.C.K. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications* 36 (2): 2592–2602.

- [32] Nguyen, M. (2009). *Customer Relationship Management - Identifying and Classifying Constraints in Formulating Strategy of Customer Relationship Management*. Kindle Edition: Paris.
- [33] Nunnally, J. C. (1978): *Psychometric Theory*. Mc-Graw-Hill Book Company: New York.
- [34] Payne, A. & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management. Integrating Relationship Marketing and CRM*. New York: Cambridge University Press.
- [35] Phillips, J. (2014). *Building a Digital Analytics Organization: Create Value by Integrating Analytical Processes, Technology, and People into Business Operations*. New Jersey: Person.
- [36] Priyanka, M. & Raju, B. (2013). A Survey of Conceptual Data Mining and Applications. *International Journal of Computer Science and Information Security* 11 (5): 17–23.
- [37] Ranjan, J. & Bhatnagar, V. (2008). Critical Success factor for implementing CRM using DM. *Journal of Knowledge Management Practice* 9 (3), Retrieved August 1, 2015. Available from <http://www.tlinc.com/articl161.htm>.
- [38] Ranjan, J. & Bhatnagar, V. (2008). Principles for successful aCRM in organizations. *Direct Marketing: An International* 2 (4): 239–247.
- [39] Ranjan, J. & Bhatnagar, V. (2011). Role of knowledge management and analytical CRM in business: data mining based framework. *The Learning Organization* 18 (2): 131–148.
- [40] Ravi, V. (2007). *Advances in Banking Technology and Management: Impacts of ICT and CRM*. Hershey: Information Science References.
- [41] Reicher, R. & Szeghegyi, A. (2015). Factors Affecting the Selection and Implementation of a Customer Relationship Management (CRM) Process. *Acta Polytechnica Hungarica* 12 (4): 183–200.
- [42] Reingruber, M. & Knodson, G. (2008). Transform your organization into the next-generation knowledge enterprise. *DM Review Magazine*, January 15.
- [43] Sarmaniotis R., Assimakopoulos C. & Papaioannou P. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business* 8 (2): 134–153.
- [44] Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. London: L. Erlbaum.
- [45] Shaun, D. (2005). A sample road map for analytical CRM. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 12 (4): 362–377.
- [46] Tang, J., Pee, L.G. & Iijima, J. (2013). Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & Management* 50: 650–660.
- [47] Teoa, T.S.H., Devadosb, P., Panb, S.L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems* 42 (3): 1613–1627.
- [48] Theodosiou, M., Kehagias, J. & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management* 41: 1058–1070.
- [49] Tufféry, S. (2011). *Data Mining and Statistics for Decision Making*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- [50] Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. & Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly* 27(3): 25–47.
- [51] Wang, J. (2008). *Data Warehousing and Mining: Concepts, Methodologies, Tools, and applications*. Hershey: IGI Global.

- [52] Wankel, C. (2008). *21st Century Management: A Reference Handbook*. Thousand Oaks: Sage.
- [53] Xu, M. & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems* 105 (7): 955–971.
- [54] Zheng Z., Gerald Yong Gao, K., Yang, Z. & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research* 58: 1049–1058.
- [55] Zhou, Z.K. & LI, C. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research* 63: 224–231.
- [56] Zhou, Z.K., Yim, C.K. & Tse, D.K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing* 69: 42–60.

Priloga A. Merilna lestvica

Uporabljena je bila naslednja merilna lestvica: 1 = popolnoma se ne strinjamo, 2 = se ne strinjamo, 3 = delno se ne strinjamo, 4 = se niti strinjamo niti strinjamo, 5 = delno se strinjamo, 6 = se strinjamo, 7 = popolnoma se strinjamo.

Procesna naravnost organizacije (PN)
1. [PN1]: Uporaba pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih je niz povezanih procesov.
2. [PN2]: Pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih uporabljamo procesne pojme (vhodi, izhodi, proces in lastniki procesov) v medsebojnih strokovnih pogovorih.
3. [PN3]: Procesi pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih so opredeljeni in dokumentirani s pomočjo vhodov in izhodov, od in do naših odjemalcev/poslovnih partnerjev.
4. [PN4]: Poslovni procesi pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih so v zadostni meri opredeljeni, da ljudje vedo, kaj je njihovo delo.
5. [PN5]: Naloge z uporabo pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih so običajno večdimenzionalne in ne le preproste naloge.
6. [PN6]: Pri procesu uporabe pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih se nenehno učimo novih stvari.
7. [PN7]: Proces za uporabo pripomočkov za obdelovanja in analiziranja podatkov o strankah in poslovnih partnerjih (kakovost analize, čas priprave analize, stroški priprave analize...) je definiran.
8. [PN8]: Cilji uspešnosti uporabe pripomočkov za obdelovanja in analiziranja podatkov o strankah in poslovnih partnerjih (ciljna kakovost analize, ciljni stroški, ciljni čas, ciljna variabilnost) so zastavljeni.
9. [PN9]: Rezultati procesa uporabe pripomočkov za obdelovanja in analiziranja podatkov o strankah in poslovnih partnerjih (realna kakovost analize, realni ciljni stroški, realni čas, realna variabilnost) so merjeni.
Inovativna naravnost organizacije (IN)
1. [IN1]: Na splošno menimo, da smo zaposleni pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih ustvarjalni in naklonjeni novostim.
2. [IN2]: Trudimo se iskati nove metode, ugotovitve in inovativne pristope pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
3. [IN3]: Pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih poskušamo ustvarjati ideje in predloge za učinkovito in uspešno izvajanje analitičnih aktivnosti.
4. [IN4]: V organizaciji poskušamo zagotoviti ustrezne vire (človeške, finančne, organizacijske...) za izboljšanje aktivnosti pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
5. [IN5]: V organizaciji zagotavljamo ustrezen načrt za razvoj novih idej in novosti pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
6. [IN6]: Veliko pozornosti namenimo izboljšanju uporabe pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
7. [IN7]: Novosti pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih so brez težav sprejete v naši organizaciji.
8. [IN8]: V organizaciji spodbujamo potrebo po razvoju in izkoriščanju virov pri uporabi pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
9. [IN9]: Vodstvo organizacije spodbuja zaposlene, da predlagajo ideje za izboljšanje učinkovitosti uporabe pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
Tehnološka naravnost organizacije (TN)
1. [TN1]: Hitro vključujemo novo tehnologijo za uporabo pripomočkov za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
2. [TN2]: V organizaciji si prizadevamo povezati med seboj različne tehnologije, ki podpirajo pripomočke za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
3. [TN3]: V veliki meri uporabljamo tehnologije, ki nam omogočajo uporabo pripomočkov za izvajanje kompleksnih analiz v okviru obdelovanja in analiziranja podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
4. [TN4]: Naša organizacija je zelo dejavna pri razvoju novih tehnologij, ki podpirajo pripomočke za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
5. [TN5]: V primerjavi s konkurenco imamo več tehnološkega znanja, ki podpira pripomočke za obdelovanje in analiziranje podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.
6. [TN6]: Naš namen je razvijati tehnologijo, ki bi se odzvala na spreminjajoče potrebe uporabe pripomočkov za obdelovanja in analiziranja podatkov o strankah in poslovnih partnerjih.

Vedenje uporabnikov bančnih storitev in jamstvo depozitov v času krize v Sloveniji

Sabina Taškar Beloglavec

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija
sabina.beloglavec@um.si

Urban Šebjan

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija
urban.sebjan1@um.si

Povzetek. *Zaupanje je zlasti v bančništvu in po zadnji finančni krizi zelo pomemben koncept in osnova za razmerje med banko in uporabniki njenih storitev. Pomemben gradnik v zaupanju do bank je obstoj jamstva za vloge, ki pa je lahko tudi manevrski prostor za moralno tveganje s strani bančnega managementa.*

V študiji smo zato na vzorcu 150 slovenskih uporabnikov bančnih storitev proučevali njihovo vedenje glede zaupanja in jamstvene sheme v času finančne krize, njihovo prihodnjo namero za zamenjavo banke in vpliv naložbenih alternativ na raven zaupanja. Ugotovili smo, da uporabnikovo poznavanje jamstvene sheme značilno vpliva na njegovo zaupanje v jamstvene sheme. Hkrati uporabnikovo poznavanje jamstvene sheme značilno ne vpliva na zaupanje v banke v času krize, ima pa nanj pomemben in močan vpliv uporabnikovo zaupanje v jamstvene sheme kot tudi spol uporabnika, saj moški v času krize bolj zaupajo v banke kot ženske. Zaupanje v banke v času krize se v povprečju značilno razlikuje glede na vrsto naložbe uporabnikov bančnih storitev. Zaupanje pa v času krize pomembno vpliva tudi na prihodnje vedenje uporabnikov bančnih storitev, saj prav zaupanje v banke v časi krize značilno vpliva na prihodnjo namero za zamenjavo banke.

Ugotovitve so pomembne za management finančnih institucij in/ali bank, ki morajo več pozornosti nameniti poznavanju in zaupanju v jamstvene sheme uporabnikov bančnih storitev na eni, kot tudi na sprejemanje ukrepov za dvigovanje zaupanje v banko, s katerimi bodo v prihodnje zadrževali obstoječe uporabnike in pridobivali nove, na drugi strani.

Ključne besede. jamstvo za vloge, zaupanje, banka, kriza, logistična regresija.

1 Uvod

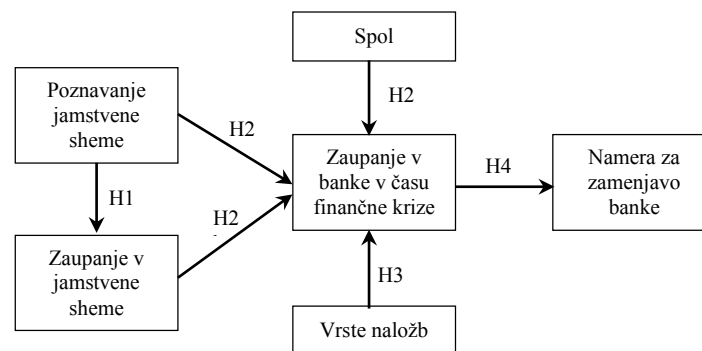
Zadnja finančna in gospodarska kriza je s svojimi negativnimi posledicami prežela prav vse ravni družbenega in ekonomskega življenja držav, podjetij in posameznikov, katerih odnos do bank in njihovo vedenje v zvezi z njimi, je predmet tega prispevka. V sosledju dogodkov, ki so botrovali finančnemu zlomu in bili potem učinki finančne krize, je bilo tako rekoč zlorabljeno tudi zaupanje varčevalcev oziroma bančnih depozitarjev, ki so verjeli v poštenost in varnost delovanja bančnega sistema, na tem temelji konec koncev tudi sistem delnih rezerv, in, v širšem smislu, delovanja državnih institucij. Mnogi med njimi so bili postavljeni pred vprašanja kot so, ali prihranke pustiti na bankah ali jih dvigniti, zaupati domačim ali tujim bankam, so manjše banke varnejše od večjih, ipd. Kot davkopllačevalci pa so posledice krize, poenostavljeno rečeno, doživeli dvakrat, in sicer kot varčevalne ukrepe na eni strani in kot posamezni imetniki depozitov ali hibridnih instrumentov na drugi strani. Seveda pa gre v primeru fizičnih oseb tudi za nepoučene investitorje, ki bi jih zakon moral še posebej ščititi, poleg tega pa je bilo verjetno bazično zaupanje do bank, če že ni bila znižana njegova raven, pa vsaj postavljeno pod vprašaj in debata mnogokaterega tudi družabnega omizja, ne samo institucij, ki os za to pristojne ali take fenomene preučujejo. Štiblar (2014) za slovenski finančni prostor navaja, da so majhni slovenski vlagatelji so doživeli že marsikatero slabo izkušnjo na kapitalskem trgu, od nepreglednosti poslovanja pooblaščenih investicijskih družb v začetku devetdesetih let med privatizacijo, ki je pripeljala do tega, da so bili številni ljudje, ki so bili glede delovanja kapitalskega trga ter vrednostnih papirjev povsem nepoučeni, izkoriščeni s strani nekaterih družb in posameznikov, pa do izgube zaupanje v slovenske investicijske sklade in delnice zaradi padca vrednosti borznih indeksov v gospodarski krizi. Ponovna vzpostavitev zaupanja v finančni in posebej kapitalski trg in nadzorne institucije bo

zato v prihodnje ključna za uspešnejše delovanje trga v Sloveniji. Če povzamemo Laha (2014), so zmotne tudi ocene, da sta za finančno in gospodarsko krizo odgovorna le finančni sektor in slabe poslovne odločitve bank, saj lahko odgovornost brez nadaljnjega pripišemo tudi premalo odgovorni politiki številnih vlad, menedžerjev velikih korporacij in špekulativnega borznega trgovanja zasebnih investitorjev, ki je bilo močno podprto s kreditno ponudbo bank.

Tako kot se je po finančni krizi spremenilo poslovanje bank in njihovo okolje, saj so prej veljale za stabilne in zaupanja vredne institucije, se je močno spremenilo tudi vedenje bančnih strank oziroma uporabnikov bančnih storitev. Tako so tudi zaradi večje bančne in širše finančne pismenosti in zavedanjem, da lahko odločitev za določeno bančno storitev pomeni dolgoročne posledice, ki so lahko za finančno poslovanje posameznika v prihodnosti tudi odločilne, postali drugačni. Če so še pred nekaj časa veljali za zelo lojalne in cenovno neobčutljive, so danes vse večkrat tudi zaradi stroškov poslovanja s hišno banko pripravljene svojo finančno institucijo zamenjati in poslovanje prenesti drugam [Hallowel, 1996; Cicic et al. 2004].

Izhodišče našega preučevanja je povezava med poznavanjem jamstva za vloge oziroma jamstvene sheme (pojma v tem članku uporabljamo kot sinonima), zaupanjem vanjo ter spola vprašanih na zaupanje v banke v času finančne krize. Zanimala nas je še namera za zamenjavo banke oziroma vedenja uporabnikov bančnih storitev v prihodnosti. Poleg tega smo preučevali tudi vpliv vrste naložbe posameznika in njegov odnos do banke glede zaupanja. Prav tako pa nas je zanimalo še prihodnje vedenje bančnih strank v zvezi z ravnijo zaupanja v času krize. Na podlagi obstoječe literature in splošno znanih dejstev, smo oblikovali naslednje hipoteze, ki smo jih v empiričnem delu članka preverjali:

- **H1:** Uporabnikovo poznavanje jamstvene sheme značilno vpliva na zaupanje v jamstveno shemo;
- **H2:** Uporabnikovo poznavanje in zaupanje v jamstvene sheme ter spol značilno vplivajo na zaupanje v banko v času krize (preverjamo s hipotezami H2a, H2b in H2c);
- **H3:** Obstajajo značilne razlike v povprečnem zaupanju v banko v času krize med uporabniki, ki imajo sredstva naložena v banke in uporabniki, ki imajo sredstva naložena v druge alternativne finančne instrumente.
- **H4:** Uporabnikovo zaupanje v banke v času krize značilno vpliva na prihodnjo namero za zamenjavo banke.



Slika 1. Konceptualni model

Konceptualni raziskovalni model, ki ga ponazarjamo na sliki 1, služi kot izhodišče za vsebinsko strukturo teoretičnega dela, ko posamezne predvidene povezave opredeljujemo skozi pregled literature, kot tudi za preverjanje hipotez v empiričnem delu. Tako v nadaljevanju najprej opredelimo pojem in pomen jamstvene sheme, podamo osnovne značilnosti, ki jih za jamstveno shemo priporočajo nekatere institucije in opredelimo jamstvo vlog v Sloveniji. V drugem vsebinskem sklopu podamo izhodišča za preučevanje zaupanja v povezavi s spolom, vrsto naložbe, odnosom do jamstvenih shem in namero posameznika, da bi v prihodnosti zamenjal banko. V tem kontekstu na kratko opredelimo in povzamemo tudi raziskave, ki so bile v Sloveniji na to temo že izvedene. Sledi empirični del, kjer se ukvarjamo z v izhodišču zastavljenimi hipotezami, in sklep.

2 Pomen in definicija z jamstva za vloge

Finančna stabilnost in dobro in transparentno poslovanje bank je ključnega pomena za dobro delovanje narodnega gospodarstva in njegovo rast. Prav tako je zaradi tradicionalne vloge banke kot finančnega posrednika med imetniki presežnih in povpraševalcih po manjkajočih finančnih sredstvih, pomembno, da obstaja zaupanje med banko in depozitarji. Zaradi zagotavljanja normalnih pogojev poslovanja in vzpostavljanja normalnih okoliščin, se država, lahko tudi mednarodna integracija, poslužuje ukrepov za zagotavljanje teh pogojev. Z eno besedo take ukrepe imenujemo finančna oziroma bančna varovalna mreža (angl. financial/banking safety net).

Pomen varnostne mreže, ki je največkrat opredeljena kot splet ukrepov uradne politike za blaženje šokov v bančnem poslovanju in katere gradniki so jamstvene sheme, vloga centralne banke kot posojilodajalca v skrajni sili, varovan sistem transferja denarja in poravnave, preudaren finančni nadzor in ostali okrepki poostregega nadzora, ki se okrepijo in postanejo središče pozornosti vsakič po krizi in v času ogrožene stabilnosti finančnega sistema posamezne države ali gledano celo globalno [Schich, 2008; Blair et al., 2008, 2; Calomiris, 1999], je zlasti v času finančne krize še posebej velik. Kakorkoli enotne definicije pojma ni, saj je lahko nabor ukrepov formalne ali neformalne narave zelo raznolik. Obstajajo pa priporočila, kako naj bi sistem jamstva vlog funkcioniral in kako naj bo implementiran [glej IADI 2014; FSF 2001; IMF 2013]

Razloge za uvajanje teh mehanizmov lahko najbrž uvrstimo v dve skupini, in sicer na finančne razloge (stroškovni vidik propada bank, stroški reševanja, ki so največkrat izraženi v % BDP) in družbeno naravnane vidike. Slednje Calomiris [1999, 1503] določa kot: potrebo po pomoči bankam v finančnih težavah, ukrep za povečevanje učinkovitosti bančnega sistema z vidika negativnih posledic asimetrije informacij in navala na banke (angl. bank run) in kot zavarovanje depozitov fizičnih oseb. Iz tega lahko po analogiji izvedemo dva skrajna vidika finančne varovalne mreže. Z vidika posameznega vlagatelja, nepoučene fizične osebe, pomeni ta zavarovanje njegovih naložb in zaščita le-teh. Če pa pogledamo z zornega kota bančne industrije, je jasen efekt prelivanja težav znotraj bančnega sistema (angl. spill over effect) in posledično nevarnost množičnega dviga bančnih depozitov. To pa lahko pomeni resno grožnjo finančnemu sistemu in delovanju bančnega sistema na podlagi delnih rezerv. Pozitivne vplive take varovalne mreže pa avtorji [glej Blair et. al., 2008] vidijo v izenačevanju pogojev za delovanje bank ne glede na lastništvo in velikost in povečevanje konkurenčnosti na bančnem trgu.

Spet drugi pa izpostavljajo izrazito negativno posledico, in sicer moralno tveganje s strani bančnega managementa, ki ohrabljen z varovalom in relativno varnostjo vlog v bančnem poslovanju uvajajo bolj tvegane in dobičkonosne posle. Tako se prvoten namen ustvarjanja finančnih varnostnih mrež sprevrže v svoje pravo nasprotje. To je način za destabilizacijo bančnega sistema in varnostna mreža lahko postane »potuha« za dvomljive bančne prakse [primerja s Calomiris, 1999], ki smo jim bili ne nazadnje priča tudi v domačem bančnem okolju. Moralno tveganje je seveda lahko prisotno tudi na strani depozitarjev, ki postanejo bolj brezbrizni in manj pozorni na poslovanje banke tre na opozarjanje na morebitne sporne prakse. prav tako niso posebej pozorni pri izbiri banke in ne razmišljajo o dvigu depozitov in prenos na boljšo banko. Tudi drugi del problema agenta, ki izhaja načeloma iz konflikta interesov med tem, kdo upravlja s sredstvi jamstvene sheme in na kak način se financira [primerjaj z Garcia, 2008, 17-22], to je narobe izbira, ki je lahko negativna posledica uvedbe jamstven sheme. Tej bi se lahko pridružile le banke, ki so šibkejše ali so že v težavah. Če torej udeležba v jamstveni shemi ni obvezna, se lahko pojavi problem nepravilne izbire. Heffernan [2005, 396] pa navaja še tretjo nevarnost, in sicer implicitno varovanje bank, ki so prevelike, da bi propadle (angl. to big to fail) s strani države. Tu je potrebno omeniti pomemben vidik postavljanja komitentov »normalnih« bank na eni in »sistemskih« bank na drugi strani v različne pozicije. Pri slednjih so dodatno zavarovani celo depoziti nad zajamčeno vsoto. Schich [2008, 6] poudarja tudi pomen poznavanja in razumevanja jamstvenih shem s strani depozitarjev. To je predpogoj, da se vzpostavi zaupanje v sistem in tako lahko mreža res služi svojemu namenu. Povezava med poznavanjem in zaupanjem v jamstvo depozitov in zaupanje v banke preverjamo za slovenski bančni sistem v nadaljevanju.

Garcia [ibid., 4] navaja šest možnih načinov uvajanja jamstva za depozite, med katerimi so najpogostejši implicitni sistemi jamstva [več Schich in Lindh, 2012] (sistem ni formalno-pravno uveden, vendar se na podlagi preteklega delovanja države v primeru krize predpostavlja, da bo država povzela ustrezne ukrepe za zavarovanje depozitov in pomoč bankam) in eksplicitni sistemi jamstva z jasno določenim zajamčenim zneskom (formalni zapis, največkrat gre za zakonska določila v okviru zakona s področja bančništva). Za neomejeno jamstvo se odločijo le države v času krize. Take primere vidimo tudi v EU kot ukrep proti navalu na banke v zadnji finančni krizi. Tako so zgodovinsko gledano jamstvene sheme spreminjale svojo formalno obliko in višino zajamčenih zneskov.

2.1 Jamstvo za vloge v bankah v Sloveniji

Ker se je od leta 1991 naprej, ko govorimo o slovenskem bančnem sistemu z vsemi potrebnimi atributi, slovenska bančna zakonodaja spreminjala najprej zaradi harmonizacije z evropsko zakonodajo in nato nadgradnjo evropske bančne zakonodaje [glej Ministrstvo za finance 2015], se je v skladu s tem občasno spremenila tudi diktacija in določila povezana z jamstvom za vloge v bankah. Spreminjala pa se je predvsem zajamčena vsota in način jamčenja.

Zakon o bankah in hranilnicah (ZBH) je v 7. poglavju o jamstvu za bančne vloge v 37. členu določil, da: »...Banka, ki zbira hranilne vloge, lahko zavaruje bančne vloge pri instituciji, pooblaščenici za zavarovanje vlog v bankah. Ne glede na določbe prejšnjega odstavka mora banka zavarovati pri Agenciji Republike Slovenije za zavarovanje vlog, v bankah in hranilnicah vsako hranilno vlogo do zneska, ki ga predpiše republiški sekretar za finance. Banka, ki ne zavaruje hranilnih vlog po prejšnjem odstavku, ne sme več opravljati poslov s hranilnimi vlogami.« Tako je v Sloveniji veljal ex-ante sistem zajamčenih vlog. Agencija RS za zavarovanje vlog je bila ustanovljena z zakonom (Zakon o Agenciji RS za zavarovanje vlog, ZAZV) kot specializirana finančna

organizacija. V 4. in 5. členu je zakon določal, da: ...Banka in hranilnica mora zavarovati pri agenciji vsako hranilno vlogo do zneska, ki ga določi republiški sekretar za finance. V primeru stečaja banke oziroma hranilnice mora agencija izplačati zavarovane vloge...Banke in hranilnice morajo plačati agenciji za zavarovanje vlog zavarovalno premijo v določenem deležu od zavarovanih vlog...«

Šele Zakon o bančništvu iz leta 1999 (ZBan) je natančno opredelil zajamčene vloge in zajamčeni znesek v višini 3.700.000 SIT (preračunano po konverzijskem tečaju približno 15.440 eurov). Prelomnica je sprememba zakona v letu 2001, ko je Slovenija prevzela Direktivo o sistemih zajamčenih vlog Evropskega parlamenta in Sveta (94/19/ES). Kasnejše dopolnitve zakona so se nanašale v splošnem le na višino zajamčenega zneska od 5.100.000, preračunano približno 21.282 eurov (ZBan-B) do 22.000 eurov (ZBan-1) v letu 2006 in spremembe iz 2008, ko je bilo določeno, da je jamstvo nad tem zneskom v neomejenem obsegu prevzame do 31. decembra 2010 Republika Slovenija, na način, določen z zakonom. Šlo je za protikrizne ukrepe.

Sledilo je še nekaj sprememb. Prva 2009 z uvedbo zajamčenega zneska v višini 50.000 eurov in uvedbo jasnih pravil, kako je potrebno oglaševati sistem jamstva za vloge (ZBan-1D). Znesek se je s spremembo zakona v 2010 dvignil na 100.000 eurov (ZBan-1E).

Sistem zajamčenih vlog je danes v Sloveniji ex-post sistem, kar pomeni, da banke in hranilnice vplačajo sredstva za sistem zajamčenih vlog v primeru stečaja katere od bank oz. hranilnic. Kljub temu je zanje predpisana stalna pripravljenost v obliki posebnih naložb v visoko likvidne vrednostne papirje, ki bi jih banke in hranilnice po potrebi lahko prodale in uporabile za vplačilo svojih obveznosti v primeru stečaja katere od bank. V primeru, da banke v določenem primeru ne bi uspele pravočasno zagotoviti zadostnih sredstev za izplačilo zajamčenih vlog, je z zakonom predvideno, da sredstva začasno zagotovi Republika Slovenija [povzeto po BS 2015a].

V Sloveniji je bil aprila 2015 zaradi sprememb na področju evropske zakonodaje glede enotnega nadzora in mehanizma reševanja bank kot stebri bančne unije uveden nov zakon o bančništvu [ZBan-2], vendar se glede jamstva vlog še vedno uporablja stari zakon [ZBan-1-UPB5], ki to področje ureja v 8. poglavju. Natančno opredeljuje zajamčene vloge, znesek jamstva, vzroke za izplačila in vse ostale podrobnosti v zvezi z jamstvom za depozite od 310. do člena 317c. Zakon natnačno loči pojem vloge, neto vloge in zajamčene vloge.

Zakon vlogo v 310. členu opredeljuje kot »skupno stanje vseh terjatev fizične osebe, fizične osebe, ki samostojno opravlja dejavnost, samostojnega podjetnika ali pravne osebe do banke na podlagi: 1. pogodbe o vodenju transakcijskega računa, 2. hranilne vloge, 3. denarnega depozita, 4. potrdila o depozitu oziroma blagajniškega zapisa, če sta izdana kot imenski vrednostni papir, ali 5. kakršnega koli drugega pozitivnega salda, ki je posledica sredstev, ostalih na računu, ali začasnih stanj, ki so posledica običajnih bančnih transakcij, ki jih mora banka vrniti v skladu z veljavnimi zakonskimi in pogodbenimi pogoji, razen terjatev na osnovi izdanih obveznic ali drugih dolžniških vrednostnih papirjev banke.« Seveda pa je znesek jamstva vezan na pojem neto stanje vloge, ki je stanje vlog določene osebe, zmanjšano za neporavnane obveznosti te osebe do banke, ki so dospele pred dnevom začetka stečaja nad banko.

313. člen določa jamstvo za izplačilo zajamčenih vlog. Tako zakon določa: »Banke s sedežem v Republiki Sloveniji jamčijo za izplačilo zajamčene vloge pri banki, nad katero je bil začet stečajni postopek, do neto stanja vloge v višini 100.000 eurov,... Če banke s sedežem v Republiki Sloveniji ne morejo pravočasno zagotoviti zadostnih sredstev za izplačilo zajamčene vloge do višine iz tretjega odstavka 310. člena tega zakona, na podlagi predloga Banke Slovenije do zagotovitve s strani bank sredstva začasno zagotovi Republika Slovenija. Pogoje, način in roke vračila začasno zagotovljenih sredstev se v posameznem primeru določi s pogodbo.«

Slovensko jamstvo za vloge velja le pri bankah in hranilnicah, ki so pridobile dovoljenje Banke Slovenije za opravljanje bančnih storitev v Sloveniji. Vloge bank iz drugih držav članic EU, ki pri nas poslujejo prek podružnic ali pa neposredno, so zaščitene v državi, kjer je sedež banke. Ker pa so vloge varčevalcev v celotni EU zajamčene v vrednosti 100 tisoč evrov, bodo prihranki zavarovani enako kot v slovenskih bankah [BS in ZBS, 2013]. Banka Slovenije in Združenje bank Slovenije z obveščanjem prevzemata pomembno vlogo pri osveščanju, informiranju in finančni pismenosti posameznikov.

2.2 Koncept in pomen zaupanja v finančnih institucijah

Literatura na tem področju je najbrž zaradi specifičnosti bank in dejstva, da le-te med finančnimi institucijami v posameznem finančnem sistemu predstavljajo večino institucije [za slovenski finančni istem glej BS, 2015, 29], večinoma s področja bančništva. Zaupanje kot splošen koncept, so preučevali mnogi avtorji, tudi z različnih zornih kotov [Moorman et al., 1992; Coulter and Coulter, 2002; Mc Knight in Chervany, 2000], vendar manjši obseg literature posebej obravnava finančne trge in institucije, ko ga avtorji [Sapienza in Zingales, 2009; Calderon et al., 2009] opredeljujejo kot najpomembnejšo komponento v procesu odločanja na področju finančnih odločitev, saj je vsak dogovor posebej tu brez prisotnosti zaupanja in prevzemanja tveganja le navaden papir brez vrednosti.

Zaupanje je pomembno presojeti v širšem okvirju, ker so pri njem pomembni institucionalni okvirji posamezne države [Carlin et al., 2009; Aghion et al., 2009] in na to vsebinsko vezan pojem bančnega sistema. Tako je raven zaupanja odvisna od posameznikove države in njene razvitosti [Stevenson in Wolfers, 2011]. V mednarodnih primerjavah tranzicijskih držav za Slovenijo ugotovijo, da v banke zaupa 55% vprašanih, medtem, ko je približno

14% izrazilo nezaupanje [Coupe 2011, 5]. Med banko in njenimi uporabniki se torej vzpostavi sistemsko zaupanje, ki je teoretično opredeljeno kot zaupanje med institucijo in posameznikom, pomembno pa je tudi čisto individualno zaupanje, zaupanje na osebni ravni, ki ga uporabnik vzpostavi do čisto konkretnega bančnega uslužbenca. S tega vidika je v bančnem poslovanju za vzpostavitev zaupanja in kasneje zvestobe pomemben odnos med bančnim uslužbencem in uporabnikom bančnih storitev [glej Zineldin, 1995; Gulati, 1995; Parkhe, 1993].

Zaupanje je odvisno tudi od časa, v katerem ga preučujemo. Če je to v času krize, je lahko raven zaupanja povsem drugačna kot v času relativne stabilnosti bančnega in finančnega sistema. Tako so bančne krize povezane tudi z dvigi depozitov [Guiso et al., 2009; Ramirez, 2009; Sapienza in Zingales, 2009]. Stevensons in Wolfers [2011] ugotavljata, da so spremembe v zaupanju povezane s spremembami v stopnji nezaposlenosti, ki je dober napovedovalec bodočih finančnih kriz., Prav tako pa lahko čas preučevanja fenomena zaupanja vpliva na investicijsko vedenje uporabnikov bančnih storitev in na njihove odločitve, kam bodo naložili presežek finančnih sredstev. Deb in Kavita [2010] ugotavljata, da je namen naložiti sredstva v določeno banko pozitivno povezan z zaupanjem, kar velja za obdobje pred in obdobje po krizi. Guiso et al. [2008]), ki so se ukvarjali z vplivom zaupanja na splošno na posamezne investicijske odločitve so ugotovili, da ljudje, ki izkazujejo večje zaupanje na splošno, večji delež razpoložljivih sredstev investirajo v delnice. V naši raziskavi smo prav tako preučili vidik imetnikov naložb alternativnih bančnim depozitov in njihov odnos do bank glede zaupanja v času finančne krize.

Zaupanje spremljajo koncepti, ki so pomembni in se med seboj povezujejo. Od teh konceptov je namreč odvisno, ali bo komitent še naprej uporabljal storitve izbrane banke. Tako lahko kot koncepte podobne zaupanju oziroma v povezavi s tem fenomenom izpostavimo zvestobo, lojalnost in zadovoljstvo bančnih uporabnikov [Anderson in Narus, 1990]. Trif [2013] v zvezi s tem ugotovi, da sta zaupanje in zadovoljstvo statistično značilno povezana z lojalnostjo, ki je pomembna pri pridobivanju konkurenčne prednosti pred drugimi bankami. Vsi ti koncepti temeljijo na subjektivnem dojetju, zato jih je težko opredeliti. Pri bančnih storitvah imata zelo pomembno vlogo pri izgradnji in ohranjanju zvestobe dva neotipljiva dejavnika, in sicer prav zanesljivost in zaupanje [Bloemer et. al., 1998, 277]. Gill et al. [2006] ugotavljajo, da so za razmerje med bankami in uporabniki v različnih obdobjih življenjskega cikla sodelovanja v ospredju različni dejavniki, prilagajanje storitve potrebam uporabnika pa je najbolj v ospredju na začetku sodelovanja. Morgan in Hunt [1994] sta v svoj model poleg zaupanja vnesla še pojem naklonjenosti oziroma zaveze (angl. commitment), ki ju v odnosu med banko in uporabnikov opredeljujeta kot ključna dejavnika izgradnje bančne strategije na področju komuniciranja z uporabniki. Tako sta ugotovila, da je dolgoročno vzdrževanje poslovnega odnosa med banko in uporabniki pozitivno, slab ugled banke pa negativno povezan z zaupanjem.

Pomembna spremenljivka pri preučevanju zaupanja pa je tudi spol. Raziskave, ki preučujejo vpliv spola na zaupanje v ekonomskem oziroma poslovnem smislu, ugotavljajo, da imajo ženske več težav z zaupanjem na splošno [Alesina in La Ferrara, 2002]), da so tiste, ki imajo kot potrošniki več pomislekov glede zaupanja [Sheeahah, 1999]. Buchan et al. [2008] so v procesu preverjanja vedenjskih razlik v sklopu investicijske igre ugotovili, da moški zaupajo bolj kot ženske, ženske pa so bolj zaupanja vredne. Taškar Beloglavec in Šebjan [2015] sta za slovenski bančni sistem ugotovila, da je verjetnost, da depozite v času krize smatrajo kot varne, večja pri moških kot ženskah. Enako velja za mlajšo populacijo [glej še Bokan et al., 2015]. V tem prispevku se v empiričnem delu ukvarjamo predvsem z vplivom spola na zupanje v banke.

Ker slovenski mediji večkrat opravljajo ankete v splošni javnosti, smo izpostavili dve raziskavi, ki sta se med drugim ukvarjali z zaupanjem v slovenske banke in bančni sistem, s časovnega vidika pa sta bili izvedeni pred našo. Raziskava Vox populi iz 2012 je razkrila, da je v skrbeh za svoj denar v bankah kar polovica vprašanih, 27 odstotkov jih je menilo, da njihovi prihranki v naših bankah niso več varni, 23 odstotkov pa, da bi jih bilo pametno razpršiti tudi po drugih (tujih) bankah ali pretopiti v druge oblike finančne rezerve [Kovač, 2013]. O vprašanih naložbenih oblik in vplivom na zaupanje v banke se ukvarjamo tudi v raziskavi za slovenski bančni prostor. Rezultate pa navajamo v nadaljevanju. Delova anketa se je leto kasneje ukvarjala s podobnimi vprašanji in to v času Ciperske bančne krize, kjer so imeli varčevalci celo težave dvigniti svoje depozite. Na prvo vprašanje, ki so ga zastavili sodelujočim v anketi in se je glasilo, ali menijo, da so varčevalne vloge v slovenskih bankah varne, jih je 51 odstotkov odgovorilo, da so varne. Kar 47,3 odstotka vprašanih je na vprašanje, kam vlagajo privarčevani denar, odgovorilo, da ne varčujejo, saj vse porabijo sproti. Da je bila kriza zares močna, priča tudi podatek, da je imelo kar 60,9 vprašanih manj prihrankov, kot so jih imeli pred letom dni [Potič, 2013].

3 Raziskava in rezultati

3.1 Metodologija

3.1.1 Vzorec

Podatki so bili zbrani s pomočjo vprašalnika v času od 10. decembra 2013 do 27. januarja 2014. Ciljno populacijo predstavljajo naključni uporabniki v Sloveniji, ki so pravno sposobni opravljati bančne storitve z bankami, ki

delujejo na slovenskem trgu. Vsi vprašalniki so bili pravilno izpolnjeni. Za preverjanje hipotez so bili zbrani podatki 150 naključnih uporabnikov bančnih storitev, ki so bili stari 18 let in več. V vzorcu je bilo tako skupaj 57 % moških (n=64) in 43 % žensk (n=86).

56 % respondentov v vzorcu je imelo več kot srednješolsko izobrazbo, sledijo respondenti, ki so imeli srednješolsko izobrazbo (35%) in respondenti z manj kot srednješolsko izobrazbo (9%). Največ respondentov je bilo starih med 18 in 28 let (39 %), sledi skupina respondentov starih več kot 40 let (38 %). Najmanjšo skupino predstavljajo respondenti, ki so bili stari med 29 in 39 let (23 %). Značilnosti vzorca respondentov, ki so sodelovali v raziskavi, so razvidni iz Tabele 1.

Tabela 1. Rezultati vzorca

Kontrolne spremenljivke	Fi	fi %
Izobrazba:		
Manj kot srednješolska izobrazba	13	8.7 %
Srednješolska izobrazba	53	35.3%
Več kot srednješolska izobrazba	84	56.0%
Spol:		
Moški	64	57.3 %
Ženski	86	42.7%
Starost:		
18 – 28 let (mlajša populacija)	59	39.3 %
29 – 39 let (srednja populacija)	34	22.7 %
Več kot 40 let (starejša populacija)	57	38.0 %

Vir: Lastna raziskava.

3.1.2 Analiza

Za preverjanje hipotez H_1 , H_2 in H_4 smo uporabili binomsko logistično regresijo, (Hosmer & Lemeshow, 2000), ki ocenjuje verjetnost nastanka dogodka, ki je v našem primeru bil prepoznan kot možnost pojava ali ne. Za preverjanje hipoteze H_3 pa smo uporabili enosmerno ANOVO. V konceptualni model smo vključili naslednje spremenljivke, ki so predstavljale dihotomne spremenljivke merjene kot 0-ne in 1-da: poznavanje jamstvene sheme, zaupanje v jamstvene sheme, zaupanje v banke v času finančne krize, namera za zamenjavo banke. Spremenljivka spol je bila prav tako dihotomna spremenljivka merjene kot 0-ženski in 1-moški. V konceptualni model smo še vključili spremenljivko vrste naložb oz. sredstva, ki jih imajo uporabniki bančnih storitev naložena v različne finančne alternative. Spremenljivka je bila merjena kot 1- sredstva naložena v banki, 2-sredstva v delniških skladih in 3-drugi finančni instrumenti.

Predstavili smo štiri modele logistične regresije. Medtem, ko Modeli I, II in IV vključujejo samo neodvisno- napovedovalno spremenljivko, Model III vključuje neodvisne-napovedovalne spremenljivke in eno kontrolno spremenljivko. V okviru posameznih modelov smo preverjali največjo verjetnost ocen za analiziranje koeficientov logistične regresijske funkcije, kateri označujejo spremembe dodanih logaritmov neodvisne spremenljivke. Zanesljivost logističnega regresijskega modela smo preverjali Model χ^2 test, Nagelkerkov koeficient R^2 in stopnjo ustreznega klasificiranja [Nagelkerke, 1991; Filed, 2009]. Da bi preverili, ali je vključitev kontrolnih spremenljivk privedlo do statistično pomembne izboljšave modela smo uporabili Blok χ^2 test. Za preverjanje statistične značilnosti regresijskih koeficientov smo uporabili Waldov test. Uporabljena je bila statistična značilnost (dvostranska) na ravni 0,05.

3.2 Rezultati

Rezultate logistične regresijske analize prikazujemo v Tabeli 2. Za vsako spremenljivko smo v logističnem regresijskem modelu analizirali največjo verjetnost ocen (β), statistično značilnost ocene (p) in oceno koeficienta standardne napake (S.E.), Waldovo statistiko in razmerje obetov ($\text{Exp}(\beta)$).

Tabela 2. Rezultati logistične regresije – Model I (odvisna spremenljivka „Zaupanje v jamstvene sheme“ 0-ne, 1-da)

Neodvisna spremenljivka	Kategorija spremenljivke	Model I		
		Koef. β S.E.	Wald	Exp(β)
Poznavanje jamstvene sheme	0-ne 1-da	1,099** (0,428)	6,587	3,000
Konstanta		0,000 (0,187)	0,000	1,000
Model χ^2 (df)		7,253** (1)		
Nagelkerke R ²		0,063		
% pravilne napovedi		56,0		

Opomba: ** statistično značilno na ravni $p < 0,01$.

Vir: Lastna raziskava.

Statistično značilen Model I vključuje samo eno neodvisno-napovedovalno spremenljivko (Model $\chi^2 = 7,253$, $p < 0,01$).

Model I nam prikazuje, da je povezava med zaupanjem v jamstvene sheme in poznavanjem v jamstvene sheme v času finančne krize statistično značilna ($\beta = 1,099$, $p < 0,01$), kar nakazuje, da pri tistih uporabnikih, ki poznajo jamstvene sheme obstaja večja verjetnost, da tudi zaupajo v jamstvene sheme v času finančne krize, v primerjavi s tistimi uporabniki, ki ne poznajo jamstvenih shem. Rezultati logistične regresije potrjujejo našo hipotezo H₁, da obstaja statistično značilna povezava med zaupanjem v jamstvene sheme in poznavanjem v jamstvene sheme v času finančne krize.

Tabela 3. Rezultati logistične regresije – Model II in Model III (odvisna spremenljivka „Zaupanje v banke v času finančne krize“ 0-ne, 1-da)

Neodvisne spremenljivke	Kategorije spremenljivk	Model II			Model III		
		Koef. β S.E.	Wald	Exp(β)	Koef. β S.E.	Wald	Exp(β)
Poznavanje jamstvene sheme	0-ne 1-da	-0,797 ^{n.s.} (0,660)	1,460	0,450	-0,884 ^{n.s.} (0,700)	1,592	0,413
Zaupanje v jamstvene sheme	0-ne 1-da	3,895*** (0,597)	42,525	49,147	3,964*** (0,618)	41,210	52,693
Spol	0-ženski 1-moški				1,507** (0,517)	8,504	4,513
Konstanta		-0,814** (0,280)	8,433	0,443	-1,411*** (0,378)	13,968	0,244
Model χ^2 (df)		78,013*** (2)			87,185*** (3)		
Blok χ^2 (df)					9,172** (1)		
Nagelkerke R ²		0,559			0,608		
% pravilne napovedi		84,0			88,0		

Opomba: *** statistično značilno na ravni $p < 0,001$; ** statistično značilno na ravni $p < 0,01$; ^{n.s.} ni statistično značilno.

Vir: Lastna raziskava.

Statistično značilen Model II vključuje dve neodvisni-napovedovalni spremenljivki in eno kontrolno spremenljivko (Model $\chi^2 = 78,013$, $p < 0,001$). Ker je tudi Blok χ^2 statistično značilen (Blok $\chi^2 = 9,172$, $p < 0,01$), vključitev dodatne kontrolne spremenljivke v modelu vodi k izboljšanju Modela III v primerjavi z Modelom II (Tabela 3).

Model II nam prikazuje, da je povezava med poznavanjem jamstvene sheme in zaupanjem uporabnika v banke v času finančne krize statistično neznačilna, zato smo zavrnili hipotezo H_{2a}. Hkrati smo še ugotovili, da pa obstaja statistično značilna in pozitivna povezava med zaupanjem uporabnika v jamstvene sheme in zaupanje v banke v

času finančne krize ($\beta = 3,895$, $p < 0,001$). Ta rezultat logistične regresije pomeni, da pri uporabnikih, ki zaupajo v jamstvene sheme obstaja večja verjetnost, da bodo zaupali banki v času finančne krize. Rezultati logistične regresije potrjujejo našo hipotezo H_{2b}.

V Modelu II smo preverjali povezavo tudi spola in zaupanjem v banke v času finančne krize. Pri moških obstaja večja verjetnost, da bodo zaupali bankam v času finančne krize kot pri ženskah ($\beta = 1,507$, $p < 0,01$). Na osnovi kontrolne spremenljivke ugotovljamo, da ima spol statistično značilen pozitiven vpliv na zaupanje v banke v času finančne krize. Na osnovi rezultatov logistične regresije lahko potrjujemo hipotezo H_{2c}.

Tabela 4. Rezultati logistične regresije – Model IV (odvisna spremenljivka „Namera za zamenjavo banke“ 0-ne, 1-da)

Neodvisna spremenljivka	Kategorija spremenljivke	Model IV		
		Koef. β S.E.	Wald	Exp(β)
Zaupanje v banke v času finančne krize	0-ne 1-da	-1,288*** (0,360)	12,838	0,276
Konstanta		0,470 (0,285)	2,719	1,600
Model χ^2 (df)		13,393*** (1)		
Nagelkerke R ²		0,115		
% pravilne napovedi		66,7		

Opomba: *** statistično značilno na ravni $p < 0,001$.

Vir: Lastna raziskava.

V Tabeli 4 prikazujemo rezultate logistične regresije za model IV, pri čemer smo ugotavljali povezavo med povezavo med uporabnikovim zaupanjem v banke in njegovo namero za zamenjavo banke v času finančne krize. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da obstaja statistično značilna negativna povezava med zaupanjem v banke in namero za zamenjavo banke v času finančne krize ($\beta = -1,288$, $p < 0,001$). To pomeni, da pri tistih uporabnikih, ki zaupajo v banke v času finančne krize obstaja tudi manjša verjetnost, da bi zamenjali svojo banko, zato lahko potrdimo hipotezo H₄.

V nadaljevanju predstavljamo rezultate analize za povprečne vrednosti zaupanja v banke v času finančne krize glede na vrsto naložbe sredstev uporabnika. S pomočjo enosmerne ANOVE smo ugotovili, da obstajajo statistično značilne razlike v povprečni vrednosti zaupanja v banke času finančne krize glede na vrsto naložbe sredstev uporabnika bančnih storitev. Rezultate enosmerne ANOVE prikazujemo v Tabeli 5. Največ uporabnikov bančnih storitev ima sredstva naložena v bankah, sledijo uporabniki, ki imajo sredstva naložena v druge finančne instrumente. Najmanj uporabnikov bančnih storitev pa imajo sredstva naložena v delniške sklade. Uporabniki, ki imajo naložena sredstva najbolj zaupajo bankam v času finančne krize ($M=0,75 \pm SD=0,437$), najmanj pa zaupajo bankam v času finančne krize uporabniki, ki imajo sredstva naložena v druge finančne instrumente ($M=0,00 \pm SD=0,000$). S pomočjo post-hoc testa Tukey smo preverili, kjer med skupinami obstajajo statistično značilne razlike. Ugotovili smo, da obstajajo statistično značilne razlike na ravni $p < 0,05$ med uporabniki, ki imajo sredstva naložena v banki in tistimi uporabniki, ki imajo sredstva naložena v druge finančne instrumente ($p < 0,001$) ter uporabniki, ki imajo sredstva naložena v delniške sklade ($p < 0,05$). Na osnovi predstavljenih rezultatov smo sprejeli hipotezo H₃.

Tabela 5. Rezultati enosmerne ANOVE

Kategorije spremenljivke	N	M	SD	S.E.	95 % interval zaupanja za povprečno vrednost	
V banki	130	0,75	0,437	0,038	0,670	0,820
V delniške sklade	5	0,20	0,447	0,200	-0,360	0,760
V druge finančne instrumente	15	0,00	0,000	0,000	0,000	0,000
Skupaj	150	0,65	0,478	0,039	0,580	0,730
F=24,719 ($p < 0,001$)						

Opomba: M-povprečna vrednost (merjeno kot 0-ne; 1-da), SD-standardni odklon, S.E.-standardna napaka za povprečno vrednost.

Vir: Lastna raziskava.

4 Sklep

V študiji smo na vzorcu 150 slovenskih uporabnikov bančnih storitev proučevali njihovo vedenje glede zaupanja in jamstvene sheme v času finančne krize. Preverjali smo štiri hipoteze. Prvo hipotezo, da uporabnikovo poznavanje v jamstveno shemo značilno vpliva na zaupanje v jamstveno shemo potrjujemo, saj pri tistih uporabnikih, ki poznajo jamstvene sheme obstaja večja verjetnost, da tudi zaupajo v jamstvene sheme. Drugo tezo, da uporabnikovo poznavanje in zaupanje v jamstvene sheme ter spol značilno vplivata na zaupanjem v banko v času krize lahko potrdimo le delno. Spol in zaupanje v jamstveno shemo statistično značilno vplivata na zaupanje v banke v času krize, pri čemer poznavanje jamstvene sheme ni statistično značilno povezano z zaupanjem v banke v času krize (zavrnemo hipotezo H_{2a}). Ugotovili smo, da obstajajo značilne razlike v povprečnem zaupanju v banko v času krize med uporabniki, ki imajo sredstva naložena v banke in uporabniki, ki imajo sredstva naložena v druge alternativne finančne instrumente. Ker ima večina ljudi v Sloveniji odprt bančen račun, ta delež je posebej visok tudi za mlade do 15 let po mednarodni raziskavi PISA o finančni pismenosti, smo želeli videti, ali se raven njihovega zaupanja do bank razlikuje glede na oblike naložb, v katere nalagajo presežke sredstev. Z vidika tradicionalnega pojmovanja varnosti finančnih oblik smo oblikovali tri skupine: bančna vloga oziroma depozit (različne oblike), delniške sklade kot zelo tvegane naložbe in ostalo kot alternative vmes. Največ v anketi zajetih uporabnikov bančnih storitev ima sredstva naložena v bankah, sledijo uporabniki, ki imajo sredstva naložena v druge finančne instrumente, najmanj pa jih ima sredstva naložena v delniške sklade. Uporabniki, ki imajo naložena sredstva na bankah hkrati najbolj zaupajo bankam v času finančne krize, pričakovano pa manj tisti z naložbo alternativno bančnim vlogam.

Uporabnikovo zaupanje v banke v času krize značilno vpliva na prihodnjo namero za zamenjavo banke. To pomeni, da pri tistih uporabnikih, ki zaupajo v banke v času finančne krize obstaja tudi manjša verjetnost, da bi zamenjali svojo banko, zato lahko potrdimo hipotezo H_4 . Na tem mestu je potrebno poudariti, da rezultati odražajo predvidevanje posameznika, kako bi ravnal glede namere za menjavo banke in prenosov poslovanja k drugi hišni instituciji. Zaradi tega je metoda logistične regresije, ki omogoča računanje verjetnosti, posebej primerna.

Zavedamo se tudi, da rezultatov ne moremo preprosto prenesti v realnost in jih posploševati, saj odražajo posameznikov odnos so zaupanja v banke. Oba pojma, odnos in zaupanje, pa sta definicijsko izmuzljiva in v časovni dimenziji predvsem spremenljiva. Zato res ne moremo predvideti, kako bi posamezniki ravnali in se odločali, kako bi odgovorili, v razmerah, ki bi bile na primer podobne ciprskim ali grškim. Prav gotovo pa kažejo na stanje duha uporabnika bančnih storitev v Sloveniji in da slutiti, kakšna bi lahko bila njegova ali njena odločitev glede bančnega poslovanja v času finančne krize.

Literatura

- [1] Aghion, P., Algan, Y., Cahuc, P. & Shleifer, A. (2009), Regulation and Distrust, *NBER Working Papers 14648*, National Bureau of Economic Research, Inc.
- [2] Alesina, A., & La Ferrara, E. (2002). Who trusts others?. *Journal of public economics*, 85 (2), pp. 207-234.
- [3] Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 54 (1), pp. 42-58.
- [4] Banka Slovenije, BS (2015), *Stabilnost slovenskega bančnega sistema*, <http://www.bsi.si/iskalniki/porocila.asp?MapaId=1057>, downloaded: [July, 29th 2014].
- [5] Banka Slovenije, BS (2015a). Druge koristne informacije za vlagatelje, <http://www.bsi.si/jamstvo-vlog.asp?MapaId=1035>, downloaded: [August, 31th 2015].
- [6] Blair, C. E., Carns, F., & Kushmeider, R. M. (2006). Instituting a deposit insurance system: Why? How?. *Journal of Banking Regulation*, 8(1), pp. 4-19.
- [7] Bloemer Josée, Ko de Ruyter in Pascal, Peeters. 1998. Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing* 16(7), pp. 276-286.
- [8] Bokan, Marjetka, Šebjan, Urban in Taškar Beloglavec, Sabina (2015), Zaupanje v banke in demografski dejavniki, *Davčno-finančna praksa*, 16 (6), pp. 16-19.

- [9] BS in ZBS (2013). Obvestilo o jamstvu za vloge v bankah in hranilnicah, <http://www.bsi.si/jamstvo-vlog.asp?MapalId=150>, downloaded: [August, 31th 2015].
- [10] Buchan, N. R., Croson, R. T., & Solnick, S. (2008), Trust and gender: An examination of behavior and beliefs in the Investment Game. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(3), pp. 466-476.
- [11] Calderon, C., Chong, A. & Galindo, A. (2002), Development and Efficiency of the Financial Sector and Links with Trust: Cross-Country Evidence. *Economic Development and Cultural Change* 51(1), pp. 189-204.
- [12] Calomiris, C. W. (1999). Building an incentive-compatible safety net. *Journal of Banking & Finance*, 23(10), pp. 1499-1519.
- [13] Carlin, B. I., Dorobantu, F. & Viswanathan, S. (2009), Public Trust, the Law, and Financial Investment, *Journal of Financial Economics* 92(3), pp. 321-341.
- [14] Cicic, M., Brkic, N., and Agic, E. (2004). Bank selection criteria employed by students in a south-eastern European country: An empirical analysis of potential market segments' preferences. *International Journal of Bank Marketing*, 27 (2), pp. 1-18.
- [15] Coulter, K.S. and Coulter, R.A. (2002), Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship, *Journal of Service Marketing* 16(1), pp. 35-50.
- [16] Coupé, T. (2011). Mattresses versus Banks-The Effect of Trust on Portfolio Composition. *Kyiv School of economics and Kyiv economics institute Discussion Paper* (40).
- [17] Deb, M., & Chavali, K. (2010), Significance of trust and loyalty during financial crisis: A study on customer behavior of indian banks. *South Asian Journal of Management*, 17(1), pp. 43-60.
- [18] Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. 2nd Edition. London: Sage.
- [19] FSF (2001). Guidance for developing effective deposit insurance systems, <https://www.fdic.gov/deposit/deposits/international/guidance/guidance/finalreport.pdf>, downloaded: [August, 31th 2015].
- [20] Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Factors that affect the trust of business clients in their banks. *International Journal of Bank Marketing*, 24(6), pp. 384-405.
- [21] Guiso, Luigi, Paola Sapienza and Luigi Zingales (2008), Trusting the Stock Market, *Journal of Finance*, 63(6), pp. 2557-2600.
- [22] Gulati, R. (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances, *Academy of Management Journal* 38(1), pp. 85-112.
- [23] Heffernan, S. (2005). *Modern banking*. John Wiley & Sons. New York.
- [24] Hosmer, D.W. & Lemeshow, S. (2000). *Applied Logistic Regression*. 2nd Edition. New York: Wiley.
- [25] IADI (2014). IADI Core Principles for Effective Deposit Insurance Systems, <http://www.iadi.org/docs/cprevised2014nov.pdf>, downloaded: [August, 31th 2015].
- [26] IMF (2013). European Union: Publication of Financial Sector Assessment Program Documentation—Technical Note on Deposit Insurance, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr1366.pdf>, downloaded: [August, 31th 2015].
- [27] Lah, Emil. (2014). Kaj so v bankah delali narobe in kaj jih je finančna kriza naučila? Delo. [online]. Dostopno na: <http://www.delo.si/sobotna/kaj-so-v-bankah-delali-narobe-in-kaj-jih-je-financa-kriza-naucila.html> [18.2.2015]

- [28] McKnight, D.H., Chervany, N.L. (2000), What trust means in e- technology acceptance model: four longitudinal field studies, commerce customer relationships: interdisciplinary context, *Management Science* 46 (2), pp. 186–204.
- [29] Ministrstvo za finance (2015). Direktorat za finančni sistem-bančništvo, http://www.mf.gov.si/si/o_ministrstvu/direktorati/direktorat_za_financni_sistem/sektor_za_financni_sistem/sprejeti_predpisi/bancnistvo/, downloaded: [August, 31th 2015].
- [30] Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G. (1992), Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research* 29(3), pp. 314-329
- [31] Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994), The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), pp. 20-38.
- [32] Nagelkerke, N. (1991). A note on a general definition of the coefficient of determination, *Biometrika*, 78 (3), pp. 691–692.
- [33] Parkhe, A. (1993), Strategic alliances structuring: a game theoretic and transaction cost examination of inter-firm cooperation, *Academy of management Journal* 36(4), pp. 739-794.
- [34] Potič, Zoran. (2013). *Anketa Dela: Še zadostno zaupanje v banke*, Časopis Delo, <http://www.delo.si/novice/politika/anketa-dela-se-zadostno-zaupanje-v-banke.html>, downloaded: [August, 7th 2013]
- [35] Sapienza, P. & Zingales, L. (2009). A Trust Crisis, <http://faculty.chicagobooth.edu/brian.barry/igm/atrustcrisis.pdf>, downloaded: [March, 4th 2015].
- [36] Schich, S. (2008), Financial Crisis: Deposit Insurance and Related Financial Safety Net Aspects. *OECD Journal: Financial markets trends*, 2008, pp. 73-111.
- [37] Schich, S. in Lindh, S. (2012). Implicit guarantees for bank debt. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2012 (1), pp. 45-63.
- [38] Sheehan Bartel, K. (1999). An investigation of gender differences in on-line privacy concerns and resultant behaviors. *Journal of Interactive Marketing*, 13(4), pp. 24-38.
- [39] Štiblar, Franjo. (2014). Finančni trgi, akterji, instrumenti, posli. Vseslovensko združenje malih delničarjev, <http://www.vzmd.si/mediji-o-malih-delnicarjih/franjo-stiblar-financni-trgi-akterji-instrumenti-posli>, downloaded: [February, 18th 2015]
- [40] Taškar Beloglavec, Sabina in Šebjan, Urban (2015), Is trust in banks in Slovenia put to the test?, *Naše gospodarstvo*, 61 (3), pp. 41-50.
- [41] Taškar Beloglavec, Sabina, Bokan, Marjetka in Šebjan, Urban. Ali zaupamo bankam?, *Denar*, 24 (447), pp. 23-25.
- [42] Trif, S. (2013). The Influence Of Overall Satisfaction And Trust On Customer Loyalty. *Management & Marketing* 8 (1), pp. 109-128.
- [43] Zakon o Agenciji Republike Slovenije za zavarovanje vlog v bankah in hranilnicah (ZAZV), Uradni list RS, št. 1/91-I in 7/99 – ZBan.
- [44] Zakon o bančništvu (uradno prečiščeno besedilo) (ZBan-1-UPB5), Ur.l. RS, št. 99/2010 z dne 7.12.2010.
- [45] Zakon o bančništvu (ZBan), Uradni list RS, št. 104/04 – uradno prečiščeno besedilo in 131/06 – ZBan-1.
- [46] Zakon o bančništvu (ZBan-1), Uradni list RS, št. 131/2006 z dne 14. 12. 2006.
- [47] Zakon o bančništvu (ZBan-2), Uradni list RS, št. 25/2015 z dne 13. 4. 2015.

- [48] Zakon o bankah in hranilnicah (ZBH), Uradni list RS, št. 1/91-I, 38/92, 46/93, 45/94-I, 11/14 – popr., 7/99 – ZBan in 131/06 – ZBan-1.
- [49] Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o bančništvu (ZBan-1B), Ur.l. št. 109 z dne 19.11.2008.
- [50] Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o bančništvu (ZBan-1D), Ur.l.RS, št. 98/2009 z dne 4.12.2009.
- [51] Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o bančništvu (ZBan-1E), Ur. l. RS, št. 79/2010 z dne 8.10.2010.
- [52] Žerdin, Dejan (2013) *Kovač: Prihranki slovenskih varčevalcev varni; Banka Slovenije: zaupanje v banke še vedno na visoki ravn*, Dnevnik, <http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/1042548621>, downloaded: [August, 7th 2013].
- [53] Zineldin, M. (1995), Bank-company interactions and relationships: some empirical evidence, *International Journal of Bank Marketing* 13(2), pp. 30-43.

Identifying Dominant Causes of Conflicts and Their Impact on Organizational Performance

Adisa Delić

Faculty of Economics, Tuzla University
Univerzitetska 8
adisa.delic@untz.ba

Sabina Donlagić Alibegović

Faculty of Economics, Tuzla University
Univerzitetska 8
sabina.djonlagic@untz.ba

Isada Mahmutović

Elektroremont d.d., Banovići
Patriotske lige 16, 75290 Banovići,
mahmutovic.isada@hotmail.com

Abstract. *Flexible organizational design and knowledge and skills of human potential are nowadays considered the key source to the success on the global market. This explains a growing pressure on employees who, due to the introduction of more fluid organizational forms, become more interdependent and responsible. Besides, employee structure shows that there are more of them having different cultural background, level of education and socio-economic background, which consequently makes the enterprise more heterogeneous than before. These changes brought the emergence of conflicts in organizations; conflicts are more intensive and qualitatively different than those in the past. Besides the fact that they operate under unfavorable conditions (global competition, dysfunctional organization of the state, unfavorable political conditions and inappropriate legal framework, underdeveloped culture of dialog, etc.), Bosnian and Herzegovinian (B&H) enterprises are inappropriately structured and their human potentials are still not treated in accordance to their importance. Hence, it is evident that these enterprises are the generators of various forms of dysfunctional conflicts. With all this in mind, the aim of this paper is to identify the dominant causes of conflicts in these enterprises as a prerequisite for formulation of adequate conflict management strategy. However, attitudes of different management levels towards conflicts and their impact on organizational performance is an important aspect of conflict management as well. The main objective of this paper is to present research results and provide answers to these research questions. In this paper we will present results of an empirical research which included 100 B&H enterprises and managers on all levels. The research results indicate that in these enterprises organizational causes of conflicts are more dominant than the personal causes, and that managers on all management levels equally perceive the importance of conflicts on organizational performance.*

Keywords. causes of conflicts in organization, conflict management, organizational performance, B&H enterprises

1 Introduction

Conflicts are an omnipresent social phenomenon appearing at all levels and in all segments of social life (Petković, 2008). The term conflict was used in various meanings, from describing the events graded from inner anxiety created by opposite needs or wishes (inner conflict) to open violence between societies as a whole – warring (Greenberg, Baron, 1998, p. 389). However, in the context of organizational behavior, the term conflict describes the process in which one side perceives that the other side has or shall have a negative influence on something important to the first side (Robbins, Judge, 2007, p. 504). In other words, conflict can be understood as a disagreement between the two sides of one person (for example when the person executes two opposite types of roles), between two or more individuals but also groups and organizations in general (Kurtić, 2005). Conflicts

often indicate the opposite that emerges due to contrary attitudes, opinions and feelings characteristic of individual, group or the entire organization (Rahim, 2011). In terms of organizational conflicts, the practice indicates that the most frequent ones are those between two or more members of an organization or different groups within an organization, as a result of differences in tasks, goals, attitudes, and perception on the one side and their reference to the limited organizational resources on the other (Janićević, 2008).

More recent researches show that organizational conflicts have become more frequent and more complex. Intense globalization processes faced modern enterprises with a challenge of finding newer and more creative ways for achieving sustainable competitive advantage. The largest pressure is put on employees, as their knowledge and skills are becoming treated as the key factors to organizational success. Besides, the pressure of global competition and need for a higher level of flexibility, modern enterprises start experimenting away from horizontal to decentralized organizational structures. Therefore, employees become increasingly interdependent (in terms of the link between tasks and need for intensive communication) and more responsible in decision making process (Dumaine, 1991; Nohria, 1991). These changes caused new types of conflicts, atypical of bureaucratically established organizations (Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1999). The employee structure in modern enterprises has become diverse. Namely the members of organizations are now more women, members of various ethnic groups, employees with different cultural, educational and socio-economic background. This diversity inevitably leads to the appearance of various types of conflicts, which did not appear in the times when labor force was characterized by homogeneity (Fiol, 1994; Williams & O'Reilly, 1998). Taking into consideration all this, along with the fact that Bosnian and Herzegovinian (B&H) enterprises experienced a difficult transitional period functioning in mainly unfavorable socio-economic environment and the fact that business activity rationalization is mainly achieved through salary decrease and lay-offs, it is clear that the appearance of conflicts in such enterprises is inevitable. This certainly imposes the need to focus the research attention on this phenomenon.

1.1 Causes and consequences of conflicts in organizations

The attitudes regarding the influence of conflicts on work performances and success of organization changed throughout the history of the organizational thought. In this context, we distinguish traditional, behavioral, and interactive approach to conflicts. The traditional approach to conflicts is compatible to the study of classical theory of organization and management. According to this approach, conflicts are highly destructive appearance that disrupts organizational balance; their influence on organization efficiency is negative and therefore managers need to eliminate them from the life of an organization (Coser, 1956; Thomas, 1976; March & Simon, 1958; Argyris, 1976; Rapoport, 1960). The behavioral approach to conflicts is in accordance to the basic determinants of the school of interpersonal relations. This approach sees conflicts as a consequence of certain behavior and the task of management is to create such an organizational climate so as to develop high-quality interpersonal relations without conflicts, by valuing and encouraging behavior that leads to harmony and pleasure and eliminating and discouraging destructive activity (Petković, 2008, p. 128). The interactive approach is a modern approach to conflicts, based on the view that conflicts are an inevitable event in every organization's life, having both negative and positive influence on its performances. This approach distinguishes two types of conflicts: destructive (dysfunctional) and constructive (functional). Destructive conflicts have a negative influence on work performances, results of group activities, and efficiency and influenceiveness of an organization as a whole, while constructive conflicts and a natural consequence of the interpersonal communication among organization members in creative problem solving (De Dreu & Van de Vliert, 1997; Amason, 1996; Frazier & Rody, 1991). The interactive approach focuses on the causes that generate conflict, its repercussions on various aspects of organizational activity, and conflict management strategies that lead to its optimization (Jung, 2003; Sandole, 1993).

The contemporary theory of organizational behavior and modern management practice accept the integrative approach to organizational conflicts. Conflicts are nowadays seen as an organizational inevitability and the phenomenon that cannot be eliminated from the organizational life. On the contrary, it needs to be appropriately managed so as to prevent the escalation of its negative influences and maximize the positive ones.

K. W. Thomas believes that the complexity of conflicts as a specific phenomenon in an organization can be seen in the following: a) organizational conflict is a permanent process with constant relations and events in its background; it is not a short-lived, isolated event; b) such conflict involves actors' opinions, perceptions, memories and emotions; all this needs to be taken into consideration in every integrative model of organizational conflict, and c) conflicts is a result of a wide set of conditions and events – those referring to individuals and those related to the structure, norms, and functions of an organization (Greenberg, Baron, 1998, p. 393). If we take this complexity of conflict into account, it becomes clear that the basic causes of conflict need to be established in order to formulate and implement appropriate strategies for their management.

The causes of conflict are generally divided into two groups: organizational and personal. The organizational causes of conflict include those that are the consequence of organizational design characteristics, limited organizational resources, and the characteristics of organizational systems such as reward system, decision making system, and planning and budgeting system (Petković, 2008, p. 134). Consequently, the most important organizational causes of conflicts are: interdependence of labor tasks and processes, differentiation of units and incompatibility of operational goals, scarce and limited resources necessary for business activities, lack of standardized criteria for employee rewards, inappropriate criticism, uneven distribution of power, and lack of organizational clarity and failures. Personal conflicts may be cognitive and influenceive. Cognitive conflicts emerge as a consequence of differences in attitudes, problem perception, competence level, etc., and they become evident in solving complex problems, creating creative solutions, etc. If employees clash due to personal intolerance rather than organizational problems, it is a case of influenceive conflicts. Some of the most important personal causes of conflicts include: distorted perception of the other side, errors in communication, distrust among people in organization, personal traits of individuals reflected in the lack of self-control, different affinities, expectations, attitudes, aspiration levels, meaning in the incompatibility between personality and character (Slaikeu & Hasson, 1998; Bercovitch, 2003; Petković, Bogičević-Milikić, Janičijević, 2006; Petković, 2008; Dean & Jackson, 2009; Nelson & Quick, 2013).

Apart from the above mentioned, grouped causes of conflicts in organizations, literature offers various, sometimes matching classifications, given by different authors.

Table 1. Classifications of causes of conflicts in organizations

Author	Causes of conflict
H. Wheeler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innate human predispositions for conflict (some individuals incline towards conflicts – conflicts “stick” to them); ▪ Material and social dominance of the roots of industrial conflict (all employees tend to make maximum sources with minimum investment); ▪ Certain expectations and achievements of employees (expectations are usually disproportional to abilities) ▪ Readiness to aggressive action (whether by individuals or groups) ▪ Collective aggressive actions
Hodge/Anthony	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflict of roles and cultural conflict ▪ Change in authority, status and goals ▪ Organizational overlap ▪ Resource competition
Robbins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Different opinions and confronted interests ▪ Personality traits ▪ Communication and structural problem
Vecchio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poor communication ▪ Growth of organization and heterogeneous management ▪ Difference between line and central staff ▪ System of reward and competition with limited resources ▪ Uneven distribution of power and difference among individuals
Thomas	<p>Organizational causes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competition for scarce resources ▪ Ambiguity in terms of reliability and authority ▪ Reward system and interdependence ▪ Differentiation within organization and differences in power <p>Interpersonal causes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Influence of prism (when people get angry by others, public mockery) ▪ Wrong imputation of mistakes to other persons ▪ Errors in communication and distrust
Sriča	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Authority overlap ▪ Competition for limited resources ▪ Conflict of characters and blocking communication

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Time shortage and unrealized expectations ▪ Unjust organizational solutions
Esser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Different and distorted beliefs ▪ Frustration and different validation ▪ Conflict attitudes and emotional tension ▪ Inclination towards conflict and aggressiveness
Mesoon (Albert)/Khedour	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resource division ▪ Interrelation of tasks ▪ Differences in goals, perceptions and values ▪ Individual style and education ▪ Poor communication
R.Lay	<p>Personal causes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wrong assessment of reality ▪ Uncontrolled emotions and not knowing yourself ▪ Anxiety, prejudices, intolerance, and lack of humor <p>Communication causes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Semantic misunderstandings ▪ Replacement of communication levels ▪ Inappropriate emotional tension ▪ Verbal-nonverbal lack of coordination ▪ Amorphous, reactive and fragmental/fragmentary style of communication ▪ Symmetrical escalation ▪ Rigid complementarity

Source: Kurtić A., Poslovna organizacija - Osnove, Teorije, Strukture, Dinamika, OFF-SET, Tuzla, 2005, pp.478-480

Conflict management requires the implementation of one or more strategies, so as to guide the energy released in the conflict process to the appropriate direction. In efforts of finding optimum solutions to various conflict situations, organizational theory but also management practice developed a large number of strategies for conflict management. Some of most important are: prevention, guessing or negotiation, mediation or arbitration, usage of formal authority, collaboration, avoidance, compromise, adaptation, forcing, and escalative intervention (Zartman, 2007; Byrnes, 2006; Spiess & Felding, 2008).

2 Methodology of the empirical research

Apart from doing business in unfavorable environment, B&H enterprises are also inappropriately structured (“robust” hybrid structures, inadequate design of work places, lack of precisely defined authorities and responsibilities, etc.). They still do not recognize the importance of having knowledge and specific skills, and human resources in these enterprises are not treated in accordance to their importance (lack of high-quality communication and fair system of rewarding, non-compliance with legal obligations towards employees such as the payment of social and health security, constant exposure to the risk of layoffs, non-inclusion into the process of setting goals, solving problems and making decisions, etc.). All this, accompanied by a high unemployment rate, depressing political situation in the country and the culturally determined lack of dialogue culture in general points to the fact that B&H enterprises are the generators of various types of conflicts. Therefore, the lack of adequate strategies for conflict management may end in highly negative consequences on their performance.

The review of the available scientific literature on the causes and strategies for conflict management in the function of influenceiveness and efficiency of B&H enterprises indicates that systematic research into this field has not been done in Bosnia and Herzegovina. Bearing that in mind, it seems rather important to research and analyze dominant causes of conflicts in the context of the realization of organizational goals of B&H enterprises, which is the topic of this research paper.

2.1 Research hypothesis and aims

The main aim of this empirical research is to identify dominant causes of conflicts in enterprises in Bosnia and Herzegovina, as well as to analyze impact of conflicts on the achievement of organizational goals in these enterprises. In accordance with the research objectives we formulated two research hypotheses:

H1: *Identification of dominant causes of conflicts in organizations and their influence on organizational performance is an important prerequisite for selection and implementation of adequate conflict management strategies in B&H enterprises.*

H2: *There are statistically significant differences in attitudes of managers at different levels towards influences of conflicts on organizational performance.*

2.2 Research methods

During the empirical part of the research, a survey questionnaire was used for data collection, structured in accordance with the research goals and hypothesis. The close question form of a questionnaire was structured, including general answers as well as intensity range answers (Likert's scale). The research sample included 100 medium and large enterprises from Bosnia and Herzegovina, whereby the questionnaires were filled in by top-managers or management team members. The collected data were processed by appropriate statistical methods and data processing techniques. The sample was designed based on the criteria of geographic dispersion and included enterprises from the entire country - both entities (B&H Federation, Republic of Srpska) and Brčko District, from all industries (mining, food industry, wood processing industry, textile industry, production and distribution of electric power, metal processing industry, traffic, civil engineering, service sector, etc.). The questionnaires were distributed by mail, in person and electronically to 300 subjects in 100 enterprises. A total of 234 questionnaires from 78 enterprises have been returned, at all three management levels, thus resulting in a response rate of 78%. Data analysis was conducted using descriptive statistics and analysis of variance (ANOVA).

The causes of conflicts lie in different interests of one side towards the other. In these situations, imbalance between the conflict parties disturbs the existing relations and influences behavioral changes. Some causes of conflicts are the result of organizational nature and its structure, while others are influenced by interpersonal relations and individual personality traits. The aim of the research was to establish the dominant causes of conflict in B&H medium and large enterprises as well as to determine whether there are differences in attitudes towards influences of conflicts on organizational performance among different management levels. Dominant causes of conflicts were classified according to theoretical background into three main groups: organizational, interpersonal and personal causes of conflicts which were investigated separately.

2.3 Research results

Based on descriptive statistical analysis of the data collected from interviewees in the sample (n=234), the sample included 56% of male managers and 44% of female managers. Further analysis showed that 35.6% of managers are in the age of 31 to 40 years of age, 27.5% of 41 to 50, 18.9% of 21 to 30 years of age. According to criterion of length of work experience 34.3% had 11 to 20 years of experience, 30.9% 21 to 30 years, 10.7% of 31 to 40 years of experience and 24% of managers with less than 10 years of experience.

The results of the analysis of organizational causes of conflicts are presented in Table 2. The table shows the organizational causes of conflicts in terms of their frequency. As it can be seen, differences in perceptions and interpretation of facts are the most frequent organizational cause of conflicts (76.5%), followed by unequal distribution of power among organizational units (24.8%), interdependence or link holding individuals' work tasks (23.5%). The least frequent organizational causes of conflicts are badly designed work place and organization of work, unclear division of tasks and responsibilities and lack of self-discipline and organizational discipline in general.

Table 2. Frequency of organizational causes of conflicts

The most common causes of conflicts	Strongly agree	Agree	Neither agree nor Disagree	Disagree	Strongly disagree
Differences in perceptions and interpretation of facts	76.5	10.3	9.8	3.0	0.4
Unequal distribution of power among organizational units	24.8	25.6	39.7	9.4	0.4
Interdependence, link among individuals' work tasks	23.5	36.3	31.6	7.7	0.9
Failure to meet basic motives for work (salary, permanent jobs)	19.3	22.7	32.6	21.5	3.9
Failure to meet the desire for progress	19.2	49.1	21.4	8.1	2.1
Lack of funds and their allocation	16.7	32.5	29.9	20.9	0.0
Unresolved life issues of employees	16.6	37.1	27.5	16.2	2.6
Diversity/opposite goals of individual organizational departments	14.2	54.1	21.0	8.6	2.1
Lack of information	11.5	32.1	47.9	5.6	3.0
Dissatisfaction with system of rewarding	7.3	51.1	39.5	1.7	0.4
Poor working conditions	5.1	16.2	28.2	44.4	6.0
Inadequate organizational structure	4.3	8.5	44.4	38.5	4.3
Badly designed work place and organization of work	3.8	11.5	51.3	27.4	6.0
Unclear division of tasks and responsibilities	3.8	26.1	31.6	33.8	4.7
Lack of self-discipline and organizational discipline in general	1.7	21.4	53.4	20.9	2.6

The research results in Table 3. indicate that the most frequent interpersonal causes of conflicts are Tendency of individuals towards conflict behavior (76.5%), followed by Tendency to wrongful interpretation of other person's behavior (71.8%), and Differences in personal style of work, upbringing and level of education (69.2%). The causes with the lowest frequencies in answers are Existence of the domination of individuals and groups over others, Unhealthy competition at work and Subordinate position in the enterprise with scores of 6% , 5.6% and 3.4% respectively.

Table 3. Frequency of interpersonal causes of conflicts

The most common causes of conflicts	Strongly agree	Agree	Neither agree nor Disagree	Disagree	Strongly disagree
Tendency of individuals towards conflict behavior	76.5	13.7	8.5	0.9	0.4
Tendency to wrongful interpretation of other person's behavior	71.8	15.8	11.5	0.9	0.0
Differences in personal style of work, upbringing and level of education	69.2	15.8	9.8	4.7	0.4
Absence of culture of dialogue	68.4	17.1	4.3	8.5	1.7
Poor and insufficient communication among individuals and groups in the enterprise	34.6	49.6	7.7	8.1	0.0

Change of status in the organization (downshift in hierarchy)	29.1	36.3	26.5	7.3	0.9
Reshuffle within the same organizational level	17.2	54.7	15.9	11.2	0.9
Unrealistic ambition of individuals in the organization	17.2	35.8	34.9	10.8	1.3
Distrust among people in the organization	9.4	31.2	48.7	8.1	2.6
Personal animosity, envy and hatred	6.9	4.3	15.9	33.9	39.1
Existence of the domination of individuals and groups over others	6.0	29.9	37.2	24.8	2.1
Unhealthy competition at work	5.6	9.8	38.5	43.2	3.0
Subordinate position in the enterprise	3.4	3.9	31.9	47.8	12.9

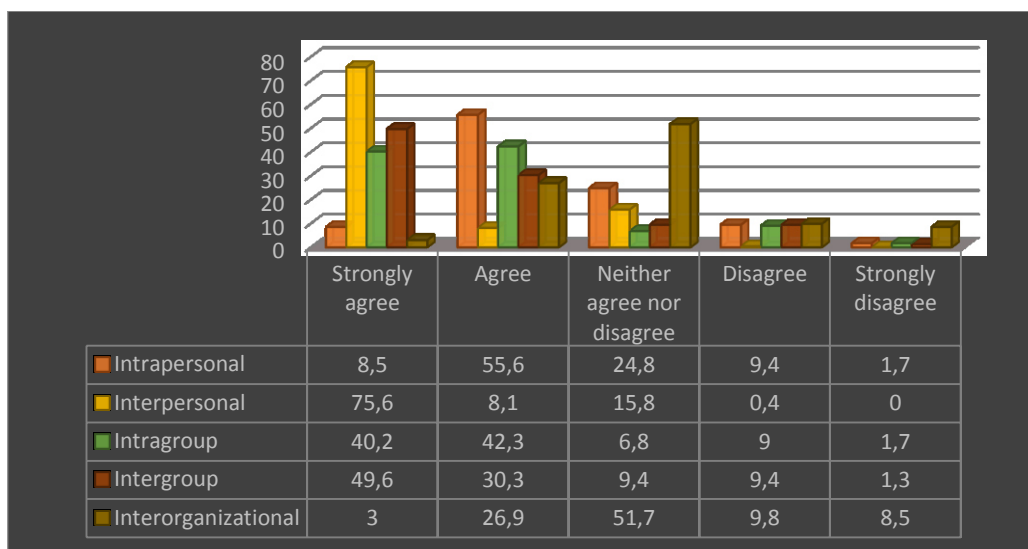
In Table 4 we present the frequencies of answers in regard to personal causes of conflicts. The subjects believe that the most common cause of conflicts is Intolerance (44.2%), followed by Wrong judgment of reality (41.1%) and Prejudices (38.6%). The rarest personal cause according to the research results is Lack of humor (6.9%) and Anxiety (2.1%).

Table 4. Frequency of personal causes of conflicts

The most common causes of conflicts	Strongly agree	Agree	Neither agree nor Disagree	Disagree	Strongly disagree
Intolerance	44.2	16.3	23.6	12.4	3.4
Wrong judgment of reality	41.1	36.8	16.0	5.6	0.4
Prejudice	38.6	19.7	25.8	14.2	1.7
Uncontrolled emotion	35.6	18.5	33.0	11.6	1.3
Level of employees' frustration caused outside of work place	20.2	27.9	34.8	12.0	5.2
Ignorance of yourself	19.3	38.6	32.2	9.0	0.9
Lack of humor	6.9	10.3	28.8	39.9	14.2
Anxiety	2.1	19.3	45.5	32.2	0.9

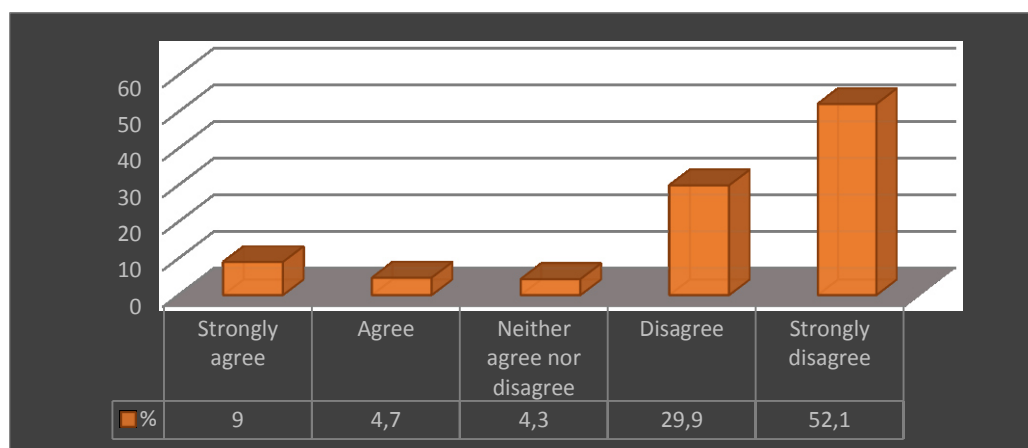
Most people occasionally find themselves in a conflict situation. This situation can have different causes, which leads to a certain type of conflict. The research included five different types of conflicts which are presented in Figure 1. As we can see in the graph, the most common types of conflicts are interpersonal conflicts (75.6%), then conflicts between groups (49.6%), and intragroup conflicts (conflicts within a group, 40.2%). According to the research results, the least number of conflicts occurs between organizations (3%).

Figure 1. Most common types of conflicts



Managers in enterprises were asked to assess the level of (non)desirability of conflicts in medium and large enterprises. The results indicate that 52.1% of managers strongly disagree with the thesis that conflicts are negative in an organization, whilst 29.9% believe that conflicts are not always negative for the organization. Unlike the majority of the managers, 13.9% believe that conflicts have negative influences on the organization (Figure 2).

Figure 2. Negative perception of conflicts



In order to further investigated the perceptions of managers towards the influences of conflicts on organizational life which is represented through five main performance measurement perspectives: financial perspective, customer perspective, employee perspective, supplier perspective and business process perspective.

Table 5. The role of conflicts in organizational life

	N	Average	Std. Deviation	Min	Max
Financial perspective	234	12,20	2,40	3,00	15,00
Customer perspective	234	12,18	2,57	3,00	15,00
Employee perspective	234	13,00	2,85	3,00	15,00
Supplier perspective	234	8,86	1,66	2,00	10,00
Business process perspective	234	16,94	3,16	4,00	20,00

According to research results main influence of conflicts is on internal business processes within the organization, whilst the least influence is on organizational performance from the suppliers' perspective. However, in order to test the hypothesis we used single factor analysis of variance (ANOVA) for further analysis of the data.

Table 6. Single factor ANOVA

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
FP	Between Groups	21.204	2	10.602	1.855	.159
	Within Groups	1320.356	231	5.716		
	Total	1341.560	233			
CP	Between Groups	33.681	2	16.840	2.590	.077
	Within Groups	1502.136	231	6.503		
	Total	1535.816	233			
EP	Between Groups	14.848	2	7.424	.915	.402
	Within Groups	1874.147	231	8.113		
	Total	1888.996	233			
SP	Between Groups	11.970	2	5.985	2.196	.114
	Within Groups	629.654	231	2.726		
	Total	641.624	233			
BPP	Between Groups	75.428	2	37.714	3.861	.022
	Within Groups	2256.610	231	9.769		
	Total	2332.038	233			

Table 6. indicates that there is significant difference in perception of the influence of conflicts on financial performance in the organization among the three levels of managers (first level managers (M=11.85), middle managers (M=12.18), top managers (M=12.58)); $F(2, 233) = 1.855, p > 0.05$). Results in the table indicate that there is no significant difference in attitudes of different management levels towards the influence of conflict on customer perspective in the organization (first level managers (M=12.19), middle managers (M=11.70), top managers (M=12.64)); $F(2, 233) = 2.590, p > 0.05$). Different management levels perceive the role of conflicts on the employee perspective as equally important and of high importance for the organization even though there is no significant difference among management levels (first level management (M=8.66), middle management (M=8.75), top management (M=9.18)); $F(2, 233) = 2.196, p > 0.05$). When it comes to the suppliers' perspective the attitudes of different management levels the answers insignificantly differ from each other (first level management (M=16.25), middle management (M=16.95), top management (M=17.64)); $F(2, 233) = 3.861, p < 0.05$). Attitudes of top managers towards impact of conflicts on internal business processes are significantly different compared to other management levels, especially first level managers.

3 Conclusion

Nowadays, enterprises deal with turbulent environment which forces them to explore the measures to improve their performances and competitiveness in the market. Identifying the causes of conflicts and applying the appropriate strategy for conflict management is a precondition for achieving influenceiveness and efficiency. Conflicts can be constructive and encourage dynamism, problem solving and creativity in the organization. However, they can also be negative, dysfunctional and result in negative consequences on organizational

influenceiveness. Apart from dealing with an unfavorable environment, enterprises in B&H are inadequately structured (“robust” hybrid structure, inadequately designed work places, lack of precisely defined authorities and responsibilities, etc.) these enterprises have not recognized the significance of skills and knowledge of employees. Therefore, human resources are not treated in accordance with their significance for the enterprise (lack of high quality communication, non-compliance with legal obligations towards employees such as the payment of social and health security, constant risk of layoffs, exclusion from goal setting, decision making and problem solving, etc.) All this, accompanied by a high unemployment rate, depressing political situation in the country and the culturally determined lack of dialogue culture in general points to the fact that B&H enterprises are the generators of various types of conflicts. Therefore, the lack of adequate strategies for conflict management may end in highly negative consequences on their performance. Therefore, we emphasize the necessity of identification of the main causes of conflicts in organizations, which was the main topic of this research paper. The research results indicate that differences in perceptions and interpretation of facts are the most common cause of conflicts. Interrelation of organizational tasks, poor organization of work, inadequately designed work places and unclear distribution of power and responsibilities are not considered to be the relevant causes of conflicts. This can be attributed to the collectivistic characteristics of culture in B&H which has reflections on organization culture characteristics as well. This is also confirmed by the results of the research into the causes of conflicts related to interpersonal relation. Namely, the research results show that the most common interpersonal cause of conflict is the tendency of individuals towards conflict behavior, while individual and group dominance (activities of informal groups typical of collectivistic culture), unhealthy competition at work and subordinate position at work are not perceived as frequent causes of conflicts in B&H enterprises. Regarding the personal causes of conflicts, the research results indicate that intolerance, wrong judgment of reality and prejudices are the most frequent causes of conflicts in B&H enterprises. The results of this research provide a basis for managers to identify and apply adequate strategies for conflict management which can have positive implications on achievement of organizational goals, which confirms our first research hypothesis that identification of dominant causes of conflicts is a prerequisite for formulation of adequate conflict management strategy. Further analysis of the results indicated that there aren't significant differences in attitudes of managers depending on the management level. Different types of conflicts in the organization influence all of the perspectives of organizational performance, even though only top managers found that conflicts have a great impact on internal business processes in the organization. Based on the presented results we can't confirm the second research hypothesis due to the fact that results of the research imply that there aren't any significant differences in perceptions of managers of different management levels towards impact of conflicts on organizational performance. This implies that managers in B&H organizations are well aware of the impact of conflicts on organizational performance and that they perceive that conflicts have positive influences on achievement of organizational goals. Conflicts are still an important organizational phenomenon (since for example the research results show a relatively significant presence of positive perception of conflicts in organizational life in B&H enterprises) and should therefore continue to remain in focus of researchers in the future.

References

- [1] Amason A. (1996) „Distinguishing Influences of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams“. *Academy of Management Journal*. 39.
- [2] Amason A., Thompson K., Hochwarter W., Harrison A. (Unknown) „Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams“. Article.
- [3] Anyanwu C. N. (2009) *Creative Strategies for Conflict Management & Community Building*“. Author House. Bloomington. USA.
- [4] Bacal R. (1998) „Conflict Prevention in the Workplace: Using Cooperative Communication“. Bacal & Associates. Canada.
- [5] Bagshaw M. (1998) “Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skills for the Millennium”. MBC University Press. *Industrial and Commercial training*. Vol. 30. No. 6. 206-208.
- [6] Bannerman Ryan N. (2012) „Causes of conflict within organizations“. Ryan Bannerman associates. *People Influenceiveness & communications solutions*.

- [7] Barringer B. B. and J. S. Harrison (2000) "Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships." *Journal of Management* 26. p. 385.
- [8] Barton B. (2005) „A Global/Local Approach to Conflict Resolution in the Mining Sector“. The Fletcher School. Tufts University.
- [9] Beheshtifar M., Zare E. (2013) „Interpersonal Conflict: A Substantial Factor to Organizational Failure“. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 3. No. 5.
- [10] Bercovitch J. (Unknown) „Conflict and Conflict Management in Organizations: a Framework for Analysis“. University of Canterbury. Scientific article.
- [11] Bercovitch J., Dean R., Jackson V. (2009) „Conflict Resolution in the Twenty-first Century: Principles, Methods and Approaches“. University of Michigan. USA.
- [12] Berkeley D., Widmeyer G., Brezillon P., Rajkovic V. (1998) „Context Sensitive Decision Support Systems: IFIP TC8“. Chapman & Hall.
- [13] Blau P. M., Scott R. (2003) „Formal Organizations: A Comparative Approach“. Stanford University Press.
- [14] Bojanović R. Ž. (1998) "Psihologija međuljudskih odnosa". Beograd: Društvo psihologa Srbije - Centar za primenjenu psihologiju.
- [15] Brorby O. A. (2013) „The Dynamics of Conflicts within a Multicultural Organization“. Master thesis in psychology. Norwegian University of Science and Technology. Trondheim.
- [16] Byrnes J. F. (2006) „How to Manage Conflict in the Organization. Second Edition“. AMA. USA.
- [17] Carter G. L. (2006) „How To Manage Conflict in the Organization: EBook Edition“. Second edition. American Management Association. USA.
- [18] Cheng L., Wang Z. M., Zhang (2011) „The Influences of Conflict on Team Decision Making“. *Social Behavior and Personality*. Vol. 39 (2).
- [19] Chetkow-Yanoov B. (1997) „Social Work Approaches to Conflict Resolution: Making Fighting Obsolete“. The Haworth Press. USA.
- [20] Chizhik A., Shelly R., Troyer L. (2006) „Intragroup Conflict and Cooperation: An Introduction“. *Journal of social issues*. Vol. 65. No. 2.
- [21] Cloke K., Goldsmith J. (2005) „Resolving Conflicts at Work: Eight Strategies for Everyone on the Job“. Revised edition. Jossey-Bass. San Francisco. USA.
- [22] Cowan D. (2003) „Taking Charge of Organizational Conflict: A Guide to Managing Anger and confrontation“. New and Revised edition. Personhood Press. California. USA.
- [23] De Dreu C., Van de Vliert E. (1997) „Using Conflict in Organizations.“ Sage. London.
- [24] Dumaine B. (1991) „The Bureaucracy Busters“. *Fortune* (June 17th).
- [25] Fiol M.C. (1994) „Consensus Diversity and Learning in Organizations“. *Organization Science*. 5.
- [26] Fisher S., Abdi D. I., Ludin J., Smith R., Williams S., Williams S. (2000) „Working With Conflict: Skills and Strategies for Action“. Zed Books.
- [27] Fitzduff, M. (Unknown) "Community Conflict Skills", a handbook for group works in Northern Ireland.

- [28] Floyd S., Lane P. (2000) „Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal“. Academy of Management.
- [29] Friedman R., Tidd S., Currall S., Tsai J. (2012) "What Goes Around Comes Around: the Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress". *The International Journal of Conflict Management*. 1 11: 32–55. Retrieved 1 December 2012.
- [30] Frazier G. L., Rody R. (1991) „The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels“. *Journal of Marketing*. 55.
- [31] Furlong G. (2005) „The Conflict Resolution Toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflicts“. John Wiley and Sons. Ltd. Canada.
- [32] Gidens E. (2003) „Sociologija“. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta. Beograd.
- [33] Gordon J. R. (1998) *Organizational Behavior – a diagnostic approach*. Prentice Hall. Inc. New Jersey. 1998. 279-281. In Greenberg. J. *Managing behavior in Organizations*. Second edition. Prentice-Hall Inc. 1996. U.S.A. 269.
- [34] Greenberg J., Baron R. A. (1998) „Ponašanje u organizacijama“. Želnid, Beograd.
- [35] Greer L., Caruso H., Jehn K. (2011) „The Bigger They Are. The Harder They Fall: Linking Team Power, Team conflict and Performance“. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 116.
- [36] Griffin R., Moorhead G. (2013) „Organizational Behavior: Managing People and Organizations“. Eleventh edition. Griffin & Moorhead.
- [37] Gross M. A., Guerrero L. K. (2000) “Managing Conflict Appropriately and Influenceively: an Application of the Competence Model to Organizational Conflict Styles.” *International Journal of Conflict Management*. London.
- [38] Group of authors (2007) „Conflict Resolution for Managers and Leaders. Participants Workbook: The CDR Associates Training Package“. Jossey-Bass. San Francisco.
- [39] Homer-Dixon T. (1991) „Environmental Changes as Causes of Acute Conflict“. *International security*. MIT press.
- [40] Hotepo O. M., Asokere A. S. S., Abdul-Areez I. A., Ajemunigbohun S. S. A. (2010) „Empirical Study of the Influence of Conflict on Organizational Performance in Nigeria“. *Business and Economics Journal*.
- [41] Jambrek I., Penič I. I. (2008) „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski factor I motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća“. *Zbornik Pravnog fakulteta. Sveučilište Rijeka*.
- [42] Janssen O., Van de Vliert E., Veenstra C. (1999) „How Tasks and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams“. *Journal of Management*. Vol. 25. No.2.
- [43] Jehn K. A., Bendersky C. (2003) „Intragroup Conflict in Organizations: a Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship“. *Research in Organizational Behavior*. Volume 25. Elsevier Ltd.
- [44] Jung H. (2003) „Conflict Resolution Strategies and Their Performance Models for Large-Scale Multiagent Systems“. Faculty of the Graduate School. University Of Southern California.
- [45] Kazimoto P. (2013) „Analysis of conflict management and leadership for Organizational Change“. *International Journal of Research in Social Sciences*. Vol. 3. No. 1.

- [46] Koza K., Dant R. (2007) „Influences of relationship climate. Control Mechanism and Communications on Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes“. *Journal of Retailing*. Vol. 83 (3).
- [47] Locke E. (2009) „Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based management“. Second edition. John Wiley and Sons. Ltd. United Kingdom.
- [48] Mesarić J., Kovačić N., Rudan S. (2014) „Analiza ključnih aspekata upravljanja konfliktima u području primarne zdravstvene zaštite“. Izvorni znanstveni članak.
- [49] Morrill C. (1995) „The Executive Way: Conflict Management in Corporations“. The University of Chicago. USA.
- [50] Nohria N., (1991) „*Garcia point, Carlos global strategic linkages and industry structure*“, *Strategic Management Journal*, 12.
- [51] Nasrullah Zaidi R. M. (Unknown) „Organizational Conflict – an HR Challenge in the 21st Century: Bangladesh Perspective“. *WARD*. scientific article
- [52] Nelson D., Quick J. (2013) „Organizational Behavior: Science. The Real World and You“. Eight Editions. South-Western. USA.
- [53] Newstone M., Greenland K. (2000) „Intergroup Conflict“. *International journal of psychology*. Vol. 35 (2).
- [54] Petković M. (2008) „*Organizacijsko ponašanje: sa menadžmentom ljudskih resursa*“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- [55] Petković M., Janićijević N., Bogičević Milikić B. (2002) „*Organizacija*“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- [56] Petković M., Janićijević N., Bogičević Milikić B. (2006) „*Organizacija preduzeća*“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- [57] Rahim M. A. (2011) „Managing conflicts in organizations“. Fourth edition. Transaction Publishers. New Jersey.
- [58] Rahim M. A. (1990) „Theory and Research in Conflict Management“. Praeger Publishers. New York. USA.
- [59] Robbins S. (2003) “Organizational behavior”. Englewood Cliffs. Prentice Hall Inc.
- [60] Robbins S. P. (2000) “Managing Organizational Conflict”. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. 1974. 651 - 718 in: Vecchio. R. P..*Organizational Behavior*. 2000. 236 – 239.
- [61] Robbins S. P., T.A. Judge, (2001) “Organizational Behavior”. Prentice-Hall. Inc. Upper Saddle River. New Jersey. 2001. 437.
- [62] Salleh M. J., Adulpakdee A. (2012) „Causes of Conflict and Influenceive Methods to Conflict Management at Islamic Secondary Schools in Yala. Thailand“. *International Interdisciplinary Journal of Education*. Vol. 1. Issue 1. 2012.
- [63] Sandole D., Van der Merwe H. (1993) „Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application“. Manchester University Press. USA.
- [64] Slaikeu K., Hasson R. (1998) „*Controlling the Costs of Conflict: How to Design a System for Your Organization*“, John Wiley and Sons, Inc., Jossey-Bass, San Francisco, USA.

- [65] Šarenac R., Begu B. (2006) „Rješavanje konfliktnih situacija - priručnik“. Vlada Republike Crne Gore. Uprava za kadrove. Podgorica.
- [66] Schieberl J. (2005) „Resolving Intra-Organizations Conflicts“. *Graziado Business Review*. Vol. 8. Issue 2.
- [67] Sorenson R. (1999) „Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses“. *Family Business Review*. 12(4).
- [68] Spaho K. (2013) „Organizational communication and conflict management“. *Management*. Vol. 18.
- [69] Stevović D. (Unknown) „Primena strategija i tehnika upravljanja konfliktima u funkciji efikasnog liderstva“. Znanstveni članak. Beograd
- [70] Tanner F. (2000) „Conflict Prevention and Conflict Resolution: Limits of Multilateralism“. *International Review of the Red Cross*. No. 839.
- [71] Tepšić G., Džuverović N. (2011) „Teorija rešavanja sukoba: Osnovni koncepti i paradigme“; Fakultet političkih nauka. Godišnjak br. 6. Beograd.
- [72] Thomas K. (Unknown) „Making Conflict Management a Strategic Advantage“. White paper. Scientific article.
- [73] Tomas K.W. (1992) Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In Dunette. M. D., Hough L M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto.1992. 213. in : Greenberg J., Baron R. A. *Ponašanje u organizacijama*. 1998. 389.
- [74] Tonder C., Havenga W., Visagie J. (2008) „The Causes of Conflict in Public and Private Sector Organizations in South Africa“. *Managing global transition*. Vol. 6.

Transformacija menadžmenta konflikata prema procesu upravljanja odnosima: primjer akademske zajednice

Marli Gonan Božac

Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Preradovićeve 1, 52100 Pula, Croatia
mbozac@unipu.hr

Nataša Rupčić

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci
Ivana Filipovića 4. 51000 Rijeka
nrupcic@efri.hr

Iva Angeleski

TranscomWorldwide d.o.o.
iva.angeleski@gmail.com

Sažetak. *U suvremenom dinamičnom okruženju, u kojem istovremeno djeluje veliki broj različitih, često suprotstavljenih silnica, konflikti su neizbježni dio djelovanja svake organizacije. Istodobno, kompleksnost organizacijskih ciljeva sve više nameće potrebu za uspostavom partnerskih odnosa s različitim dionicima. Temeljni izazov suvremenog menadžmenta tako postaje proces upravljanja odnosima s različitim interesno-utjecajnim skupinama u svrhu osiguravanja potencijala uzajamnog rasta i razvoja. Stoga je potrebno izučavati mogućnosti pojave konflikata, njihovu prirodu te strategije njihova upravljanja. U literaturi je moguće naći značajan broj istraživanja koja su se bavila menadžmentom konflikata u poduzećima, no sličnih istraživanja na razini sveučilišta nema. Stoga je cilj ovog rada prezentirati rezultate istraživanja o učestalosti i načinima rješavanja konflikata u akademskoj zajednici. S obzirom na činjenicu da fakulteti i sveučilišta u svojim razvojnim nastojanjima sve više traže partnere u drugim institucijama, posebice poduzećima, upravljanje odnosima predstavlja značajan prediktor njihovog budućeg razvoja. Na osnovi rezultata istraživanja svrha ovog rada je predložiti smjernice za daljnji razvoj procesa upravljanja odnosima kao aktivnosti od strateškog značenja za svaku organizaciju, a posebice za sveučilišta, u kojima je zbog poslanja znanstvenog i nastavnog rada posebno važno konflikte rješavati na visokoj civilizacijskoj razini.*

Ključne riječi. menadžment konflikata, upravljanje odnosima, učeća orijentacija, sveučilište.

Zahvala. Ovaj rad je sufinanciralo Sveučilište u Rijeci projektom broj 13.02.1.3.06.

1 Uvod

Djelovanje svake organizacije podrazumijeva pojavu konflikata. U njoj se susreću različite težnje pojedinaca i grupa, pripadnika formalne i neformalne organizacije, od kojih su neke razumske, a druge emocionalne prirode, a njihovo ispunjavanje vodi prema zadovoljstvu i/ili prema učinku. Uspješna organizacija je ona koja ima međusobno uravnotežene ciljeve koji su hijerarhijski i vremenski usklađeni, odnosno gdje kratkoročni ciljevi ne idu na uštrb dugoročnima. No njihovo definiranje, kao i načini ostvarivanja, podložni su različitim stavovima, pa tako i konfliktnim situacijama. Raznolikost dionika u organizaciji i izvan nje, nastala kao posljedica globalizacije, migracija ljudi, ali i integracijskih procesa također povećava vjerojatnost pojave konflikata.

Imperativ za visokim stupnjem fleksibilnosti i adaptabilnosti organizacijskog sustava nameće potrebu za oblikovanjem akcijskih timova, odnosno međuovisnih pojedinaca od kojih se očekuje da razvijaju vještine samoupravljanja, samokontrole, pregovaranja, ali i upravljanja konfliktima. Članovima svake organizacije stoga treba omogućiti učenje o različitim stilovima upravljanja konfliktima kako bi ih mogli samostalno i efikasno primjenjivati u raznolikim konfliktnim situacijama. Pritom pozornost treba usmjeriti na problem, a ne na partikularne interese, pri čemu je važno raditi na postizanju konsenzusa oko razumijevanja prirode problema, uz visoki stupanj međusobnog uvažavanja. Menadžment konflikata prije svega podrazumijeva utvrđivanje

zajedničkih ciljeva te na toj osnovi traženje uzajamno prihvatljivih rješenja. Rješenja problema mogu zaiskati promjene koje ljudi u većoj ili manjoj mjeri izbjegavaju. Nesporo je stoga da konstantno pojavljivanje konflikata u radnom okruženju traži potrebu istraživanja o načinima, stilovima i strategijama njihova rješavanja.

Pravovremeno prepoznavanje uzroka i implikacija konflikata te primjena primjerenih strategija u svrhu njihova upravljanja povećava mogućnost transformacije konfliktnih situacija u oblik odnosa koji može djelovati poticajno za razvoj nove kreativnosti. Stoga je u suvremenim organizacijama potrebno razvijati menadžment konflikata u smislu razvijanja kontingencijskih strategija kojima će se minimizirati destruktivni, a maksimizirati konstruktivni, odnosno poticajni učinci konfliktnih situacija. Cilj procesa menadžmenta konflikata u suštini treba biti usmjeren na poticanje kritičkog i dizajnerskog mišljenja, učenja i razmjene znanja. Usmjeravanjem napora pojedinaca prema zajedničkoj viziji i ciljevima moguće je prevladati destruktivnu moć konflikata te ih transformirati u pokretačku snagu i buđenje kolektivnog organizacijskog entuzijazma. U tom smislu konflikti, kada se potiče njihova konstruktivna uloga, mogu postati snažna poluga prema transformaciji organizacije prema načelima organizacijskog učenja ne samo jednostrukom, već i dvostrukom i trostrukom petljom.

U literaturi je moguće pronaći značajan broj istraživanja o upravljanju konfliktima, odnosno odnosima u poduzećima (Rigby *et al.*, 2002; Owens, 2006), no sličnih istraživanja na razini sveučilišta nema. Stoga je cilj ovog istraživanja utvrditi i analizirati prisutnost i prirodu strategija menadžmenta konflikata koje se primjenjuju na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli. Istraživanjem se, osim navedenog, utvrđivao utjecaj socijalnih čimbenika poput spola i dobi ispitanika na izbor strategije menadžmenta konflikata. Na osnovi dobivenih rezultata, svrha istraživanja je predložiti smjernice menadžmentu kako bi se poboljšao proces menadžmenta konflikata. S obzirom na univerzalnost procesa pojave i rješavanja konflikata u organizacijama različitog tipa, implikacije istraživanja te predložene smjernice mogu biti od koristi menadžmentu kako neprofitnih, tako i profitnih organizacija te poslužiti kao polazište budućim istraživanjima.

2 Menadžment konflikata u suvremenim poduzećima

U složenoj poslovnoj komunikacijskoj mreži, u kojoj su aktivnosti međuovisne, a ciljevi i interesi pojedinaca i grupa često nekompatibilni ili suprotni, konflikt je neizostavan dio organizacijskog ponašanja i života općenito. U osnovi je moguće razlikovati intrapersonalne ili individualne i interpersonalne ili organizacijske konflikte. Intrapersonalni konflikti nastaju zbog nekompatibilnosti ciljeva i/ili vrijednosti, suprotstavljenih poslovnih aktivnosti ili međusobno suprotstavljenih ili isključivih životnih uloga pojedinca. No nerijetko su uzroci takvih konflikata organizacijske, a ne individualne prirode. Organizacijski uzroci individualnih konflikata mogu biti: nedefinirana ili proturječna očekivanja nadređenih, nejasne i konfliktne poslovne uloge, nerealno postavljene radni standardi i sl.

Istraživanja menadžmenta konflikata su u novije vrijeme posebno usmjerena na istraživanje dvije vrste konflikata: konflikte zadatka i odnosne ili interpersonalne konflikte. Moguće ih je identificirati i kao kognitivne i afektivne konflikte (Mooney *et al.*, 2007). Konflikti zadatka ili kognitivni konflikti odnose se na različitost stavova u odnosu na sadržaj određenih poslovnih aktivnosti, postavljene ciljeve, odredbe ugovora, način alokacije resursa i slično. No, treba napomenuti da učinkovito upravljanje neslaganjem organizacijskih članova u smislu razlika u gledištima, idejama i mišljenju također može biti izvor kreativnosti u smislu otkrivanja novih perspektiva rješenja problema te poboljšanja individualnih i grupnih rezultata.

Relacijski ili interpersonalni konflikti se odnose na međuljudsku karakternu nekompatibilnost. Uzrokovani su različitim i/ili oprečnim osjećajima u komunikaciji koja rezultira osjećajima tenzije i frustracije, odnosno nezadovoljstva (Jehn, 1995), ali i ugroženosti i nepovjerenja, što smanjuje efikasnost i produktivnost. Zbog različite percepcije i procjene situacije te suprotstavljenih mišljenja i interesa, interpersonalna nekompatibilnost utječe i na različitost pristupa zadatku, odnosno može dovesti do konflikta zadatka. Simons i Peterson (2000) su na osnovi pregleda jedanaest studija utvrdili da je prosječna korelacija između tih dvaju vrsta konflikata 0,47, dok su De Dreu i Weingart (2003) pregledom trideset studija došli do prosječne korelacije od čak 0,54. Stoga timovi kod kojih se javlja konflikt zadataka imaju veću vjerojatnost pojave relacijskih konflikata. Utvrđena korelacija ipak ne ukazuje na uzročno posljedičnu vezu, te se može smatrati da vrijedi i obratno, odnosno da relacijski konflikti utječu na pojavu konflikata zadatka.

Na temelju navedenog može se utvrditi da se menadžment konflikata u suvremenom radnom okruženju, u kojem dominira timski rad, odnosi na upravljanje procesom kojim članovi tima odgovaraju na konfliktne situacije. Pojava konflikata primarno ovisi o načinu kako članovi tima interpretiraju situacije s kojima se susreću. Stoga je zadatak vođe tima razjasniti svrhu i ciljeve zajedničkog zadatka te poticati članove tima na iznošenje ideja i poštivanje tuđeg mišljenja. Na taj način moguće je minimizirati konflikt zadatka te tako utjecati na smanjivanje relacijskih konflikata, a s obzirom na utvrđeni visoki stupanj njihove međuovisnosti. U ovom kontekstu je posebno važno poticati primjereno ponašanje članova tima kao čimbenika koji iznimno pridonosi transformaciji konflikta zadatka u relacijski konflikt (Simons i Peterson, 2000).

Nadalje, moguće je konstatirati da je cilj menadžmenta konflikata smanjiti razinu disfunkcionalnih, a povećati razinu funkcionalnih konflikata. Funkcionalni, odnosno konstruktivni konflikti ne ometaju ostvarenje ciljeva. Oni predstavljaju „konstruktivnu konfrontaciju“ između pojedinaca i/ili skupina koja potiče stvaranje kreativne tenzije (Kreitner i Kinicki, 1992). Stoga ih menadžment nerijetko stimulira kao način povećanja inovativnosti članova organizacije, odnosno buđenja njihovog kreativnog potencijala. Takav pristup podrazumijeva da nije korisno usmjeriti se na rješavanje konflikata, nego na njihovo učinkovito usmjeravanje. Rahim (2002 u: Robbins, 1995: 511) ukazuje da se uspješno upravljanje konfliktima, prije svega, odnosi na minimiziranje afektivnih konflikata te održavanje umjerene količine kognitivnih konflikata. Prijeđe li se granica optimalne razine konflikata, česte rasprave i manjak konsenzusa usporavat će aktivnosti te otežavati poslovnu produktivnost. S druge strane, ako se radi o poslovnim zadacima koji se obavljaju rutinski, optimalna količina konflikata ne postoji jer će tada svaki konflikt umanjiti efikasnost rada.

Menadžment konflikata ovisi o percepciji ciljeva od strane pojedinaca, odnosno o individualnim uvjerenjima o međuovisnosti ciljeva (Deutsch, 1980). Ciljeve je općenito moguće percipirati kao kooperativne ili kompetitivne. Ukoliko se radi o kooperativnim ciljevima, postoji percepcija pozitivne povezanosti ciljeva te će rješavanje konflikata biti usmjereno prema naglašavanju zajedničkih ciljeva, na uzajamnu dobrobit. U slučaju uvjerenja o negativnoj povezanosti ciljeva, odnosno igri nulte sume, kada ostvarivanje ciljeva jedne strane ili strana utječe na nemogućnost ostvarivanja ciljeva druge strane ili strana, riječ je o kompetitivnom pristupu ciljevima. Zainteresirane strane mogu pokušati primijeniti i strategiju izbjegavanja, kojom se minimizira mogućnost raspravljanja o ciljevima.

Kod kompetitivnog, kao i kod pristupa izbjegavanja, minimizira se komunikacija ili ona postaje nemoguća (kompetitivni pristup) ili nepoželjna (izbjegavački pristup). Iako će kod kompetitivnog pristupa, za razliku od pristupa izbjegavanja, doći do razrješenja situacije, rješenje će izazvati fragmentaciju među pojedincima ili skupinama (Deutsch, 1973) te dovesti do privremenog rješenja koje će opstati sve dok se može održati trenutni odnos moći među njima. Ovakav pristup rješavanju problema neumitno će dovesti do transformacije konflikta zadataka prema relacijskom konfliktu (Tjosvold *et al.*, 2006), koji može biti teško i mukotrpno razriješiti.

Treba također napomenuti da pristup izbjegavanja konflikata u konačnici potencira kompetitivne konflikte (Baker *et al.*, 1998) te time dovodi do svih prethodno identificiranih negativnih implikacija koje se odnose na eskalaciju ne samo konflikata zadatka, nego i relacijskih konflikata. Stoga se može identificirati rješenje kao karika koja nedostaje, odnosno koja može povezati suprotstavljene ciljeve i stajališta: jačanje učeće orijentacije. U svrhu transformacije konfliktne situacije i unaprjeđenja individualnih i organizacijskih rezultata potrebno je jačati usmjerenost na učenje, odnosno učeću orijentaciju, kao težnju pojedinaca i skupina prema razvijanju kompetencija stjecanjem novih vještina i usavršavanjem postojećih. Za razliku od učeće orijentacije, orijentacija pojedinaca i tima na rezultate odnosi se na proces iskazivanja i potvrđivanja postojećih kompetencija, s namjerom dobivanja pozitivnog *feedbacka* te izbjegavanja kritike (Huang, 2010). No, razvoj nije moguće postići na temelju stalne primjene iste razine postojećih kompetencija, već na osnovi njihova unaprjeđivanja i usvajanja novih vještina.

Učeća orijentacija može se smatrati mehanizmom kojim se utječe na preispitivanje individualnih i kolektivnih mentalnih modela (Rupčić, 2006), što pridonosi uvođenju novih metoda, procesa i tehnika te utječe i na redizajniranje ciljeva, strategija i misije organizacije. Na taj način učeća orijentacija stimulira adaptivno ili učenje jednostrukom petljom te potiče primjenu generativnog ili učenja dvostrukom petljom. No, važno je utvrditi da učeća orijentacija potiče ne samo prikupljanje informacija i izgradnju sustava znanja, već i njihovu razmjenu te razumijevanje od strane svih organizacijskih članova. Naglasak na učeću orijentaciju tako može predstavljati važan integracijski čimbenik timskog rada te pridonijeti minimalizaciji prvenstveno relacijskih konflikata, ali i konflikata zadatka. S obzirom na naglašavanje važnosti učenja, kritika prilikom obavljanja zadatka može se smatrati korisnom dijagnostičkom informacijom na osnovi koje je moguće raditi na daljnjem unaprjeđenju osobne izvrsnosti, kao jedne od disciplina učeće organizacije na individualnoj razini (Senge, 1990).

Ukoliko se prilikom zajedničkog rada jača spoznaja o važnosti učeće orijentacije, utoliko je moguće povezati postojeće ciljeve i kompetitivnu situaciju pretvoriti u situaciju u kojoj nema ishoda nulte sume. Tako učeća orijentacija može imati moderirajući učinak na odnos konflikata zadatka i relacijskih konflikata. Utvrđeno je da je veza između konflikata zadataka i relacijskih konflikata slabija kod timova koji njeguju učeću orijentaciju, u usporedbi s onima kod kojih takva orijentacija nije postojala (Huang, 2010).

Menadžment konflikata se suštinski odnosi na utvrđivanje okolnosti koje utječu na razvoj destruktivnih, odnosno konstruktivnih procesa prilikom rješavanja konfliktne situacije. Pritom konstruktivan proces rješavanja konflikata ima značajke efektivnog kooperativnog procesa, dok se destruktivni proces odnosi na konkurentsku interakciju (Deutsch, 1994). Suvremeni menadžment konflikata kojim se naglašava dijalog, učenje, razmjena znanja i definiranje zajedničkih ciljeva može se smatrati osnovnim načinom poticanja kooperacije u okviru neke organizacije i društva u cjelini (Lakis, 2009). Taj proces pomaže izgradnji društvenog kapitala koji se temelji na povezivanju pojedinaca i organizacija, čime se nastoji unaprijediti individualna i kolektivna kvaliteta života te razvijati produktivnost i efektivnost pojedinaca, grupa, organizacija, zajednica i društva u cjelini.

Sullivan *et al.* (2008: 3) definiraju kooperaciju kao oblik ponašanja koji poduzimaju pojedinci i grupe, usmjeren prema postizanju zajedničkih ciljeva koji osiguravaju kolektivnu dobrobit. Takvo ponašanje podrazumijeva

razvijanje osjećaja povjerenja, komplementarnosti i važnosti uzajamnog doprinosa razvoju. Operativni mehanizmi koji mogu pridonijeti takvom ishodu su debate, rasprave, konzultacije, okrugli stolovi, pregovaranje i posredovanje (Lakis, 2009). No bitnu ulogu ima i jasan zakonodavni okvir kojim se identificira prihvatljivo ponašanje te zaprijećuju kazne za nepoštivanje zakona. To se posebno odnosi na mogućnosti diskriminacije po bilo kojoj osnovi. Iako takve aktivnosti proizlaze iz ljudske prirode, one su također predmet učenja i vježbe. Stoga obrazovni sustav, kao i programi cjeloživotnog učenja trebaju uključivati teme menadžmenta konflikta s ciljem promoviranja i jačanja socijalnog kapitala u organizacijama i društvu općenito.

Treba spomenuti i da je odgovor na konfliktnu situaciju kulturološki determiniran (Ross, 2000). Razlike u pristupu menadžerskih struktura konfliktima mogu se stoga objasniti socio-kulturnim značajkama društva u kojima pojedinci, grupe i/ili organizacije djeluju. Pravac razvoja post-modernističkog društva ukazuje na važnost kulture suradnje odnosno dijaloga, kao načina daljnje tranzicije, odnosno razvoja društva, posebno s obzirom na utjecaj globalizacije i informacijsko komunikacijske tehnologije. Istraživanje provedeno na uzorku zaposlenika u Tajvanu pokazalo je sličnu percepciju i odgovor na konflikte kao kod ispitanika u zapadnim zemljama (Huang, 2010). Stoga se može zaključiti da konvergencija stavova i obrazaca ponašanja svjetskog stanovništva traži jedinstveni pristup menadžmentu konflikata.

Značenje konflikata treba sagledavati u svjetlu dijalektike koja se nalazi u suštini razvoja života i društva koji neprestano alterniraju između višeg ili nižeg stupnja reda i kaosa. S obzirom na to, postoji potreba za upravljanjem dinamikom razvoja organizacija prema višim stupnjevima razvoja, što podrazumijeva upravljanje ljudskim potencijalima kao ključnim čimbenicima takvog kretanja. Budući da je interakcija pojedinaca u organizaciji kontinuirani proces, a njihov odnos potencijalno uvijek podložan nastajanju konflikata, upravljanje ljudskim potencijalima suvremenog menadžmenta zapravo prerasta u kontinuirane napore usmjerene prema upravljanju odnosima.

Upravljanje odnosima je proces koji je za svaku organizaciju od strateškog značenja (Payne i Frow, 2005). U konačnici, njegov je cilj povećati vrijednost organizacije za unutarnje i vanjske dionike. Moguće ga je diferencirati na inter- i intraorganizacijskoj razini. Na interorganizacijskoj razini riječ je o procesu identifikacije ključnih dionika i razvijanju odnosa s njima. Proces sustavnog razvoja odnosa s internim i eksternim dionicima rezultira povećanjem njihove koristi koja se može manifestirati materijalno, u smislu smanjenja troškova ili povećanja prihoda i/ili profita, ali i nematerijalno u smislu povećanja stupnja njihovog zadovoljstva. Stoga se uravnoteženje odnosa konkurentnosti i kooperacije u nekoj organizaciji i društvu može povezati sa sposobnošću organizacije i društva da kontinuirano provode transformacijske procese i razvijaju se.

3 Ciljevi, hipoteze i metodologija istraživanja

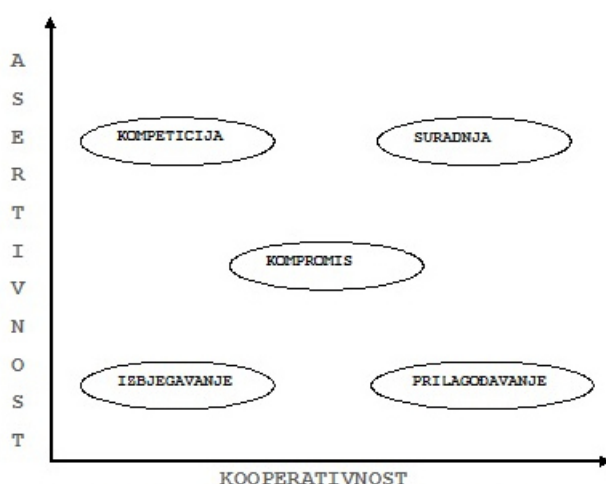
Cilj empirijskog istraživanja bio je istražiti prisustvo strategija menadžmenta konflikata među zaposlenicima Sveučilišta Jurja Dobrile te utvrditi utjecaj socijalnih čimbenika na taj proces. U tu svrhu postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Spol ispitanika utječe na izbor strategije menadžmenta konflikata.

H2: Stariji ispitanici češće biraju strategiju izbjegavanja.

Istraživanje je provedeno pomoću upitnika izvornog naziva „*The Dutch Test for Conflict Handling – DUTCH*“ (De Dreu *et al.*, 2001.), koji je priređen i prilagođen uz dopuštenje autora. Prethodna istraživanja provedena na osnovi ovog upitnika pokazala su njegovu pouzdanost kao mjernog instrumenta. Ovim mjernim instrumentom izdvojeno je pet temeljnih strategija, odnosno stilova menadžmenta konflikata: prilagođavanje, kompromis, kompeticija, suradnja i izbjegavanje (shema 1).

Shema 1. Strategije menadžmenta konflikata



Izvor: De Dreu C. K. W., Evers A., Beersma B., Kluwer E. S., Nauta A. (2001.), *A theory based measure of conflict management strategies in the workplace*, Journal of Organizational Behavior, br. 22, str. 650.

U mjernom instrumentu za svaku strategiju definirane su četiri tvrdnje, što ukupno čini 20 tvrdnji koje se nižu nepravilnim redoslijedom. Svaka tvrdnja ispituje se na osnovi Likertove skale stavova prema intenzitetu od jedan do pet. Za svakog ispitanika tako je predviđeno dobivanje bodova u rasponu od minimalno 4 do maksimalno 20 bodova za svaku od pet mogućih strategija menadžmenta konflikata. U upitniku su također bila zastupljena pitanja o učestalosti doživljavanja konflikata na poslu, što je ispitano pomoću istovjetne Likertove skale stavova. Osim navedenog, upitnik je sadržavao pitanja o dobi i spolu ispitanika.

Upitnici su podijeljeni svim zaposlenicima Sveučilišta Jurja Dobrile. U dogovoru s tajnicama Odjela i Fakulteta, 250 upitnika u zatvorenim kovertama prosljeđeno je svim zaposlenicima i službama Sveučilišta. Ispitivanje se odvijalo u razdoblju od 24. studenog do 17. prosinca 2014. godine. Upitnik je bio anonimn. Ukupno je prikupljeno 100 upitnika, što predstavlja povrat od 40%. Jedan upitnik je bio nevažeći zbog pogrešnog ispunjavanja te su u konačnici prikupljeni valjani podaci za 99 ispitanika.

Podaci su obrađeni u programu SPSS (*Statistical Package for The Social Sciences*). Statističkoj analizi je prethodilo pretvaranje bodovnih, opisnih i brojeanih podataka u osam numeričkih varijabli. Tri varijable su predstavljale čimbenike dobi, spola i učestalosti doživljavanja konfliktnih situacija, dok je pet varijabli odražavalo ispitivane strategije menadžmenta konflikata: 1. prilagođavanje, 2. kompromis, 3. kompeticija, 4. suradnja, 5. izbjegavanje. Na osnovi rezultata u okviru deskriptivne statistike izračunate su srednje vrijednosti, standardna devijacija i T-test te je provedena ANOVA (jednofaktorska analiza varijance).

3.1 Analiza rezultata

Analiza rezultata provedena je na uzorku od ukupno 99 ispitanika, od toga 73 žena i 26 muškaraca. Dob ispitanika bila je u rasponu od 23 do 65 godina, uz prosječnu vrijednost od 44,67 godina. Najprije se prezentiraju rezultati o učestalosti osobnog doživljavanja konfliktnih situacija od strane ispitanika (tablica 1). Prema podacima iz tablice 1 47,5% ispitanika konflikt doživljava nekoliko puta godišnje. Zanimljiv je podatak da čak 31% ispitanika na Sveučilištu Jurja Dobrile konflikt ne doživljava gotovo nikada. Tek 2% ispitanika konfliktne situacije doživljava gotovo svakodnevno.

Tablica 1: Učestalost doživljavanja konfliktnih situacija na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli

	Frekvencija	Postotak	Postotak valjanosti	Kumulativni postotak
gotovo nikada	31	31.3	31.3	31.3
nekoliko puta godišnje	47	47.5	47.5	78.8
nekoliko puta mjesečno	15	15.2	15.2	94.0
nekoliko puta tjedno	4	4.0	4.0	98.0
gotovo svakodnevno	2	2.0	2.0	100.0
Ukupno	99	100.0	100.0	

Ispitivanje primjene strategije menadžmenta konflikata koje su ispitanici koristili rezultiralo je sljedećim vrijednostima: srednja vrijednost strategije prilagodavanja iznosila je 12.31, medijan 12; srednja vrijednost kompromisne strategije bila je 15.57, medijan 16; srednja vrijednost kompetitivne strategije iznosila je 9.98, medijan 10; srednja vrijednost strategije suradnja 16.10, medijan 16 te srednja vrijednost strategije izbjegavanja 14.09; medijan 14 (tablica 1). Može se zaključiti da zaposlenici Sveučilišta Jurja Dobrile koriste svih pet ispitivanih strategija.

Rezultati u tablici 2 prikazuju da su u ispitivanom uzorku populacije dominantne strategije menadžmenta konflikata strategije *suradnje* i *kompromisa*. Strategija *suradnje* iskazala je najviši bodovni rang. *Suradnju*, kao način menadžmenta konflikata, karakterizira visoki stupanj kako kooperativnosti, tako i asertivnosti. Strategija *kompromisa* pak odražava srednju razinu asertivnost i kooperativnost. *Strategija suradnje* se često naziva i *strategijom integracije*, što je prikladan naziv jer ukazuje na glavni motiv ove strategije – postizanje integrativnog rješenja koje može zadovoljiti sve sudionike određene situacije. Ova je strategija neophodna kada su suprotstavljeni interesi i stavovi previše važni da bi se učinio kompromis pa je potrebno pronaći integrativno rješenje. No, ona se primjenjuje i ako je potrebno upravljati mišljenjem ljudi koje je determinirano određenim vrijednosnim sustavom. Tada je moguće doći do približavanja pristupa te ukloniti stavove, odnosno osjećaje ljudi za koje se utvrdi da ometaju ili opterećuju međuljudske odnose. Ova strategija također je korisna kada je cilj sudionika ili njihovog okruženja stjecanje novih spoznaja i razmjena znanja.

Kompromis, kao strategija koju karakterizira osrednja razina brige i o sebi i o drugima, podrazumijeva da se svaka strana u konfliktu odrekne dijela svojih interesa i zahtjeva u cilju orijentacije na uzrok problema i odabir efikasnog rješenja, iako ono u potpunosti ne zadovoljava niti jednu od uključenih strana. Prednost ove strategije nalazi se u činjenici da usmjerava sudionike prema raspravljanju o zajedničkom problemu, pri čemu se interesi mogu približiti, što može rezultirati boljim međuljudskim odnosima. Ova strategija se posebno preporučuje u situacijama kada je potrebno naći privremeno ili prijelazno rješenje kompleksnog problema te u situacijama vremenskog pritiska. Iako sve uključene strane mogu imati jednako vrijedne stavove, kod primjene ove strategije sve strane su spremne razjasniti svoje stajalište te pronaći zajedničko prihvatljivo rješenje kako bi se minimizirali gubici.

Strategija izbjegavanja je prema zastupljenosti na trećem mjestu. Karakterizira je niski stupanj asertivnosti i kooperativnosti, odnosno niska razina brige i o sebi i o drugima. U ovom slučaju konflikt se percipira, ali izbor uključenih strana predstavlja povlačenje ili potiskivanje. Odabir ove strategije može ukazivati i na odsutnost interesa za pronalaženjem najboljeg rješenja, što rezultira nedostatkom informacija i u konačnici neadekvatnim rješenjem. Ovaj pristup je prikladan kada je sukob nastao oko trivijalnih okolnosti, kada je potrebno prikupiti više informacija kako bi se moglo sudjelovati u rješavanju problema te kad se prioritet daje rješavanju važnijih problema. Ovaj pristup se preporuča i u slučaju potrebe smirivanja situacije radi nekih važnijih okolnosti, odnosno kako bi se smanjili gubici u slučaju organizacijskih poremećaja do kojih bi došlo zbog rasplamsavanja konflikata. U slučaju kada je uzrok problema povezan s nekim drugim problemom kojega trenutno nije moguće riješiti, također se preporučuje primjena strategije *izbjegavanja*.

Tablica 2. Deskriptivna statistika o primjeni strategija menadžmenta konflikata

		prilagodavanje	kompromis	kompeticija	suradnja	izbjegavanje	dob	spol	učestalost doživljavanja konfliktnih situacija
N	Valjane varijable	99	99	99	99	99	99	99	99
	Nedostajuće varijable	0	0	0	0	0	0	0	0
Srednja vrijednost		12.3131	15.5758	9.9899	16.1010	14.0909	44.6667	.7374	1.9798
Medijan		12.0000	16.0000	10.0000	16.0000	14.0000	44.0000	1.0000	2.0000
Mod		12.00	16.00	10.00	16.00	13.00	37.00	1.00	2.00
Asimetrija		-.360	-.776	.624	-.998	-.328	.027	-1.095	1.058
Standardna pogreška asimetrije		.243	.243	.243	.243	.243	.243	.243	.243
Spljoštenost		.631	.079	.777	1.266	.582	-.998	-.817	1.434
Standardna pogreška spljoštenosti		.481	.481	.481	.481	.481	.481	.481	.481
Minimum		4.00	9.00	4.00	6.00	6.00	23.00	.00	1.00
Maksimum		19.00	20.00	20.00	20.00	20.00	65.00	1.00	5.00

U nastavku slijedi testiranje prve postavljene hipoteze:

H1: Spol ispitanika utječe na izbor strategije menadžmenta konflikata.

Kako bi se utvrdilo postoji li statistički značajna razlika u odabiru strategije menadžmenta konflikata kod ispitanika s obzirom na spol proveden je *T-test* neovisnih uzoraka. Iz podataka u tablici 3 može se zaključiti da veće razlike u odabiru strategije menadžmenta konflikata između ispitanih muškaraca i žena postoje kod strategija *prilagođavanje*, *kompromis* i *izbjegavanje*. Međutim, iz podataka u tablici 4 se može zaključiti da je za strategije *prilagođavanje* i *kompromis* signifikantnost manja od 0,005, što znači da statistički značajna razlika između srednjih vrijednosti odabira strategije kod muškaraca i žena postoji kod odabira tih dviju strategija. Za primjenu strategije *prilagođavanja* srednja vrijednost za muškarce iznosi 10.92, a za žene 12.81, dok za primjenu strategije *kompromis* srednja vrijednost za žene iznosi 16.08, a za muškarce 14.15. U situaciji gdje postoji statistički značajna razlika u primjeni strategije menadžmenta konflikata između muškaraca i žena, žene su sklonije koristiti obje strategije. Za strategije *prilagođavanje* i *kompromis*, čija je primjena statistički značajna određen je i intenzitet utjecaja takve razlike. Dobivene vrijednosti Eta kvadrata iznose: $E^2_{prilagođavanje}=0,096$ i $E^2_{kompromis}=0,074$, što prema rangu veličine spada između vrijednosti umjerenog i velikog utjecaja.¹⁴

¹⁴ Eta kvadrat = $t^2/t^2 + (N1+N2-2)$, a poprima vrijednosti od 0 do 1. Vrijednost 0,01 označava mali utjecaj, 0,06 umjereni utjecaj, a 0,14 veliki utjecaj, cf. Pallant, J. (2007./2009.) *SPSS priručnik za preživljavanje*, prev. M. Šućur, Mikro Knjiga, Beograd, str. 236.

Tablica 3. Utjecaj spola ispitanika na odabir strategije menadžmenta konflikata

spol		N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Standardna pogreška SDM
strategija PRILAGOĐAVANJE	muški	26	10.9231	2.92470	.57358
	ženski	73	12.8082	2.44755	.28646
strategija KOMPETICIJA	muški	26	10.7308	3.91467	.76773
	ženski	73	9.7260	2.79016	.32656
strategija SURADNJA	muški	26	15.7308	2.91969	.57260
	ženski	73	16.2329	2.82115	.33019
strategija KOMPROMIS	muški	26	14.1538	3.23348	.63414
	ženski	73	16.0822	2.36733	.27708
strategija IZBJEGAVANJE	muški	26	12.8462	2.97580	.58360
	ženski	73	14.5342	2.46127	.28807
učestalost doživljavanja konfliktnih situacija	muški	26	1.8462	.67482	.13234
	ženski	73	2.0274	.97143	.11370

Tablica 4. T- test nezavisnih uzoraka

		Leveneov test jednakosti varijanci		t-test jednakosti srednjih vrijednosti			
		F	Sig. (veličina značajnosti)	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika srednjih vrijednosti
PRILAGOĐAVANJE	Jednake varijance pretpostavljene	1.825	.180	-3.201	97	.002	-1.88514
	Jednake varijance ne pretpostavljene			-2.940	38.202	.006	-1.88514
KOMPETICIJA	Jednake varijance pretpostavljene	2.466	.120	1.410	97	.162	1.00474
	Jednake varijance ne pretpostavljene			1.204	34.473	.237	1.00474
SURADNJA	Jednake varijance pretpostavljene	.086	.770	-.772	97	.442	-.50211
	Jednake varijance ne pretpostavljene			-.760	42.749	.452	-.50211
KOMPROMIS	Jednake varijance pretpostavljene	9.717	.002	-3.225	97	.002	-1.92835
	Jednake varijance ne pretpostavljene			-2.787	35.014	.009	-1.92835
IZBJEGAVANJE	Jednake varijance pretpostavljene	.254	.616	-2.839	97	.006	-1.68809
	Jednake varijance ne pretpostavljene			-2.594	37.886	.013	-1.68809

učestalost doživljavanja konfliktnih situacija	Jednake varijance pretpostavljene	1.086	.300	-.878	97	.382	-.18124
	Jednake varijance ne pretpostavljene			-1.039	63.510	.303	-.18124

U nastavku se testira druga postavljena hipoteza:

H2: Stariji ispitanici češće biraju strategiju izbjegavanja.

Nakon utvrđivanja da su zadovoljene pretpostavke za primjenu ANOVA testa, jednofaktorskom analizom varijance istražen je utjecaj dobi na odabir izbjegavajuće strategije. Ispitanici su podijeljeni u tri skupine: 20-35 godina, 35-50 godina i 50 + godina. Iz tablice 5 se može zaključiti da između ispitanih dobnih skupina postoje male razlike u primjeni strategije *izbjegavanje*. Levenov test homogenosti varijance, pomoću kojega se ispituje jednakost varijanci u rezultatima za svaku od tri diferencirane skupine, pokazuje da nisu prekršene pretpostavke o homogenosti varijance (Sig. >0,05; Sig.=0,877) (Tablica 6). Međutim, pokazatelj veličine značajnosti Sig. veći od 0,05 (Sig.=0,418) u testu ANOVA ukazuje da ne postoji statistički značajna razlika između srednjih vrijednosti uporabe strategije *izbjegavanja* između tri diferencirane dobne skupine ispitanika Sveučilišta Jurja Dobrile (Tablica 7). Stoga hipoteza da stariji ispitanici češće upotrebljavaju strategiju *izbjegavanja* nije potvrđena.

Tablica 5: Deskriptivna statistika za strategiju *izbjegavanje*

dob	N	Srednja vrijednost	Std. devijacija	Std. pogreška	95% Interval pouzdanosti srednje vrijednosti		Minimal na vrijednos t	Maksima lna vrijednos t
					Donja granica	Gornja granica		
20-35	14	13.5714	2.47182	.66062	12.1442	14.9986	9.00	19.00
35-50	47	13.8936	2.71256	.39567	13.0972	14.6901	7.00	19.00
50+	38	14.5263	2.75815	.44743	13.6197	15.4329	6.00	20.00
Ukupno	99	14.0909	2.69577	.27093	13.5532	14.6286	6.00	20.00

Tablica 6: Test homogenosti varijance za strategiju *izbjegavanje*

Levenov test	df1	df2	Sig.
.132	2	96	.877

Tablica 7: ANOVA analiza za strategiju *izbjegavanje*

	Suma kvadrata	df	Srednja vrijednost kvadrata	F	Sig.
Između grupa	12.811	2	6.406	.879	.418
Unutar grupa	699.370	96	7.285		
Ukupno	712.182	98			

Pouzdanost rezultata dobivenih istraživanjem može se osporavati argumentom postojanja pristranosti zbog primjene poznate metode istraživanja, odnosno upitnika koji je poznat iz literature (engl. *common method variance* ili *common method bias*). Ovaj problem odnosi se na udio varijance koji se može pripisati mjernoj metodi, a ne konstrukt koji je predmet istraživanja (Podsakoff *et al.*, 2003). No, nad stavkama konstrukta menadžment konflikata provedena je faktorska analiza i izlučeno je pet faktora. Stoga se može zaključiti da problem pristranosti zbog primjene poznate metode nije prisutan, odnosno ne utječe na interpretaciju rezultata. Nadalje, nije moguće

tvrditi da je upitnik kojega su dizajnirali De Dreu *et al.* (2001) toliko poznat ispitanicima da bi ih ponukao na davanje društveno poželjnih odgovora te kompromitiranje rezultata. Osim toga, argumenti koji su prezentirani u raspravi ukazuju na konzistentnost rezultata te se time ponovno može opovrgnuti teza o mogućoj pristranosti zbog primjene poznate metode istraživanja.

4 Rasprava i zaključak

Među ispitanim sveučilišnim djelatnicima prisutne su sve ispitane strategije menadžmenta konflikata. Srednja vrijednost niti jedne strategije nije toliko niska da bi se moglo zaključiti da se malo ili nimalo primjenjuje. Najučestalije se primjenjuju strategije *suradnje* i *kompromisa*. Najmanje se koristi *strategija kompeticije* (strategija visokog stupnja asertivnosti-brige o sebi, svojim interesima i ciljevima i niskog stupnja kooperativnosti). Utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između muškaraca i žena kod primjene strategija *prilagodavanja* i *kompromisa*, koje žene koriste više nego muškarci. Odbačena je hipoteza da su stariji ispitanici skloniji strategiji *izbjegavanja*. Dvofaktorskom analizom varijance različitih grupa ustanovljeno je da nema statistički značajne razlike u učestalosti doživljavanja konflikata između dobnih i spolnih skupina (pokazatelj značajnosti Sig. >0,05).

Dobivene rezultate potrebno je, prije svega, sagledavati u svjetlu činjenice da se radi o radnoj sredini gdje najveći broj ispitanika konflikte doživljava nekoliko puta godišnje te gotovo nikada. Treba napomenuti da je sveučilište organizacija u kojoj je većina članova koji su uključeni u znanstveno nastavni proces samostalna u svom radu na način da sami biraju metode i način poučavanja te istraživačke pravce. Stoga je vjerojatno očekivati nižu razinu konflikata. Osim toga, njihovi ciljevi su međusobno komplementarni te je suradnja način postizanja individualnih, ali i organizacijskih ciljeva. Iako je moguće tvrditi da niska razina učestalosti pojave konflikata može ukazivati na organizacijsku inertnost i nedovoljno korištenje potencijala, ipak je očekivano da su visokoobrazovane osobe u organizaciji u kojoj realizacija individualnih ciljeva istovremeno znači i realizaciju organizacijskih ciljeva nove situacije sklonije sagledavati kao priliku za učenje, razvoj i suradnju, a ne kao konflikt.

S druge strane, pojašnjavajući primjenu strategije izbjegavanja u navedenom istraživanju, treba u obzir uzeti mogućnost da u sveučilišnoj zajednici, kao i u svakoj drugoj organizaciji, rješenja problema često traže promjene koje ljudi uglavnom izbjegavaju. Prihvatanje promjena koje su pretpostavka rješavanja konflikata utječe na spremnost za rješavanje konflikta. No, doživljavanje konflikata podrazumijeva neugodne osjećaje razdiranja te se ljudi nastoje kloniti konflikata ili ih spriječiti. Tako je moguće da se zaposlenici u akademskoj zajednici nastoje „skloniti” od mogućnosti pojave konflikata kako bi se izbjeglo ili barem odgodilo mijenjanje ili upravljanje promjenama.

Primjena strategija menadžmenta konflikata ima kontingencijske značajke, odnosno ovisna je o kontekstu situacije pa se nijedna ne može izdvojiti kao isključivo ispravna ili neispravna. S obzirom na činjenicu da fakulteti i sveučilišta u svojim razvojnim nastojanjima sve više traže partnere u drugim institucijama, posebice poduzećima, dominacija suradnje kako strategije menadžmenta konflikata može se smatrati prediktorom uspjeha budućih suradničkih projekata na sveučilištu. Budući da rad na sveučilištima često uključuje potrebu suradnje s različitim dionicima, prije svega kolegama, dominacija strategije suradnje može se objasniti i potrebom uspostave odnosa dugoročne prirode. Budući da je evolucijska dinamika kako prirodnih, tako i društvenih sustava prirodno usmjerena prema uspostavi odnosa u svrhu postizanja razvojnih ciljeva većeg stupnja kompleksnosti, strategija suradnje nameće se kao njihov temeljni *modus operandi*.

S obzirom na rastuću kompleksnost društvenog okruženja i potrebu uspostave partnerskih odnosa, čije konture nije moguće unaprijed determinirati, vjerojatno je očekivati i jačanje suradničkih odnosa među pojedincima. Neprijateljsko ponašanje jedne ili više osoba cijeli sustav može izbaciti iz dinamičke ravnoteže prema većem ili manjem stupnju kaosa. Na taj način se može zaključiti da strategiju suradnje podržava i potencijal prijetnje sadržan u prešutnom dogovoru uključenih strana u smislu mogućnosti primjene strategije „milo za drago“ (engl. „*tit for tat*“). Tako uspostava partnerskih odnosa zapravo predstavlja ishod igre koja se beskonačno ponavlja u kojoj Nashov ekvilibrij predstavlja strategija „suradivati“, kao pristup koji svim uključenim stranama donosi najviše koristi. Korisnost je moguće sagledavati kratkoročno i dugoročno, odnosno materijalno i nematerijalno, u smislu stjecanja reputacije za buduće interakcije s drugim sudionicima. Treba konstatirati da je ovakva razvojna dinamika prisutna i u poduzećima kao organizacijama s gospodarskom misijom. Potreba uspostave partnerskih odnosa različitog trajanja i stupnja intenziteta tako također implicira odabir strategije „suradivati“ kao pristupa koji kratkoročno i dugoročno donosi najveću korist, naravno pod uvjetom da se radi o tzv. igrama koje se beskonačno ponavljaju, odnosno o poduzećima koja pozornost posvećuju tzv. „*going concern*“ pitanjima.

Upravljanje organizacijskim konfliktima uspješno je ako rezultira promjenom ponašanja koje se očituje kao ishod procesa organizacijskog učenja. Tako se, ako nije došlo do realizacije postavljenih ciljeva, odnosno ako ishod iskazuje odstupanja od planiranih vrijednosti, može očekivati pojava konflikata s obzirom na problem prevladavanja identificiranog jaza. Rješavanje ovog problema u smislu identifikacije korektivnih aktivnosti nalazi se u suštini procesa organizacijskoga učenja jednostrukom petljom (Argyris and Schön, 1978). Budući da se radi

o procesu pokušaja i pogrešaka, pri čemu se testiraju postojeće rutine pohranjene u organizacijskom repozitoriju i/ili dizajniraju nove, pojava konflikata sasvim je izgledna. Uspješnost menadžmenta konflikata tako značajno pridonosi brzini i kvaliteti rješenja koje se može opisati kao inkrementalno učenje (Sun and Scott, 2003), odnosno adaptivni organizacijski odgovor (cf. Senge, 1990).

U situaciji kada probleme nije moguće riješiti na navedeni način potrebno je mijenjati ciljeve, politike i/ili vrijednosni sustav ugrađen u organizacijske rutine i norme, što predstavlja suštinu organizacijskog učenja dvostrukom petljom (Argyris and Schön, 1978). U suvremenim organizacijama, čiji se rad temelji na opunomoćenju pojedinaca, ovaj proces podrazumijeva kolektivno redefiniranje problema i identificiranje defenzivnih rutina (Argyris et al, 1985), što neizbježno dovodi do konflikata. No, ako niti promjene politika, ciljeva i kolektivnih mentalnih modela sadržanih u vrijednosnom sustavu organizacije ne dovode do povećanja vjerojatnosti organizacijskog opstanka, potrebno je pokrenuti daljnje mehanizme upravljanja promjenama. Tada organizacijski članovi trebaju započeti s procesom preispitivanja svrhe postojanja u određenom okruženju, što započinje identifikacijom interesno-utjecajnih skupina i njihovih potreba. Taj proces može rezultirati potrebom promjene organizacijske konfiguracije u strukturalnom ili ekonomskom smislu te se može nazvati procesom učenja trostrukom petljom. Razvojne konceptualizacije su po svojoj prirodi transformacijske te uključuju promjenu duboko ukorijenjenih pretpostavki o sržnoj svrsi organizacijskog djelovanja (Edwards, 2009), što također podrazumijeva veliku mogućnost pojave konflikata.

S obzirom na dinamiku promjena u okruženju, izgledno je da većina organizacija treba proći kroz procese organizacijskog učenja jednostrukom, dvostrukom i trostrukom petljom, što uključuje interakciju s velikim brojem dionika te podrazumijeva veliku vjerojatnost pojava konflikata koji mogu biti razornije prirode od nepovoljnih vanjskih okolnosti. No, konstruktivna funkcija konflikata može značajno pridonijeti procesu organizacijskog učenja i organizacijskoj uspješnosti (Rahim, 2002). Stoga je, neovisno o načinu menadžmenta konflikata potrebno identificirati ključni čimbenik uspjeha toga procesa. Može se konstatirati da za rješavanje konflikata nije dovoljan razgovor koji se pretvara u raspravu, već dijalog. Dijalog je specifičan proces kojim se nastoji postići uzajamno razumijevanje. Kako bi se ostvarili ciljevi koji uključuju interakciju s drugim osobama ili skupinama, potrebno je najprije postići visoki stupanj razumijevanje pozicije svih uključenih sudionika. Razlika između rasprave i dijaloga nalazi se u tome da se dijalogom iznose različiti stavovi kako bi se dobio novi pogled na neku stvarnost, dok se u raspravi iznose i brane različiti stavovi o predmetu rasprave. Primjena dijaloga i rasprave ovisi o okolnostima. Rasprave su korisne u procesu odlučivanja, dok se dijalogom mogu kvalitetno istražiti složena pitanja.

Grčka riječ *dia-logos* podrazumijeva slobodni tijek mišljenja kroz grupu, čime se otkrivaju spoznaje do kojih individualno ne bi došlo. Dijalog se može slikovito definirati kao sposobnost članova tima da zajednički misle. Prakticiranje ove discipline posebno je korisno primjenjivati u procesu rješavanja konflikata, odnosno upravljanja odnosima. Može se konstatirati da dijalog ima moć prodrijeti iza površne razine prezentacije pojedinih stajališta prema otkrivanju obrambenih rutina i mehanizama koji onemogućuju razumijevanje i uspostavu suradnje. Drugim riječima, metoda dijaloga ima snagu prodrijeti u suštinu uzajamnog nerazumijevanja koje rezultira konfliktom te tako osigurati nižu razinu fragmentacije, odnosno veću razinu autentičnosti komunikacije.

Rješavanje konflikata dijalogom, odnosno upravljanje odnosima proces je koji se nalazi u suštini tzv. relacijskog vođenja, odnosno vođenja koje se temelji na odnosima (engl. *leadership style vested in relationships*, cf. Weymes, 2004). Takav stil vođenja može se smatrati temeljem razvoja održive suradnje i partnerstva. Odnosi se u suštini temelje na emocijama. Stoga je zadatak suvremenog vođe razvijati emocionalni kapital u okviru i izvan sustava, a koji se temelji na prihvaćenom sustavu vrijednosti i osjećaju svrhovitog djelovanja. Na toj osnovi moguće je razvijati odnose s različitim dionicima koji imaju značajke dinamičnosti, a temelje se na dijalogu i kreativnom rješavanju problema na osnovi učenja i razmjene znanja.

Relacijsko vođenje nalazi se u temelju procesa transformacijskoga vodstva kao procesa usmjerenog prema artikuliranju vizije, oblikovanju poduzetničke kulture temeljene na učenju i razmjeni znanja te razvoju mrežnog partnerstva. Vođenje se tako transformira u proces upravljanja odnosima, pri čemu uloga vođe postaje ključna. Menadžeri kao vođe stoga postaju mentori kojima je svrha podizati individualnu i kolektivnu svijest o vlastitim snagama i ograničenjima, ali i ukorijenjenim mentalnim modelima koji determiniraju način odgovora na nove situacije. Mentalni modeli su duboko usađene pretpostavke, generalizacije ili slike u svijesti koje određuju kako osoba razumije stvarnost koja je okružuje te kako djeluje na osnovi takvog razumijevanja. Proces vođenja koji se temelji na upravljanju odnosima tako rezultira procesom samootkrivanja i samorazvoja svakog pojedinca na osnovi razvoja transformacijskog učenja (cf. Mezirow, 1991) koje se temelji na jačanju kritičkog refleksivnog diskursa usmjerenog prema preispitivanju temeljnih individualnih i kolektivnih mentalnih modela. Na taj način proces vođenja i upravljanja odnosima može rezultirati sinergijom i koherentnim djelovanjem te osigurati istovremeno postojanje reda i kaosa. Drugim riječima, na taj način moguće je svjesno održavati relativnu stabilnost sustava, odnosno omogućiti konstrukciju i dekonstrukciju internih i eksternih struktura prema višim razinama stvaralaštva i razvoja.

Na osnovi navedenog može se zaključiti da je buduće istraživanje potrebno proširiti opsežnijim izučavanjem individualnog i organizacijskog ponašanja s obzirom na intenzitet pojave organizacijskih konflikata. Posebno je korisno izučavati utjecaj intenziteta pojave konflikata na organizacijski razvoj. Menadžment konflikata posebno

je značajno istraživati u poslovnim organizacijama, gdje je korisno identificirati utjecaj intenziteta pojave organizacijskih konflikata na organizacijski rezultat općenito, ali i s obzirom na primjenu procesa organizacijskog učenja. Pritom je posebno korisno istražiti utjecaj primjene dijaloga, ali i stila vođenja na proces menadžmenta konflikata u smislu moderatorskih varijabli koje mogu pridonijeti uspješnosti procesa i boljem organizacijskom rezultatu.

Glavna odgovornost pri upravljanju organizacijskim konfliktima leži na menadžmentu kao čimbeniku s najvećom snagom poluge, a koji na osnovi odabira svojih postupaka utječe na kreiranje odnosa i njihove manifestacije. U okvirima suvremene organizacijske paradigme ne može biti uspješan menadžment organizacijskih konflikata usmjeren na pojedinačne konfliktne tijekove i uglavnom interpersonalne ili intergrupne konflikte.

Literatura

- [1] Argyris, C., Putnam, R., McLain Smith, D. (1985), *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- [2] Argyris, C., Schön, D. A. (1978), *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA
- [3] Barker, J., Tjosvold, D., Andrews, I. R. (1988), "Conflict approaches of effective and ineffective managers: a field study in a matrix organization", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, pp. 167-78.
- [4] De Dreu, C.K.W. and Weingart, L.R. (2003), "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 741-9.
- [5] Deutsch, M. (1973), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT.
- [6] Deutsch, M. (1980), "Fifty years of conflict", in Festinger, L. (Ed.), *Retrospections on Social Psychology*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 46-77.
- [7] Deutsch, M. (1994), „Constructive conflict resolution: principles, training, and research“, *Journal of Social Issues*, Vol. 50, No. 1, pp. 13-32.
- [8] Edwards, M. G. (1999), "An integrative metatheory for organisational learning and sustainability in turbulent times", *The Learning Organization*, Vol. 16, No. 3, pp. 189-207.
- [9] Huang, J.-C. (2010), "Unbundling task conflict and relationship conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 334 – 355.
- [10] Jehn, K. A. (1995), "A multimethod examination of detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 256-82.
- [11] Kraitner, R., Kinicki, A. (1992) *Organizational Behavior*, Irwin.
- [12] Lakis, J. (2009), "Social conflicts and the culture of cooperation in transitional society", *Baltic Journal of Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 206-220.
- [13] Mezirow, J., (1991), *Transformative Dimensions of Adult Learning*, San Francisco, Jossey-Bass.
- [14] Mooney, A. C., Holahan, P. J., Amason, A. C. (2007), "Don't take it personally: exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, pp. 733-58.
- [15] Owens, D. (2006), "A business model can make the difference", *Management Services*, Vol. 50, No. 1, pp. 24-8.
- [16] Payne, A., Frow, P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management", *Journal of Marketing*, pp. 167-76.

- [17] Rahim, M. A. (2002.), "Toward a theory of managing organizational conflict", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.
- [18] Rigby, D.K., Reichheld, F.F., Schefter, P. (2002), "Avoid the four perils of CRM", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 2, pp. 101-9.
- [19] Robbins, S. P. (1995), *Organizational Behavior-concepts, controversies, applications*, seventh edition, Prentice-Hall, Inc.
- [20] Ross, M. H. (2000), „Creating the conditions for peacemaking: theories of practice in ethnic conflict resolution“, *Ethnic and Racial Studies*, Vol. 23, No. 6, pp. 1002-34.
- [21] Rupčić, N. (2006), „Role of the Market Orientation in the Learning Company Context; An Enterprise Odyssey: Integration or Disintegration“, Galetić, L. (ur.), *Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2006.*, pp. 1644-1654.
- [22] Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency/Doubleday, New York, NY.
- [23] Simons, T. and Peterson, R. (2000), "Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 102-11.
- [24] Shelton, C. D., Darling, J. R. (2004.), "From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict management", *Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 22-41.
- [25] Sullivan, B. A., Snyder, M., Sullivan, J. L. (Eds) (2008), *Cooperation: the Political Psychology of Effective Human Interaction*, Blackwell, Malden, MA.
- [26] Sun, P. Y. T., Scott, J. L. (2003), "Exploring the divide –organizational learning and learning organization", *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 4, pp. 202-15.
- [27] Tjosvold, D., Law, K.S. and Sun, H. (2006), "Effectiveness of Chinese teams: the role of conflict types and conflict management approaches", *Management and Organization Review*, Vol. 2, pp. 231-52.
- [28] Weymes, E., (2004), A challenge to traditional management theory, *Foresight*, Vol. 6, No. 6, pp. 338-348.

Fondovi nacionalnog bogatstva - novi investitori na globalnom finansijskom tržištu

Dorđe Ćuzović

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad
Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija
cuzovic@gmail.com

Apstrakt. *Fondovi nacionalnog bogatstva (FNB), (eng. Sovereign Wealth Fundus-SWF) predstavljaju važnog učesnika na globalnom finansijskom tržištu. Iako su nastali i počeli da funkcionišu, pre više od pedeset godina u teoriji nisu dovoljno istraženi. U literaturi ne postoji relevantna teorijsko-empirijska građa na osnovu koje možemo izvršiti pouzdanu ekonomsku objektivizaciju finansijskih sredstava kojima raspolažu FNB, a još je teže spoznati njihovu strategiju i ciljeve investiranja. Postoji relativno malo uporedivih podataka o njihovoj aktivni, investicionim strategijama i upravljanju, što ukazuje na nedovoljnu transparentnost poslovanja FNB. Netransparentnost ovih fondova prilikom osnivanja, funkcionisanja i načina investiranja, predstavljala je ograničenje u prikupljanju relevantnih podataka i informacija. To nas je podstaklo da s pozivom na dostupnu savremenu teoriju i progresivnu praksu razvijenih zemalja, sagledamo položaj ovih fondova na međunarodnom finansijskom tržištu.*

Ključne reči. fondovi nacionalnog bogatstva (FNB), finansijska tržišta, investicije.

1 Uvod

Iako su fondovi nacionalnog bogatstva (FNB) (eng. Sovereign Wealth Funds – SWF) nastali i počeli da funkcionišu, pre više od pedeset godina u teoriji nisu dovoljno istraženi. Postoji relativno malo uporedivih podataka o FNB, jer ne postoji standardizovana praksa objavljivanja informacija o njihovoj aktivni, investicionoj strategiji i upravljanju, što ukazuje na nedovoljnu transparentnost poslovanja FNB. U literaturi ne postoji relevantna statističko-empirijska građa na osnovu koje možemo izvršiti pouzdanu ekonomsku objektivizaciju finansijskih sredstava (aktive) kojima raspolažu FNB, a još je teže spoznati njihovu strategiju i ciljeve investiranja. Zemlje koje su osnovale FNB su ekonomski bogate zemlje koje zarađuju na visokim cenama nafte i drugih strateških sirovina i proizvoda. Porast FNB u poslednjoj deceniji 20. veka i početkom 21.veka, vezuje se za akumulaciju viška deviznih rezervi zemalja u razvoju, tzv. novih globalnih finansijskih „igrača“ (Washington Post, 2007, p.A20). Iako su još uvek finansijski „entitet“ sa nizom nepoznanica, literatura je saglasna u oceni da FNB služe za stabilizaciju državnih prihoda i prihoda od izvoza, a istovremeno imaju za cilj akumulaciju štednje za buduće generacije, pošto se sredstva stečena prodajom prirodnih resursa ne obnavljaju i mogu da nestanu nakon određenog vremena (Davis, et al., 2001). Poznavaoi globalnih finansijskih tržišta smatraju da FNB putem povratne investicione strategije mogu doprineti stabilizaciji globalnog finansijskog debalansa. Stoga, oni predlažu diversifikaciju portfolia izvan državnih obveznica u američkim dolarima, u kojima je većinom, do sada, investirana velika količina tradicionalnih rezervi. Međutim, tako diversifikovan portfolio otvara pitanje: da li FNB mogu da deformišu vrednost aktive kroz nekomercijalnu kupovinu i prodaju hartija od vrednosti (Davis, et al., 2001). Prema procenama Međunarodnog monetarnog fonda (International Monetary Fund, 2008) FNB su, u 2010.god. kontrolisali imovinu od 3 biliona dolara (Johnson, 2007), a očekuje se njen rast na 15 biliona do 2015 (Jen, 2007b).

2 Osnovne karakteristike fondova nacionalnog bogatstva

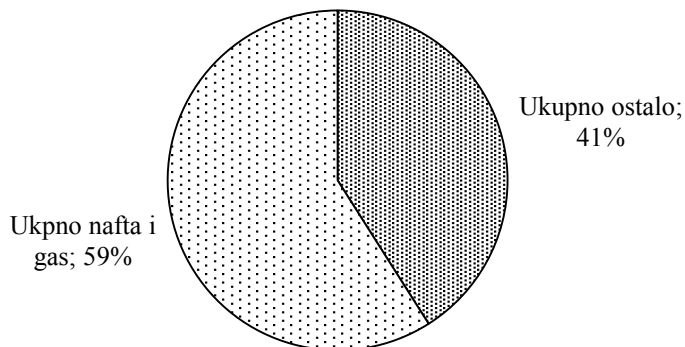
Uprkos činjenici što u literaturi postoje brojne kontroverze oko osnivanja FNB i njihovih strategija i motiva investiranja, empirijske analize pokazuju da su neke zemlje već uveliko zakoračile u razvoj fondova nacionalnog bogatstva (Jen, 2007b). To znači da su FNB postali važan i prepoznatljiv „igrač“ na globalnom finansijskom tržištu. Nisu usamljene ni ocene da su FNB dobrodošli, mnogim zemljama, u savladavanju globalne finansijske i ekonomske krize. Tabela koja sledi ima za cilj da nam posluži ako platforma za empirijsko-statističku analizu sagledavanja poslovnih performansi i konkurentske prepoznatljivosti FNB.

Tabela 1: Deset najvećih fondova nacionalnog bogatstva

Zemlja	Ime fonda	Imovina u milijardama USD	Godina osnivanja	Poreklo	Linaburg-Maduell Transparency Index
Norveška	Government Pension Fund - Global	\$882	1990	Nafta	10
UAE – Abu Dhabi	Abu Dhabi Investment Authority	\$773	1976	Nafta	6
Kina	China Investment Corporation	\$746,7	2007	Nerobni	8
Saudijska Arabija	SAMA Foreign Holdings	\$671,8	nedostupno	Nafta	4
Kuvajt	Kuwait Investment Authority	\$592	1953	Nafta	6
Kina	SAFE Investment Company	\$547	1997	Nerobni	4
Kina – Hong Kong	Hong Kong Monetary Authority Investment Portfolio	\$400,2	1993	Nerobni	8
Singapur	Government of Singapore Investment Corporation	\$344	1981	Nerobni	6
Katar	Qatar Investment Authority	\$256	2005	Nafta i gas	5
Kina	National Social Security Fund	\$236	2000	Nerobni	5

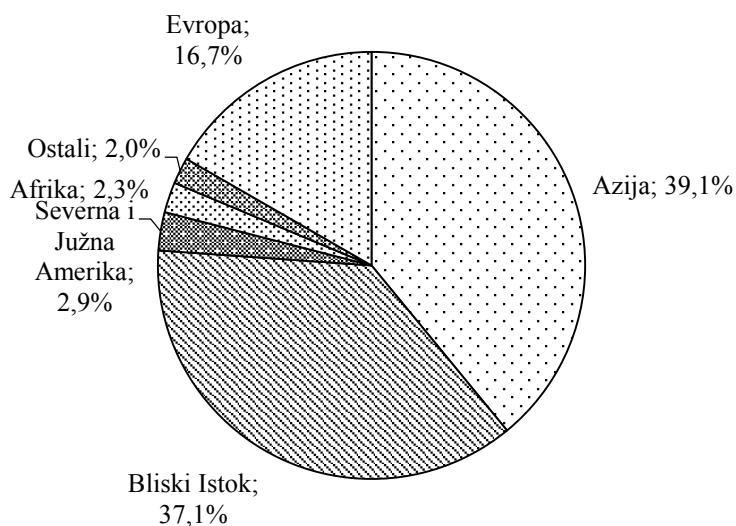
Izvor: <http://www.swfinstitute.org/fund-rankings> (jul 2015.god.)

Grafik 1: Struktura imovine FNB



Izvor: SWF Institute, septembar, 2013. <http://www.swfinstitute.org/fund-rankings>

Grafik 2: Regionalni raspored FBN



Izvor: SWF Institute, septembar, 2013. <http://www.swfinstitute.org/fund-rankings>

Empirijsko-statistički podaci sistematizovani u prethodnoj tabeli sadrže najbitnije odrednice FNB, i to: godinu osnivanja FNB, aktivu i indeks transparentnosti. Tabela je sastavljena na osnovu podataka Sovereign Wealth Fund

Instituta, s tim što su izneti podaci za deset najvećih FNB. Na osnovu raspoloživih podataka zapažamo da najdužu tradiciju u osnivanju FNB ima Kuvajt (1953), Meksiko (1958), Singapur i Karibi (1974), Abu-Dabi (1976) i Norveška (1990). Njihovu imovinu čine nafta, gas i mineralna bogatstva, a singapurski FNB je nerobni.

Institut FNB je 2009. godine objavio listu 52 fonda, 2012. god. ovaj broj iznosi 66, a 2015. god. 79. Procenjuje se da 13 od 79 FNB imaju, preko 100 milijardi dolara imovine kojom upravljaju. Najveći Norway Government Pension Fund Global ima aktivu od 882 milijardi dolara (Sovereign Wealth Fund Institute, 2015). Drugi najveći fond je Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) koji raspolaže sa 773 milijardi dolara kojima upravlja. Od deset najvećih fondova pet je robnih fondova (svi nafta), a pet nerobnih. Tri nerobna fonda su sa sedištem u Kini (uključujući i Hong Kong Monetary Authority Investment Portfolio), a jedan sa sedištem u Singapuru. Singapurski Government of Singapore Investment Corporation je osmi po veličini FNB u svetu sa imovinom od 334 milijardi dolara. Od pomenutih 79 fondova koji navodi Sovereign Wealth Fund Institute, osam je iz Sjedinjenih Američkih Država (SAD), najveći je Alaska Permanent Fund koji se nalazi na 24 mestu najvećih FNB (Sovereign Wealth Fund Institute, 2015). Na osnovu ovih podataka može se zaključiti da FNB predstavljaj jednu od najpropulzivnijih finansijskih institucija na globalnom finansijskom tržištu. Neosporno je da se tržišna prepoznatljivost FNB vezuje se za akumulaciju viška deviznih rezervi koje su uslovljene dejstvom dva fundamentalna faktora, i to: a.) rastom cena sirovina i b.) politikom kontinuiranog suficita tekućeg platnog bilansa zemalja u razvoju.

Posmatrano s aspekta veličine nerobnih (finansijskih) FNB na prvom i drugom mestu se nalazi Kina, dok je Hong Kong na trećem mestu, što govori o usponu finansijskih tržišta u ovim zemljama.

Najveću transparentnost prema Linaburg Maduellovom indeksu imaju: norveški FNB, singapurski FNB, australijski, FNB iz Ujedinjenih Arapskih Emirata (Mubadala Development Company), irski, čileanski i novozelandski FNB. Slede ih: FNB Južne Koreje, Kanade i SAD-a.

To je i potvrda teorijskih stavova, koliko je transparentnost važan element u osnivanju i poslovanju FNB. Rusija prema Linaburg Maduellovom indeksu transparentnosti ima ocenu 5, a Kina ocenu 4 što je ispod preporučene granice transparentnosti, koja nosi ocenu 8. Ovu opasku ne treba shvatiti kao „negaciju“ značaja FNB u posttranzicionim zemljama kakva je Rusija, i zemljama u razvoju kakva je Kina. Naprotiv, cilj nam je da skrenemo pažnju na to, koliko će u budućem periodu razvoj i funkcionisanje finansijskih tržišta u ovim zemljama zavistiti, i od, transparentnosti izveštavanja FNB.

3 Teorijsko metodološki pristup istraživanju FNB i strategije investiranja

U literaturi (Schubert, Barenbaum, 2010; Jen, 2007a; Johnson, 2007; Truman, 2007; Mishkin, 2006; Aizenman, 2007; Allen, Caruana, 2008; Bartolotti, Fotak, Magginson, 2010; Bernstein, Lerner, Schoar, 2009, Rozanov, 2005) se FNB najčešće definišu kao „vladini investicioni fondovi, koji se finansiraju deviznim rezervama, ali se njima upravlja odvojeno od zvaničnih deviznih rezervi.“ U domaćoj literaturi (Šoškić, Živković, 2011; Kapor, 2008; Kvirgić, 2010) FNB se definišu i kao „finansijske institucije (investicione kompanije) pojedinih zemalja – koje ulažu u pojedine zemlje: Čile, Meksiko, Brazil, Japan, Španija itd.“ Po pravilu, to su fondovi „zatvorenog tipa i njihove akcije osciliraju oko neto vrednosti aktive po akciji fonda (NAV-Net Asset Value), ali, interesantno, oni ispoljavaju najveću cenovnu nestabilnost u vreme rada berzi u SAD, a ne u vreme rada berzi zemalja u kojima su investirali. To sugeriše da se oni manje ponašaju kao inostrani portfolii akcija, a više kao domaće akcije SAD“ (Šoškić, Živković, 2011, p. 481).

Iako ne postoji opšteprihvaćena definicija FNB, tri elementa su prepoznatljiva, po kojima se oni razlikuju od ostalih investicionih fondova, i to: a.) poseduje ih država, b.) FNB nemaju jasno definisanu i ograničenu pasivu, i c.) FNB su odvojeni od zvaničnih deviznih rezervi. S obzirom na njihovo ponašanje, neki teoretičari, postavljaju pitanje njihove efikasnosti kao faktora diversifikacije portfolia. To se naročito odnosi na neke novoformirane FNB zemalja u razvoju. Ako se pokaže da su FNB manje važni od prognoza pojedinih analitičara, rezerve Azije i Bliskog Istoka će verovatno izazvati velike promene u ulozi američkog dolara i u strukturi odlučivanja u okviru MMF-a. Međutim, raspoložive informacije govore o tome da su FNB uglavnom konzervativni investitori (IMF, 2008).

Strategiju investiranja FNB je moguće istraživati kroz različite teorijsko-empirijske pristupe. Izuzev nekoliko relevantnih izvora (Bortolotti, Fotak, Megginson, 2010; Balding, 2008), ne postoji sistematizovana empirijsko-statistička analiza strategije investiranja FNB koja bi mogla poslužiti kao platforma za dalju ekonomsku objektivizaciju i sadržajnu akademsku i stručnu raspravu na ovu temu. Uz nepostojanje opšteprihvaćene definicije FNB, postoje i brojna otvorena pitanja o strategijama investiranja FNB u uslovima globalizacije finansijskih tržišta. Osnivanje FNB još uvek je pod velom tajne, struktura portfolia, diversifikacija portfolia i investicione strategije su samo delimično poznate zbog netransparentnosti rada FNB. Teorijsko-empirijska istraživanja investicionih strategija FNB suočavaju se sa nizom nepoznanica, zbog netransparentnosti poslovanja. Za potrebe praćenja transparentnosti poslovanja FNB razvijen je Linaburg Madeuell indeks transparentnosti. Svesni ovih ograničenja, nastojaćemo da u skladu sa raspoloživim empirijsko-statističkim podacima, posebnu

pažnju posvetimo sagledavanju strukture aktive FNB, investicionom portfoliju, modelima investiranja, korporativnoj distribuciji investicija, teritorijalnoj alokaciji investicija i stabilizacionoj ulozi FNB kao investitora.

U literaturi se može naći mišljenje da FNB nisu bez uticaja na globalnu ekonomsku i finansijsku krizu koja je započela 2008.godine. Kriza, uslovljena nekontrolisanim tokovima kapitala na globalnom finansijskom tržištu, je opomena finansijskoj oligarhiji da mora voditi računa o transparentnosti FNB. Neke zemlje, kao što su Rusija i Katar iskoristile su svoje FNB za ublažavanje posledica krize. (Jen, 2007a). Zemlje u razvoju iskoristile su FNB da kupe udele u kompanijama sa Zapada i da ulažu u oblasti koje će smanjiti efekat volatilnosti cena sirovina, na državne prihode i na platni bilans. Rukovodeći se ovom računicom kineski FNB kupio je 2007.godine akcije američkih kompanija Morgan Stanley i Blackstone Group, a FNB iz Dubaia otkupio je akcije kompanije Sony i nekoliko drugih azijskih kompanija.

4 Dosadašnja istraživanja strategije investiranja FNB

U uvodu smo istakli da su FNB vladini investicioni fondovi, koji se finansiraju viškovima deviznih rezervi, ali se njima upravlja odvojeno od zvaničnih deviznih rezervi. Teorija i praksa su saglasne da je glavni faktor rasta FNB, veliki suficit koji su ostvarile pojedine zemlje zahvaljujući visokim cenama nafte, finansijskoj globalizaciji, kao i neravnoteži u globalnom finansijskom sistemu. Ovo istraživanje potkrepićemo empirijsko-statističkim podacima, i ukazati na zemlje sa najvećim FNB. Dosadašnja istraživanja (Balding, 2008, str.26) ukazuju da jedna razvijena (evropska) zemlja, Norveška, i zemlje u razvoju: Ujedinjeni Arapski Emirati, Saudijska Arabija, Kina, Kuvajt, Rusija i Singapur, prednjače u razvoju FNB.

Akademске i stručne analize pokazuju da su FNB heterogena grupa investicionih kompanija koja instrumentalizuje različite investicione strategije u cilju ostvarivanja različitih ciljeva. Međutim, raspoloživi podaci pokazuju da su FNB pasivni dugoročni investitori bez posebnih intencija da utiču na operativno odlučivanje kompanija, koristeći svoje pravo glasa. Neki od FNB primenjuju i društveno odgovorno investiranje i etičke smernice koje isključuju pojedine investicije (na primer, u vojnu industriju ili duvansku industriju). Takođe, investiciona strategija FNB sa značajnim učešćem ulaganja u rizičniju finansijsku aktivu kao što su akcije, daleko je složenija i obuhvata mnogo širu geografsku alokaciju investicija.

U radu ćemo potražiti i odgovor na pitanje: zašto su neke zemlje oprezne prema investicijama inostranih FNB? Odgovor pojedinih političara na ovo pitanje, glasi: „Jačanjem državnih investicionih fondova dobijamo potpuno novi, nepoznati element u privrednoj cirkulaciji“, izjavila je 2007.god. nemačka kancelarka Angela Merkel, dok je francuski ministar inostranih poslova Žan Pjer Žujet istako da se „na nivou Evrope moramo bolje organizovati da bi smo odbranili svoje interese.“ Zbog svega navedenog, razumljivo je što su pod okriljem institucija kao što su MMF i OECD pokrenute inicijative da se na neki način reguliše aktivnost FNB, ukazujući i na porast uloge države u sferi investiranja na globalnom finansijskom tržištu.

Ukazaćemo na teorijske rasprave o mogućnostima i posledicama prestrukturiranja finansijskih tržišta putem FNB koje su prisutne u naučno-stručnoj javnosti. Rezultati istraživanja (Kapor, 2008, str.7) ukazuju da prestrukturiranje finansijskih tržišta kroz FNB može da započne diversifikaciju ne samo izvan područja američkog dolara, nego i izvan područja evra.

Radovi koji se bave strategijama investiranja FNB (Bortolotti, Fotak, Megginson, 2010) pažnju posvećuju društveno odgovornom ponašanju ovih fondova i daju prednost projektima koji promovišu ekološke, ekonomske i etičke principe (Peaucelle, 2010). Na ovaj način podstiče se transparentnost investicione strategije FNB i postiže zadovoljstvo svih stejkholdera: vlasnika, menadžera, korisnika investicionih sredstava, zaposlenih i društva u celini. Iako su neki FNB stekli značajno vlasništvo u mnogim kompanijama, oni se uglavnom ponašaju kao portfolio investitor, investirajući na bazi tržišnog indeksa i kupujući samo manje učešće u kompanijama. Neki FNB, naročito oni koji su skoro osnovani, angažuju i eksterne portfolio menadžere, dok se drugi oslanjaju na sopstvene snage.

Dosadašnji rezultati istraživanja, ukazuju da su teorija i praksa saglasne u oceni da će uticaj FNB na strukturu i stabilnost globalnog finansijskog tržišta, u narednom periodu zavisti od motiva koji leže u investicionim odlukama ovih fondova. Izvesno je, da će „dobronamerne“ i društveno odgovorne investicije uticati pozitivno na finansijsku stabilnost investicionih tokova, dok nekomercijalni motivi („rizični“) mogu imati negativan uticaj na finansijsku stabilnost (Jen, 2007a).

5 Analiza delovanja i struktura portfolia FNB

Statističko-empirijska analiza, za potrebe ovog istraživanja, je urađena na osnovu 1.216 investicija FNB u vrednosti od 357,1 milijardi dolara, korišćenjem baze podataka FNB (Bortolotti, Fotak, Megginson, 2010). Ova baza podataka je organizovana od strane Monitor Group i Fondazione Eni-Enrico Mattei (FEEM), i obuhvata domaće i međunarodne investicije 35 FNB u periodu od januara 1986. do septembra 2008. god. Struktura baze podataka zasnovana je na tri izvora. *Prvi izvor* je posmatranje 785 investicija FNB u vrednosti od 250,9 milijardi dolara i pribavljeni su iz javnih izvora i od Monitor Group. Ovaj uzorak obuhvata ulaganja u kapital sa liste-kotiran na berzi (listed equity), neraspoređeni kapital-kapital koji se ne nalazi na berzi (unlisted equity), komercijalne nekretnine, fondove privatnog kapitala i zajednička ulaganja (Tabela br.2).

Drugi izvor je spisak 239 kupovina akcija koje kupuju unapred određene grupe FNB, u vrednosti od 84,1 milijardi dolara, sadržane u Securities Data Corporation Global New Issues bazi podataka. Ova baza podataka obuhvata kompanije i koje se nalaze na listi i one koje se ne nalaze na listi. *Treći izvor* je uzorak od 230 akvizicija sa liste i van nje, u vrednosti od 71,8 milijardi dolara, napravljene od napred navedenih FNB, što je i prikazano u Zephyr Mergers i Acquisitions bazi podataka.

Posle kombinovanja tri grupe podataka i matrice od 71 zajedničkog zapažanja za dva ili više uzoraka, proveravaju se datumi investicija, iznosi, FNB investitori, kupljeni udeli posmatraju se i beleže podaci koliko je to moguće. Iako, FEEM-Monitor FNB analiza nije sveobuhvatna (jer ne prati ulaganja u korporativne obveznice) ona predstavlja najsveobuhvatniju bazu podataka o vrsti i obimu investicija koje su FNB realizovali.

Podaci sistematizovani u tabeli br.2 Monitor-FEEM FNB, osporili su dotadašnje mišljenje da FNB uglavnom ulažu u kupovinu akcija zapadnih kompanija listiranih na berzi. Analiza pokazuje, da iako, više od 90% (1.098 od 1.216) realizovanih investicija predstavlja učešće u kapitalu, samo jedna trećina od njih su ulaganja u akcije listiranih kompanija. Preostale dve trećine investicija predstavljaju kupovinu akcija nelistiranih kompanija, privatnih kapitalnih fondova, inicijalnih javnih ponuda i zajedničkih ulaganja. Prosečna vrednost investicija u akcije na berzi je 383 miliona dolara i ovom transakcijom je kupljeno prosečno 19,4% akcija kompanija. Prosečna vrednost investicija FNB u nelistirane kompanije je 349 miliona dolara, a u inicijalne javne ponude je 396 miliona dolara. Vrednosti ovih investicija su međusobno slične, kao i sa investicijama u akcije listiranih kompanija. Međutim, analiza pokazuje da FNB kupuju dosta veće udele u nelistiranim kompanijama (53,3% prosečno), nego što ulažu u listirane kompanije ili inicijalne javne ponude (3,9% prosečno).

Investicije u privatne kapitalne fondove su najveće investicije FNB sa prosečnom vrednošću od 1.905 miliona dolara. Takođe, i stečeni udeli u ovim fondovima su veliki (prosečno 59,2%). Zajednička ulaganja su relativno mala (sa srednjom vrednošću od 120 miliona dolara) i srednjom vrednošću udela od 45,5%. Investicije FNB u nekretnine su, u proseku, odmah iza inicijalnih javnih ponuda po veličini (546 miliona dolara) i obuhvataju kupovinu najvećih udela 73,1% prosečno. Međutim, to nije pravilo, već jedna od strategija diversifikacije portfolia u cilju smanjenja investicionog rizika. Dok tipične investicije FNB podrazumevaju kupovinu značajnih, ali manjih uloga u ciljanim preduzećima, jedna trećina (261 od 785 analiziranih investicija) svih poslova predstavlja preuzimanje većinskih udela ciljanog preduzeća. U prilog tome, analiza pokazuje da se 184 posmatrana slučaja odnose na kupovinu 100% kapitala ciljanog preduzeća.

Tabela 2: Struktura portfolia FNB-Monitor-FEEM baze podataka

	Ukupno		Veličina (u mil. dolara)		Stečeni udeo (%)	
	Broj opservacija	Ukupna vrednost (u mil. dolara)	Srednja vrednost	Veličina medijane	Srednji udeo	Udeo medijane
Sve transakcije	1.216	357.133	441	55	42,3%	26,2%
Kotirana učešća u kapitalu	379	141.218	383	50	19,4%	9,0%
Nekotirana učešća u kapitalu	719	170.659	453	361 (36)	450	52,5% (49,0%)
Nekotirane operativne kompanije	691	154.202	442	349 (33)	440	53,3% (49,0%)
Privatni kapitalni fondovi	10	9.526	5	1,905 (1,200)	5	59,2% (46,0%)
Inicijalne javne ponude	7	2.773	7	396 (170)	7	3,9% (2,7%)
Zajednička ulaganja i ostalo	8	145	1	120 (120)	2	45,5% (45,5%)
Ulaganja u nekretnine	118	45.256	83	546 (245)	56	73,1% (100%)

Izvor: Bortolotti et al., 2010.

Analiza empirijsko-statističkih podataka datih (u tabeli br.2), potvrđuje teorijske stavove ranijih istraživanja (Mikkelson, Partch, 1985; Hertz, Lemmon, Linck, and Rees 2002), da većinu investicija FNB čine kupovine udela u kompanijama po privatnom dogovoru i primarna ponuda akcija, ređe nego otvorena kupovina na tržištu. Samo 23 dogovora, vredna 667 miliona dolara mogu se smatrati, kao otvorena tržišna kupovina akcija u navedenim firmama. U citiranom izvoru se ističe da svi dokumenti koje objavi berza o privatnim dogovorima prodaje akcija, imaju pozitivan rezultat, dok masa empirijskih dokaza pokazuje da su tržišne reakcije na javne ponude negativne 2-3%.

5.1 Analiza investicionog portfolia FNB

U prethodnom delu rada istakli smo da ne postoji relevantna statističko-empirijska građa na osnovu koje možemo izvršiti pouzdanu ekonomsku objektivizaciju finansijskih performansi FNB. Postoji relativno malo uporedivih podataka o njihovoj aktivnosti, investicionoj strategiji i upravljanju. S druge strane, raspoložive informacije govore da su FNB uglavnom konzervativni investitor (IMF, 2008, p.7).

Iako su neki FNB stekli značajno vlasništvo u mnogim kompanijama, oni se uglavnom ponašaju kao portfolio investitori, investirajući na bazi tržišnog indeksa i kupujući samo manje učešće u kompanijama. Neki FNB, naročito oni koji su skoro osnovani, angažuju i eksterne portfolio menadžere, dok se drugi oslanjaju na sopstvene snage.

FNB, s pravom se može reći, su heterogena grupa investicionih kompanija koja instrumentalizuje različite investicione strategije u cilju ostvarivanja različitih ciljeva (IMF, 2008, p.9). Tako na primer, neki FNB prilikom strateške alokacije sredstava investiraju samo u javno listiranu finansijsku aktivu (akcije i obveznice), dok drugi investiraju u sve glavne vrste finansijske aktive, uključujući i alternativne investicije (na primer, nekretnine). Nisu retkost, da se neki FNB kod investiranja rukovode berzanskim indeksima, utvrđujući tako maksimalni iznos ulaganja u pojedinačne kompanije, kako bi obezbedili diversifikaciju portfolia. Drugi FNB, koriste strategiju maksimiziranja apsolutnih prinosa u dužem vremenskom periodu, opredeljujući se za sticanje većeg učešća u kompanijama za koje ocenjuju da su profitabilna investicija.

Međutim, raspoloživi podaci pokazuju da su FNB pasivni dugoročni investitori bez posebnih intencija da utiču na operativno odlučivanje kompanija, koristeći svoje pravo glasa. Neki od FNB primenjuju i društveno odgovorno investiranje i etičke smernice koje isključuju pojedine investicije (na primer, u vojnu industriju ili duvansku industriju).

Eksterne menadžere FNB uglavnom koriste kako bi poboljšali svoju profitabilnost i ostvarili aktivan prinos korigovan za rizik, a ujedno da bi smanjili oportunističke troškove držanja velikih deviznih rezervi. Iako domaći stručnjaci koji upravljaju deviznim rezervama u mnogim zemljama, imaju po pravilu, dovoljno iskustva u investiranju na finansijskim tržištima u instrumente sa fiksnim prihodom, njihovo znanje je limitirano kada su u pitanju druge vrste finansijske aktive, kao što su akcije. Stoga se sve više FNB oslanjaju na eksterne menadžere u pogledu strateške alokacije aktive, čak i za pasivne, na indeksima, zasnovane investicije.

U svakom slučaju, portfolio FNB je mnogo diversifikovaniji kod alokacije aktive, nego što je to slučaj sa tradicionalnim upravljanjem deviznim rezervama zemlje od strane centralne banke.

Takođe, investiciona strategija FNB sa značajnim učešćem ulaganja u rizičniju finansijsku aktivu, kao što su akcije, daleko je složenija i obuhvata mnogo širu geografsku alokaciju investicija. Dokaz za to je, na primer, norveški FNB čiju aktivu čini 40% portfolia u akcijama i još mnogo šira geografska disperzija investicija. Procenjuje se i da FNB imaju srazmerno veća ulaganja u privredama u razvoju, koja i pored značajne nestabilnosti, donose na dugi rok, viši prinos. Praksa pokazuje da FNB, još uvek, relativno malo ulažu u hedž fondove, privatne rizične projekte i nekretnine. O tome smo detaljnije govorili prilikom analize Monitor-FEEM baze podataka FNB.

5.2 Zemlje u koje investiraju FNB

Za ekonomsku objektivizaciju strategije investiranja FNB potrebno je istražiti i teritorijalni raspored zemalja u koje investiraju FNB. Podaci o globalnoj distribuciji investicija dostupni su u bazi podataka podataka organizovanoj od strane Monitor Group i Fondazione Eni-Enrico Mattei (FEEM), međutim zbog prostora u ovom radu tabela je izostavljena. Prema raspoloživim podacima Singapur je zemlja koja prima „brojčano“ najviše investicija (177) FNB, i to od svoja dva fonda, ali finansijski iznos tih investicija (13,23 milijarde dolara) neznatan je, i svrstava ga tek na šesto mesto.

SAD su najpopularnija destinacija za investicije FNB u smislu ukupne vrednosti investicija (22,2%) od vrednosti svih investicija FNB, i 10,9% ukupnog broja koje se usmeravaju na američko tržište.

Kina je druga zemlja po vrednosti investicija FNB. Najveći broj od 79 investicija, čija ukupna vrednost iznosi 31 milijardu dolara, čine domaće investicije. China Investment Corporation je za 20 milijardi dolara, decembra 2007. god. kupila udele u kineskoj razvojnoj banci (China Development Bank) i to predstavlja najveću pojedinačnu investiciju u posmatranoj bazi podataka.

Pored Singapura, SAD i Kine druge zemlje koje su popularne za investiranje FNB su Velika Britanija (strana ulaganja), Ujedinjeni Arapski Emirati (uglavnom domaća ulaganja), Australija (uglavnom strana ulaganja) i Malezija (uglavnom domaća ulaganja). Pored investiranja u domaće kompanije, istraživanja pokazuju da FNB kupuju nekretnine i akcije u zemljama sa engleskim običajnim pravom: SAD, Velika Britanija i Australija.

6 Zaključak

Fondovi nacionalnog bogatstva su važan segment globalnog finansijskog tržišta. Ove finansijske institucije imaju svoju prošlost, sadašnjost i budućnost. Vremenom su izgrađivale svoju fizionomiju, menjajući sebe i finansijsko okruženje. Portfolio FNB, hronološki posmatrano se menjao. U početku su u strukturi portfolia FNB dominirale hartije od vrednosti vlade denominirane u strane valute. Sa globalizacijom finansijskog tržišta, naročito u poslednjoj deceniji 20.veka i prvoj deceniji 21.veka, FNB se transformišu u „menadžere viška deviznih rezervi“ i drugih hartija od vrednosti denominiranih u strane valute.

U kojoj meri će fondovi nacionalnog bogatstva uticati na promene u globalnoj finansijskoj strukturi, i na finansijsku stabilnost, to ne zavisi od motiva koji kojima se rukovode donosioci investicionih odluka ovih investicionih kompanija.

Fondovi nacionalnog bogatstva mogu da doprinesu proširenju dugoročne investicione osnove za rizična sredstva, kao što su akcije, korporativne obveznice, aktiva tržišta u razvoju, privatni kapital i nekretnine. U tom smislu, ova sredstva mogu vršiti stabilizujući efekat na finansijskim tržištima, naročito kada se obično FNB i ne iskoriste. Pored toga FNB mogu da doprinesu efikasnijoj raspodeli i diversifikaciji rizika na globalnom finansijskom tržištu.

S druge strane, ostali investicioni motivi (npr. kada su akvizicije FNB motivisane političkim namerama) potencijalno mogu da dovedu do prekomernog rizika i deformacije vrednosti imovine. Na primer, u teoriji i praksi iskristalisao se stav (postoji bojazan) i zabrinutost da određeni FNB mogu biti skloni nagloj prodaji sredstava, i na taj način se doprinosi nestabilnosti finansijskog tržišta.

S pozivom na metodologiju naučno-istraživačkog rada u završnici ovog rada ističemo: ma koliko da su dobijeni rezultati istraživanja relevantni, oni ne mogu poslužiti kao „verodostojan“ statističko-empirijski osnov za pouzdanu ekonomsku objektivizaciju finansijskih performansi FNB i njihovih strategija investiranja. Teorija i praksa saglasne su, da će tokom narednog perioda, uticaj FNB na strukturu i stabilnost globalnog finansijskog tržišta zavisti od motiva koji leže u investicionim odlukama ovih fondova. Izvesno je, da će „dobronamerne“ i društveno odgovorne investicije FNB uticati pozitivno na globalnu finansijsku stabilnost, dok nekomercijalni motivi („rizični“) mogu imati negativan uticaj.

References

- [1] Aizenman, J. (2007). Sovereign Wealth Funds: Stumbling Blocks or Stepping Stones to Financial Globalization. *Economic Letters No. 38*. FRBSF, <http://www.frbsf.org/publications/economics/letter/2007/el2007-38.pdf>, pristupljeno: [05.06.2015.]
- [2] Allen, M; Caruana, J. (2008). Sovereign Wealth Funds-A Work Agenda. Prepared by the *Monetary and Capital Markets and Policy Development and Review Department*, IMF, <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2008/022908.pdf>, pristupljeno: [27.06.2015.]
- [3] Balding, C. (2008). “A Portfolio Analysis of Sovereign Wealth Funds”. *Working Paper*. University of California-Irvine, http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/news_events/conferences/wef_workshop/19th_july/balding.pdf, pristupljeno: [23.05.2015.]
- [4] Bernstein, S; Lerner, J; and Schoar, A. (2009). The Investment Strategies of Sovereign Wealth Funds. *Harvard Business School*. Boston, <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-112.pdf>, pristupljeno: [28.05.2015]
- [5] Bortolotti, B; Fotak, V; and Megginson, W. (2010). *Sovereign Wealth Fund Investment Patterns and Performance*. Working Paper. University of Oklahoma, doi: 10.2139/ssrn.1364926
- [6] Davis, J; Ossowski, R; Daniel, J. and Barnett, S. (2001). Stabilization and Savings Funds for Non-Renewable Resources: Experience and Fiscal Policy Implications, in Davis, J., Ossowski, R., and Fedelino,

- A., (eds), *Fiscal policy formulation and implementation in oil-producing countries*. IMF. Washington, pp 273-315.
- [7] IMF; (2008). *Sovereign Wealth Funds- A Work Agenda*. February. Washington DC, <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2008/022908.pdf>, pristupljeno: [09.06.2015.]
- [8] Jen, S; (2007). Sovereign Wealth Funds: What They Are, and What's Happening. *World Economics* 8, no.4, IMF Survey online, http://relooney.fatcow.com/0_New_2857.pdf, pristupljeno: [10.05.2015.]
- [9] Jen, S; (2007). How Big Could Sovereign Wealth Funds Be by 2015?. Global Economic Forum. Morgan Stanley, <http://www.morganstanley.com/views/gef/archive/2007/20070504-Fri.html#anchored3a90be-419e-11de-a1b3-c771ef8db296>, pristupljeno: [10.06.2015.]
- [10] Johnson, S; (2007). The Rise of Sovereign Wealth Funds. *Finance and Development*, 44, No. 3. International Monetary Fund, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2007/09/straight.htm>, pristupljeno: [28.05.2015.]
- [11] Kapor, P; (2008). Državni investicioni fondovi. *Poslovna politika*, br. 10-11, Beograd.
- [12] Kvrđić, G; (2010). Upravljanje investicionim fondovima. Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo. Beograd.
- [13] Mikkelsen, W. H; Partch, M. M. (1985). Stock price effects and costs of secondary distributions. *Journal of Financial Economics* 14 (2). Rochester NY, p. 165-194.
- [14] Mishkin, F; (2006). *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*. Data Status. Beograd.
- [15] OECD Investment Newsletter; (2007). *International Investment of Sovereign Wealth Funds: are new rules needed?* Issue 5, p.4-5, <http://www.oecd.org/investment/investmentpolicy/39979894.pdf> pristupljeno: [09.06.2015.]
- [16] Peaucelle, I; (2010). Sovereign Wealth Funds, BRIC and Sustainable Development. W.P. for IV Forum. *Environment, Innovation and Sustainable development*. Marseille, <http://www.parisschoolofeconomics.com/peaucelle-irina/textes/SWF-BRIC-10.pdf>, pristupljeno: [27.05.2015]
- [17] Rozanov, A; (2005). Who Holds the Wealth of Nations?. *Central Banking Journal*, Volume XV, Number 4, <http://www.centralbanking.com/central-banking-journal/feature/2072255/holds-wealth-nations>, pristupljeno: [28.05.2015.]
- [18] Schubert, W; Barenbaum, L: (2010). The Sovereign Wealth Fund Controversy: The Issues and Suggestions. *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 11, No. 2.
- [19] Truman, E. M; (2007). Sovereign Wealth Fund Acquisitions and Other Foreign Government Investments in the United States: Assessing the Economic and National Security Implications, Testimony before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, United States Senate. November 14, <http://www.iie.com/publications/testimony/testimony.cfm?ResearchID=842>, pristupljeno: [28.05.2015.]
- [20] Hertzel, M; Lemmon M; Linck J., & Rees L; (2002). Long-run performance following private placements of equity. *Journal of Finance*, Volume 57, Issue 6, p. 2595-2617, doi:10.1111/1540-6261.00507
- [21] Šoškić, D; Živković, B; (2011). *Finansijska tržišta i institucije*. Ekonomski fakultet. Beograd.
- [22] Washington Post; (2007). Crisis Comes to the IMF. October 19, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/10/18/AR2007101802012.html>, pristupljeno: [28.06.2015.]
- [23] Sovereign Wealth Fund Institute; <http://www.swfinstitute.org/fund-rankings/>, pristupljeno: [20.07.2015.]

Otvorena pitanja i izazovi poslovnih modela u turizmu

Marko Perić

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci
Primorska 42, 51410 Opatija, Hrvatska
markop@fthm.hr

Sanja Premec

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci
Primorska 42, 51410 Opatija, Hrvatska

Sažetak. *Pojam i istraživanja poslovnih modela važna su tema unutar područja menadžmenta. Međutim, unatoč velikom broju radova na tu temu, pojam poslovnog modela i njegovi osnovni elementi nisu jasno određeni. Kada je riječ o turizmu, specifičnosti turističkog proizvoda traže ponovno promišljanje koncepta poslovnog modela. Cilj ovoga rada je ukratko prikazati različite pristupe u definiranju poslovnih modela i njegovih osnovnih elemenata te odrediti mjesto i ulogu poslovnih modela u procesu strateškog menadžmenta. Posebno će se istaknuti neka pitanja i izazovi na koja poslovni modeli u turizmu moraju dati odgovor kako bi se ne samo zadovoljilo prisutne turističke trendove već i osigurala provedba odabrane strategije i dugoročna održivost pružatelja usluga.*

Ključne riječi. poslovni model, strateški menadžment, turizam.

1 Uvod

U identičnim djelatnostima, uvijek postoje poduzeća koja rastu brže i uspješnija su od drugih. Također, postoje i ona koja, usprkos povoljnim tržišnim prilikama, inovativnim idejama i prikladnim resursima, propadaju. Jedan od mogućih razloga za ovakve ishode mogu biti i postojeći poslovni modeli koji definiraju poslovanje tih poduzeća. Svako poduzeće eksplicitno ili implicitno primjenjuje neki poslovni model, a sva uspješna poduzeća počivaju na „zdravim“ poslovnim modelima [Magretta, 2002; Morris et al., 2005; Nenonen i Storbacka, 2010; Teece, 2010].

Kada je riječ o turizmu, specifičnosti turističkog proizvoda traže ponovno promišljanje koncepta poslovnog modela. Cilj ovoga rada je ukratko prikazati različite pristupe u definiranju poslovnih modela i njegovih osnovnih elemenata te odrediti mjesto i ulogu poslovnih modela u procesu strateškog menadžmenta. Posebno će se istaknuti neka pitanja i izazovi na koja poslovni modeli u turizmu moraju dati odgovor kako bi se ne samo zadovoljilo prisutne turističke trendove već i osigurala provedba odabrane strategije i dugoročna održivost pružatelja usluga.

Rad se sastoji od četiri poglavlja. U prvom dijelu rada iznosi se pregled literature o poslovnim modelima općenito dok se u drugom dijelu analizira odnos poslovnog modela i strategije odnosno procesa strateškog menadžmenta. U trećem dijelu se koncept poslovnog modela promatra sa aspekta turizma čime se, sukladno mišljenju autora ovog rada, otvaraju i neka nova pitanja i izazovi na koje znanstvenici i menadžeri u praksi trebaju ponuditi odgovarajuće odgovore. U Zaključku se rezimiraju najvažnije spoznaje do kojih se došlo u ovom radu.

2 Pregled literature o poslovnim modelima

Iako važna tema unutar područja menadžmenta i unatoč velikom broju radova na tu temu, pojam poslovnog modela i njegovi osnovni elementi u literaturi nisu jasno određeni. Velik broj definicija i opisa poslovnog modela počeli su s Timmersom [1998] koji za poslovni model tvrdi kako je to „arhitektura proizvoda, usluge i toka informacija, uključujući i opis različitih poslovnih segmenata i njihove uloge; opis potencijalnih koristi koje mogu pružiti različiti poslovni segmenti; opis izvora prihoda“. Weill i Vitale [2001] u svoju definiciju poslovnog modela uključuju ulogu i odnos između potrošača, saveznika i dobavljača, glavnih tokova proizvoda, informacija i novca i velikih koristi za sudionike istog. Magretta [2002] nudi veoma jednostavnu definiciju tvrdeći da poslovni modeli objašnjavaju kako dijelovi poduzeća čine cjelinu, tj. kako poduzeća rade. Ostale definicije poslovnih modela naglašavaju različit izbor transakcija poduzeća u kreiranju vrijednosti [Amit i Zott, 2001], mješavinu spleta

vrijednosti za kupce i partnere, prihoda, ekonomske logike (dizajn lanca opskrbe) [Mahadevan, 2000] te logike poduzeća u kreiranju vrijednosti [Linder i Cantrell, 2000]. Slično razmišljaju i Osterwalder et al. [2005] koji pod poslovnim modelom podrazumijevaju konceptualni alat koji se sastoji od skupa objekata, koncepata i njihovi odnosa kojem je cilj da izrazi poslovnu logiku poduzeća; koja se vrijednost nudi kupcima, na koji se način to radi i kakvi su financijski rezultati tih transakcija. Također, Shafer et al. [2005] su definirali poslovne modele kao prezentaciju temeljne logike poduzeća i strateških odluka za stvaranje i isporuku vrijednosti unutar mreže vrijednosti. Nadalje, prema Wirtz et al. [2010] poslovni model odražava operativni i proizvodno orijentiran sustav poduzeća, i kao takav, razmatra na koji način poduzeće funkcionira i stvara vrijednost. Također, poslovni modeli opisuju organizacijske aktivnosti i kako ostvariti vrijednosti za kupca [Wikström et al. 2010]. Štoviše, bit poslovnog modela je u definiranju načina na koji poduzeće ostvaruje vrijednost za kupca, potiče kupca da plati za tu vrijednost, i pretvara dobiveno u profit [Tece, 2010].

Nakon uzimanja u obzir različitih definicija poslovnih modela, valja se okrenuti i njihovoj strukturi, odnosno elementima koji sačinjavaju poslovni model. Amit i Zott [2001] govore o tri različita elementa dizajna poslovnog modela – sadržaju, strukturi i upravljanju transakcijama – osmišljenih u svrhu stvaranja vrijednosti kroz iskorištavanje poslovnih prilika. Shafer et al. [2005] su nakon pregleda postojeće literature identificirali četiri glavne komponente poslovnih modela: strateški izbori i odluke, sustav vrijednosti, stvaranje vrijednosti, i zadržavanje vrijednosti. Morris et al. [2005] su predložili šestodijelni okvir za karakterizaciju poslovnih modela koji uključuje čimbenike koji se odnose na ponudu, tržišne čimbenike, čimbenike vlastite sposobnost, čimbenike strategije konkurentnosti, ekonomske čimbenike te čimbenike rasta/izlaza. Osterwalder et al. [2005] su definirali četiri glavna područja poduzeća – kupce, ponudu, infrastrukturu i financijsku održivost – unutar kojih pronalaze ukupno devet elemenata (ponudenu vrijednost, ciljanog kupca, distribucijski kanal, odnos s kupcima, strukturu vrijednosti, temeljne sposobnosti, mrežu partnera, strukturu troškova i prihodovni model). Prema Johnson et al. [2008] poslovni model se sastoji od četiri međusobno povezana elementa (vrijednosti koju se nudi kupcu, profitne formule, ključnih resursa i ključnih procesa) koji, zajedno, stvaraju i isporučuju vrijednosti. Casadesus-Masanell i Ricart [2010] tvrde da se poslovni modeli sastoji se od izbora (politike, imovine i upravljanja) i posljedice nastale od ovih izbora. Konačno, Kujala et al. [2010] identificirali su šest ključnih elemenata poslovnog modela: kupca, vrijednost koju se nudi kupcu, strategije konkurentnosti, pozicije u lancu vrijednosti, unutarnjeg ustrojstva dobavljača i njegovih ključnih sposobnosti te pravila tijekom stvaranja prihoda.

Iako ne postoji jedinstvo u definiranju pojma, svim prethodnim definicijama poslovnog modela zajednička su dva elementa: stvaranje i isporuka vrijednosti za potrošače te generiranje prihoda na temelju navedenog. Štoviše, Johnson et al. [2008] tvrde da je vrijednost koja se nudi kupcu (engl. *customer value proposition* – *CPV*) najvažniji dio poslovnog modela. Dakle, svaka organizacija ima poslovni model koji služi za procjenu s koliko kupaca poduzeće u budućnosti može računati i koliko novaca će mu oni donijeti (koliko brzo će poduzeće rasti). Međutim, to ne podrazumijeva da je svaki poslovni model dugoročno zadovoljavajući i održiv. Stoga fokus poslovnog modela, iako primarno usmjeren na samu organizaciju, prelazi njene granice. U tom smislu, poslovni model naglasak stavlja na razinu sustava, odnosno na holistički pristup samog objašnjavanja poslovanja poduzeća. Kako u cjelokupnom poslovanju poduzeća ključnu ulogu ima i strategija poduzeća, to vodi ka potrebi da se poslovni modeli sagledaju u odnosu na strategiju poduzeća.

3 Odnos poslovnih modela i strategije poduzeća

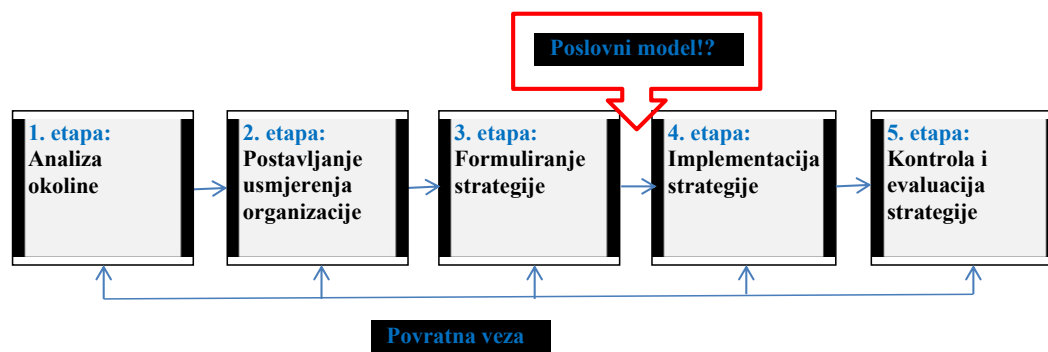
Danas su poslovni model i strategija su među najčešće korištenim terminima u polju poslovanja i upravljanja, no, iako često korišteni, značenje tih pojmova nije uvijek dovoljno dobro shvaćeno. Štoviše, iako oni to nisu, ponekad se čak koriste kao sinonimi.

Prema Chandleru [1991] strategija označava određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor izvora potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva. Bit strategije je odabir načina za obavljanje različitih aktivnosti ili sličnih aktivnosti, ali na drugačiji način od konkurencije. Strategijom se donose odluke o tome što je zabranjeno raditi u sklopu poslovanja, kao i odluke o tome što je nužno učiniti [Porter, 1996]. Drugim riječima, strategija se sastoji od jedinstvenog seta strateški značajnih procesa i nekoliko jednostavnih pravila za rukovanje istima. Također, strategija postavlja smjer organizacije i obuhvaća viziju i misiju poduzeća, kao i njegove kratkoročne i dugoročne ciljeve [Kates i Galbraith, 2007]. U tom smislu, strategija je planirana ili stvarna koordinacija glavnih ciljeva i aktivnosti poduzeća, u vremenu i prostoru, kojima se poduzeće kontinuirano prilagođava svojoj okolini, odnosno okruženju. Poduzeće odgovara na izazove okoline jačanjem ili promjenom vlastitih unutarnjih snaga da odgovori, i utjecajem na uvjete okruženja i razvoja. Ukratko, strategija je prilagodljiva koordinacija svih navedenih čimbenika [Farjoun, 2002].

Dakle, strategija je plan koji usmjerava poduzeće u odnosu na njegovu okolinu, a poslovni model govori kako poduzeće stvara vrijednost. Iako je logično zaključiti da svako poduzeće, bio menadžment toga svjestan ili ne, ima strategiju i poslovni model, oprečno je stajalište Casadesus-Masanella i Ricarta [2010] da svaka organizacija ima

poslovni model, međutim svaka organizacija ne mora nužno imati strategiju. Osnovna razlika između ova dva pojma jeste da strategija tradicionalno više naglašava konkurenciju, konkurentsku prednost i profitabilnost, dok je poslovni model više fokusiran na suradnju i ponudu odnosno stvaranje vrijednosti [Magretta, 2002; Mäkinen i Seppänen, 2007]. Također, poslovni model u definiranju procesa stvaranja vrijednosti naglašava ulogu potrošača što je manje naglašeno kad je riječ o strategiji.

Međutim, bez obzira na konceptualne razlike između ta dva pojma, poslovni model ima značajnu ulogu u strategiji poduzeća, a time i u procesu strateškog menadžmenta. Poslovni model može pomoći u analizi i provedbi strateških opcija [Shafer et al., 2005] te na određeni način predstavlja „odraz“ strategije poduzeća koji se može primijeniti na mnoga poduzeća [Seddon et al., 2004; Casadesus-Masanell i Ricart, 2010]. Prema Richardsonu [2008], poslovni model objašnjava kako se međusobnim djelovanjem pojedinih aktivnosti poduzeća ostvaruje njegova strategija, na taj način premošćući formuliranje strategije i njenu implementaciju. Dakle, strategija je mnogo više od pukog odabira poslovnog modela. Strategija je plan kako bi poslovni model trebao biti konfiguriran, ovisno o rizicima koji se mogu javiti, a poslovni model poduzeća je onda odraz tako definirane strategije [Casadesus-Masanell i Ricart, 2010]. Stoga, ako se uzme u obzir da poslovni model služi isporučivanju vrijednosti za potrošače i generiranju prihoda za samo poduzeće, mjesto koje zauzima u cjelokupnom procesu strateškog menadžmenta nalazi se između treće i četvrte etape koje predstavljaju oblikovanje i implementaciju strategije (Slika 1.).



Slika 1. Mjesto poslovnog modela u strateškom menadžmentu

Može se zaključiti da strategija i poslovni model nisu sinonimi već komplementi. U nekom konkretnom vremenskom okviru, unutar strategije poduzeća može biti više poslovnih modela. Vrijednost poslovnih modela leži u njihovoj sposobnosti da razmotre važnost elemenata organizacijske strategije i učine ih koherentnima i uvjerljivima [Timmers, 1998]. Stoga, poslovni model je u suštini više generički od same poslovne strategije, jer se uspješni poslovni modeli vrlo često preslikavaju unutar konkurencije. U isto vrijeme, odabir poslovne strategije podrazumijeva precizniju aktivnost od projektiranja poslovnog modela [Teece, 2010]. Pritom definiranje elemenata poslovnog modela ne smije biti na način da pruža statičnu formu, odnosno elemente poslovanja i njihove veze u specifičnom trenutku već je potreban dinamičan i procesni pristup kako bi se odgovorilo na zahtjeve okoline [Kagermann et al., 2011]. Dakle, pristup definiranju poslovnih modela ne smije biti statičan već upravo suprotno, treba uključivati kontinuirani razvoj putem specifikiranja, prilagodbi, revizija i, ukoliko je potrebno, ponovnog formuliranja. Pored sadržaja, (tj. „što“) važna je i definicija procesnih aspekata poslovanja (tj. „kako“) [Zott et al., 2011]. To je posebno važno u dinamičnim dijelovima gospodarstva poput turizma.

4 Promišljanje koncepta poslovnih modela u kontekstu turizma

Poslovni modeli u turizmu nedovoljno su bili predmet dosadašnjih istraživanja što, uvažavajući značenje koje ta industrija ima na svjetsko gospodarstvo, svakako može čuditi.

Dosadašnja literatura uglavnom se odnosi na e-poslovne modele i turističke agencije [npr. Rayman-Bacchus i Molina, 2001; Ping, 2010; Kabir et al., 2012; Mosleh et al., 2015]. To je donekle razumljivo obzirom da je u posljednjih dvadesetak godina Internet imao značajan utjecaj na poslovne modele općenito, a onda i na poslovne modele u turizmu. Štoviše, tradicionalni poslovni model turističkih agencija ozbiljno je „ugrožen“ od strane online poslovnih modela što u konačnici dovodi do određenih transformacija i prilagodbi te spajanja najbolje prakse oba modela [Rayman-Bacchus i Molina, 2001; Corigliano i Baggio, 2004; Sigala i Marinidis, 2009]. Kabir et al. [2012] navode poslovne modele prisutne u e-turizmu (poput primjerice *Business to Customer Model – B2C*, *Business to Business Model – B2B* itd.) te neke probleme s kojima se zemlje u razvoju susreću prilikom implementacije tih modela. Nadalje, u okviru Internet poslovanja ostaju i Runfola et al. [2013] koji na primjeru dvaju posredničkih

poduzeća za online prodaju hotelskih kapaciteta uspoređuju njihove poslovne modele kroz tri dimenzije (ciljani tržišni segment, vrijednost koja se nudi kupcu i prihodovni model).

Svojevrsan odmak od navedenih primjera čini Kandampully [2006] koji uvažavajući nove paradigme poslovanja predlaže poslovni model za ugostiteljska poduzeća fokusiran na kupca. Njihov prijedlog dizajniranja poslovnog modela u tri faze (svrha poduzeća, strateški smjer i temeljne sposobnosti) koristan je za svako ugostiteljsko poduzeće koje želi fokus preusmjeriti na kupca. Rijedak primjer promišljanja elemenata poslovnih modela u turizmu, opet na primjeru turističkih agencija, predstavlja i rad Mosleha et al. [2015]. Modificirajući koncepte Osterwaldera [2005] i Lindera i Cantrella [2000] oni su predložili ukupno osam elemenata poslovnog modela (ponudenu vrijednost, ciljanog kupca, odnos s kupcima, temeljne sposobnosti, mrežu partnera, tehnologiju, strukturu troškova i prihodovni model) grupiranih u četiri skupine (kupci, ponuda, infrastruktura i financijska održivost). Također, Perić i Wise [2015] su koristeći se okvirom predloženim od Johnsona et al. [2008] analizirali poslovne modele turističkih poduzeća s naglaskom na sportski turizam. Konačno, Souto [2015] je istražujući inoviranje poslovnih modela kao izvor konkurentske prednosti hotelskih i turističkih poduzeća ustanovio kako ključ za uspješnu primjenu inovacija leži u prihvaćanju novih kontekstualnih i konceptualnih okvira u granicama kojih inovacija kao takva nastaje, a istovremeno se i potrebe potrošača zadovoljavaju.

Međutim, naprijed navedeni radovi ne analiziraju elemente poslovnog modela u kontekstu teorijski i praktično definiranih (i svima dobro poznatih) specifičnosti turističkog proizvoda. Obzirom na evidentni nedostatak literature iz ovog područja, za istraživače poslovnih modela u turizmu otvaraju se mnoga pitanja, a na neka od njih se i ovaj rad referira. Sukladno tome, izdvojene su tri specifičnosti turističkog proizvoda koje svaka na svoj način mogu utjecati na definiranje koncepta poslovnog modela u turizmu.

Prvo, turistički proizvod nije homogeni proizvod koji bi bio rezultat jedinstvenog proizvodnog procesa već se radi o integriranom proizvodu kojeg u trenutku konzumacije pružaju različiti pružatelji usluga. Također, činjenica je da svaka faza turističkog kretanja (priprema, putovanje, boravak, povratak, faza sjećanja) ima svoje specifičnosti. Obzirom da je u prethodnim poglavljima rada istaknuto kako je vrijednost jedan od osnovnih elemenata poslovnog modela (a onda to vrijedi i za poslovne modele u turizmu općenito) potrebno je kratko se osvrnuti i zapitati što je vrijednost za turista. Kada je riječ o turizmu, vrijednost isporučena gostima poprima oblik doživljaja [Pralhad i Ramaswamy, 2004]. Turist percipira složeni turistički proizvod kao jedinstveni turistički doživljaj. Pritom moderni turist nije pasivan već on aktivno sudjeluje u lancu stvaranja vrijednosti odnosno u stvaranju samog doživljaja [Pralhad i Ramaswamy, 2004; Binkhorst i Den Dekker, 2009]. Pregled literature ukazuje da turistički doživljaji predstavljaju jednu od popularnijih akademskih tema u društvenim znanostima, počevši od Cohena [1979] pa preko Anderssona [2007] do Shenga i Chena [2013]. Međutim, usprkos pokušajima klasifikacije odnosno grupiranja turističkih doživljaja [npr. Pine i Gilmore, 1998; Štifanić, 2002], jedino su Perić i Wise [2015] povezali poslovne modele sa specifičnim doživljajima koje (sportski) turizam pruža. Dakle, jedinstvena podjela i klasifikacija doživljaja ne postoji kao što nema niti radova koji naglašavaju povezanost doživljaja i poslovnih modela odnosno propituju ulogu doživljaja kao važnog (pod)elementa poslovnog modela. Stoga, pred istraživačima ostaje pitanje povezanosti pojedine vrste turističkog doživljaja i poslovnog modela koji treba da pruži upravu takvu vrstu doživljaja. Da li se poslovni modeli koji pružaju različite vrste doživljaja međusobno razlikuju ili su oni isti? Koliko je identičnih elemenata moguće izdvojiti u tim poslovnim modelima? Hoće li i kako to utjecati na strategiju poduzeća?

Nadalje, činjenica je da podmirenje turističkih potreba nije moguće ostvariti bez putovanja turista/turističkih potrošača izvan njihove uobičajene sredine u mjesta u kojima je koncentrirana turistička ponuda. Proizvodi i usluge koje se nude na određenom turističkom tržištu za podmirenje turističkih potreba ne mogu se odvojiti od prostora na kojem se „proizvode“ već su za njega čvrsto vezani. Prostor je dakle medij koji uvjetuje razvoj turizma [Kušen, 2001] što znači da se turizam ne može razvijati neovisno o prostoru. Štoviše, prirodni okoliš, njegova ljepota, očuvanost te bogatstvo biljnog i životinjskog svijeta predstavljaju za mnoge turističke destinacije glavni, ako ne i jedini, atrakcijski sadržaj radi kojeg ih turisti posjećuju. Jedinstvenost nekoga prirodnog ambijenta često je srž turističkog doživljaja. Stoga se očuvanost prostora mora vrednovati kao prestižna vrijednost i pod svaku cijenu očuvati kao preduvjet za daljnji razvoj, a možda i za opstanak turizma. Pa ipak, iz pregleda literature u prethodnim poglavljima ovoga rada prostorna komponenta i njena ekološka održivost nisu naglašeni kao sastavnice poslovnih modela kako općenito tako niti u turizmu. Kada se u kontekstu poslovnih modela govori o održivosti, uglavnom se misli na ekonomsku (profitnu) održivost i održivu konkurentsku prednost [Morris et al., 2005], a ne njenu ekološku tj. prostornu komponentu. Nilsson-Andersen i Andersen [2012] jedan su od rijetkih primjera koji povezuju poslovne modele, njihovo inoviranje i zelene poslovne strategije. U tom smislu, ključno pitanje je kako turistička poduzeća mogu integrirati „zeleno“ u svoju strategiju i poslovne modele na način da oni budu i ekonomski i ekološki održivi (npr. ISO 14000, certifikat „Sustainable hotel“ itd.)?

Treće, osjećaj sigurnosti i zaštićenosti turista bitan su element turističkog doživljaja [Otto i Ritchie, 1996]. Turisti uglavnom izbjegavaju destinacije koje im ne mogu garantirati sigurnost. Treba biti objektivan i utvrditi da sigurnosni incidenti (teroristički napadi i sl.) prelaze nacionalne granice i dešavaju se neovisno o turističkim poduzećima. Međutim, i turistička poduzeća mogu učiniti mnogo kako bi se turisti osjećali sigurno. Ovo posebno dolazi do izražaja kod pojedinih selektivnih vrsta turizma poput sportskog i pustolovnog turizma (ronjenje, rafting,

paragliding i drugi adrenalinski sportovi) gdje tzv. funkcijska vrijednost uvelike ovisi o sigurnosnim pitanjima [Williams i Soutar, 2005]. Iz prethodnog se može zaključiti kako aktivnosti vezane uz sigurnost i zaštitu nisu posebno istaknute u dosadašnjoj literaturi na temu poslovnih modela što svakako otvara prostor za buduća istraživanja. Pitanje koje proizlazi jeste treba li u ovim slučajevima naglasiti aspekt sigurnosti i možda sigurnost pozicionirati kao ključni element poslovnog modela? Ukoliko treba, kakav će biti utjecaj na strategiju poduzeća?

Zadržavajući se samo na ovih nekoliko pitanja, ostaje upitnim kako ove spoznaje implementirati u turističkoj praksi. Ovdje treba podsjetiti na potrebu za dinamičnim promatranjem koncepta poslovnog modela što se u praksi najbolje vidi kroz njegovo inoviranje. Stoga je proces permanentnog inoviranja poslovnih modela na način kako ga primjerice vide Johnson et al. [2008], Zott et al. [2011] ili Souto [2015] ključan za pružanje odgovora na naprijed postavljena pitanja.

5 Zaključak

Iz prethodnih se poglavlja može zaključiti kako ne postoji jedinstvena definicija pojma poslovnog modela kao niti jedinstvena definicija njegovih sastavnih elemenata. Posebno čudi da su poslovni modeli u turizmu rijetko analizirani. Međutim, ono u čemu se znanstvenici i praktičari uglavnom slažu jeste da poslovni model i strategija nisu ni sinonimi niti suplementi već komplementi. Uloga koju pritom poslovni model ima u realizaciji strategije poduzeća je nezamjenjiva. To naravno vrijedi i za turizam.

Upravo je otkrivanje skrivenih potencijala u industriji i njihovo rješavanje u praksi jedna od tajni uspješnih poslovnih modela. Stoga se u ovom radu ukratko istaknulo tri specifičnosti turističkog proizvoda – fokus na doživljaj, važnost prostora u stvaranju doživljaja i sigurnost turista. Iako ovime zasigurno nisu iscrpljena sva moguća pitanja kada je riječ o specifičnostima turističkog proizvoda, navedeno upućuje na potrebu redefiniranja koncepta poslovnog modela kao i njegovih elemenata. Stvaranje novih ili prilagodba postojećih poslovnih modela u turizmu mora dati odgovor na pitanja postavljena u ovom radu kako bi se ne samo zadovoljilo prisutne turističke trendove već i osigurala provedba strategije i održivi razvoj turističkih poduzeća kao i turizma općenito.

References

- [1] Amit, R.; Zoot, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp 493-520, 2001.
- [2] Andersson, T. D. (2007). The tourist in the experience economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), pp 46-58, 2007.
- [3] Binkhorst, E.; Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), pp 311-327, 2009.
- [4] Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp 195-215, 2010.
- [5] Chandler, A. (1991). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, and London.
- [6] Corigliano, M. A.; Baggio, R. (2004). Italian tourism on the Internet – New business models. Rad s konferencije. U: Weiermair, K., Mathies, C (Eds.), *The Tourism and Leisure Industry – Shaping the future*. New York, NY: The Haworth Press, pp 301-316, 2004.
- [7] Farjoun, M. (2002). Towards an Organic Perspective on Strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), pp 561-594., 2002.
- [8] Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), pp 50-59, 2008.
- [9] Kabir, M. A.; Jahan, K.; Adnan, Md. N.; Khan, N. (2012). Business Model of E-Tourism for Developing Countries. *International Journal of Computer and Information Technology (IJCIT)*, 3(1), pp 30–34, 2012.

- [10] Kagermann, H.; Osterle, H.; Jordan, JM. (2011). *IT-driven business models. Global case studies in transformation*. John Wiley & Sons, New Jersey, USA.
- [11] Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), pp 173-187, 2006.
- [12] Kates, A.; Galbraith, J. (2007). *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Desing Challenges*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- [13] Kujala, S.; Artto, K.; Aaltonen, P.; Turkulainen, V. (2010). Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, 28(2), pp 96-106, 2010.
- [14] Kušen, E. (2001). Turizam i prostor; Klasifikacija turističkih atrakcija. *Prostor*, 9(1), pp 1-14, 2001.
- [15] Linder, J.; Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape, <http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf>, preuzeto: [27. srpanj 2015]
- [16] Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), pp 86-92, 2002.
- [17] Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce. *California Management Review*, 42(4), pp 55-69, 2000.
- [18] Mäkinen, S.; Seppänen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A preliminary study. *Management Research News*, 30(10), pp 735-746, 2007.
- [19] Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: towards a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), pp 726-735, 2005.
- [20] Mosleh, A.; Nosratabadi, S.; Bahrami, P. (2015). Recognizing the Business Models Types in Tourism Agencies: Utilizing the Cluster Analysis. *International Business Research*, 8(2), pp 173-180, 2015.
- [21] Nenonen, S.; Storbacka, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), pp 43-59, 2010.
- [22] Nilsson-Andersen, P.; Andersen, J. B. (2012). Green business model innovation in the tourism and experience economy; *Cases from Austria, Portugal, Denmark, Finland, Mexico, Norway, Sweden, Iceland, Russia and South Korea*, Nordic Innovation Publication 2012:08, <http://www.ndpculture.org>, preuzeto: [12. srpanj 2015]
- [23] Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, pp 1-25, 2005.
- [24] Otto, J. E.; Ritchie, J. R. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), pp 165-174, 1996.
- [25] Perić, M.; Wise, N. (2015). Understanding the delivery of experience: conceptualising business models and sports tourism, assessing two case studies in Istria, Croatia”, *Local Economy* (Published online before print September 27, 2015) DOI: 10.1177/0269094215604131.
- [26] Pine, B. J.; Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), pp 97-105, 1998.
- [27] Ping, Y. (2010). A study on innovations of e-business models for Chinese tourism industry. U: *2010 International Forum on Information Technology and Applications*, 3, pp 413-416, Kunming, Kina.
- [28] Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp 61-78, 1996.

- [29] Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14, 2004.
- [30] Rayman-Bacchus, L.; Molina A. (2001). Internet-based tourism services: Business issues and trends. *Futures*, 33(7), pp 589-605, 2001.
- [31] Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5/6), pp 133-144, 2008.
- [32] Runfola, A.; Rosati, M.; Guercini, S. (2013). New business models in online hotel distribution: emerging private sales versus leading IDS. *Service Business*, 7(2), pp 183-205, 2013.
- [33] Seddon, P. B.; Lewis, G. P.; Freeman, P.; Shanks, G. (2004). "The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy." *Communications of the Association for Information Systems* 13, pp 427-442., 2004.
- [34] Shafer, S.; Smith, J.; Linder, J. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48(3), pp 199-207, 2005.
- [35] Sheng, C-W.; Chen, M-C. (2013). Tourist experience expectations: questionnaire development and text narrative analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 7(1), 93–104, 2013.
- [36] Sigala, M.; Marinidis, D. (2009). Exploring the transformation of tourism firms' operations and business models through the use of web map services. Rad s konferencije. *European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009 (EMCIS2009)*, July 13-14 2009, Izmir, <http://www.researchgate.net/publication/255634044>, preuzeto: [25. rujan 2015.]
- [37] Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, pp 142-155, 2015.
- [38] Štifanić, M. (2002). *Sociologija turizma*. Adamić, Rijeka, Hrvatska.
- [39] Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43(2-3), pp 172-194, 2010.
- [40] Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), pp 3-8, 1998.
- [41] Weill, P.; Vitale, M. (2001). *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
- [42] Wikström, K.; Artto, K.; Kujala, J.; Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), pp 832-841, 2010.
- [43] Williams, A. P.; Soutar, G. N. (2005). Close to the Edge: Critical Issues for Adventure Tourism Operators. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(3), pp 247-262, 2005.
- [44] Wirtz, B.; Schilke, O.; Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp 272-290, 2010.
- [45] Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), pp 1019-1042, 2011.

Sekcija / Section

PODUZETNIŠTVO / ENTREPRENEURSHIP

Krepitev podjetniških in projektno managerskih kompetenc srednješolcev za spodbujanje njihove podjetniške naravnosti

Karin Širec

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia
karin.sirec@um.si

Igor Vrečko

Faculty of Economics and Business, University of Maribor
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia
igor.vrecko@um.si

Abstract. *Spretnosti in lastnosti, ki so značilne za podjetniško naravnane posameznika, v veliki meri sovpadajo tudi s potrebnimi spretnostmi in lastnosti projektnih managerjev. Podjetniških kompetenc opredeljujemo 30 (Oosterbeek et al., 2010; Volery et al. 2013; Sanchez 2013; Davey 2010; Evropska komisija 2012), od katerih jih je 17 povsem skladnih, 5 podobnih in 8 neskladnih s kompetencami projektne managerja opredeljenih po IPMA sistemu 46-ih elementov kompetenc projektne managerja. Navedeno spoznanje je pomembno izhodišče ob oblikovanju programov izobraževanja za, po eni strani, krepitev podjetniške naravnosti posameznikov, in po drugi strani, za razvijanje kompetentnih projektnih managerjev. Spoznavamo namreč, da lahko z ustrezno zasnovanim programom in prilagojenim načinom izvajanja izobraževanja razvijamo podjetne posameznike, ki so hkrati tudi projektno usposobljeni.*

Formalno in celovito podjetniško in projektno usposabljanje na fakultetah ima glede na potrebe in možnosti Slovenije zelo omejene učinke. Delež študentov, ki se vpiše na tovrstne fakultete in se sreča s formalno obliko izobraževanja, je namreč relativno majhen glede na delež tistih, ki ne študirajo oziroma se pri študiju s temi vsebinami ne srečajo. Slednji so zato prikrajšani za možnost razvoja teh kompetenc, čeprav bi le-te lahko pomembno vplivale na njihove karijerne možnosti in jih spodbudile k izkoriščanju podjetniških/poslovnih priložnosti.

V prispevku bomo predstavili model integriranega razvijanja podjetniško-projektne kompetenc srednješolcev, prilagojenega posebnostim gimnazijskih izobraževalnih programov.

Keywords. podjetniško izobraževanje, projektni management, podjetniške kompetence, kompetence projektne managerja.

1 Opredelitev problema

1.1 Visoka brezposelnost mladih

Razmere na trgu dela so se v obdobju 2009–2015 močno zaostrele. Za trg dela v Sloveniji je značilna visoka segmentacija; starostna segregacija in strukturna neskladja so se v zadnjem obdobju okrepila, hkrati pa se močno povečuje brezposelnost mladih (MG 2013). Podobna situacija je prisotna v celotni EU, kjer je stopnja brezposelnosti mladih za mesec maj 2015 dosegla 20,6 % (Statista 2015), medtem ko je za primerjavo v istem obdobju leta 2008 znašala le 16,5 %. V Sloveniji je stopnja brezposelnosti najvišja med mladimi v starosti od 15-29 let, ki je decembra 2014 znašala kar 25,2 % (leta 2008 je na primer znašala 10,9 %). Opazen je precejšen porast deleža terciarno izobraženih brezposelnih mladih, ki se počasi približuje že eni petini (MDDSZ in ZRSZ, 2013). Po podatkih ILO (International Labour Office 2013) je bilo v letu 2013 73 milijonov mladih brezposelnih, kar pomeni, da je verjetnost brezposelnosti med mladimi kar trikrat tolikšna kot med odraslo populacijo. Prav zaradi slednjega je evropska politika zaposlovanja opredelila mlade kot prioriteto skupino (Evropska komisija, 2013b; Eurostat, 2013, 1–2). Mlade generacije, ki so danes v fazi izobraževanja, končujejo izobraževanje in vstopajo na trg dela ter mladi, ki so brezposelni, predstavljajo izjemno pomemben del ponudbene strani trga dela. Ob tem se pojavlja problem izgubljanja delovnega potenciala med mladimi, ki se pojavlja zaradi: pogoste epizode brezposelnosti, prekerne zaposlitve na delih, ki so pod nivojem stopnje in vrste dosežene izobrazbe mladih, odhajanje v tujino (beg možganov), umikanje s trga dela zaradi neuspešnega iskanja zaposlitve ipd. (MDDSZ in ZRSZ, 2013, 38)

1.2 Nizka stopnja podjetniške aktivnosti med mladimi v Sloveniji

Analiza podjetniške aktivnosti po starostnih skupinah kaže, da je distribucija zgodne podjetniške aktivnosti v Sloveniji zelo podobna povprečju držav EU. Po podatkih posebnega poročila Youth Business International (YBI) o podjetništvu med mladimi, so le-ti v Evropi slabo naklonjeni ustanavljanju lastnih podjetij. Kot vzroke za to mladi navajajo neugodno poslovno klimo za ustanavljanje novih podjetij, izkazujejo nizko zaupanje v svoje podjetniške veščine in znanje, izražajo strah pred neuspehom ter podjetništva ne dojemajo v zadostni meri kot zaželeno karierno izbiro (Kew et al. 2013). Evropska mladina tudi ni pretirano ambiciozna v svojih načrtih za prihodnost, saj so njihove aspiracije po rasti podjetij s 6,6 % pod svetovnim povprečjem. Kot zanimivost naj izpostavimo, da imajo ZDA najvišji odstotek (12,6 %) novih ali nastajajočih lastnikov podjetij v starosti od 18 do 35 let z visokimi pričakovanji po rasti (Kew et al. 2013).

Nekoliko bolj spodbuden je podatek, da se mladi nastajajoči in novi podjetniki ne osredotočajo zgolj na tradicionalne dejavnosti (prodaje na drobno, hotelirstvo, restavracije ipd.), pač pa so dobro zastopani tudi v nekaterih perspektivnejših panogah, kot je na primer informacijska tehnologija. Trendi nedvomno kažejo, da se visok delež poslovnih priložnosti pojavlja na področjih biologije, kemije ipd., kar govori o izjemni potrebi po podjetniško naravnanih strokovnjakih teh področij.

Zapisano seveda prispeva k težki zaposljivosti mladih in njihovi visoki stopnji brezposelnosti. K navedenemu stanju zagotovo med drugim prispeva tudi premalo podprto podjetniško izobraževanje. Visoka stopnja brezposelnosti med mladi, še zlasti tistimi s terciarno izobrazbo, ki lahko predstavljajo pomemben razvojni potencial, tako zahteva temeljit razmislek. Prvič, ali imajo izobraževalne institucije v Sloveniji primerne izobraževalne programe in, drugič, ali so mladi iz teh programov primerno usposobljeni za zahteve, ki jih postavlja trg delovne sile in delodajalci. Izobraževalne institucije bi zato svoje programe morale prilagoditi na način, da bi skozi njihovo izvajanje prispevale k izboljšanju zaznavanja podjetniške kariere kot zaželene izbire poklicne poti mladih. Seveda pa je mlade potrebno s pomočjo programov izobraževanja najprej usposobiti za prepoznavanje poslovnih priložnosti ter jim pomagati razviti znanja in veščine potrebne za njihovo udeležbo.

1.3 Nizka projektna uspešnost v Sloveniji

Uspešnost izvajanja projektov v Sloveniji je primerjalno z zahodnimi državami precej slabša, saj je delež neuresničenih strateških projektov 38,3 % (Vrečko, 2011), medtem ko je svetovno povprečje 25 % (Standish Group, 2012). Upošteva se, da se s projekti ustvarjajo pogoji za prihodnjo trajno rast in razvoj in torej konkurenčnost poslovnih in širših družbenih sistemov, bo imela aktualna skromna uspešnost v izvajanju projektov dolgoročne posledice, kar je seveda zelo zaskrbljujoče spoznanje.

Med vzroki za veliko projektno neuspešnost v Sloveniji je potrebno izpostaviti projektno neučinkovitost, ki pa je pogosto posledica neustrezne projektne usposobljenosti naročnikov projektov, projektnih managerjev in članov projektnih timov. Raziskave projektne usposobljenosti med različnimi državami EU kažejo na velike razlike glede razpoložljivosti in spreminjanja oziroma povečevanja števila formalno prepoznanih in potrjeno usposobljenih projektnih managerjev. Tako za Slovenijo velja, da je v obdobju med leti 2007 in 2012 na 100.000 prebivalcev bilo na leto na novo usposobljenih in s strani certifikacijskega organa IPMA prepoznanih povprečno 1,2 kompetentnih projektnih managerjev, medtem ko na primer na Finskem 7,4, na Danskem 9,8 in v Avstriji 15,9 (Vrečko in Barilović, 2009).

2 Krepitev podjetniških in projektno managerskih kompetenc mladih za razreševanje problema njihove brezposelnosti in spodbuditev gospodarske rasti

Razvoj vsakega družbeno ekonomskega sistema je po eni strani v veliki meri pogojen z razvojem podjetništva (Rebernik et al., 2013; Kelley et al., 2011; Bosma in Levie, 2010; Acs in Szerb, 2009; Baumol, 1990; Leibenstein, 1968; Schumpeter, 1934 idr.), po drugi strani pa je posledica uspešnega izvajanja pravih strateških in razvojnih projektov (Merino in Carmenado, 2012). Brez podjetnih posameznikov, ki so sposobni najti in izkoriščati nove poslovne priložnosti znotraj podjetja ali samostojno, ustvarjati nove podjeme in ustanavljati podjetja s potencialom rasti, pač ni razvoja, ne gospodarskega in posledično tudi ne družbenega. Podobno velja, da brez kompetentnih posameznikov, ki so sposobni prevzemati in dovolj celovito ter uspešno voditi in izvajati razvojne projekte in druge investicije, s katerimi nastajajo novi kontinuirani procesi ustvarjanja, ni možno dosegati trajnega napredka in večanja konkurenčnosti (Kerzner, 2013; Meredith in Mantel, 2011; Vrečko, 2011; Hauc, 2007).

Splet veščin, sposobnosti in posameznikov odnos do podjetništva vplivajo na zaznavanje posameznikovih zmogljivosti in poslovnih priložnosti v okolju. Te se odražajo skozi *podjetniške namere*, ki se realizirajo s

podjetniško aktivnostjo posameznika in posledično vplivajo na ekonomsko rast in razvoj nacionalnega gospodarstva. Naraščajoče zavedanje pomena podjetniškega vedenja sproža zahtevo po izpopolnjevanju podjetniških veščin in sposobnosti za reševanje tveganj in negotovosti. Inovativnost, ustvarjalnost, samozavest, prevzemanje in obvladovanje tveganj, pripravljenost na spremembe in drugačno reševanje problemov postajajo čedalje pomembnejši atributi za reševanje dinamičnih ekonomskih, socialnih in političnih izzivov. Vse te lastnosti so močno povezane tako s podjetništvom, kot s projektnim delovanjem, zato potreba po izobraževanju za podjetništvo in projektni management nikoli ni bila večja.

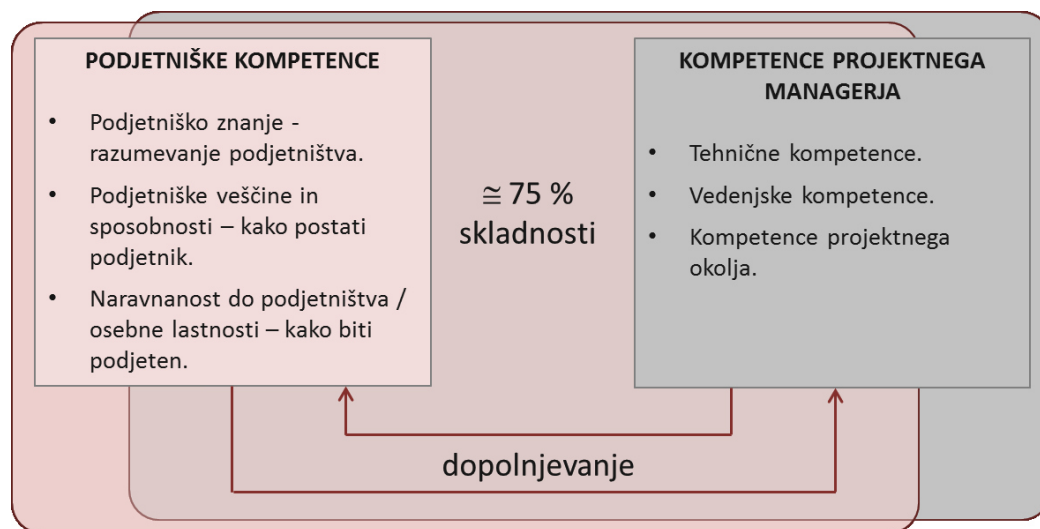
Številne raziskave potrjujejo, da se v podjetništvo v večji meri vključujejo ljudje, ki verjamejo, da imajo znanje, sposobnosti in obvladujejo veščine, potrebne za podjetništvo, kot pa tisti, ki tega samozaupanja nimajo (Arenius in Minitti, 2005). Samozaupanje ljudi v njihovo lastno znanje in veščine, potrebne za podjetništvo, pa se krepi z njihovo udeležbo v podjetniškem izobraževanju in usposabljanju.

Viri podjetniškega izobraževanja in usposabljanja so različni. V okviru formalnega izobraževanja posameznik pridobiva podjetniška znanja v okviru učnega procesa na vseh treh stopnjah izobraževanja (osnovna šola, srednja šola, višja ali visoka šola in fakulteta). Neformalno izobraževanje se nanaša na vse druge oblike izobraževanja in usposabljanja, ki lahko potekajo v izobraževalnih ustanovah, kot tudi v okviru gospodarskih združenj ali državnih institucij. Levie in Autio (2008) sta pokazala, da je podjetniško izobraževanje dober način za spodbujanje podjetništva, saj statistično značilno vpliva na podjetniško aktivnost. Bosma et al. (2008) so pokazali, da imajo podjetniško izobraženi ljudje višjo stopnjo podjetniških namer in interes vključevanja v podjetniško aktivnost v primerjavi s tistimi, ki tovrstnemu izobraževanju niso bili izpostavljeni.

Tudi rezultati nedavno opravljene raziskave (Tominc, 2013) so pokazali, da se v podjetništvo v večji meri vključujejo ljudje, ki so bili vključeni v formalne in/ali neformalne oblike podjetniškega izobraževanja in usposabljanja, s čimer so krepili samozaupanje v svoje znanje, veščine in spretnosti, ki so po njihovem mnenju pomembni za uspešno opravljanje podjetniškega poklica.

Izobraževanje za podjetništvo v prvi vrsti pomeni razvoj določenih osebnostnih lastnosti oziroma kakovosti in ni nujno direktno povezano z vzpostavljanjem novih podjetij (Evropska komisija, 2006, 82). Z izobraževanjem za podjetništvo posamezniki razvijejo poslovna znanja, pridobijo spretnosti in spremenijo odnos do podjetništva. Prav tako razvijejo svojo ustvarjalnost, iniciativnost, vztrajnost, sposobnost za skupinsko delo, razumevanje tveganja in občutek odgovornosti. Gre za razvoj podjetniškega načina razmišljanja, ki podjetnikom omogoča spreminjati zamisli v dejanja (Evropska komisija, 2013a, 6).

Spretnosti in lastnosti, ki so značilne za podjetniško naravnane posameznika, pa v veliki meri sovpadajo tudi s potrebnimi spretnostmi in lastnosti projektnih managerjev. Mednarodno združenje projektnih managerjev – IPMA je opredelilo nabor kompetenc, ki bi jih naj imel projektni manager za zagotavljanje kar najbolj učinkovitega in uspešnega izvajanja projektov. Gre za 46 elementov kompetenc (IPMA, 2006), ki se pomembno skladajo s podjetniškimi kompetencami (slika 1).



Slika 1: Skladnost podjetniških kompetenc in kompetenc projektnega managerja

Podjetniških kompetenc opredeljujemo 30 (prirejeno po Oosterbeek et al., 2010; Volery et al. 2013; Sanchez 2013; Davey 2010; Evropska komisija 2012), od katerih jih je 17 povsem skladnih, 5 podobnih in 8 neskladnih s kompetencami projektnega managerja opredeljenih po IPMA sistemu (tabela 1).

Navedeno spoznanje je pomembno izhodišče ob oblikovanju programov izobraževanja za, po eni strani, krepitev podjetniške naravnosti posameznikov, in po drugi strani, za razvijanje kompetentnih projektnih

managerjev. Spoznavamo namreč, da lahko z ustrezno zasnovanim programom in prilagojenim načinom izvajanja izobraževanja razvijamo podjetne posameznike, ki so hkrati tudi projektno usposobljeni.

Tabela 1: Pregled skladnosti podjetniških kompetenc (prirejeno po Oosterbeek et al., 2010; Volery et al. 2013; Sanchez 2013; Davey 2010; Evropska komisija 2012) in kompetenc projektnega managerja (prirejeno po IPMA 2006)

PODJETNIŠKE KOMPETENCE		KOMPETENCE PROJEKTNEGA MANAGERJA	
Podjetniško znanje - razumevanje podjetništva	Razumevanje vloge podjetnika	1.01 Uspeh projektnega managementa	SKUPINA 1: Tehnične kompetence
	Znanje o podjetništvu		
	Poznavanje kariernih priložnosti		
	Znanje o svetu dela	3.07 Razumevanje vloge sistemov, izdelkov, tehnologije	
	Ekonomski in finančni pismenost	1.13 Obvladovanje stroškov in financ 3.10 Financiranje projektov	
Podjetniške veščine in sposobnosti – kako postati podjetnik	Poznavanje poslovne organizacije in poslovnih procesov	3.05 Razumevanje delovanja stalne organizacije 3.06 Razumevanje poslovanja 3.09 Skrb za zdravje, zaščito, varnost in okolje 1.05 Zagotavljanje kakovosti 1.14 Zagotavljanje oskrbe in sklepanje pogodb 1.17 Management informacij in dokumentacije	SKUPINA 2: Vedenjske kompetence
	Praktično raziskovanje podjetniških priložnosti		
	Analitične sposobnosti	1.03 Razumevanje zahtev in ciljev projekta	
	Motiviranost	1.19 Zagon projekta 1.20 Zaključek projekta 2.13 Zanesljivost	
	Mreženje	1.02 Upoštevanje zainteresiranih strani	
	Prilagodljivost	1.15 Obvladovanje sprememb	
	Komunikativnost (dobro pisno in ustno komuniciranje)	1.18 Komuniciranje 2.10 Posvetovanje 2.11 Pogajanje	
	Organizacijske sposobnosti in načrtovanje	1.06 Vzpostavitev ustrezne projektne organizacije 1.09 Načrtovanje projektne strukture 1.10 Opredelitev obsega in rezultatov projekta 1.11 Planiranje in faze projekta 1.12 Načrtovanje in obvladovanje virov	
	Timsko delo	1.07 Timsko delo 1.16 Kontrola in poročanje 2.02 Pripadnost 2.12 Konflikti in krize	
	Zmožnost odločanja	2.01 Voditeljstvo 2.05 Sprostitev ob obremenjenosti	
Naravnost do podjetništva/osebne lastnosti – kako biti podjeten	Ustvarjalnost	2.07 Ustvarjalnost 3.04 Izvedba projekta, programa in portfelja	SKUPINA 3: Kompetence projektne okolja
	Samoiniciativnost		
	Samozavest		
	Samozavedanje		
	Naklonjenost tveganju oz. sprejemanje tveganja	1.04 Obvladovanje tveganj in priložnosti	
	Lastna učinkovitost	2.09 Učinkovitost	
	Potreba po doseganju ciljev, uspehu, moči, samostojnosti	2.08 Usmerjenost k rezultatom	
	Dinamičnost		
	Proaktivnost	3.01 Projektna usmerjenost 3.02 Programska usmerjenost 3.03 Portfeljska usmerjenost	
	Kritično razmišljanje	2.14 Upoštevanje vrednot 2.15 Upoštevanje etičnih standardov 3.11 Upoštevanje zakonodaje	
	Vzdržljivost	2.04 Vztrajnost	
	Nagnjenost k reševanju problemov	1.08 Reševanje problemov	
	Samobvladovanje	2.03 Samoobvladovanje	
Socialna usmerjenost/interakcija (povezave z drugimi so potrebne za uresničitev idej)	2.06 Odprtost 3.08 Ravnanje z ljudmi		
Inovativnost			

3 Aktualnost problema glede na evropske, regijske in nacionalne strategije

Evropska komisija je januarja 2013 v akcijskem načrtu *Podjetništvo 2020* kot glavni cilj navedla ponovno obuditev podjetništva v Evropi. Pospuševanje ustvarjalnosti, inovativnosti in podjetništva tako postajajo del ključnih prioritet strateških ciljev Unije. Na poti do zastavljenega cilja tako predstavlja podjetniško izobraževanje enega temeljnih predpogojev za njegovo uspešno realizacijo. Svetovna raziskava GEM že od leta 2002 ugotavlja, da je v Sloveniji prav slednje eno izmed slabo razvitih področij izobraževanja na vseh izobraževalnih ravneh (Rebernik et al., 2009).

Ključna predpostavka programov Evropske komisije je, da se podjetniških spretnosti in veščin lahko naučimo, ker te niso že vnaprej določene osebne značilnosti (Oosterbeek et al., 2010, 442). Čeprav le manjšina diplomantov v resnici ustanovi ambiciozna podjetja, bi večina mladih, ki so šli skozi izobraževanje za podjetnost in podjetništvo, lahko uporabila pridobljena znanja in spretnosti v številnih poklicih in organizacijah ter dvignila raven znanja in inovacij v malih podjetjih. To je razlog, zakaj bi izobraževanje za podjetnost in podjetništvo moralo biti na voljo na vseh ravneh izobraževanja (Rae et al., 2011, 11). Tudi študija, ki je ocenjevala vpliv izobraževanja za podjetnost in podjetništvo na pridobitev podjetniških kompetenc, pozitivnih namer do podjetništva, zaposljivost in nasploh na družbo in gospodarstvo, je pokazala, da je izobraževanje za podjetništvo izredno pomembno. Pri diplomantih, ki so opravili podjetniške programe in aktivnosti v času izobraževanja, je opaziti več podjetniških vrlin, višje aspiracije in odnos do podjetništva, namere ustanoviti svoje podjetje in inovirati za svoje podjetje ali v okviru zaposlitve v drugem podjetju (Evropska komisija, 2012a, 3).

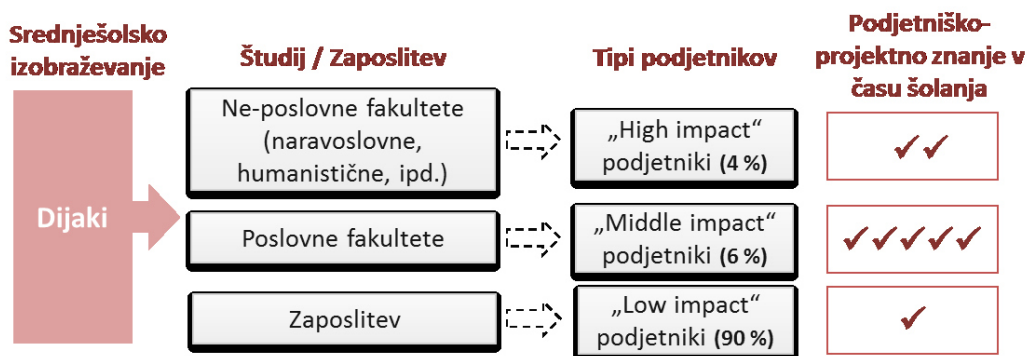
Podjetništvo skupaj s samoiniciativnostjo sodi med ključne kompetence vseživljenjskega učenja (Evropski parlament in Evropski svet, 2006). Gre za sposobnosti, s pomočjo katerih se realizirajo ideje. Za podjetništvo so potrebne kompetence, kot so ustvarjalnost, inovativnost, zaznavanje priložnosti in sprejemanje tveganja ter sposobnost načrtovanja in vodenja resursov in projektov za doseganje ciljev. Državljeni EU omenjene kompetence, ki jih lahko imenujemo tudi podjetniško obnašanje, potrebujejo za osebno izpolnitev, socialno vključenost, aktivno državljanstvo in zaposljivost v družbi znanja (Evropska komisija, 2012a, 7; Evropska komisija, 2012b, 5; Evropska komisija, 2008, 10; Evropski parlament in Evropski svet, 2006).

Evropsko sodelovanje v izobraževanju in usposabljanju do leta 2020 bo treba vzpostaviti znotraj strateškega okvira, ki bo sisteme izobraževanja in usposabljanja v celoti vključil v perspektivo vseživljenjskega učenja, ki bi dejansko moralo obveljati za temeljno načelo, ki podpira celoten okvir, v katerega so vključene vse oblike učenja (formalno, neformalno in priložnostno) na vseh stopnjah: od izobraževanja v zgodnjem otroštvu in šol do visokošolskega izobraževanja, poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter izobraževanja odraslih. Evropska komisija (2012, 7) je prepričana, da ima izobraževanje za podjetnost in podjetništvo pozitiven vpliv na podjetniško miselnost pri mladih, na njihove namere do podjetništva, njihovo zaposljivost, kot tudi na njihovo vlogo v družbi in gospodarstvu, zato države članice EU poziva, da najpozneje do leta 2015 zagotovijo vključitev podjetništva v učne načrte na vseh ravneh izobraževanja, saj bo le tako mogoče oblikovati podjetniško miselnost (*entrepreneurial mindset*).

4 Program izvajanja skladnega razvijanja podjetniških in projektne managerskih kompetenc srednješolcev

Razvijanje podjetnosti in projektne kompetentnosti poteka preko izobraževalnih programov v Sloveniji najbolj intenzivno, celovito in usmerjeno na ekonomsko-poslovnih fakultetah, delno in v omejenem obsegu pa tudi na nekaterih tehničnih in drugih fakultetah. Kar nekaj naporov v tej smeri lahko zasledimo tudi na nekaterih srednjih šolah (npr. »valilnica dijaških idej« na Škofijski gimnaziji Antona Martina Slomška v Mariboru, Startup Gimnazija Novo Mesto, ipd.) in celo v osnovnih šolah (npr. krožki UPI, poganjki projektov ipd.), katerih rezultat je praviloma med drugim tudi veliko zadovoljstvo vključenih učencev s svojimi dosežki in novimi spoznanji, kot tudi povečano samozavestjo in namero za tovrstno delovanje v prihodnje.

Formalno in celovito podjetniško in projektno usposabljanja na fakultetah ima glede na potrebe in možnosti Slovenije zelo omejene učinke. Delež študentov, ki se vpiše na tovrstne fakultete in se sreča s formalno obliko izobraževanja, je namreč relativno majhen glede na delež tistih, ki ne študirajo oziroma se pri študiju s temi vsebinami ne srečajo (*slika 2*). Slednji so zatorej prikrajšani za možnost razvoja teh kompetenc, čeprav bi le-te lahko pomembno vplivale na njihove karijerne možnosti in jih spodbudile k izkoriščanju podjetniških/poslovnih priložnosti.



Slika 2: Vloga srednješolskega izobraževanja za spodbujanje podjetništva z visokim vplivom

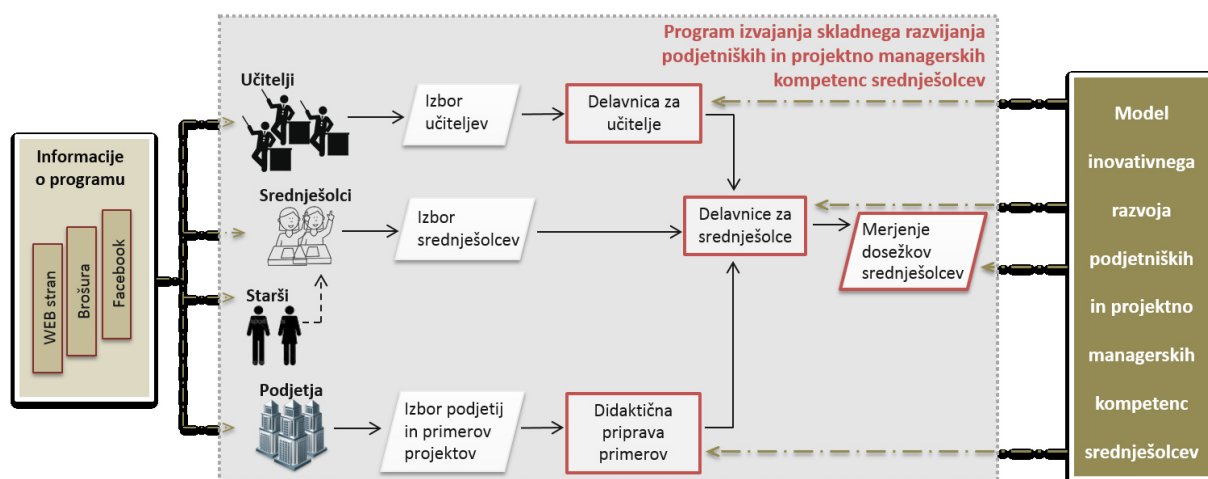
Omogočanje pogojev za ambiciozno inovativno podjetništvo je pomembno drugačno kot omogočanje pogojev za samozaposlitveno preživitveno podjetništvo. Ni zgolj število podjetnikov in podjetij tisto, ki določa razvoj, ampak so to podjetniki, ki imajo željo in sposobnost razvijati svoje podjetje in zaposlovati. V svetovnem merilu je takšnih podjetnikov zelo malo in v vsakem narodu so najdragocenejši človeški vir. Imenujemo jih podjetniki z visokim vplivom oziroma »high-impact« podjetniki. Sodeč po raziskavi, ki jo je opravil C-HIE in temelji na podatkih GEM (Global Entrepreneurship Monitor), je izobrazba podjetnikov z visokim vplivom zelo pomembna (Morris 2011, 12). Čeprav podjetniki z visokim vplivom predstavljajo le 4 % vseh podjetnikov, ki so sodelovali v raziskavi GEM, ti ustvarijo največ delovnih mest. Podjetja, ki so jih ustanovili ali soustanovili podjetniki z visokim vplivom, so namreč odgovorna za kar 40 % novonastalih zaposlitev (Morris 2011, 12). Praviloma gre za visokotehnološka podjetja in podjetja temelječa na znanju, pri katerih je primarnega pomena visoka raven tehničnega, tehnološkega, inženirskega, medicinskega in drugega strokovnega znanja, seveda ob ustrezni stopnji razvitosti poslovnih veščin. Opredeljena ne-poslovna znanja pridobivajo študenti na neposlovnih fakultetah (naravoslovne, humanistične, ipd.), kjer pa praviloma ne pridobivajo tudi pomembna poslovna znanja oz. vsebine, preko katerih bi razvijali podjetniške in projektne managerske kompetence. Do slednjih so prikrajšani tudi že tekom srednješolskega izobraževanja, saj praviloma ti ambiciozni in sposobni posamezniki prihajajo iz gimnazijskih usmeritev. Prav slednje je razlog, zaradi katerega menimo, da bi bilo za doseganje večjega učinka podjetniškega in projektne usposabljanja v Sloveniji smiselno večjo koncentracijo in več sistematičnosti na tem področju usmeriti na srednješolski nivo. Razlogov za to je več:

- dojemljivost za podjetniško razmišljanje oz. zmožnost izgrajevanja določenih kompetenc je lahko večja, kot v kasnejših starostnih obdobjih;
- izpostavljenost podjetniškemu in projektne usposabljanju je z zgodnejšim pričetkom daljše (seveda to velja za tiste, ki jih ta področja bolj zanimajo in pritegnejo, zato so tudi dalj časa pripravljani in željni pridobivati dodatna znanja teh področij) in zato praviloma uspešnejše;
- osnovne in srednje šole izvajajo številne nove projekte, razvijajo nove ideje in se odzivajo na spremembe in priložnosti v okolju – velja, da so nekatere šole izjemno podjetne in projektne uspešne, pri čemer pa mladi praviloma v oblikovanje in izvedbo teh podjetij in projektov niso vključeni; vključeni so šele v sklepnih izvedbenih fazah, ko se izvajajo aktivnosti, namenjene prvenstveno njim in se zato v njih tudi aktivirajo. Menimo, da bi bilo smiselno mlade vključevati že v procese razvijanja novih idej ter v nadaljevanju v pripravo in implementacijo teh idej, s čimer bi po eni strani pridobivali izkušnje in kompetence, po drugi strani pa bi se krepila njihova pripadnost izobraževalni ustanovi.

Podjetniški talent je redek vir, inovativno podjetništvo – takšno, ki je sposobno narediti uspešne izdelke in storitve, zagotoviti nova delovna mesta in globalno uspeti – pa je še redkejša. Morda posameznikov, ki jih zanima podjetništvo, in sedanjih podjetnikov ne moremo naučiti, kako biti podjetnik, lahko pa jih spodbujamo in ne odvrčamo od tovrstnega udejstvovanja. Podjetniške namere so pri tem ključnega pomena za razumevanje celotnega procesa podjetništva, ker predstavljajo potreben pogoj za podjetniško aktivnost. Po Redfortu in Trigoju (2007) ima lahko podjetniško izobraževanje tri ključne vloge pri spodbujanju »podjetniške družbe«. Deluje lahko na način ustvarjanja pozitivne miselnosti in študentom predstavi podjetništvo kot možno in zaželeno izbiro kariere. Podjetniško izobraževanje prispeva k razvoju znanj in spretnosti, s pomočjo katerih bodo študentje razvili tehnično-poslovne veščine za uspešno podjetniško kariero. Končno pa lahko ima podjetniško izobraževanje tudi vlogo v znanstvenem razvoju, ki ga prispeva z raziskovanjem in širšim poznavanjem podjetniških pojavov (Širec in Rebernik 2011, 136).

Izobraževalni sistem je namreč tisti, ki mora posamezniku privzgojiti zasnove za odločanje o tem, s čim se želi poklicno ukvarjati. Če posamezniki med šolanjem ne pridobijo zavedanja o tem, da je podjetniška kariera dobra izbira, bo vključevanje v podjetništvo seveda manjše.

V nadaljevanju na sliki 3 prikazujemo proces izvajanja skladnega razvijanja podjetniških in projektne managerskih kompetenc srednješolcev.



Slika 3: Program izvajanja skladnega razvijanja podjetniških in projektne managerskih kompetenc srednješolcev

Ob tem velja poudariti, da je za uspešno in učinkovito izvajanje procesa potrebno predhodno razviti model inovativnega razvoja podjetniških in projektne managerskih kompetenc, ki bo podlaga za izvajanje programa. V nadaljevanju na kratko predstavljamo osnovni koncept modela inovativnega razvoja podjetniških in projektne managerskih kompetenc. Model gradi na treh primarnih in eni sekundarni skupini deležnikov. Med primarne skupine uvrščamo gimnazijske dijake, gimnazijske učitelje in izbrana podjetja in podjetnike. Kot sekundarno skupino deležnikov pa prepoznavamo starše oz. skrbnike gimnazijskih dijakov.

Med gimnazijskimi dijaki je potrebno na nivoju posamezne gimnazije opraviti izbor in oblikovati zainteresirano skupino dijakov, ki bi se vključila v program razvijanja podjetniških in projektne managerskih kompetenc. Program bi se za dijake izvajal v obliki delavnic, na katerih bi po metodah učenja z delom pridobivali teoretična znanja in praktične veščine, uporabne v okolju podjetnikov in projektne managerjev. V času med delavnicami bi dijaki novo pridobljena znanja in veščine aplicirali ob iskanju rešitev za izzive konkretnih problemov realnih podjetij, ki bodo sodelovala v programu. Zato je ključnega pomena za uspešnost programa vključitev ustreznih podjetij in podjetnikov, ki bodo podali in pojasnili konkretne in praktične izzive, s katerimi se srečujejo in ki so v nekem trenutku realna stvarnost v nekem podjetju. Delo na aktualnih, konkretnih in realnih primerih podjetij se je namreč v preteklosti že izkazalo kot pomemben stimulacijski vzvod za nadpovprečno aktivacijo mladih.

Dosežki dijakov se morajo skozi proces izvajanja programa sproti evidentirati, meriti in izpopolnjevati. Končni dosežki, predstavljeni strokovni in tudi širši javnostim, predvsem pa podjetjem, ki v programu sodelujejo in podajajo svoje izzive, so podlaga za identifikacijo novo razvitih podjetniških in projektne managerskih kompetenc dijakov.

Gimnazijske učitelje je potrebno v prvi fazi podrobno podučiti o pomenu in družbenemu potencialu razvijanja podjetniških in projektne managerskih kompetenc gimnazijcev ter jim tako spodbuditi zainteresiranost za aktivno in predano sodelovanje v programu izvajanja skladnega razvijanja podjetniških in projektne managerskih kompetenc srednješolcev. V nadaljevanju jih je potrebno usposobiti za izvajanje delavnic, skozi katere bodo gimnazijski dijaki razvijali te kompetence ter jih usposobiti za uporabo didaktičnih materialov, z uporabo katerih se dodatno spodbuja razvoj omenjenih kompetenc pri dijakih. Primere tovrstnih didaktičnih materialov lahko danes sicer že zasledimo na trgu, vendar pa so ti praviloma ustrezni za razvoj posamezne od potrebnih kompetenc, ne pa celovitega spektra podjetniških in projektne managerskih kompetenc. Zato je pomemben del realizacije zastavljenega programa tudi celovit razvoj didaktičnih materialov, aplikabilnih tudi na tehnološko najnovejših didaktičnih platformah, kot so tablice, pametne table, mobilni aparati in podobno.

Kot relativno močno pomembno ciljno skupino za uspešnost realizacije programa izvajanja skladnega razvijanja podjetniških in projektne managerskih kompetenc srednješolcev prepoznavamo tudi starše oziroma skrbnike srednješolcev. Slednji so namreč lahko po eni strani zaradi lastne nepodučenosti ali nezainteresiranosti za poznavanje pomena in potenciala razvijanja podjetniških in projektne managerskih kompetenc svojih otrok oziroma varovancev pomemben zaviralni element pri aktivaciji dijakov v takšen program. Po drugi strani pa so lahko, ustrezno podučeni in ozaveščeni, pogosto tudi ključna avtoriteta in spodbujevalec mladih, da se vključijo v predstavljen program.

5 Zaključek

V prispevku se osredotočamo na problematiko visoke brezposelnosti mladih in nizke stopnje podjetniške aktivnosti in projektne uspešnosti v nacionalnem gospodarstvu Slovenija. Kot enega izmed načinov za razrešitev opisane problematike izpostavljamo krepitev podjetniških in projektno managerskih kompetenc pri mladih, predvsem pri tistih, ki imajo velik izobrazbeni potencial in ambicije na specializiranih strokovnih področjih. Slednji imajo namreč v aktualnem sistemu izobraževanja malo možnosti za razvijanje svojih podjetniških in projektno managerskih kompetenc. Odsotnost tovrstnih kompetenc pri visoko izobraženih mladih, predvsem tistih, ki zaključijo neposlovne fakultete kot so to na primer naravoslovne, humanistične, in podobne, tako skorajda nimajo potenciala, da bi se razvili v t.im. podjetnike z visokim vplivom oziroma »high-impact« podjetnike. Namesto tega postanejo sicer koristen, vendar pa zelo omejeno izkoriščen resurs v nacionalnem gospodarstvu.

V prispevku je predstavljen model razvoja inovativnega razvoja podjetniških in projektno managerskih kompetenc, ki je lahko zelo ustrezna podlaga za izvajanje programa skladnega razvijanja tovrstnih kompetenc srednješolcev. Oblikovan model je v celoti umeščen v aktualne evropske, regijske in nacionalne strategije. Koncept modela je bil v letu 2014 razvit v Sloveniji na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in predstavljen ključnim deležnikom (ravnateljem/učiteljem gimnazijskih programov, predstavnikom slovenskega podjetniškega ekosistema, podjetnikom in projektним managerjem). Vzpostavljen je tudi mednarodni konzorcij partnerjev za implementacijo modela, ki bo idejo projekta v obdobju do leta 2020 poskušal implementirati s pomočjo finančnih sredstev EU.

Literatura in viri

- [1] Acs, Z., Szerb, L. (2009). The Global Entrepreneurship Index, *Jena research papers*, Jena: Max Planck Institute of Economics.
- [2] Arenius, P., Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), pp 233-247, 2005.
- [3] Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), pp. 893-921, 1990.
- [4] Bosma, N., Jones, K., Autio, E., Levie, J. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor: 2007 Executive Report*. Babson College, London Business School, and GERA.
- [5] Bosma, N., Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report*. Babson College, London Business School, and GERA.
- [6] Davey, T. (2010). How can universities influence student motivation for entrepreneurship? A global study of the attitudes of first-year business students. *Master thesis*, Fachhochschule Münster University of Applied Sciences.
- [7] Eurostat (2013). *Unemployment news release*. July 2013 [online] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-30082013-AP/EN/3-30082013-AP-EN.PDF, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [8] Evropska komisija (2006). *Entrepreneurship education in Europe: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning*. [online] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/oslo_report_final_2006_en.pdf, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [9] Evropska komisija (2008). *Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies*. [online] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/entr_highed_en.pdf, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [10] Evropska komisija (2012). *European house of entrepreneurs. Survey of entrepreneurship in education in Europe*. Brussels. [online] <http://www.space->

eu.be/uploads/documents/members%20only/Survey%20of%20Entrepreneurship%20in%20Education%20in%20Europe-EUROent.pdf downloaded: [September, 22ed 2014]

- [11] Evropska komisija. (2012a). *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*. [online] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/effects_impact_high_edu_final_report_en.pdf, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [12] Evropska komisija. (2012b). *Entrepreneurship education at school in Europe*. [online] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/135EN.pdf, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [13] Evropska komisija. (2013a). *Entrepreneurship 2020 action plan*. [online] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:EN:PDF>, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [14] Evropska komisija. (2013b). *Youth employment*. [online] <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1036>, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [15] Evropski parlament in Evropski svet. (2006). *Key competences for lifelong learning*. [online] http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_en.htm
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:SL:PDF>, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [16] Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- [17] International Labour Office (2013). *ILO's Global Employment Trends for Youth: A generation at risk*. Geneva: ILO 2013. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_212423.pdf, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [18] IPMA (2006). *ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3,0*. Nijkerk: International Project Management Association.
- [19] Kelley, D., Bosma, N., Amoros, J. E. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report*, Babson College, Universidad del Desarrollo, London Business School, and GERA.
- [20] Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling* (11th Edition). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- [21] Kew, J., Herrington, M., Litovsky, J., Gale, H. (2013). *Generation Entrepreneur? The state of global youth entrepreneurship*. Youth Business International. <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2835>, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [22] Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 58, May.
- [23] Levie, J., Autio, E. (2008). A theoretical grounding and test of the GEM Model. *Small Business Economics*, 31, pp 235-263, 2008.
- [24] MDDSZ in ZRSZ. (2013). *Mladi in trg dela*. [online] http://www.ess.gov.si/_files/4809/mladi_in_trg_dela.pdf, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [25] Meredith, J.R., Mantel, S.J.Jr. (2011). *Project management: A managerial approach* (8th Edition). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- [26] Merino, S.S., Carmenado, I.R. (2012). Capacity Building in Development Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, pp 960–967, 2012.
- [27] MG (2013): *Strategija razvoja Slovenije 2014 – 2020* (osnutek) [online]. Ministrstvo za gospodarstvo, Ljubljana, Avgust 2003. http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/EKP/Drugi_dokumenti/SRS_09_08_2013.pdf, downloaded: [September, 22ed 2014]

- [28] Morris, R. (2011). 2011 High-Impact Entrepreneurship Global Report [online] <http://www.gemconsortium.org/docs/download/295>, downloaded: [September, 2ed 2013]
- [29] Oosterbeek, H., van Praag, M., Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54, pp 442–454, 2010.
- [30] Rae, D., Penaluna, A., Hushpreet, D. (2011). Higher education and graduate enterprise in the new era: Should every student learn enterprise skills? *Graduate Market Trends e-newsletter* [online] http://www.hecsu.ac.uk/assets/assets/documents/gmt/GMT_Winter_2011.pdf, downloaded: [September, 22ed 2014]
- [31] Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B. (2013). *Nezaznane priložnosti: GEM Slovenija 2012*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, (Slovenski podjetniški observatorij).
- [32] Rebernik, M., Tominc, P., Pušnik, K. (2009). *Rast podjetniške aktivnosti v Sloveniji: GEM Slovenija 2008*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, (Slovenski podjetniški observatorij).
- [33] Redford, D. in Trigo, V. (2007). The State of Portuguese Entrepreneurship Education: A National Study of 2005/2006, mimeo ISCTE.
- [34] Sánchez, J. C. (2013). The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention. *Journal of Small Business Management*, 51(3), pp 447-465, 2013.
- [35] Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.
- [36] Standish Group (2012). *Chaos Summary 2012*. Boston: Standish Group Inc.
- [37] Statista (2015). Youth unemployment rate in EU member states as of May 2015 (seasonally adjusted). [online] <http://www.statista.com/statistics/266228/youth-unemployment-rate-in-eu-countries/>, downloaded: [July, 20th 2015]
- [38] Širec, K. in Rebernik, M. (2011). Izobraževanje za podjetnost in podjetništvo. *Didactica Slovenica (Pedagoška obzorja)*, 26(4), pp129-145, 2011.
- [39] Tominc, P. (2013). Podjetniško izobraževanje ter podjetniška aktivnost v delu Podonavske regije. *Didactica Slovenica (Pedagoška obzorja)*, 28(2), pp 118-130, 2013.
- [40] Volery, T., Müller, S., Oser, F., Naepflin, C. in Rey, N. del. (2013). The impact of entrepreneurship education on human capital at upper-secondary level. *Journal of small business management*, 51(3), pp 429-446, 2013.
- [41] Vrečko, I. (2011). Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski proces: *doktorska disertacija*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- [42] Vrečko, I. in Barilović, Z. (2009). Osposobljenost projektnih menadžera u Republici Hrvatskoj i Republici Sloveniji. V Skledar, N. (ur.), *Zbornik radova* (pp. 403-429), Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „B.A.Krčelić“, Zaprešić.

Spremnost studenata na preduzetništvo: studija slučaja „Univerzitet u Beogradu 2014“

Zoran Rakićević

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
Jove Ilića 154, 11000 Beograd, Srbija
zoran.rakicevic@fon.bg.ac.rs

Brankica Ljamić-Ivanović

Sinhronia Beograd
Vojvode Bogdana 32, Beograd
brankica@sinhronia.com

Jasmina Omerbegović-Bijelović

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
Jove Ilića 154, 11000 Beograd, Srbija
omeja@fon.bg.ac.rs

Abstrakt. Ovaj rad predstavlja istraživanje spremnosti studenata Univerziteta u Beogradu za preduzetništvo. Istraživanje je sprovedeno tokom 2014. Godine, među 177 studenata, putem upitnika kojim su ispitani stavovi studenata o pet dimenzija spremnosti za preduzetništvo: 1) Preduzetničkim namerama; 2) Sposobnosti za preduzetništvo; 3) Atraktivnosti preduzetničkog zanimanja; 4) Orijentaciji ka učenju; i 5) Strasti prema radu.

Dimenzije spremnosti za preduzetništvo su povezane sa različitim karakteristikama studenata: a) Fakultetsko obrazovanje (inženjersko vs. menadžersko); b) Preduzetničko obrazovanje (kroz nastavu i seminare iz preduzetništva); c) Odrastanje u preduzetničkom okruženju; d) Socio-demografske osobine. Na osnovu toga, izvršena je analiza istraživačkih varijabli, uz pomoć statističkih tehnika: Koeficijenta korelacije i T-testa.

Najpre je izvršena analiza spremnosti za preduzetništvo studenata inženjerskih disciplina (“inženjeri”) i studenata menadžment/društvenih disciplina (“menadžeri”). Na osnovu posmatranog uzorka je utvrđeno da postoji statistički značajna razlika između navedene dve grupe studenata, što je u radu predstavljeno zajedno sa ostalim nalazima. Rezultati predstavljeni u radu mogu koristiti: a) Obrazovnim institucijama – u cilju stvaranja obrazovnih programa za podršku preduzetništvu mladih i u cilju daljeg razvijanja akademskih programa iz oblasti preduzetništva; b) Državi – kako bi efektivnije stimulisala preduzetničku ekonomiju mladih, i c) Pojedincima koji bi želeli da ispitaju svoje preduzetničke namere i spremnost za preduzetništvo.

Ključne reči: preduzetništvo, spremnost za preduzetništvo, preduzetničke namere, studenti BU.

1 Uvod

Svaki preduzetnički poduhvat predstavlja rezultat određene preduzetničke namere pojedinca ili grupe. Uspeh pokrenutog biznisa, u velikoj meri, zavisi od spremnosti preduzetnika da se “žrtvuje” za dostizanje poslovnih ciljeva. Pod preduzetničkim namerama se podrazumevaju namere u pokretanju poslovnog poduhvata u budućnosti. Edukacija studenata iz preduzetništva i upravljanja MSP u okviru univerzitetskih programa ima za cilj da pospeši i podrži preduzetničke namere studenta.

Različiti autori su ispitivali preduzetničke namere i njihovu vezu sa brojnim drugim faktorima: De Clercq et al. (2013) su ispitivali efekat orijentacije ka učenju i strasti prema radu na preduzetničke namere studenata; Dinis et al. (2013) i Zampetakis et al. (2011) su istraživali uticaj psiholoških karakteristika studenata (kreativnost i emocionalna inteligencija); Farashah (2013) i Souitaris (2013) su ispitivali uticaj obrazovanja i treninga iz oblasti preduzetništva, a Lee et al. (2011) su pokazali uticaj radnog okruženja i zadovoljstva poslom na preduzetničke namere. Nabi et al. (2010) i Zhang et al. (2013) su istraživali uticaj visokog obrazovanja na preduzetničke namere.

Tema rada koji se predstavlja odnosi se na istraživanje spremnosti studenata Univerziteta u Beogradu (popularno: Beogradskog univerziteta) za preduzetništvo. Ideja je da se ispita karakteristika *preduzetnička*

spremnost studenata i da se istraži njena povezanost sa ostalim karakteristikama studenata i sa uticajnim faktorima okruženja. Namera autora rada je bila da se, putem anketnog istraživanja među studentima različitih fakulteta Beogradskog univerziteta, prikupe podaci neophodni za analizu u istraživanju. Rezultati rada i istraživanja namenjeni su široj akademskoj zajednici, kreatorima obrazovne politike, kao i kreatorima politike podrške preduzetništvu mladih.

Rad koji se predstavlja sastoji se od više delova. Nakon Uvoda, u drugom delu opisuje se koncept spremnosti za preduzetništvo. Treći deo opisuje sprovedeno istraživanje o spremnosti studenata Beogradskog univerziteta za preduzetništvo. Četvrti deo rada prikazuje rezultate istraživanja sa diskusijom. Na kraju, peti deo čine Rezime i Zaključak rada.

2 Spremnost za preduzetništvo

Preduzetništvo se definiše kao proces u kojem pojedinac uočava i koristi poslovnu priliku bez osvrtnja na resurse kojima trenutno upravlja, i kao „umetnost“ prevođenja ideje u novi poslovni poduhvat (Baringer & Ireland, 2010, str. 30). Preduzetnici prepoznaju priliku kao nezadovoljenu tržišnu potrebu i prevode je u uspešan biznis, pokretanjem novog poslovnog poduhvata - da bi zadovoljili te tržišne potrebe. (Hsieh et al., 2007; Moor et al., 2008, str. 6). Prema Omerbegović-Bijelović (2010, str. 234), preduzetništvo se može definisati kao „društvena funkcija stvaranja nove vrednosti kroz kreativnu kombinaciju poslovnih resursa“. Zampetakis (2013) tvrdi da je preduzetništvo povezano sa stvaranjem nove vrednosti i da ima značajan uticaj na ekonomski razvoj i zapošljavanje. Značaj izučavanja preduzetništva se ogleda u doprinosu koje preduzetništvo ima u savremenim ekonomijama, jer doprinosi kreiranju novih radnih mesta i stvaranju nove vrednosti.

Jedna od najčešćih dilema u vezi sa preduzetnicima je: *Da li se preduzetnici radaju ili, s vremenom, postaju?* Ovo pitanje se bazira na mišljenju da su neki ljudi prirodno predodređeni da budu preduzetnici. Dva glavna faktora koja mogu uticati na pokretanje uspešnog poslovnog poduhvata su: Preduzetnička prilika i Sklonost pojedinca ka preduzetništvu. Preduzetnička prilika je povoljan skup okolnosti koji stvara potrebu za novim proizvodom, uslugom ili biznisom (Baringer & Ireland, 2010, p 66). Souitaris et al. (2007) veruju da inspiracija za preduzetništvo dolazi od „emotivne hemije“ između pojedinca i konkretne prilike (Zampetakis et al., 2013). Težnja ili tendencija osobe ka preduzetništvu se definiše kao spremnost za preduzetništvo ili *preduzetnička namera* (De Clercq et al. 2013).

Preduzetnička namera se odnosi na nameru, privrženost i sklonost ka pokretanju preduzeća ili biznisa u budućnosti (Joensuu et al. 2013). U preduzetničkom smislu, Thompson (2009, p. 676) definiše nameru kao samopotvrdu uverenja osobe da namerava da pokrene novi poslovni poduhvat ili svesno planira da to učini u nekom budućem trenutku. Ajzen (1991) navodi generičku definiciju namere kao „spremnost osobe da izvrši zadato ponašanje“. To znači da se *preduzetnička namera* i *spremnost za preduzetništvo* mogu smatrati **sinonimima**, u određenom smislu.

Različiti autori ispitivali su veze između: 1) Preduzetničkih namera pojedinca i 2) Faktora koji se odnose na lične karakteristike pojedinca i njegovog okruženja:

- **Preduzetničko okruženje:** Vrlo je verovatno da će ljudi - čiji su roditelji preduzetnici, i sami postati preduzetnici (Solesvik et al., 2013). Takođe, ista mogućnost je i sa onima koji imaju poznanika preduzetnika (Baringer & Ireland, 2010, p. 40).
- **Nivo obrazovanja:** Različiti autori dali su različite zaključke u vezi uticaja formalnog obrazovanja na preduzetničke namere. Prema Nabi et al. (2010), visoko obrazovanje smanjuje verovatnoću za preduzetništvom. Što je pojedinac obrazovaniji i više specijalizovan za određenu profesiju, to postaje privlačniji drugim preduzećima i kompanijama. Preduzetnike čine ljudi koji su okrenuti više ka biznisu, a manje ka obrazovanju. Suprotno tome, Zhang et al. (2013) smatraju da je veza između obrazovanja i preduzetništva pozitivna. Obrazovanjem se ljudi specijalizuju i za određena zanimanja i profesije koje mogu ostvariti i u sopstvenom malom biznisu (npr. lekarske ordinacije, apoteke, projektantski biro).
- **Preduzetničko obrazovanje pojedinca:** Ovaj tip obrazovanja u detinjstvu i adolescenciji je potvrđen kao važan za kasnije preduzetničke namere (Dinis et al., 2013). Farashah (2013), Zhang et al. (2013) i Solesvik et al. (2013) su pokazali da postoji pozitivna veza između preduzetničkog obrazovanja i preduzetničkih namera. Farashah (2013) razlikuje tri tipa preduzetničkog obrazovanja: 1) Učenje da se razume preduzetništvo kao akademska disciplina, 2) Učenje da se deluje na preduzetnički način - što je karakteristično za interno preduzetništvo i 3) Učenje da bi se postao preduzetnik. Souitaris et al. (2007) je naglasio da programi obrazovanja (o preduzetništvu i za preduzetništvo) mogu pokrenuti određene preduzetničke namere studenata. Hamidi et al. (2008) je takođe otkrio da studenti koji su uključeni u programe obrazovanja o preduzetništvu imaju izraženije namere da započnu sopstveni biznis - u budućnosti.
- **Psihološki faktori:** Oni privlače najveću pažnju istraživača u ovoj oblasti. Glavne psihološke karakteristike koje su povezane sa preduzetničkom namerom, prema Dinis et al. (2013) su: 1) Sklonost ka riziku; 2) Samopouzdanje i 3) Želja za dokazivanjem. Zampetakis et al. (2013) su pokazali vezu između emocionalne

inteligencije studenata i njihovih preduzetničkih namera. U drugom radu, Zampetakis et al. (2011) su uspostavili vezu između individualne kreativnosti studenata i njihovih preduzetničkih namera.

- **Pol:** Lee et al. (2011) i Zhang et al. (2013) su pokazali da žene imaju manju želju da započnu sopstveni biznis nego muškarci. Takođe, i u radu Joensuu et al. (2013) pokazana je razlika u preduzetničkim namerama žena i muškaraca.
- **Ekonomsko okruženje:** Preduzetničke namere mogu zavisiti od eksternih faktora, kao što su: Postojanje neželjenog ekonomskog okruženja i Nedostatak redovnih mogućnosti za zapošljavanje (De Clercq et al., 2013).
- **Radno okruženje:** Lee et al. (2011) su sugerisali da radno okruženje sa nepovoljnom inovacionom klimom ili/i sa nedostatkom tehničkih podsticaja izvrsnosti utiče na preduzetničke namere - kroz nisko zadovoljstvo poslom.
- **Orijentacija ka učenju i strast prema radu:** De Clercq et al. (2013) tvrde da orijentacija ka učenju i strast prema radu nisu bitni jedino za formiranje preduzetničkih namera pojedinca, već da ove dve osobine podržavaju prevođenje preduzetničke želje i mogućnosti za pokretanje sopstvenog biznisa u preduzetničke namere.

Različiti autori su merili preduzetničke namere na različite načine: Zampetakis et al. (2011) su merili preduzetničke namere kroz stepen slaganja, prema Likertovoj skali (1 – U potpunosti se ne slažem, do 5 – U potpunosti se slažem), sa sledećim stavovima: „Sviđa mi se ideja da postanem preduzetnik“ i „Nameravam da započnem sopstveni biznis“.

Joensuu, et al. (2013), su predložili sledeće stavove - sa stepenom slaganja takođe po Likertovoj skali (1-5):

- Koliko je verovatno da ćete započeti sopstveni biznis tokom studija ili nakon diplomiranja?
- Ako bi trebalo da birate između preduzetništva i plaćenog posla - nakon završenih studija, šta biste odabrali?
- Koliko je jaka Vaša namera da se upustite u preduzetništvo u nekom trenutku Vaše profesionalne karijere?
- Koliko je verovatno da se upustite u preduzetništvo, nakon što ste sakupili dovoljno radnog iskustva?
- Ako bi, nakon diplomiranja, trebalo da izaberete između preduzetništva i nezaposlenosti, šta biste izabrali?

Za razliku od preduzetničkih namera, **Spremnost za preduzetništvo** se može posmatrati kao koncept širi od *Preduzetničkih namera*; predstavlja ličnu kompetentnost pojedinca i njegov potencijal za preduzetništvo. Spremnost za preduzetništvo se može sastojati od sledećih pet karakteristika, tj. dimenzija, koje su istražene u radu (De Clercq et al. 2013): 1) **Preduzetnička namera** (engl. *Entrepreneurial intention*), namera pojedinca da pokrene novi poslovni poduhvat u budućnosti; 2) **Doživljena sposobnost za preduzetništvo** (engl. *Perceived ability*), potencijal sa kojim pojedinac vidi sebe sposobnim da postane uspešan preduzetnik; 3) **Atraktivnost preduzetničkog zanimanja** (engl. *Perceived attractiveness*), percepcija privlačnosti preduzetništva za pojedinca; 4) **Orijentacija ka učenju** (engl. *Learning orientation*), sklonost pojedinca da kontinuirano unapređuje i širi svoje znanje; 5) **Strast prema radu** (engl. *Passion for work*), stepen do koga ljudi vole aktivnosti koje su u vezi sa poslom. Svaka od dimenzija spremnosti za preduzetništvo, prema autorima De Clercq et al. (2013), istraživana je nizom pitanja o stavovima studenata - koji su, nešto kasnije, predstavljeni u Tabeli 3.

3 Istraživanje

Istraživanje o spremnosti studenata Beogradskog univerziteta (BU) za preduzetništvo je sprovedeno tokom 2014. Godine, među 177 studenata. Studenti su odgovarali na dve grupe pitanja iz ankete. **Prva grupa pitanja** se odnosila na socio-demografske i ostale karakteristike koje opisuju uzorak ispitanika: pol, starost studenata, fakultet, godina studija na fakultetu, prosečna ocena tokom studija, mesto življenja, informacije da li studenti imaju preduzetnika u porodici, informacije da li su pohađali nastavu ili seminare iz preduzetništva. Opis uzorka ispitanika je predstavljen kroz frekvencije njihovih odgovora za kategorijalne varijable (Tabela 1) i intervalne varijable (Tabela 2).

Tabela 1: Opis uzorka kroz frekvencije vrednosti odgovora za kategorijalne varijable

Kategorijalne varijable studenata BU		Broj*	Zastupljenost ** [%]
Pol	Muškarci	79	44,6
	Žene	98	55,4
Fakultet	Fakultet organizacionih nauka	95	53,7
	Mašinski fakultet	25	14,1
	Saobraćajni fakultet	36	20,3
	Ekonomski fakultet	3	1,7
	Elektrotehnički fakultet	4	2,3
	Tehnološko-metalurški fakultet	3	1,7
	Arhitektonski fakultet	2	1,1
	Fakultet dramskih umetnosti	2	1,1
	Beogradska politehnika	1	0,6
	Fizički fakultet	1	0,6
	Beogradska poslovna škola	1	0,6
	Pravni fakultet	1	0,6
	Fakultet političkih nauka	1	0,6
	PMF	1	0,6
Šumarski fakultet	1	0,6	
Obrazovanje	Menadžment	92	52,6
	Umetnost i humanističke nauke	4	2,3
	Inženjerstvo	79	45,1
Godina studija	Prva	4	2,3
	Druga	15	8,5
	Treća	48	27,1
	Četvrta	67	37,9
	Master studije	43	24,3
Mesto življenja	Beograd	102	57,6
	Ostali gradovi	75	42,4
Preduzetnik u porodici	Da	48	27,1
	Ne	129	72,9
Preduzetnik u porodici	Roditelji	34	70,8
	Brat ili sestra	4	8,3
	Roditelji vaših roditelja	3	6,3
	Braća ili sestre vaših roditelja	7	14,6
Preduzetničko obrazovanje	Da	28	16,5
	Ne	142	83,5
Seminari iz preduzetništva	Da	42	23,7
	Ne	135	76,3

* Broj ispitanika koji je odgovorio na ovo pitanje **Zastupljenost posmatrane kategorije u Uzorku

Drugi deo upitnika odnosio se na pet grupa pitanja o Spremnosti za preduzetništvo, definisanih kroz pet dimenzija: Preduzetničke namere, Sposobnost za preduzetništvo, Atraktivnost preduzetničkog zanimanja, Orijentacija ka učenju i Strast prema radu. Ova pitanja bila su definisana kao iskazi sa odgovorima, po Likertovoj skali od 1 – „Potpuno se ne slažem“ do 5 – „Potpuno se slažem“ (Tabela 3). Pitanja su bila izmešana u anketnom upitniku da bi se izbegla pristrasnost studenta u davanju odgovora, i imala su za cilj da izmere spremnost ispitanika (studenta) za preduzetništvo. Pouzdanost celokupne skale za merenje, koja se prostire u prethodno pomenutih pet dimenzija, a koja je definisana preko koeficijenta Cronbach's Alpha iznosila je $\alpha = 0,854$. Dobijena vrednost za koeficijent Cronbach's Alpha je odlična, jer u idealnom slučaju, prema autoru DeVellis (2012), koeficijent α treba da bude veći od 0,7. Drugi deo upitnika takođe ima krajnju ulogu da pruži pomoć u ispitivanju veze između Spremnosti za preduzetništvo i pojedinih karakteristika studenata i spoljnih faktora okruženja.

Tabela 2: Opis uzorka kroz frekvencije vrednosti odgovora za intervalne varijable

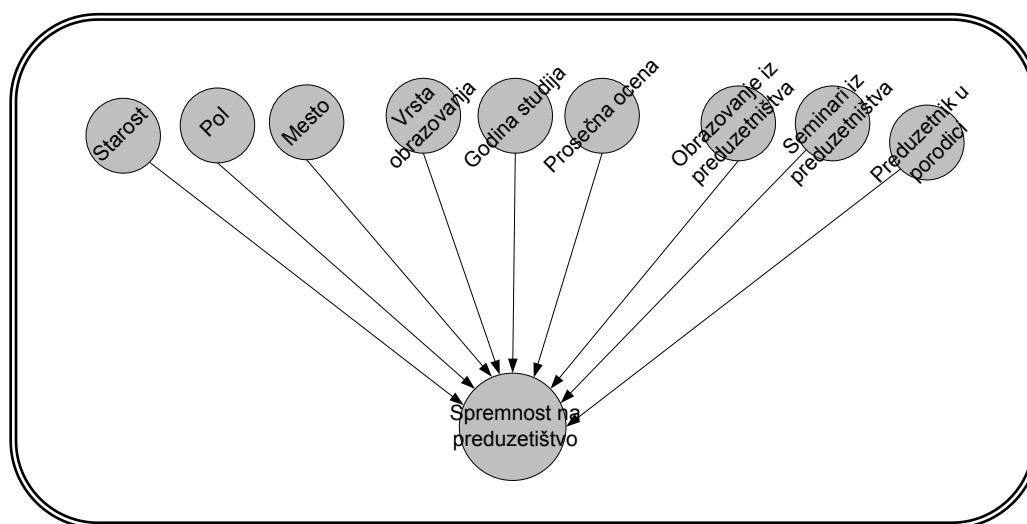
Intervalne varijable	Broj	Srednja vrednost (M)	Standardna devijacija (SD)
Starost studenta	177	22.51	1,809
Prosečna ocena studenta	156	8.38	0,777

Autori rada definisali su određene pretpostavke (P1-P9) koje dovode u vezu pojedine karakteristike studenata sa skalom kojom se meri spremnost za preduzetništvo (Slika 1):

P1: *Godine starosti studenata utiču na njihovu spremnost za preduzetništvo;*

P2: *Pol utiče na spremnost (studenta/studentkinje) za preduzetništvo;*

- P3: Mesto življenja/prebivanja (prebivališče) utiče na spremnost studenta za preduzetništvo;
- P4: Spremnost za preduzetništvo je determinisana vrstom studija;
- P5: Uspeh studenta (definisan kroz prosečnu ocenu studenta tokom studija) može uticati na nivo spremnosti (studenta/studentkinje) za preduzetništvo;
- P6: Studenti na završnim godinama studija imaju veću spremnost za preduzetništvo od studenata na nižim godinama studija;
- P7: Studenti koji su, na fakultetu, pohađali nastavu iz preduzetništva imaju viši nivo spremnosti za preduzetništvo;
- P8: Studenti koji su pohađali seminare iz preduzetništva imaju izraženiju spremnost za preduzetništvo od studenata koji to nisu (pohadjali);
- P9: Preduzetničko iskustvo u porodici može doprineti izraženijoj spremnosti (studenata) za preduzetništvo.



Slika 2: Karakteristike studenata i spremnost za preduzetništvo

Statističke tehnike koje su korišćene za proveru pretpostavki i statističko zaključivanje bile su Pearson-ov koeficijent korelacije i T-test. Rezultati istraživanja, predstavljeni su u Poglavlju 4.

4 Rezultati i diskusija

Podaci iz istraživanja su statistički analizirani uz pomoć "PASW Statistics - SPSS 18" statističkog softvera za obradu podataka. Tabela 3 prikazuje deskriptivnu statistiku varijabli iz drugog dela upitnika, koje mere pet dimenzija spremnosti studenata Beogradskog univerziteta (BU) za preduzetništvo.

Srednja vrednost (M) promenljive „Spremnost za preduzetništvo“ u celom uzorku iznosi 3,54 (na skali od 1-5), sa standardnom devijacijom (SD) od 0,667, što predstavlja rezultat koji izražava srednji nivo spremnosti za preduzetništvo uzorka studenata BU. Preciznije, srednje vrednosti za svaku od pet dimenzija, pojedinačno, su: *Preduzetničke namere* - $M = 2,95$; $SD = 0,592$; *Sposobnost za preduzetništvo* - $M = 3,19$; $SD = 0,953$; *Atraktivnost preduzetničkog zanimanja* - $M = 3,66$; $SD = 1,08$; *Orijentacija ka učenju* - $M = 4,17$; $SD = 0,632$; *Strast prema radu* - $M = 3,72$; $SD = 0,676$.

Vrednosti za pouzdanost stavki na skalama koje mere pet dimenzija preduzetničke spremnosti su predstavljene u Tabeli 3, preko koeficijenta Cronbach's Alpha (α).

Ukupna vrednost za promenljivu *Spremnost za preduzetništvo* ($M = 3,54$) je izračunata kao prosek vrednosti prethodno navedenih pet dimenzija, sa jednakom značajnošću. (Razmatranje različitih koeficijenata značajnosti za pet dimenzija preduzetničke spremnosti može biti predmet u budućem radu i istraživanjima.)

Tabela 3: Deskriptivna statistika varijabli koje mere spremnost studenata BU za preduzetništvo

Varijable	Srednja vrednost (M)	Standardna devijacija (SD)
Spremnost za preduzetništvo: (Cronbach's $\alpha = 0,854$)	3,54	0,667
Preduzetnička namera (Likert skala 1-5): (Cronbach's $\alpha = 0,879$)	2,95	1,071
Verovatno ću uskoro pokrenuti sopstveni biznis.	3,03	1,089
Pripremam se da otpočnem sopstveni biznis.	2,88	1,179
Sposobnost za preduzetništvo (Likert skala 1-5): (Cronbach's $\alpha = 0,756$)	3,19	0,953
Potpuno mi je izvodljivo da otpočnem i samostalni posao.	2,93	1,077
Osećam se sigurnim da ću moći da otpočnem sopstveni posao ukoliko to budem želeo.	3,47	1,050
Atraktivnost preduzetničkog zanimanja (Likert skala 1-5): (Cronbach's $\alpha = 0,875$)	3,66	1,08
Imam jaku želju da otpočnem svoj biznis.	3,61	1,214
Imam jaku potrebu za samo-zapošljavanjem. Moja želja je da imam sopstvenu firmu.	3,70	1,064
Orijentacija ka učenju (Likert skala 1-5): (Cronbach's $\alpha = 0,844$)	4,17	0,632
Često čitam (članke, knjige, pregledam internet) da bih pojačao sopstvene sposobnosti.	4,24	0,821
Često tražim prilike da razvijem nove veštine i znanja.	4,17	0,888
Za mene je razvoj sopstvenih sposobnosti dovoljno važan razlog da preuzmem neki rizik.	3,99	0,947
Uživam u izazovnim zadacima koji mi omogućavaju usvajanje novih veština.	4,19	0,772
Volim da sam uključen/na u poslove koji zahtevaju visok nivo sposobnosti i talenta.	4,15	0,824
Svidaju mi se izazovni zadaci iz kojih mogu mnogo da naučim.	4,28	0,790
Strast prema radu (Likert skala 1-5): (Cronbach's $\alpha = 0,609$)	3,72	0,676
Veliki deo mog životnog zadovoljstva potiče od rada. Volim da radim.	3,89	0,869
Dosta postižem zato što sam istrajan u radu.	4,06	0,851
Ponekad poželim da radim više nego što trenutno radim.	3,75	1,127
Radujem se povratku obavezama kada sam daleko od njih.	3,19	1,105

Naredne analize (Tabele 4-6) treba da ukažu na vezu između *Spremnosti studenata za preduzetništvo* i ranije definisanih karakteristika studenata i faktora okruženja.

Najpre je urađena analiza, uz pomoć Pearson-ovog koeficijenta korelacije (Tabela 4), između promenljive *Spremnost za preduzetništvo* i promenljive koja meri godine starosti ispitanika. Dobijena je negativna vrednost koeficijenta korelacije, bliska nuli, koja nije statistički značajna ($p > 0,05$). Stoga, nije moguće dokazati postojanje relacije (P1): *Godine starosti studenata utiču na njihovu spremnost za preduzetništvo*. Takođe, prema ostalim vrednostima (dalje u Tabeli 4), *Godine starosti studenta* nisu u statistički značajnoj vezi sa ostalih 5 dimenzija spremnosti za preduzetništvo (Preduzetničke namere, Sposobnost za preduzetništvo, Atraktivnost preduzetništva, Orijehtacija ka učenju, Strast prema radu). I ove vrednosti koeficijenta korelacije su, takođe, bile negativne i bliske nuli.

U Tabeli 4 prikazana je i veza između *Prosečne ocene na studijama* i nivoa *Spremnosti studenata za preduzetništvo* (sa svih 5 dimenzija). Na osnovu rezultata Pearson-ovog koeficijenta korelacije (ρ), nije dobijena statistički značajna korelacija ($p > 0,05$). Jedini statistički značajan rezultat ($p < 0,01$) bio je kod dveju promenljivih - *Orijentacija ka učenju* ($\rho = 0,301^{**}$) i *Strast prema radu* ($\rho = 0,224^{**}$) - sa promenljivom *Prosečna ocena na studijama*. Stoga se može odbaciti pretpostavka (P5) da uspeh na studijama može uticati na spremnost studenata za preduzetništvo.

Tabela 4: Spremnost za preduzetništvo i godine starosti, prosečna ocena i pol studenata

Varijable:	Vrednost koeficijenta korelacije (ρ)		Srednja vrednost (T-test)	
	Starost	Prosečna ocena	Pol studenata	
			Muški N = 79	Ženski N = 98
(S) Spremnost za preduzetništvo	- 0,100	0,140	3,54	3,53
(1) Preduzetničke namere	- 0,020	0,135	3,04	2,88
(2) Sposobnost za preduzetništvo	- 0,054	- 0,008	3,29	3,12
(3) Atraktivnost preduzetništva	- 0,109	- 0,027	3,67	3,64
(4) Orijehtacija ka učenju	- 0,069	0,301**	4,06	4,26
(5) Strast prema radu	- 0,134	0,224**	3,65	3,78
Statistička značajnost	** $p < 0,01$; * $p < 0,05$			

Pored prethodnog, u Tabeli 4 su predstavljeni i rezultati uticaja osobine *Pol studenta* na *Spremnosti za preduzetništvo*. Na osnovu rezultata ispitivanja, dobijenih poređenjem - pomoću statističke tehnike T-test, ne

postoji statistički značajna razlika u pogledu *Spremnosti za preduzetništvo* između muškaraca ($M = 3,54$) i žena ($M = 3,53$), tj. nije potvrđena pretpostavka P2.

Sledeći faktor za analizu karakteristika studenata u pogledu preduzetničke spremnosti je *Mesto življenja studenta*. Ova karakteristika je nametnula pitanje: *Da li se studenti iz Beograda razlikuju od studenta iz drugih gradova Srbije - u pogledu spremnosti za preduzetništvo?* Pitanje je prouzrokovano činjenicama: Beograd, kao glavni grad Srbije i, ujedno, njen najrazvijeniji deo, može pružiti više preduzetničkih mogućnosti i više želje za pokretanjem sopstvenog biznisa studentima koji su odrasli i žive u njemu. U prilog tome, u radu Vujović (2012), objašnjavaju se karakteristike preduzetničkog grada i navode preduzetnički kapaciteti Beograda. Sa druge strane, činjenica je i da pojedini, slabo razvijeni, delovi Srbije više stimulišu ljude na preduzetničku aktivnost i samozapošljavanje - kao jedini način opstanka i ekonomske egzistencije. Na primer, preduzetništvo u ruralnim područjima - prema Gajić (2014), predstavlja potencijal za zapošljavanje i poboljšavanje životnog standarda stanovništva. U tom smislu, posmatrane su dve grupe: studenti iz Beograda (Bgd), i studenti sa mestom življenja iz drugih delova i gradova Srbije (Non-Bgd). U analizi je korišćen T-test, a rezultati su predstavljani u Tabeli 5. U rezultatima se ne primećuje statistički značajna razlika u *Spremnosti za preduzetništvo* između dve grupe studenata. Rezultati pokazuju da studenti iz Beograda imaju samo izraženiju *Preduzetničku nameru* od studenata koji inače žive van Beograda; međutim, po ostalim dimenzijama *Spremnosti za preduzetništvo* razlike nije bilo. Stoga se pretpostavka P3 smatra nepotvrđenom.

Tabela 5: Spremnosti za preduzetništvo i mesto življenja, godina studija, vrsta obrazovanja studenata

Srednje vrednosti varijabli	Mesto		Godina studija		Vrsta obrazovanja	
	Bgd N = 102	Non-Bgd N = 75	IV i Master N = 110	I,II,III N = 67	Men. N = 96	Inž. N = 79
(S) Spremnost za preduzetništvo	3,60	3,45	3,46*	3,66*	3,64*	3,39*
(1) Preduzetničke namere	3.11*	2.75*	2,91	3,03	3,10*	2,75*
(2) Sposobnost za preduzetništvo	3.32	3.03	3,07*	3,40*	3,21	3,17
(3) Atraktivnost preduzetništva	3.73	3.55	3,51*	3,89*	3,73	3,54
(4) Orijehtacija ka učenju	4.16	4.19	4,15	4,21	4,30**	3,99**
(5) Strast prema radu	3.71	3.74	3,70	3,76	3,84**	3,55**
Statistička značajnost:	* $p < 0,05$ (T - test); ** $p < 0,01$ (T - test)					

Jedna od pretpostavki (P6) proverava, zapravo, da li studenti na završnim godinama studija (IV godina ili master studije), koji su položili veći broj ispita i, samim tim, razmišljaju o svom skorom zapošljavanju, imaju veći nivo spremnosti za preduzetništvo od studenata koji su na nižim godinama studija i koji su više orijentisani ka učenju i polaganju ispita? U tom smislu, studenti su podeljeni u dve grupe (Tabela 5). Prvu grupu čine studenti na četvrtoj godini i na master studijama, a drugu grupu - studenti na nižim godinama studija (I, II, III). Ove dve grupe su međusobno upoređene - prema *Spremnosti za preduzetništvo*, a u tom okviru pored se i prema pojedinačnim dimenzijama (*Preduzetnička namera*, *Sposobnost za preduzetništvo*, *Atraktivnost preduzetništva*, *Orijehtacija ka učenju*, *Strast prema radu*). Statistički značajni rezultati ($p < 0,05$) su pokazali suprotno: studenti na završnim godinama su ostvarili niži nivo *Spremnosti za preduzetništvo* od studenata na nižim godinama studija (razlika između srednjih vrednosti iznosila je $\Delta 0,20$). Pored toga, studenti na nižim godinama studija su pokazali i viši nivo *Sposobnosti za preduzetništvo* ($\Delta 0,33$) i *Atraktivnosti preduzetništva* ($\Delta 0,38$) od studenata koji su blizu kraja svojih studija. Ostali rezultati poređenja (za ostale dve dimenzije) nisu bili statistički značajni. Dakle, pretpostavka P6 nije potvrđena.

Naredno ispitivanje se odnosilo na dilemu da li se studenti inženjerstva (Inž.) i menadžmenta (Men.) razlikuju u pogledu *Spremnosti za preduzetništvo*, tj. da li je *Spremnosti za preduzetništvo* determinisana vrstom studija (P4)?

Uzorak istraživanja je obuhvatio dve velike grupe studenata: (1) Studenti sa fakulteta za menadžment (Fakultet organizacionih nauka – Studijski program „Menadžment i organizacija“; Ekonomski fakultet; Beogradska poslovna škola); i (2) Studenti sa inženjerskih fakulteta (Fakultet organizacionih nauka – Studijski program „Informacioni sistemi i tehnologije“; Saobraćajni fakultet – BU; Mašinski fakultet – BU; Elektrotehnički fakultet – BU; Tehnološko-metalurški fakultet – BU; Arhitektonski fakultet – BU; Beogradska politehnika; Fizički fakultet – BU; Prirodno-matematički – BU; Šumarski fakultet – BU). Ove dve grupe studenata su međusobno upoređene u pogledu njihove *Spremnosti za preduzetništvo* i pojedinačno – kroz pet posmatranih dimenzija. Rezultati međusobnog poređenja putem T-testa (Tabela 5), pokazali su statistički značajnu ($p < 0,05$) razliku ($\Delta 0,25$) između studenata menadžmenta i studenata inženjerstva - u pogledu *Spremnosti za preduzetništvo*. Ukoliko dve grupe studenata uporedimo prema ostalim pet dimenzija, statistički značajne razlike u korist studenata menadžmenta su sledeće: *Preduzetničke namere* ($\Delta 0,35$; $p < 0,05$); *Orijehtacija ka učenju* ($\Delta 0,31$; $p < 0,01$); *Strast prema radu* ($\Delta 0,29$; $p < 0,01$). Kod ostalih dimenzija *Spremnosti za preduzetništvo* razlike između studenata menadžmenta i studenata inženjerstva su bile sledeće: *Sposobnost za preduzetništvo* ($\Delta 0,04$) i *Atraktivnost preduzetništva* ($\Delta 0,19$). Ove razlike srednjih vrednosti, iako su imale uticaj na konačne vrednosti *Spremnosti za preduzetništvo*, nisu bile

statistički značajne ($p > 0,05$). Na osnovu ovog rezultata, može se reći da studenti menadžmenta imaju veću spremnost za preduzetništvo no studenti inženjerstva, te se pretpostavka P4 smatra potvrđenom.

Dalje je vršeno poređenje studenata prema njihovim karakteristikama – u zavisnosti od toga da li su pohađali nastavu i seminare iz preduzetništva i da li imaju preduzetnika u svom okruženju, tj. porodici.

Tabela 6: Spremnost za preduzetništvo i preduzetništvo u porodici, nastava i seminari

Varijable i njihove srednje vrednosti	Nastava iz preduzetništva		Seminar iz preduzetništva		Preduzetnik u porodici	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
	N = 28	N = 142	N = 42	N = 135	N = 48	N = 129
(S) Spremnost za preduzetništvo	3,60	3,51	4,02**	3,38**	3,76**	3,46**
(1) Preduzetničke namere	3,11	2,89	3,67**	2,73**	3,30**	2,83**
(2) Sposobnost za preduzetništvo	3,16	3,19	3,64**	3,06**	3,57**	3,06**
(3) Atraktivnost preduzetništva	3,70	3,62	4,24**	3,47**	3,94*	3,55*
(4) Orijehtacija ka učenju	4,29	4,14	4,54**	4,05**	4,28	4,13
(5) Strast prema radu	3,76	3,73	4,00**	3,63**	3,73	3,72
Statistička značajnost:	** $p < 0,01$; * $p < 0,05$;					

Najpre je izvršeno poređenje stavova studenta koji su slušali nastavu iz preduzetništva i onih (studenata) koji to nisu slušali (Tabela 6). Na osnovu pitanja o pohađanju nastave iz preduzetništva, studenti su - prema njihovim odgovorima (Da/Ne) - razvrstani u dve grupe, a njihovi odgovori su analizirani (putem T-testa) po *Spremnosti za preduzetništvo*. Zbog velike razlike u veličini/brojnosti grupa studenata koji su pohađali nastavu iz preduzetništva (N = 28) i onih koji to iskustvo nisu imali (N = 142), nije utvrđena statistički značajna razlika ($p > 0,05$), ni prema jednoj od dimenzija *Spremnosti za preduzetništvo*. Sa ovim uzorkom nije potvrđena definisana pretpostavka (P7) da studenti koji pohađaju nastavu na fakultetu iz preduzetništva imaju veći nivo *Spremnosti za preduzetništvo* i izraženije preduzetničke namere?

Pored prethodne analize - o formalnoj edukaciji iz preduzetništva (kroz nastavu), ispitivan je i uticaj neformalnog obrazovanja (kroz seminare) iz preduzetništva na *Spremnosti za preduzetništvo* studenata i na njihove preduzetničke namere. Razlog tome je što studenti, kroz pohađanje seminara i treninga, pokazuju svoju stvarnu zainteresovanost i želju za sticanjem dodatnih znanja i informacija za oblast preduzetništva, što ne mora biti slučaj sa formalnom nastavom (koja je, najčešće, obavezna, te i manje popularna). Uz to, edukativni sadržaj seminara je, najčešće, orijentisan na praktična znanja – kojih su (kao oblika pripreme za život i načina pokazivanja kompetentnosti) mladi željni. Studenti iz uzorka su razvrstani u dve grupe, u zavisnosti od toga da li su pohađali seminare iz preduzetništva ili ne. Rezultati su predstavljeni u Tabeli 6. Analiza T-testa dve grupe studenata pokazala je da su studenti koji su pokazali stvarnu zainteresovanost za preduzetništvo (pohađanjem seminara o preduzetništvu), prema rezultatima, imali i viši stepen *Spremnosti za preduzetništvo*, a razlika između srednjih vrednosti ($\Delta 0,64$) je bila statistički značajna ($p < 0,01$). Time je dokazana početna pretpostavka (P8) – da studenti koji su pohađali seminare iz preduzetništva imaju izraženije preduzetničke namere (no oni koji nisu pohađali takve seminare). Razlike srednjih vrednosti pet dimenzija *Spremnosti za preduzetništvo* - između dve grupe studenata - bile su takođe statistički značajne: *Preduzetničke namere* ($\Delta 0,94$; $p < 0,01$), *Sposobnost za preduzetništvo* ($\Delta 0,58$; $p < 0,01$), *Atraktivnost preduzetništva* ($\Delta 0,77$; $p < 0,01$), *Orijehtacija ka učenju* ($\Delta 0,49$; $p < 0,01$) i *Strast prema radu* ($\Delta 0,37$; $p < 0,01$).

Poslednja analiza se odnosila na pretpostavku (P9) da *Preduzetničko iskustvo u porodici* može doprineti izraženijoj *Spremnosti (studenata) za preduzetništvo*. Ova pretpostavka je u skladu sa shvatanjima da na preduzetništvo, pored ličnih karakteristika pojedinca, može uticati i njegovo okruženje, tj. pozitivni primeri preduzetničke prakse iz okruženja (npr. porodice). U posmatranom istraživanju, studenti su pitani da li imaju preduzetnika u porodici. Na osnovu odgovora (Da/Ne), studenti su bili podeljeni u dve grupe; one su analizirane (kroz T-test) prema *Spremnosti za preduzetništvo* i ostalih pet dimenzija. Rezultati (predstavljeni u Tabeli 6) pokazuju da postoji statistički značajna razlika srednjih vrednosti *Spremnosti za preduzetništvo* ($\Delta 0,30$; $p < 0,01$) između studenata koji imaju preduzetnika u porodici i onih koji nemaju takvo okruženje. Dakle, studenti sa porodičnim preduzetničkim iskustvom pokazuju veću *Spremnosti za preduzetništvo*. Poređenjem definisanih grupa prema svih pet dimenzija, T-test je pokazao statistički značajnu razliku samo u dimenzijama: *Preduzetničke namere* ($\Delta 0,47$; $p < 0,01$), *Sposobnost za preduzetništvo* ($\Delta 0,51$; $p < 0,01$) i *Atraktivnost preduzetništva* ($\Delta 0,39$; $p < 0,05$). Dakle, studenti koji u svom okruženju imaju preduzetnika u porodici pokazuju izraženiju *Spremnost za preduzetništvo* (tj. češće *Preduzetničke namere*, veću *Sposobnost za preduzetništvo* i izraženiju *Atraktivnost preduzetništva*). Ovakav rezultat ukazuje na pozitivan uticaj preduzetničkog okruženja na *Spremnosti za preduzetništvo*, te se pretpostavlja P9 smatra potvrđenom.

Na kraju, mogu se sumirati dobijeni rezultati istraživanja: 1) Statistički značajni uticaj *Godine studija* na *Spremnosti za preduzetništvo*; 2) Statistički značajan uticaj *Vrste obrazovanja* (inženjersko i menadžersko) na *Spremnosti za preduzetništvo*; 3) Statistički značajan uticaj neformalnog obrazovanja u vidu *Seminara* i *Treninga*

iz preduzetništva na Spremnosti za preduzetništvo; 4) Statistički značajan uticaj *Preduzetničkog iskustva u porodici na Spremnost (studenata BU) za preduzetništvo*.

5 Zaključak

U ovom radu autori su, kroz istraživanje spremnosti studenata Univerziteta u Beogradu za preduzetništvo, putem ispitivanja stavova studenata, ukazali na skup uticajnih karakteristika studenata i faktora okruženja za predmet istraživanja. Spremnost studenata je merena kroz pet dimenzija: Preduzetničke namere, Sposobnost za preduzetništvo, Atraktivnost preduzetničkog zanimanja (po mišljenju studenata), Orijentacija ka učenju, i Strast za radom. Ispitivane karakteristike studenata bile su: Pol, Starost (u [god.]), Godina na studijama, Mesto življenja, Prosečna ocena na studijama, Profil obrazovanja (menadžersko i inženjersko), Preduzetničko okruženje studenta (preduzetnik u porodici), Obrazovanje iz preduzetništva (nastava na studijama; pohađanje seminara). Sve navedene karakteristike, zajedno sa osobinom *Spremnost za preduzetništvo*, predstavljale su varijable koje su analizirane putem statističkih metoda (koeficijent korelacije, T-test). Najinteresantiji rezultati analize su da: a) Studenti menadžmenta imaju veću *Spremnosti za preduzetništvo* i izraženije preduzetničke namere za pokretanje sopstvenog poslovnog poduhvata (u odnosu na studente inženjerstva) i b) Studenti nižih godina studija imaju veću *Spremnosti za preduzetništvo* (no student IV I V godine studija). Ovi rezultati mogu poslužiti kao dokaz opravdanosti promovisanja preduzetništva među studentima tehničkih i inženjerskih fakulteta - koje će imati za cilj da poduče kreativne i inovativne studente kako da pokrenu sopstveni poslovni poduhvat - zasnovan na njihovim inženjerskim idejama. Takođe je moguće zaključiti da je predmete iz oblasti preduzetništva bolje ponuditi studentima što ranije – na nižim godinama studija (kad su za to više zainteresovani). Navedene aktivnosti u edukaciji inženjera i budućih preduzetnika mogu imati snažan uticaj na ekonomski razvoj države, kroz promociju preduzetničke ekonomije, samozapošljavanje, (rano) poslovno povezivanje i sl.

Literatura

- [1] Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational behaviour and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- [2] Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2010). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. 3th edition, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, ISBN: 978-0-13-8155808-8
- [3] Briggs, S. R., & Cheek, J. M. (1986). The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales. *Journal of personality*, 54(1), 106-148.
- [4] De Clercq, D., Honig, B., & Martin, B. (2013). The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention. *International Small Business Journal*, 31(6), 652-676.
- [5] DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26). Sage Publications.
- [6] Dinis, A., Paço, A. F., Ferreira, J., Raposo, M., & Rodrigues, R. G. (2013). Psychological characteristics and entrepreneurial intentions among secondary students. *Education+ Training*, 55(8/9), 763-780.
- [7] Farashah, A. D. (2013). The process of impact of entrepreneurship education and training on entrepreneurship perception and intention: Study of educational system of Iran. *Education+ Training*, 55(8/9), 868-885.
- [8] Gajić, A. (2014). Preduzetništvo kao privredna snaga u razvoju ruralnih područja. *Trendovi u poslovanju*, 1(3), 9-14.
- [9] Hamidi, D. Y., Wennberg, K., and Berglund, H. (2008), 'Creativity in entrepreneurship education', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 15, pp 304–320.
- [10] Hsieh, C., Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2007). Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1255-1277.

- [11] Joensuu, S., Viljamaa, A., Varamäki, E., & Tornikoski, E. (2013). Development of entrepreneurial intention in higher education and the effect of gender—a latent growth curve analysis. *Education+ Training*, 55(8/9), 781-803.
- [12] Lee, L., Wong, P., Foo, M., & Leung, A. (2011). Entrepreneurial intentions: the influence of organizational and individual factors. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 124-136.
- [13] Nabi, G., Holden, R., & Walmsley, A. (2010). Entrepreneurial intentions among students: towards a re-focused research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 537-551.
- [14] Moore, C. V., Petty, J. W., Palich, L. E., & Longenecker, J. G. (2008). *Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis*, International Edition, 14th Edition. Cengage Learning.
- [15] Omerbegović-Bijelović, J. (2010). Preduzetništvo i upravljanje MSP – poglavlje u knjizi: Grupa autora (redaktor: Omerbegović-Bijelović, J.). *Osnove operacionog menadžmenta*. Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka, Beograd. 233-248.
- [16] Pejanović, R., & Vujović, S. (2008). Ruralni razvoj i agroturizam. *Agroekonomika* No 37-38.
- [17] Solesvik, M., Westhead, P., Matlay, H., & Parsyak, V. N. (2013). Entrepreneurial assets and mind sets: benefit from university entrepreneurship education investment. *Education + Training*, 55(8/9), 748-762.
- [18] Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 566-591.
- [19] Tang, L., & Koveos, P. E. (2004). Venture entrepreneurship, innovation entrepreneurship, and economic growth. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(2), 161-171.
- [20] Thompson, E. R. (2009). Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669-694.
- [21] Vujović, S. (2012). Lokalni, globalni, preduzetnički i socioekološki aspekti savremenog grada. *Sociologija*, (Vol. 54/1), 105-122.
- [22] Zampetakis, L. A., Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Moustakis, V. (2011). Creativity and entrepreneurial intention in young people Empirical insights from business school students. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12(3), 189-199.
- [23] Zampetakis, L. A., Kafetsios, K., & Moustakis, V. (2013). The role of students' anticipated emotions in entrepreneurial intentions, IX Symposium of business and academics – SPIN 2013, 5-6 November, Belgrade, Serbia, 179-188.
- [24] Zhang, Y., Duijsters, G., & Cloudt, M. (2013). The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*. DOI: 10.1007/s11365-012-0246-z.

Utjecaj poželjnosti poduzetništva i samodjelotvornosti studenata na namjeru kreiranja novih poduzeća

Ana Marija Alfirević

anamarija.pilic@yahoo.com

Ivan Peronja

Odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu

Kopilica 5, 21000 Split, Hrvatska

ivan.peronja@oss.unist.hr

Senka Borovac Zekan

Odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu

Kopilica 5, 21000 Split, Hrvatska

sborovac@oss.unist.hr

Sažetak. U ovom se radu analiziraju utjecaj poduzetničke samodjelotvornosti te poželjnosti poduzetništva na namjeru samozapošljavanja, odnosno kreiranja novog poduzetničkog poduhvata. Pritom se empirijsko istraživanje navedenog fenomena provodi na izabranim institucijama visokoškolskog obrazovanja (kako na stručnim, tako i na sveučilišnim studijima), s posebnim naglaskom na učilišta, koja bi trebala služiti kao pokretači lokalnog razvoja u slabije razvijenim dijelovima RH (i to – jedan fakultet te dva veleučilišta). Rezultati empirijskog istraživanja razmatraju se u kontekstu post-akadenskog samozapošljavanja studenata kao oblika rješavanja problema nezaposlenosti, a posebno nezaposlenosti mladih i visokoobrazovanih pojedinaca.

Ključne riječi. poželjnost poduzetništva, poduzetnička samodjelotvornost, samozapošljavanje, studentska populacija.

1 Uvod

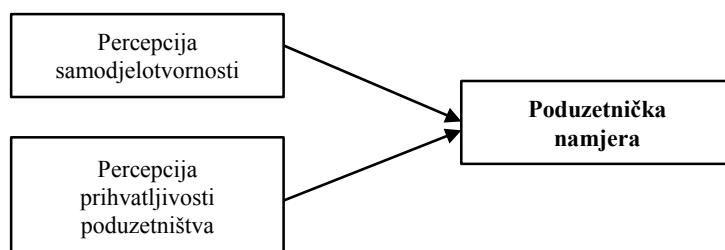
U ovom će se radu iznijeti temeljne teorijske karakteristike *poduzetničke samodjelotvornosti i percepcije poželjnosti poduzetništva*, kao ključnih čimbenika za kreiranje poduzetničke namjere, prema Kruegeru i Brazealu (1994). Zatim će se i prezentirati rezultati empirijske analize međusobne povezanosti poduzetničke samodjelotvornosti te percepcije poželjnosti poduzetništva, kao i njihov doprinos kreiranju poduzetničke namjere kreiranja novih poduzeća, i to na studentskoj populaciji izabranih visokih učilišta u RH (Ekonomski fakultet u Splitu, Veleučilište u Kninu, Veleučilište u Karlovcu), za koja se smatra da bi mogla biti pokretačima lokalnog ekonomskog razvoja.

Cilj rada je utvrditi primjenjivost navedenih čimbenika za utvrđivanje poduzetničke namjere u Hrvatskoj, kao i utvrditi njihove moguće međuovisnosti, s ciljem kreiranja učinkovitih programa za motiviranje studentskog poduzetništva i akademskog samozapošljavanja.

2 Poduzetnička samodjelotvornost, poželjnost i poduzetnička namjera

Miljković Krečar (2010a) smatra da je *poduzetnička samodjelotvornost (samoeфикаsnost)* oblik percepcije sposobnosti obavljanja određenih aktivnosti, odnosno samostalna procjena vlastitih znanja, vještina i kompetencija, značajnih za poduzetništvo. Ista autorica povezuje samodjelotvornost s motivacijom za izvršenje zadatka i svladavanjem prepreka te navodi mišljenje A. Bandure, prema kojem samodjelotvornost proizlazi iz: (a) prethodno stečenog (radnog/životnog) iskustva, (b) učenja putem modela od osobe koja služi kao uzor, (c) verbalnog uvjeravanja, kroz poticanje i podršku iz okruženja te (d) ocjene subjektivnih tjelesnih i psihičkih pokazatelja - „govora tijela“.

Ista autorica, u drugom radu (Miljković Krečar, 2010b) govori o poduzetničkoj samodjelotvornosti kao o procjeni izvodljivosti poduzetničke ideje, koju povezuju s *percepcijom poželjnosti poduzetničke karijere*, kao temeljnim izvorima poduzetničke namjere za kreiranje novih poduzeća. U skladu s navedenom teorijskom postavkom, koju su prvi u svom modelu postavili Krueger i Brazeal (1994), kreiran je i istraživački model, na kojem se temelji ovaj rad (slika 1).



Slika 1. Istraživački model (Prilagođeno prema: Kruger i Brazeal, 1994)

Relevantnost modela su dokazala i prethodna empirijska istraživanja. Morić Mlovanović et. al (2015) su proveli istraživanje na dvije sastavnice Sveučilišta u Zagrebu, na studentskoj populaciji, s ciljem istraživanja odrednica dugoročne poduzetničke namjere. Ovi su autori pronašli *statistički značajne razlike u poduzetničkoj samodjelotvornosti između studenata koji imaju, odnosno nemaju poduzetničku namjeru*. Povezanost samodjelotvornosti i poduzetničke namjere pokazali su i Dabić et al (2012), istraživanjem grupe studenata u više zemalja, u kojem su dokazali da se studenti(ce) s obzirom na visinu samodjelotvornosti mogu grupirati na sljedeći način: (a) studenti s poduzetničkom namjerom, (b) studentice s poduzetničkom namjerom, (c) studentice bez poduzetničke namjere.

S druge strane, *poželjnost poduzetništva* povezana je sa studentskom percepcijom društva i društvenih stavova prema poduzetnicima i poduzetništvu kao temeljnim motivacijskim poticajem za poduzetništvo, ali i s ulogom uzora (role model, engl.) u obitelji ili bližoj okolini, a prema kojem će student(ica) kreirati svoje stavove o poželjnosti poduzetničke karijere (Miljković Krečar, 2010b).

U ovom će se radu, na uzorku studenata i studentica izabranih hrvatskih visokoškolskih ustanova, *testirati utječu li poduzetnička samodjelotvornost i poželjnost poduzetništva na poduzetničku namjeru*, ali i *postoji li njihova međusobna povezanost*. Značaj ovog istraživanja je višestruk, i to: (a) prvo će se ukazati je li jedan od najpopularnijih svjetskih modela predviđanja poduzetničke namjere primjenjiv i na studentskoj populaciji u Hrvatskoj, a zatim će se i (b) pokazati je li moguće kreirati programe studentskog poduzetništva, kojima bi se na višestruke načine djelovalo na motivaciju studenata i studentica za akademsko samozapošljavanje.

3 Empirijsko istraživanje

Empirijsko istraživanje inicijalno je provedeno na izabranim institucijama u Republici Hrvatskoj (RH), i to: Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu, Veleučilištu u Kninu te Veleučilištu u Karlovcu. Anketni je upitnik kreiran kako bi mjerio veći broj pokazatelja iz područja poduzetničke namjere studenata hrvatskih visokih učilišta, a prikupljanje je podataka planirano u svim dijelovima RH, uz moguću provedbu istraživanja i u susjednim zemljama šire regije. Razlozi za inicijalno prikupljanje podataka na navedenim institucijama odnose se na smještaj u slabije do osrednje razvijenim regijama, od kojih dvije (Knin i Karlovac) još uvijek osjećaju gospodarske posljedice rata i poratnih zbivanja, pri čemu se regionalna gospodarstva i dalje snažno oslanjaju na korištenje prirodnih resursa (poljoprivreda, turizam). Zajednička je karakteristika i navedenim regijama (županijama) i visoka stopa nezaposlenosti mladih¹⁵, koja bi se mogla smanjiti putem poticanja studentske populacije na samozapošljavanje. Ujedno, visoka učilišta na kojima je provedeno inicijalno istraživanje mogu služiti kao temeljne institucije za povezivanje znanosti, obrazovanja, lokalne vlasti i gospodarstva te poticati razvoj poduzetništva mladih.

U ovoj fazi istraživanja smatra se da je korisno izvijestiti o prvim dobivenim rezultatima, kako bi se potaklo visoka učilišta u RH te u regiji na različite aktivnosti, povezane s poticanjem poduzetništva i samozapošljavanja mladih.

Istraživanje je provedeno on-line, pomoću upitnika, koji se zasniva na već opisanom istraživanju Finisterra do Paco et al (2011), a kojim su mjereni: (a) poduzetnička samodjelotvornost, (b) poželjnost poduzetništva te (c)

¹⁵ Izvor: Institut sinergije znanosti i društva (<http://iszd.hr/HRstat>; <http://iszd.hr/2014/05/nezaposlenost-i-place-u-hrvatskoj>; http://iszd.hr/wp-content/uploads/2014/05/Mapa_nezaposlenost_stopa_dobneskupine_prosinac2013.png). Pregledano 20. srpnja 2015.

poduzetnička namjera, definirana u smislu namjere otvaranja poduzeća odmah nakon završetka školovanja, u roku od 5 godina nakon završetka školovanja te u (vremenski neodređenoj) budućnosti. Upitnik je ispunilo ukupno slučajno izabranih 245 studenata (studentica) ekonomije i poslovne ekonomije, od ukupno 600 studenata (200 po instituciji), kojima je uručen pisani poziv za sudjelovanje u istraživanje, na kome je bila naznačena internetska adresa, na kojoj je bio smješten formular s anketnim upitnikom. U budućnosti se planira i obuhvat studenata te studentica i drugih nastavnih smjerova, kako bi se dobila šira slika o poduzetničkim sklonostima studentske populacije. Svim sudionicima je garantirana anonimnost odgovora, a podaci kojima bi se mogao identificirati ispitanik (ispitanica) nisu ni prikupljeni.

Od zaprimljenih 245 upitnika, odbačeni su djelomično ispunjeni, nakon čega se došlo do konačnog uzorka od 193 anketna upitnika, što čini približno 32% od planirane populacije. S obzirom da je cilj istraživanja utvrđivanje korektnosti i primjenjivosti upitnika, prije distribucije u cijeloj RH i susjednim državama, kao i utvrđivanje određenih osnovnih pokazatelja poduzetništva mladih na izabranim visokoškolskim institucijama, dobiveni se odziv može smatrati prihvatljivim.

S obzirom na ukupan broj studenata na izabranim učilištima, i dobivena je struktura (62,7% s Ekonomskog fakulteta u Splitu; 21,2% s Veleučilišta u Karlovcu; 16,1% s Veleučilišta u Kninu) također prihvatljiva. S obzirom na strukturu ispitanika, ne začuđuje što najveći broj pohađa sveučilišne programe (56% preddiplomski, a 6,7% diplomski studij), dok na stručnim programima studira nešto više od trećine anketiranih ispitanika (26,4% na stručnom i 10,9% na specijalističkom stručnom diplomskom studiju). Osnovni podaci o dobivenom uzorku govore da se u njemu nalazi 31,8% muškaraca te 62,8% žena, što govori o manjoj motiviranosti studenata za dobrovoljno sudjelovanje u istraživanju. Stoga dobiveni rezultati nisu potpuno spolno uravnoteženi, o čemu će se voditi računa u nastavku istraživanja. Prosječna starost ispitanika iznosi 22,24 godine (uz standardnu devijaciju od 2,69 godina).

Poduzetnička samodjelotvornost, koja je prethodno teorijski obrađena, mjerena je na temelju stavova ispitanika o djelotvornosti u prepoznavanju poslovne prilike, sigurnosti u poduzetnički uspjeh te ostalih čestica, prikazanih u tablici 1, koje se temelje na stavovima Zellweger et al (2011), a kako ih opisuju Morić Milovanić et al (2015). Sve su čestice mjerene na klasičnoj Likertovoj ljestvici, s pet razina slaganja (od „uopće se ne slažem“ pa do „slažem se u potpunosti“).

Ukupna je samodjelotvornost izračunata kvantifikacijom ocjena na Likertovoj ljestvici za pojedine čestice i izračunom srednje vrijednosti, kako preporučuju Boone i Boone (2012). Pritom je uočljivo da se, za većinu korištenih čestica, dobivena vrijednost može opisati kao osrednja. Iznimku predstavljaju ispodprosječna ukupna procjena lakoće pokretanja poslovanja (2,71), koja se može dovesti u vezu s nedovoljnim poslovnim iskustvom, kao i problemima u poslovnom iskustvu. Negativno izražena čestica, koja govori o problemu generiranja novih poslovnih ideja, rekonstruirana je, pri čemu je dobiven relativno nizak rezultat (2,32), koji potvrđuje postojanje percepcija povezanih s poduzetničkom samodjelotvornošću. **Ukupna ocjena poduzetničke samodjelotvornosti (3,13)**, dobivena kao aritmetička sredina korištenih čestica, također potvrđuje srednju razinu percepcije samodjelotvornosti među ispitanicima.

Tablica 1. Ocjena poduzetničke samodjelotvornosti

	Minimum	Maksimum	Srednja vrij.	Stand. dev.
Mogu prepoznati poslovnu priliku prije drugih.	1	5	3,47	,880
Siguran(a) sam u uspjeh, ako počnem sa samostalnim poslovanjem.	1	5	3,20	1,083
Smatram da mogu lako pokrenuti samostalno poslovanje.	1	5	2,71	1,141
Imam poslovnu ideju i najvažnije mi je da je realiziram u praksi.	0	5	3,46	1,250
Imam vještine i znanja koji su svojstvenu uspješnom poduzetniku.	1	5	3,51	,947
Mogu uspješno rješavati probleme koji se javljaju kod pokretanja samostalnog poslovanja.	0	5	3,25	1,032
Teško je pronaći predmet poslovanja i poslovnu namjeru, a da nije već iskorištena.	1	5	2,32	1,007
Ukupna ocjena poduzetničke samodjelotvornosti	1	4	3,13	,589

Izvor: Rezultati istraživanja

Ocjena poželjnosti poduzetništva temelji se na općoj procjeni poželjnosti poduzetničke karijere, koja je iskazana visokom ocjenom od 4,06 (a što je mjereno na Likertovoj ljestvici s pet stupnjeva slaganja s tvrdnjama o poželjnosti poduzetništva, tj. na isti način kao i kod mjerenja poduzetničke samodjelotvornosti). No, kako bi se

dobila jasnija slika koliko je poduzetništvo prihvatljivo studentskoj populaciji, u mjerenje je uključena i čestica, koje se odnosi na procjenu koliko je poželjno korištenje znanja i vještina (stečenih tijekom obrazovanja) u poduzetništvu, kao i mjere preferencije poduzetničke karijere u odnosu na karijeru kod drugog poslodavca – bilo u svojstvu zaposlenika, ili menadžera, a na temelju prethodnog istraživanja Lüthje i Frankea (2003).

Kada se u obzir uzmu sve dimenzije poželjnosti poduzetništva, pokazuje se da je **ukupna ocjena poželjnosti poduzetništva**, mjerena aritmetičkom srednjom vrijednošću prethodno opisanih čestica, također prosječna te iznosi 3,51 (zaokruženo na 2 decimale).

Tablica 2. Ocjena poželjnosti poduzetništva

	Minimum	Maksimum	Srednja vrij.	Stand. dev.
Smatram prihvatljivim pokretanje samostalnog poslovanja nakon završetka studija.	1	5	4,06	,985
Najbolji način upotrebe znanja i vještina stečenih obrazovanjem je pokretanje samostalnog poslovanja.	0	5	3,47	1,090
Skloniji(a) sam osnovati vlastito poslovanje nego rukovoditi poslovanjem u vlasništvu drugih.	0	5	3,23	1,200
U odnosu na zapošljavanje nakon završetka obrazovanja, skloniji(a) sam samozapošljavanju nego radu za drugoga.	1	5	3,27	1,175
Ukupna ocjena poželjnosti poduzetništva	1,25	5,00	3,5091	,80581

Izvor: Rezultati istraživanja

Čestica koja govori o sigurnosti pokretanja vlastitog poduzetničkog poduhvata preuzeta je iz rada Finisterra do Paco et al (2011), dok je vremensko određenje percepcije poduzetničke namjere preuzeto iz rada Lüthje i Frankea (2003), pri čemu je donesena odluka da se mjeri postojanje poduzetničke namjere odmah nakon završetka obrazovanja te u dogledno (kratkom) vremenu od 5 godina. I poduzetnička je namjera mjerena pomoću standardne Likertove ljestvice, koja je izražavala slaganje s tvrdnjama o pokretanju vlastitog poslovanja, odnosno kreiranju poduzeća.

Dobiveni su rezultati prikazani tablicom 3, koja govori o **relativno niskoj poduzetničkoj namjeri odmah nakon završetka obrazovanja** (ocjena 2,47), koja se **povećava s povećanjem vremenskog razmaka do planiranog kreiranja poduzeća** (uz ocjenu 3,07 za kreiranje poduzeća u roku od 5 godina te ocjenu 3,66 za kreiranje poduzeća u neodređenom trenutku u budućnosti). Iz navedenih se rezultata može zaključiti da je poduzetništvo atraktivni oblik karijere za anketirane studente/studentice, ali da je **namjera akademskog samozapošljavanja**, tj. kreiranja poduzeća nakon završenog visokoškolskog obrazovanja, **relativno niska**.

Tablica 3. Poduzetnička namjera (u različitim vremenskim periodima)

	Minimum	Maksimum	Srednja vrij.	Stand. dev.
Odmah nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	1	5	2,47	1,109
Najkasnije u roku od 5 godina nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	1	5	3,07	1,102
Sigurno ću jednog dana pokrenuti samostalno poslovanje.	1	5	3,66	1,139

Izvor: Rezultati istraživanja

Kako je prethodno iskazano, cilj je rada povezati percepciju poduzetničke samodjelotvornosti i studentsku percepciju poželjnosti poduzetništva s poduzetničkom namjerom kreiranja poduzeća. Rezultati statističke obrade linearne korelacije, provedeni pomoću standardnog Pearsonovog koeficijenta, prikazani u tablici 4, navode na zaključak o **visokoj i statistički značajnoj povezanosti između promatranih pokazatelja**.

S obzirom da korelacijska analiza ukazuje samo na postojanje povezanosti između varijabli, a ne i na smjer moguće povezanosti, to je provedena i linearna regresijska analiza poduzetničke namjere, koja je, kao nezavisne varijable, tretirala ocjenu ukupne poželjnosti poduzetništva te ukupne poduzetničke samodjelotvornosti. Kao zavisna varijabla, posebno su analizirane tri prethodno opisana pokazatelja poduzetničke namjere. Rezultati regresijske analize daju se u tablicama 5 do 7.

Tablica 4. Koeficijenti linearne (Pearsonove) korelacije između ocjena poduzetničke samodjelotvornosti, poželjnosti poduzetništva te poduzetničke namjere

		Samo- djelotvornost ukupna	Poželjnost poduzetništva ukupna	Odmah nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	Najkasnije u roku od 5 godina nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	Sigurno ću jednog dana pokrenuti samostalno poslovanje.
Samodjelotvornost ukupna	Pearsonov koeficijent	1	,498**	,503**	,544**	,399**
	Sig.		,000	,000	,000	,000
	N	193	193	191	193	193
Poželjnost poduzetništva ukupna	Pearsonov koeficijent		1	,446**	,480**	,399**
	Sig.			,000	,000	,000
	N		193	191	193	193
Odmah nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	Pearsonov koeficijent			1	,640**	,390**
	Sig.				,000	,000
	N			191	191	191
Najkasnije u roku od 5 godina nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	Pearsonov koeficijent				1	,626**
	Sig.					,000
	N				193	193
Sigurno ću jednog dana pokrenuti samostalno poslovanje.	Pearsonov koeficijent					1
	Sig.					
	N					193

** Korelacija je signifikantna na razini 1%.

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz tablice 5 je vidljivo da najveću snagu predviđanja poduzetničke namjere, temeljem poduzetničke samodjelotvornosti i poželjnosti poduzetništva, s vrijednošću prilagođenog pokazatelja R^2 od 34,7% objašnjene varijance, ima pokazatelj poduzetničke namjere u vremenskom roku, koji obuhvaća kreiranje poduzeća u 5 godina nakon završetka studija. Model s korištenjem pokazatelja poduzetničke namjere, koji nije ograničen vremenom, ima znatno manju snagu predviđanja (prilagođeni R^2 od približno 20% objašnjene varijance), što govori da navedeni pokazatelj možda i nije najbolji izbor za mjerenje poduzetničke namjere, a što će se dodatno utvrditi u daljnjim istraživanjima.

Tablica 5. Pregled regresijskih modela poduzetničke namjere

Zavisna varijabla	R	R^2	Prilagođeni R^2	Standardna greška procjene	Durbin- Watsonov pokazatelj
Odmah nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	,550 ^a	,302	,295	,931	2,118
Najkasnije u roku od 5 godina nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	,595 ^a	,354	,347	,890	1,927
Sigurno ću jednog dana pokrenuti samostalno poslovanje.	,461 ^a	,213	,204	1,016	1,872

Nezavisne varijable: (Konstanta), Poželjnost poduzetništva ukupna, Samodjelotvornost ukupna

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz tablice 6 se zaključuje da su sva tri promatrana regresijska modela statistički signifikantna (na razini 1%), kada se promatraju rezultati F-testa. Isto tako, svi koeficijenti u trima regresijskim modelima su visoko signifikantni (na razini od 1%), a što je vidljivo iz rezultata t-testa, prikazanim u tablici 7.

Tablica 6. Analiza varijance u regresijskim modelima poduzetničke namjere

Zavisna varijabla		Zbroj kvadrata	Df (stupnjevi slobode)	Prosječni zbroj kvadrata	F	Sig.
Odmah nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	Regresija	70,564	2	35,282	40,702	,000**
	Rezidual	162,964	188	,867		
	Ukupno	233,529	190			
Najkasnije u roku od 5 godina nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	Regresija	82,532	2	41,266	52,113	,000**
	Rezidual	150,452	190	,792		
	Ukupno	232,984	192			
Sigurno ću jednog dana pokrenuti samostalno poslovanje.	Regresija	52,947	2	26,473	25,642	,000**
	Rezidual	196,162	190	1,032		
	Ukupno	249,109	192			

** Regresijski model je signifikantan na razini 1%.

Nezavisne varijable: (Konstanta), Poželjnost poduzetništva ukupna, Samodjelotvornost ukupna

Izvor: Rezultati istraživanja

Ostali statistički pokazatelji kvalitete regresije, za sva tri modela, također su prihvatljivi, što se može vidjeti iz pokazatelja kolinearnosti u tablici 7 (VIF < 10 i pokazatelj tolerancije > 0,1) te Durbin-Watsonovog pokazatelja iz tablice 6, koji ima približne vrijednosti 2 (u sva tri slučaja), a što govori da ne postoje problemi s korelacijom rezidualnih vrijednosti.

Tablica 7. Analiza koeficijenata regresijskih modela

Zavisna varijabla		Nestandard. koeficijenti		Standard. koeficijenti	t	Sig.	Kolinearnost (pokazatelji)	
		B	Stand. greška	Beta			Tolerance	VIF
Odmah nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	(Konstanta)	-,992	,390		-2,545	,012		
	Samodjelotvornost ukupna	,703	,133	,373	5,282	,000**	,744	1,344
	Poželjnost poduzetništva ukupna	,356	,098	,257	3,638	,000**	,744	1,344
Najkasnije u roku od 5 godina nakon završetka obrazovanja, pokrenut ću samostalno poslovanje.	(Konstanta)	-,640	,370		-1,729	,085		
	Samodjelotvornost ukupna	,758	,126	,405	6,027	,000**	,752	1,329
	Poželjnost poduzetništva ukupna	,381	,092	,279	4,149	,000**	,752	1,329
Sigurno ću jednog dana pokrenuti samostalno poslovanje.	(Konstanta)	,727	,422		1,722	,087		
	Samodjelotvornost ukupna	,515	,144	,266	3,584	,000**	,752	1,329
	Poželjnost poduzetništva ukupna	,377	,105	,267	3,595	,000**	,752	1,329

** Regresijski koeficijent je signifikantan na razini 1%.

Nezavisne varijable: (Konstanta), Poželjnost poduzetništva ukupna, Samodjelotvornost ukupna

Izvor: Rezultati istraživanja

4 Zaključak i budući istraživački zadaci

U ovom je radu utvrđena **visoka međuovisnost između percepcija poduzetničke samodjelotvornosti i poželjnosti (poželjnosti) poduzetništva kao oblika karijere**, koji slijedi nakon završavanja visokog učilišta. Ovo nije potpuno očita veza, a može biti od velikog značaja u kreiranju programa studentskog poduzetništva i akademskog samozapošljavanja, s obzirom da se pokazuje da *povećanje poželjnosti poduzetničke karijere podupire percepciju sposobnosti za pokretanje poduzetničkog poduhvata (i obrnuto)*. Dakle, potrebno je paralelno raditi na poboljšanju opće klime za studentsko poduzetništvo na visokim učilištima (i u društvu), kao i na programima poduzetničkog obrazovanja, kojima se izgrađuju posebna poduzetnička znanja i vještine.

Nadalje, utvrđeno je i da **poduzetnička samodjelotvornost, kao i poželjnost poduzetništva značajno doprinose poduzetničkoj namjeri studenata za kreiranje novih poduzeća**. Pritom je zanimljivo da naj snažnija veza postoji kod mjerenja poduzetničke namjere u roku od 5 godina od završavanja visokog učilišta, a što je dokazano i rezultatima korelacijske, kao i regresijske analize. Na ovaj je način *i na hrvatskoj studentskoj populaciji početno potvrđen Kruegerov i Brazealov (1994) model poduzetničke namjere*, a došlo se i do zanimljivih rezultata o snazi percepcija, povezanih s vremenom ostvarivanja poduzetničke namjere nakon završetka studija, a što do sada nije dovoljno empirijski mjereno.

Budući istraživački zadaci odnose se na proširivanje istraživanja novih psihološkim, društvenim, ekonomskim i ostalim mjerama, kao i njegovu provedbu na većem broju visokih učilišta u Hrvatskoj i u široj regiji, čime bi se moglo doći do zanimljivih spoznaja, primjenjivih u razvoju programa studentskog poduzetništva. S obzirom na visoku razinu nezaposlenosti mladih i veliki „odliv mozгова“ visokoobrazovanih mladih ljudi iz Hrvatske, ova tema zasigurno zaslužuje daljnje istraživanje i analize.

Literatura

- [1] Boone, H. N.; Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), http://www.joe.org/joe/2012april/pdf/JOE_v50_2t2.pdf [28. srpanj 2015]
- [2] Dabić, Daim, Bayraktaroglu, Novak i Bašić (2012). Exploring gender differences in attitudes of university students towards entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4 (3), str. 316-336.
- [3] Finisterra do Paco, A. M.; Ferreira, J. M.; Raposo, M.; Rodrigues, R. G.; Dinis, A. (2011). Behaviours and entrepreneurial intention: Empirical findings about secondary students, *Journal of International Entrepreneurship*, 9, str. 20-38.
- [4] Krueger, Jr., N. F., Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18 (3), str. 91-104.
- [5] Lüthje, C.; Franke, N. (2003). The ‘making’ of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33 (2), str. 135-147.
- [6] Miljković Krečar, I. (2010a). Razvoj poduzetničkih kompetencija u sustavu cjeloživotnog obrazovanja, *Napredak*, 151 (3-4), str. 417-432.
- [7] Miljković Krečar, I. (2010b). Teorijski modeli poduzetničke karijere, *Društvena istraživanja*, 19 (3), str. 441-461.
- [8] Morić Milovanović, B., Krišto, T., Srhoj, S. (2015). Što razlikuje studente s poduzetničkim namjerama? Analiza empirijskog modela odrednica poduzetničkih namjera među studentima Sveučilišta u Zagrebu, *Ekonomika misao i praksa*, 24 (1), str. 151-170.
- [9] Zellweger, T., Sieger, P., Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background, *Journal of Business Venturing*, 26 (5), str. 521-536.

Poduzetništvo u Hrvatskoj gledano iz kuta studenata ekonomike poduzetništva: socijalnokonstruktivistički pristup

Ana Semper

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
ana.semper@foi.hr

Ksenija Vuković

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
ksenija.vukovic@foi.hr

Marina Klačmer Čalopa

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
marina.klacmer@foi.hr

Sažetak. U radu se analizira društveni konstrukt poduzetnika i poduzetništva u Hrvatskoj formiran od strane studenata studija *Ekonomika poduzetništva* na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu. Intervjuirano je 15 studenata završne godine diplomskog studija.

Analizom teksta identificirano je nekoliko diskursa u razumijevanju uloge i načina djelovanja hrvatskih poduzetnika: poduzetnička etika, uspješnost poduzetnika, sputanost birokracijom, inovativnost. Rezultati istraživanja ukazuju na utjecaj poduzetničkog obrazovanja na profiliranje dominantnih diskursa u domeni poduzetništva, ali i na utjecaj šireg društvenog sustava vrijednosti i normi ponašanja. Reprezentacije poduzetnika u javnom, medijskom i političkom diskursu ravnopravno s akademskim diskursom utječu na razumijevanje poduzetnika i poduzetništva kod populacije potencijalnih poduzetnika, studenata završnih godina.

Ključne riječi. poduzetništvo, društveni konstrukt, diskurs, studenti ekonomike poduzetništva.

1 Uvod

Poduzetništvo kao popularna tema pojavljuje se na različitim mjestima. Promoviraju ga političari, patroniziraju lokalne zajednice, poučava se u školama i na sveučilištima. Različiti pristupi u konceptu i definiranju poduzetništva ostavljaju prostor da se koriste dijelovi prikladni za korištenje određenoj svrsi – političkoj, ekonomskoj, akademskoj. Primjerice, u političkom diskursu poduzetništvo se promovira kao *panacea*, svojevrsan univerzalni lijek koji je učinkovit za sve vrste ekonomskih problema: smanjuje nezaposlenost, potiče inovacije, stvaranje novih poduzeća i rast postojećih poduzeća. U akademskom diskursu prisutan je stanovit oprez i ustrajnost u pokušaju prikazivanja znanstvene objektivnosti. Tek se istraživanjem na marginama društvene prakse i njezina razumijevanja možemo odmaknuti konvencionalnih definicija i tumačenja (Smith i Anderson, 2007.).

Cjelovitije sagledavanje značenja poduzetništva, poduzetničke prakse i sadržaja moguće je ukoliko istražimo kako određene skupine pojedinaca koriste pojam poduzetnika i poduzetništva. U ovom radu ispituje stajališta studenata završne godine diplomskog studija *Ekonomika poduzetništva* koji se izvodi na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu. Pitanje koje se postavlja u rad jest: koje diskursi vezani uz poduzetnike i poduzetništvo proizlaze iz interpretacija hrvatske poduzetničke stvarnosti od strane studenata? Poduzetničko obrazovanje trebalo bi se bazirati na poduzetničkoj teoriji i biti implementirano kroz poučavanje usmjereno studentima. Međutim, istraživanja o poduzetništvu tradicionalno se provode i interpretiraju od strane znanstvenika i kreatora politika koje podupiru poduzetništvo. Iako su takva istraživanja dragocjena, mogu postati problematična u poučavanju poduzetništva ukoliko se studentska konstrukcija poduzetništva razlikuje od službene akademske i političke konstrukcije i ukoliko iskače iz zadanih okvira (Forsström-Tuominen et al., 2015.).

2 Poduzetništvo kao društveni konstrukt

Šira škola socijalnog konstruktivizma nalazi uporište u filozofskoj postavci da je realnost društveno konstruirana i da se ne može razumjeti pribjegavanjem i oslanjanjem na činjenice. U društvenoj reprodukciji polazi se od interpretativnih shema, resursa i normi kroz postojeće strukture signifikacije (označivanja), dominacije i legitimacije (Smith i Anderson, 2007., prema: Gregory, 1981.). Chell (2000.) navodi da nam takav pristup omogućuje razumijevanje načina i mehanizama koje osoba koristi da bi interpretirala svoje društveno okruženje. U tablici 1. nalazi se prikaz ontološkog, epistemološkog i ideološkog pozicioniranja pristupa društvene konstrukcije primijenjene u istraživačkom polju poduzetništva.

Tablica 1. Ontološko, epistemološko i ideološko polazište u istraživanju poduzetništva kao društvenog konstrukta

	Poduzetništvo kao društvena konstrukcija
Ontološko pozicija (pogled na stvarnost)	Poduzetništvo je stvar intersubjektivne interpretacije i konstruira se u socijalnoj interakciji ljudi.
Epistemološka pozicija (pogled na znanje)	Cilj istraživanja o poduzetništvu je razumjeti kako i zašto subjekti interpretiraju i konstruiraju poduzetničke procese. Znanje o poduzetništvu nalazi se u narativnim, diskursnim i tekstualnim podacima.
Ideološka pozicija (pogled na legitimitet istraživanja)	Istraživači participiraju u konstrukciji teorije prakse te se o istraživača zahtijeva svjesnost i odgovornost.

Izvor: Lindgren i Packendorff, 2009., str. 33.

Ontološko tumačenje ukazuje da je poduzetništvo društveni konstrukt. Na stvarnost se gleda kao na društveni konstrukt koji kreiraju sami ljudi. Na taj način "istine" postaju stvar društvenog pregovaranja. Uloga je istraživača da pokuša shvatiti stvarnost intersubjektivno. Intersubjektivnost u transcendentnoj fenomenologiji E. Husserla označava onu vrstu zajedništva svjesnih subjekata koje je uspostavljeno upravo zahvaljujući njihovoj zajedničkomu (teorijskomu i praktičnomu) djelovanju i koje čini zajednički svijet kao temelj njihova suživota i ostvarenja čovjekove egzistencije pod vidom umnosti i razboritosti (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 1999.-2009.).

Epistemološki, društveni konstrukti ne temelje se na činjenicama već na vrijednostima, što uključuje i sustav vrijednosti istraživača. Ontološko polazište direktno utječe na pogled o tome što znanje o poduzetništvu podrazumijeva kako se to znanje stvara. Iz socijalnokonstruktivističke perspektive, znanje o poduzetništvu nastaje kao rezultat percipiranja, definiranja, produciranja i reproduciranja poduzetničke aktivnosti u društvu. Znanstveno znanje o poduzetništvu producira se kroz artikulaciju i razumijevanje o tome kako pojedinci i kolektivi subjektivno i intersubjektivno konstruiraju svoje poduzetničke aktivnosti (Drakopulou, Dodd i Anderson, 2007.).

U pogledu legitimiteta istraživača i istraživanja bitno je otvoriti prostor za nove istraživačke metode, pronaći nove kontekste poduzetničkog djelovanja i identificirati poduzetnike izvan populacije poduzetnika koja je bila u fokusu dosadašnjih istraživanja. To je također važno i s aspekta poduzetničkog obrazovanja jer se trebamo pitati kakve smo konstrukcije prezentirali u dokumentima i programima poduzetničkog obrazovanja obzirom na realnost u pogledu glavnih aktera poduzetničkog obrazovanja – studenata i nastavnika.

3 Diskursni okvir poduzetničkog djelovanja

Planirana, intencionalna priroda poduzetništva znači da percepcija, a ne objektivne činjenice, utječe na stavove i uvjerenja potencijalnih poduzetnika (Radu i Redien-Collot, 2008.). Reprezentacije imaju utjecaj na nas i oblikuju naš pogled na svijet (Atherton, 2004.). Način na koji se ljudi, događaji i fenomeni predstavljaju, informira i reflektira zajedničke vrijednosti i poglede, no te reprezentacije nisu objektivne i ne počivaju na činjenicama već su uvjetovane našim vrijednosnim sustavom. Proces reprezentacije raslojava se na diskurse koji se nalaze unutar reprezentacije (Fairclough, 2001.). Društvene reprezentacije poduzetnika i poduzetništva mogu biti medijske, znanstvene, političke, umjetničke (u književnosti, filmu). Da bismo dobili cjelovitiji pogled o društvenim reprezentacijama poduzetnika potrebno je analizirati društvene reprezentacije koje se formiraju od strane različitih društvenih aktera, a studenti – potencijalni poduzetnici svakako su važni akteri u stvaranju poduzetničkog društva. Kako je već navedeno, reprezentacije se raslojavaju na diskurse. Pojam diskurs preuzet je u teoriju iz svakodnevne francuske jezične uporabe u kojoj označuje spontan, improvizirani govorni stup neodređene duljine u intersubjektivnoj situaciji rasprave (Biti, 2000.).

4 Rezultati istraživanja

Istraživanje je provedeno u sklopu izrade diplomskog rada (Semper, 2015.). Intervjuirano je ukupno 16 studenata druge, završne godine diplomskog studija Ekonomika poduzetništva od toga 10 ispitanica i 6 ispitanika. Studenti su intervjuirani u razdoblju od 10. do 20. srpnja 2015. godine. Proveden je polustrukturirani intervju s devet pitanja otvorenog tipa od čega se za potrebe ovog članka koriste odgovori na tri pitanja. Korištena pitanja su: Kako biste opisali poduzetnike u Hrvatskoj? Možete li navesti nekoliko kategorija hrvatskih poduzetnika prema kriterijima koje biste sami odredili? Koje su za Vas, u emotivnom i stručnom smislu, vrijednosti koje ste usvojili tijekom studija?

4.1 Diskurs ugnjetenog poduzetnika

Kao dominantni diskurs u studentskoj percepciji poduzetnika i poduzetničke stvarnosti isplivali su problemi koji su vezani uz regulatorno - pravni okvir u kojem poduzetnici djeluju.

Ispitanik 2 : Poduzetnici u Hrvatskoj su u teškoj situaciji zbog teške naplate potraživanja, zbog poreza, zakona, sve većih dugova.

Ispitanik 6: Smatram da im treba jako puno truda i muke da bi poduzeće održali na životu, a problem im predstavlja i zakonske regulative koje se prečesto mijenjaju, što im isto uzrokuje previše problema.

Ispitanik 11: Kako smo kroz studij radili brojne seminare i projekte u kojima smo morali pričati s poduzetnicima, većina njih ističe problem nepotrebne administracije i birokracije, a onda i naplate svojih potraživanja.

Ispitanik 12: Poduzetnici u Hrvatskoj su u teškoj situaciji zbog teške naplate potraživanja, zbog poreza, zakona, sve većih dugova.

Ispitanici 2, 6, 11 i 12 ukazuju na problem rizika propasti i izlaska poduzetnika s tržišta uslijed problema koje generira sredina, odnosno neuređeni sustav u kojem je teško naplatiti isporučeni proizvod ili uslugu a s druge strane mora podmirivati svoje obveze prema državi i ulagati u poslovanje što ga čini prezaduženim i ranjivim.

Ispitanik 5: Poduzetnici u Hrvatskoj za vlastiti uspjeh moraju posjedovati iznimno velike vrijednosti. Smatram da su poduzetnici u Hrvatskoj opterećeni prevelikom birokracijom, prevelikim davanjima državi, u konačnici i samom nepoduzetničkom klimom stvorenom na području RH. Poduzetnici moraju biti spremni na stalne promjene te im se na najbolji način prilagođavati. Mogao bih reći da poduzetnici izražavaju više nezadovoljstva nego zadovoljstva zbog načina na koji ih država tretira.

Ispitanik 5 ukazuje na neefikasnost javnog sektora u pružanju usluga poduzetnicima. Veza između outputa i ishoda aktivnosti službenika javnog sektora je problematična, a osobito je problematična veza između ishoda javnih politika i povjerenja koje poduzetnici stječu u sustav koji bi im morao biti na usluzi na učinkovit način, kako u smislu trošenja raspoloživih resursa (osobito vremena) tako i u smislu postizanja ishoda (veći broj poduzetnika i rast postojećih poduzetničkih pothvata).

Ispitanik 7: Poduzetnici u Hrvatskoj posluju u dosta nepovoljnoj poduzetničkoj i poslovnoj klimi, boreći se sa prevelikom konkurencijom i boreći se za opstanak. Nameti države su dosta veliki, birokracija presložena. Postoji mjesta i za nepošteno poslovanje.

Ispitanik 7 bira riječi poput nepovoljne poduzetničke i poslovne klime indicirajući problem neučinkovitosti institucija i politika koje bi trebale biti potpora poduzetnicima. Borba s prevelikom konkurencijom i borba za opstanak prema izboru riječi ovog ispitanika indicira da stiješnjenost poduzetnika između konkurencije na tržištu s jedne, te države i birokracije s druge strane, otvara prostor za sljedeći diskurs koji se nametnuo među dominantne a to je diskurs poduzetničke etike.

4.2 Diskurs poduzetničke etike

Sljedeći dominantni diskurs je diskurs poduzetničke etike. Svojevrsno iznenađenje za istraživače, ali odraz društvene konstrukcije i društvenih reprezentacija poduzetnika. Izbor riječi implicira da student percipiraju nepoštenje poduzetnika dijelom kao ishod nedjelovanja pravne države što s jedne strane omogućuje neetično ponašanje poduzetnika bez zakonskog i društvenog sankcioniranja a s druge strane da pritisak koji prema poduzetnicima stvaraju država i birokracija pretvaraju nepošteni način poslovanja u društveno prihvatljivo ponašanje. Kao osobitu devijaciju u sustavu vrijednosti ispitanici ističu neisplatu plaća uz istodobno ugodan život samih poslodavaca.

Ispitanik 1: Pošten je onaj koji zarađuje i daje zaposlenicima da i oni zarađuju (plaća ih redovno), a nepošten je onaj koji se bogati i kupuje razne vile, ide na ljetovanja i zimovanja, a zaposlenicima ne isplaćuje plaću.

Ispitanik 3: Poduzetnici su vrlo bitni u našoj državi jer pružaju radna mjesta, potiču rast gospodarstva, stvaraju nešto novo. Međutim, postoje i oni poduzetnici koji svojim postupcima u očima javnosti zapravo zacrnjuju one dobre, vrijedne i pozitivne poduzetnike i time se stvara negativna i loša slika o njima. Poduzetnike mogu podijeliti

na kategoriju dobrih i loših poduzetnika, dobri koji svojim poslovanjem pozitivno utječu na stanje u državi, zapošljavaju ljude i slično, dok one loše poduzetnike koji ne posluju dobro, koji šire lošu sliku o poduzetnicima, koji su neetični, ne izvršavaju svoje obaveze i slično.

Ispitanik 6: Podijelila bi ih na uspješne, neuspješne i "fiktivne". Uspješni su oni koji dobro posluju na tržištu, isplaćuju plaće i podmiruju obveze i zarađuju za sebe i okolinu. Neuspješne koji loše posluju i koji su pred propašću, te "fiktivne" koji posluju da bi napravili korist isključivo sebi.

Ispitanik 11: Generalno bih u RH poduzetnike podijelila na poštene i nepoštene. Budući da svakodnevno svjedočimo raznim aferama i skandalima u koje su upleteni vrlo nepošteni poduzetnici, u Hrvatskoj se napuhava dojam da je jedino tako moguće poslovati. Mislim da oni koji pokreću poduzeće samo s ciljem da bi se što prije obogatili nemaju pravo nositi naziv "poduzetnici".

Iz izjava ispitanika iščitava se problem društvenih reprezentacija poduzetnika (tu je zasigurno prije svega medijski diskurs o poduzetnicima) koji utječe na stavove o poduzetnicima. Studenti su svjesni postojanja i onih koji se ponašaju etično i ispunjavaju svoju ekonomsku i društvenu ulogu, kritički prosuđuju problem etičnosti.

4.3 Diskurs uspješnosti (poslovni diskurs)

Poslovni diskurs ili diskurs koji stavlja u prvi plan uspješnost poduzetnika kao vokabular koristi riječi i pojmove poput: posebnost, hrabrost, bogatstvo, radišnost, "pretvaranje svega što dotaknu u zlato", novac.

Ispitanik 1: Poduzetnici u Hrvatskoj su posebni. Gledajući ovo krizno vrijeme, biti poduzetnik u RH označava hrabrost i odvažnost. Posebni su i po tome što su uspjeli bez odlaska u inozemstvo.

Ispitanik 4: Poduzetnici se u Hrvatskoj mogu podijeliti na uspješne i neuspješne poduzetnike. Dakle, ima onih koji "sve što dotaknu pretvaraju u zlato", a s druge strane su oni kojima poduzetnički posao ne ide baš od ruke ili završe pritvoreni. Stvar je dobre ideje, iako ona sama po sebi ne garantira i uspjeh, motivacije, znanja, iskustva, ali i novčane podrške.

Ispitanik 8: Poduzetnici su bogati, radišni ljudi uz velik broj izuzetaka koji se nazivaju poduzetnicima a zapravo to nisu.

Obzirom na teške uvjete u kojima djeluju poduzetnici u Hrvatskoj studenti percipiraju uspješne poduzetnike kao smione. Biti uspješan poduzetnik u Hrvatskoj za njih je čin hrabrosti pa bi se, promatrajući percepciju ispitanika moglo reći da je konstrukt poduzetnika u sadašnjim hrvatskim ekonomskim i društvenim okolnostima dijela ispitanika – poduzetnik heroj.

4.4 Diskurs poduzetničke inovativnosti

U diskursu poduzetničke inovativnosti najčešće riječi koje koriste studenti ispitanici su: kreativnost, inovacije, novi proizvod ili usluga, IKT djelatnosti.

Ispitanik 13: Poduzetnici su kreativci koji u današnje vrijeme uspijevaju dobiti borbu na tržištu i na taj način si osigurati egzistenciju te ako imaju sreće raditi ono što stvarno vole.

Ispitanik 14: ...poduzetnike dijelim na one koji stvaraju inovacije, odnosno novi proizvod ili uslugu te na one koji se nastoje probiti na tržište sa već viđenom ponudom proizvoda ili usluga.

Ispitanik 15: Poduzetnike razlikujem prema djelatnosti kojom se bave. One koji se bave "tradicionalnim djelatnostima", poput otvaranja specijaliziranih i nespecijaliziranih trgovina, sekundarnim djelatnostima i tradicionalnim uslužnim djelatnostima smatram tradicionalnim poduzetnicima, dok one koji se bave ICT baziranim djelatnostima smatram inovativnim poduzetnicima.

Kreativnost se s jedne strane povezuje s intrinzičnim motivima poduzetnika koji kreira na novi način proizvod ili uslugu i uspijeva komercijalizirati svoju kreativnost i ostvariti profit, a s druge strane se naglašava dihotomija: staro-novo, tradicionalno-propulzivno.

4.5. Sažetak rezultata analize

Poduzetnička realnost u Hrvatskoj definirana je kroz četiri diskursa: diskurs poduzetničke etike (poštene i nepošteni poduzetnici) – zakonodavno i vrijednosno-normativno okruženje koje potiče ili daje ispriku dijelu poduzetnika da djeluju nepošteno; diskurs ugnjetenog poduzetnika – sputanost regulatornim okvirom i birokratiziranošću sustava; poslovni diskurs – bogatstvo, uspješnost; diskurs poduzetničke inovativnosti – kreativnost i ideje, odmak od tradicionalnosti.

5 Rasprava i zaključci

Jedan od dominantnih diskursa koji proizlazi iz analize odgovora ispitanika mogli bismo nazvati poduzetnici – jadnici, kako je svojedobno u jeku krize europske poduzetnike nazvao časopis Economist (franc. *les miserables*). Pitanje koje si možemo postaviti jest kako društvena konstrukcija poduzetnika u Hrvatskoj ako si uzmemo slobodu dati mu atribut naveden u prethodnoj rečenici, može utjecati na namjeru potencijalnih poduzetnika da to u bliskoj ili srednjoročnoj budućnosti prihvate kao karijerni izbor. Diskurs poduzetničke etike ukazuje na problem društvenih vrijednosti i društvenih reprezentacija poduzetnika kroz prizmu neetičnosti. Ohrabruje sposobnost ispitanika da percipiraju važnost ekonomske i društvene uloge poduzetnika te postojanje i mogućnost etičnog djelovanja poduzetnika u Hrvatskoj. Pozitivni stavovi o poduzetništvu važni su s individualnog aspekta mogućnosti razvoja poduzetničke namjere jer na nju, između ostalog, utječu stavovi o poduzetnicima i poduzetništvu. Također je bitno da polaznici studija po završetku budu dio društvene zajednice koja će doprinosti razvoju poduzetničke kulture bez obzira u kojem sektoru (privatnom, javnom, profitnom, neprofitnom) bili zaposleni i djelovali.

U poslovni diskurs, diskurs poduzetničkog uspjeha, koji se bazira na ekstrinzičnim motivima za poduzetništvo, također je infiltrirana percepcija nepovoljnog utjecaja poduzetničkog okruženja na poduzetništvo što poduzetnike koji su u Hrvatskoj u postojećim uvjetima čine izrazito vrijednim poštovanja i uvažavanja. U diskursu poduzetničke inovativnosti osim naglašavanja kreativnosti kao dijela poduzetničkog habitusa, također postoje i opservacije koje impliciraju potrebu „moderniziranja“ poduzetništva, odnosno pozicioniranja poduzetnika u populzivnim djelatnostima koje bi inovativnošću obogatile poduzetnički sektor svojom inovativnošću.

Općenito se može zaključiti da društvene reprezentacije poduzetnika koje se nalaze u javnom, političkom i ekonomskom diskursu utječu na način na koji studenti formiraju društvenu konstrukciju poduzetnika i poduzetništva u Hrvatskoj, ali da akademski diskurs i poduzetničko obrazovanje utječu na formiranje pozitivnih stavova o poduzetnicima kao i na kritičku prosudbu uloge i utjecaja svih faktora na poduzetničko djelovanje.

Literatura

- [1] Atherton, A. (2004). Unbundling enterprise and entrepreneurship: from perceptions and preconceptions to concept and practice. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5, 2, pp 121-127
- [2] Biti, V. (2000.). *Pojmovnik suvremene književne i kulturne teorije*. Zagreb: Matica hrvatska.
- [3] Chell, E. (2000). Towards researching the “opportunistic entrepreneur”: A social constructionist approach and research agenda. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 91, pp 63-80.
- [4] Drakopoulou Dodd, S.; Anderson, A.R. (2007). Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur. *International Small Business Journal*, 25,4, pp 341-360.
- [5] Fairclough, N. (2001). The Dialectics of Discourse, *Textus*, 14, 2, pp 231-242.
- [6] Forsström-Tuominen, H.; Jussila, I.; Kolhinen, J. (2015). Business school students’ social construction of entrepreneurship: Claiming space for collective entrepreneurship discourses. *Scandinavian Journal of Management*, 31, pp 102-120.
- [7] Leksikografski zavod Miroslav Krleža (1999-2009). Hrvatska enciklopedija – natuknica intersubjektivnost, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27670>, pristup: [7. kolovoz 2015.]
- [8] Lindgren, M.; Packendorff, J. (2009). Social constructionism and entrepreneurship: basic assumptions and consequences for theory and research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(1),pp 25-47, 2009.
- [9] Radu, M.; Redien-Collot, R. (2008). The social representation of entrepreneurs in the French press. *International Small Business Journal*, 26,3, pp 259-298.
- [10] Semper, A. (2015). *Obrazovanje za poduzetništvo*: diplomski rad, Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, Varaždin.
- [11] Smith, R.; Anderson, A.R.; (2007). *Recognizing meaning: semiotics in entrepreneurial research*. In: Neergaard, H., Ulhøi, J.P. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Rodne razlike u namjerama bavljenja poduzetništvom, politikom i volonterskim radom studenata poslovne ekonomije

Irena Kedmenec

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
irena.kedmenec@foi.hr

Selma Smajlović

Ekonomski fakultet u Tuzli, Sveučilište u Tuzli
Univerzitetska 8, 75000 Tuzla, Bosna i Hercegovina
selma.poljic@gmail.com

Kiril Jovanovski

Ekonomski fakultet, Sveučilište svetog Ćirila i Metoda u Skoplju
Blvd. Goce Delchev 9V, 1000 Skoplje, Makedonija
kirilj@eccf.ukim.edu.mk

Sažetak. Rad istražuje namjeru bavljenja poduzetništvom, politikom i volonterskim radom studenata poslovne ekonomije u 5 europskih zemalja: Austriji, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Makedoniji i Sloveniji. Fokus rada je na rodnim razlikama u postojećim namjerama te na povezanosti namjera studenata sa povjerenjem studenata u poduzetnike, političare i voditelje udruga. Na uzorku od 512 studenata poslovne ekonomije ustanovljeno je da je rodni jaz manji od očekivanog. Ipak, na nekim fakultetima muškarci imaju višu poduzetničku namjeru od žena, dok na nekima žene imaju višu namjeru volontiranja od muškaraca. Poduzetnička namjera je pozitivno korelirana s povjerenjem u poduzetnike, namjera bavljenja politikom je pozitivno korelirana s povjerenjem u političare, dok je namjera volontiranja pozitivno korelirana s povjerenjem u voditelje udruga.

Glavne riječi. rodne razlike, poduzetnička namjera, politika, volontiranje, studenti poslovne ekonomije

1 Definicija problema

Studenti poslovne ekonomije tijekom studija stječu znanja koja su potrebna u ekonomskom, političkom i društvenom djelovanju. Političko djelovanje zahtijeva razumijevanje efikasnosti i učinkovitosti u upravljanju ograničenim javnim resursima, a uslijed ograničenosti sredstava, i civilni sektor poseže za poduzetničkim rješenjima što dolazi do izražaja u fenomenu socijalnog poduzetništva. Cilj ovog rada jest ispitati u kojoj mjeri studenti poslovne ekonomije imaju namjeru razvijati poduzetnički pothvat, baviti se političkim djelovanjem te se aktivirati u civilnom sektoru po završetku studija. Istraživanje je provedeno u pet europskih zemalja: Austriji, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Makedoniji i Sloveniji.

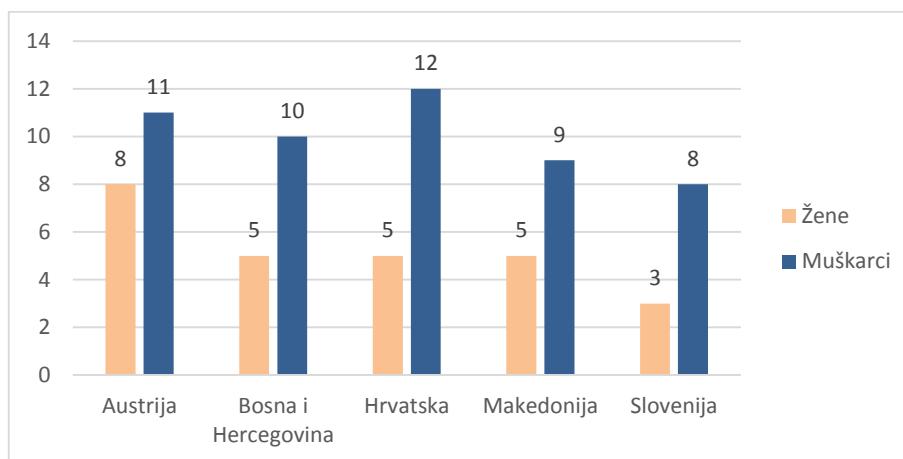
1.1 Rodne razlike u poduzetničkim namjerama

Tražeci odgovor na pitanje tko postaje poduzetnik, u početku su se istraživači fokusirali na uske karakteristike (osobnost, motivaciju, demografiju) između poduzetnika i ostalih ljudi kako bi se temeljem tih karakteristika predvidio poduzetnički potencijal pojedinaca [Gartner, 1989]. Fokusiranje na samo jednu karakternu ili demografsku karakteristiku nije rezultiralo snažnom prediktivnom validnošću [Krueger et al., 2000] te je u 1980-im godinama istraživanje usvojilo ideje teorije socijalne kognicije [Baron, 1998, 2004; Busenitz i Barney, 1997]. Često korišten poduzetnički kognitivni model je model poduzetničke namjere [Bird, 1988], u kojem je namjera stanje uma koje usmjerava pozornost pojedinca na postizanje određenog cilja. U istraživanju poduzetničke namjere dominantno se koriste dva modela koji imaju više sličnosti, nego razlika: teorija planiranog ponašanja [Ajzen,

1991] i teorija poduzetničkog događaja [Shapero i Sokol, 1982]. Obje se teorije oslanjaju na tezu da se namjera razvija ukoliko pojedinac percipira određeno ponašanje poželjnim i izvedivim.

Namjere indiciraju koliko su ljudi spremni uložiti truda kako bi realizirali određeno ponašanje [Ajzen, 1991] te je poduzetnička namjera značajno korelirana sa realiziranom start-up aktivnošću [Lee et al., 2011 referencirano u Baierl et al., 2014]. Stoga je vrijedno istraživati namjere studenata poslovne ekonomije jer one ukazuju na kasniju realiziranu aktivnost. Osim toga, studenti poslovne ekonomije uobičajeno imaju u prosjeku veću poduzetničku namjeru u odnosu na stanovništvo [Fitzsimmons i Douglas, 2011 referencirano u Baierl et al., 2014] pa stoga često čine prigodan uzorak prilikom proučavanja poduzetničke namjere.

Prilikom modeliranja poduzetničke namjere treba voditi računa o utjecaju roda jer je proporcija odrasle ženske populacije koja participira u poduzetništvu u svakoj zemlji niža od proporcije u muškoj populaciji [Hindle et al., 2009]. Naime, ženama je potrebno više ljudskog i socijalnog kapitala nego muškarcima da bi dosegle istu razinu poduzetničke namjere [Hindle et al., 2009]. Primjerice, u Hrvatskoj i u Sloveniji žene rjeđe uočavaju poduzetničku priliku zbog toga što raspoložu nižim razinama ljudskog i socijalnog kapitala, ali i zbog niže samoefikasnosti [Kedmenec et al., 2014]. Na slici 1 vidljivo je da je indeks ukupne poduzetničke aktivnosti (TEA – Total Entrepreneurial Activity) veći kod muškaraca, nego kod žena u svim zemljama iz kojih dolaze naši ispitanici.



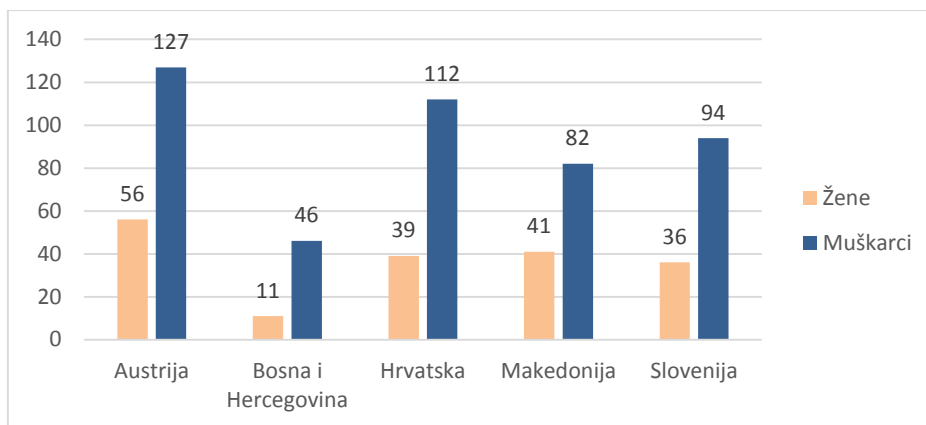
Slika 1. Indeks ukupne poduzetničke aktivnosti (TEA) [Kelley, Brush, Greene, i Litovsky, 2013]

Temeljem prikazanih podataka o ukupnoj poduzetničkoj aktivnosti u analiziranim zemljama, smatramo da će se takva rodna razlika pojaviti i u poduzetničkoj namjeri studenata poslovne ekonomije. Stoga postavljamo sljedeću hipotezu:

H1: Studenti poslovne ekonomije imaju višu poduzetničku namjeru u odnosu na studentice poslovne ekonomije, na razini značajnosti od 0.05.

1.2 Rodne razlike u političkom djelovanju

Muškarci su u političkom promišljanju i ponašanju aktivniji od žena što potvrđuju brojna istraživanja [Burns, 2007; Dalton, 2008; Gallego, 2007; Paxton, Kunovich, i Hughes, 2007; Verba, Burns, i Schlozman, 1997]. Rezultati istraživanja koje je obuhvatilo 22 zemlje Europske unije (uključujući Austriju i Sloveniju) pokazali su da je rodni jaz nestao skoro u svim zemljama Europske unije pri glasanju na izborima i sudjelovanju u demonstracijama dok još uvijek postoji slabije participiranje žena u političkim strankama [Gallego, 2007]. U skandinavskim zemljama i u Njemačkoj žene češće od muškaraca primjenjuju politički konzumerizam [Gallego, 2007]. Ipak, rodna nejednakost pri osvajanju političkih pozicija i dalje je izražena. Slika 2 prikazuje rodnu strukturu u nacionalnim parlamentima analiziranih zemalja.



Slika 2. Rodna struktura u nacionalnim parlamentima [Inter-Parliamentary Union, 2015]

S obzirom na podatke o participaciji žena u nacionalnim parlamentima, smatramo da će takva rodna razlika postojati i u namjeri bavljenja politikom kod studenata i studentica poslovne ekonomije. Stoga postavljamo sljedeću hipotezu:

H2: Studenti poslovne ekonomije imaju višu namjeru političkog djelovanja u odnosu na studentice poslovne ekonomije, na razini značajnosti od 0.05.

1.3 Rodne razlike u volontiranju

Dvije su dominantne motivacije za volontiranje koje često koegzistiraju: altruistička (motivacija bazirana na vrijednostima) i utilitaristička motivacija [Cnaan i Goldberg-Glen, 1991]. Altruistička motivacija uključuje religiozna vjerovanja, pomaganje drugima, podržavanje važnog cilja itd., dok utilitaristički motivi uključuju unaprjeđenje ljudskog i socijalnog kapitala. Kao treća vrsta motivacije navodi se i socijalni pritisak te volontiranje prijatelja i obitelji [Cappellari i Turati, 2004]. Utilitaristički motivi postaju osobito važni pri niskoj stopi zaposlenosti mladih, kada mladi volontiranjem povećavaju svoju konkurentnost na tržištu rada. Na uzorku hrvatskih studenata Maškarin i sur. [2014] su pokazale da studentice veću važnost pridaju altruističnim motivima prilikom volontiranja dok studenti naglašavaju pozitivne efekte volontiranja na jačanje vlastite konkurentnosti.

Istraživanja potvrđuju da se žene češće uključuju u volontiranje od muškaraca [Karniol i sur., 2003; Wilson, 2000] te je Schmid [2012] pronašla više razine društvene odgovornosti kod žena nego kod muškaraca. Klimstra i sur. [2010] smatraju da je to zbog toga što žene doživljavaju volontiranje kao dio svog identiteta s čime se slažu Metzger i Smetana [2009]. Unatoč tome što ne postoji baza podataka s međunarodno usporedivim podacima o broju volontera prema rodu, a koja bi obuhvatila svih 5 analiziranih zemalja, u skladu sa navedenim istraživanjima, postavljena je sljedeća hipoteza:

H3: Studenti poslovne ekonomije imaju nižu namjeru volontiranja u odnosu na studentice poslovne ekonomije, na razini značajnosti od 0.05.

1.4 Namjere i povjerenje

Povjerenje se odnosi na spremnost preuzimanja rizika s uvjerenjem da će druga strana reagirati kooperativno [Peredo i Chrisman, 2006]. Povjerenje u odnosima je ključno za suradnju i njenu posljedičnu efikasnost [Drayton, 2002] te se često istražuje u kontekstu socijalnog kapitala jer prava vrijednost društvene mreže ovisi o povjerenju koje postoji između njenih članova [Dacin, Dacin, i Matear, 2010]. Povjerenje koje studenti imaju u poduzetnike, političare i voditelje udruga može bitno utjecati na formiranje namjere studenata da postanu dio tih skupina. Stoga ćemo ispitati povezanost između namjera i povjerenja testiranjem sljedeće hipoteze:

H4: Namjera poduzimanja određenog ponašanja (poduzetništva, političkog angažmana, volontiranja) pozitivno je korelirana s povjerenjem u ljude koji poduzimaju to ponašanje (poduzetnici, političari, voditelji udruga).

2 Metodologija

Anketnim upitnikom prikupljeni su podaci o namjerama studenata poslovne ekonomije. Istraživanje je 2014. godine provedeno na 6 fakulteta u 5 zemalja: Fakultet menadžmenta i ekonomije, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (Austrija); Ekonomski fakultet, Sveučilište u Tuzli (Bosna i Hercegovina); studij Ekonomika poduzetništva na Fakultetu organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu (Hrvatska); Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku (Hrvatska); Ekonomski fakultet, Sveučilište svetog Ćirila i Metoda u Skopju (Makedonija); Ekonomsko-poslovni fakultet, Sveučilište u Mariboru (Slovenija). Upitnik je originalno simultano kreiran na hrvatskom i na engleskom jeziku. Kasnije je uz pomoć bilingvalnih profesora i prevoditelja preveden na njemački, makedonski i slovenski jezik. Studenti su anonimno popunili upitnik tijekom predavanja uz prethodno dopuštenje predavača.

Uzorak je obuhvatio studente treće, četvrte i pete godine studija za koje se pretpostavlja da zbog većeg znanja kojima raspolažu i kraćeg vremena koje im preostaje do stjecanja diplome, u odnosu na studente prve i druge godine studija, realnije formiraju svoje namjere. Prikupljeno je ukupno 514 upitnika, od čega ih je 512 bilo ispravno popunjeno.

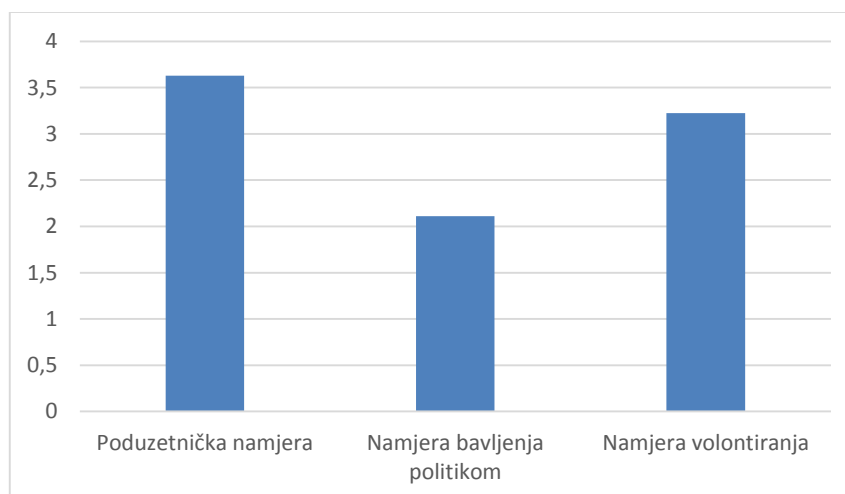
Studenti su na Likertovoj skali (od 1 – uopće se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem) vrednovali izjave o namjerama te izjave o povjerenju. Izjave o namjerama uključuju sljedeće tri izjave: Odlučan sam pokrenuti poslovni pothvat u idućih 10 godina; U sljedećih 10 godina namjeravam se baviti politikom; U sljedećih 10 godina namjeravam volontirati. Vremensko ograničenje u izjavama je postavljeno kako bi se fokus stavio na namjeru, a ne samo na želju [Krueger, 2009, p. 55].

Ispitanicima je također postavljeno pitanje o tome koliko povjerenja imaju u sljedeće skupine ljudi: poduzetnike, političare i voditelje udruga (od 1 – jako malo do 5 – jako puno). Prikupljeni podaci analizirani su t-testom za nezavisne uzorke te analizom korelacije.

3 Rezultati

Od 512 ispravno popunjenih upitnika, 37% su popunili muškarci, a 63% žene. Prosječna starost ispitanika iznosila je 22,8 godina sa standardnom devijacijom od 2,5 godine. U uzorku prevladavaju studenti poduzetništva (26,6%) i studenti menadžmenta (22,7%), dok ostali studenti pripadaju smjerovima računovodstvo (12,7%), elektroničko poslovanje (12,3%), marketing (8,4%). U manjem postotku prisutni su i studenti ostalih smjerova. Struktura uzorka prema gradu studija je sljedeća: 14,6% studenata studira u Klagenfurtu, 32,2% u Mariboru, 12,6% u Osijeku, 15,6% u Skopju, 11,3% u Tuzli i 13,7% u Varaždinu.

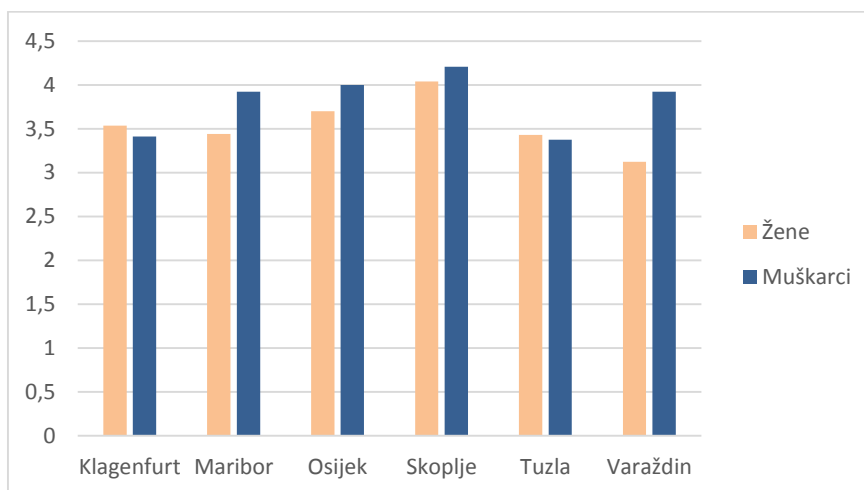
Slika 3 prikazuje izmjerenu aritmetičku sredinu poduzetničke namjere, namjere bavljenja politikom i namjere volontiranja kod studenata poslovne ekonomije. Studenti u prosjeku imaju najveću namjeru baviti se poduzetništvom ($M=3,63$, $SD=1,06$), slijedi namjera volontiranja ($M=3,22$, $SD=1,25$), dok su bavljenju politikom studenti najmanje skloni ($M=2,11$, $SD=1,19$).



Slika 3. Namjere studenata poslovne ekonomije (rad autora)

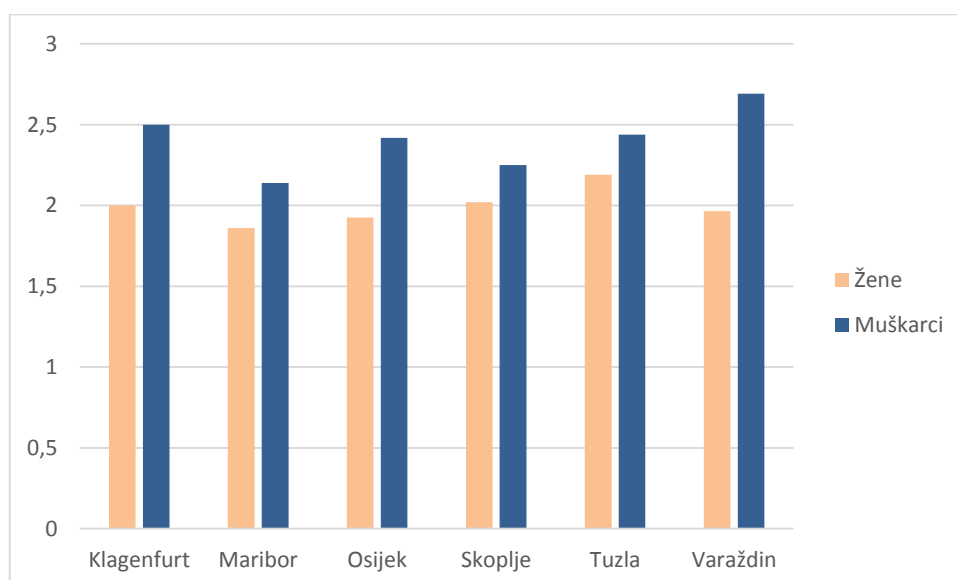
U nastavku je dana analiza rodni razlika u namjerama po pojedinim fakultetima. Slika 4 prikazuje aritmetičke sredine poduzetničke namjere za muškarce i žene na pojedinim fakultetima. Kada se promatraju rodne razlike u poduzetničkoj namjeri na razini pojedinih fakulteta, u Klagenfurtu ($Sig=0,666$), Osijeku ($Sig=0,306$), Skopju

(Sig=0,407) i Tuzli (Sig=0,851) rodna razlika nije značajna dok je u Mariboru (Sig=0,004) i Varaždinu (Sig=0,014) rodna razlika značajna pri čemu muškarci imaju veću poduzetničku namjeru od žena. Stoga je hipoteza H1 potvrđena za fakultete u Mariboru i Varaždinu, dok je za ostale opovrgnuta.



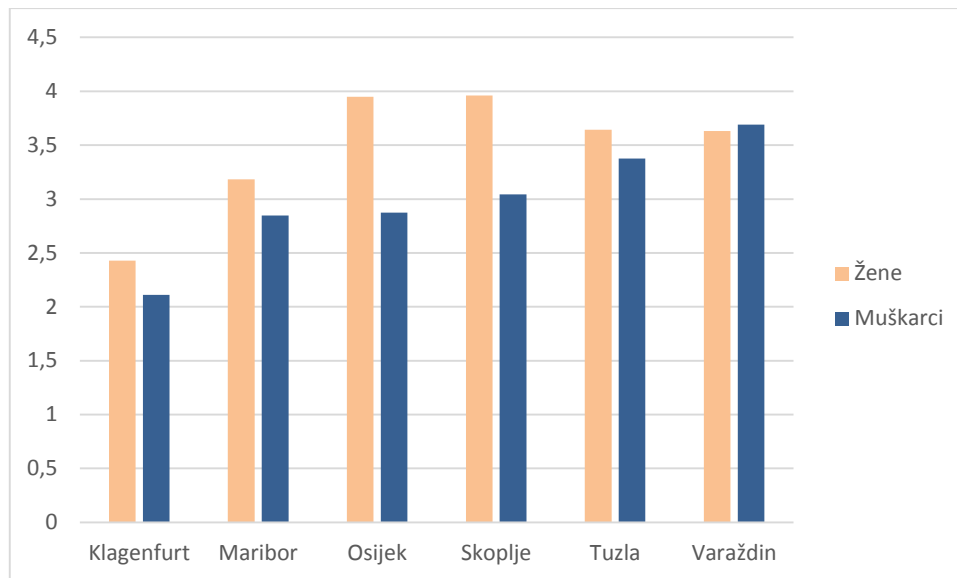
Slika 4. Poduzetnička namjera studenata i studentica poslovne ekonomije po fakultetima (rad autora)

Aritmetičke sredine namjere bavljenja politikom muškaraca i žena po fakultetima prikazane su na slici 5. Analiza t-testom usporedbe aritmetičkih sredina političke namjere između muškaraca i žena na razini pojedinih fakulteta dala je sljedeće rezultate. Unatoč tome što u prosjeku muškarci imaju više namjere bavljenja politikom od žena, za niti jedan fakultet rodna razlika nije bila statistički značajna zbog čega hipoteza H2 nije prihvaćena (Klagenfurt (Sig=0,110), Maribor (Sig=0,109), Osijek (Sig=0,171), Skopje (Sig=0,426), Tuzla (Sig=0,506) i Varaždin (Sig=0,129)).



Slika 5. Namjera bavljenja politikom studenata i studentica poslovne ekonomije po fakultetima (rad autora)

Slika 6 prikazuje aritmetičke sredine namjere volontiranja žena i muškaraca po fakultetima. Svi fakulteti, osim varaždinskog, bilježe veću prosječnu namjeru volontiranja od žena. Ipak, rodna razlika je za neke fakultete značajna, a za neke nije. U Klagenfurtu (Sig=0,245), Tuzli (Sig=0,429) i Varaždinu (Sig=0,878) rodna razlika u namjeri volontiranja nije statistički značajna, dok u Mariboru (Sig=0,044), Osijeku (Sig=0,001) i Skopju (Sig=0,001) jest. Stoga je hipoteza H3 djelomično prihvaćena.



Slika 6. Namjera volontiranja studenata i studentica poslovne ekonomije po fakultetima (rad autora)

Izračunat je Pearsonov koeficijent korelacije kako bi se ispitala povezanost između varijabli koje su mjerile namjere (poduzetničku namjeru, namjeru bavljenja politikom i namjeru volontiranja) i pripadajućih varijabli koje su mjerile povjerenje (u poduzetnike, u političare i u voditelje udruga). Postoji pozitivna korelacija između poduzetničke namjere i povjerenja u poduzetnike ($r=0.206$, $n=510$, $\text{Sig.}=0.000$). Također, postoji pozitivna korelacija između namjere bavljenja politikom i povjerenja u političare ($r=0.253$, $n=508$, $\text{Sig.}=0.000$) te između namjere bavljenja volontiranjem i povjerenja u voditelje udruga ($r=0.152$, $n=501$, $\text{Sig.}=0.001$). Stoga možemo zaključiti da je potvrđena hipoteza H4.

4 Zaključak

Cilj rada je bio ispitati kako studenti poslovne ekonomije planiraju koristiti svoja znanja u idućih 10 godina – namjeravaju li se baviti poduzetništvom, politikom i/ili volonterskim radom. Podaci su prikupljeni na 6 fakulteta u 5 zemalja. Najviša izmjerena namjera je bila namjera bavljenja poduzetništvom, nju je slijedila namjera volontiranja, dok se studenti poslovne ekonomije u prosjeku ne namjeravaju baviti politikom u idućih 10 godina.

Zanimljivo je da rodni jaz u namjerama nije bio tako izražen kao što se očekivalo. Naime, muškarci imaju višu poduzetničku namjeru od žena na nekim fakultetima, no ne na svima koji su bili obuhvaćeni uzorkom, dok rodne razlike u namjeri bavljenja politikom nisu bile statistički značajne na nijednom od analiziranih fakulteta. Rodne razlike u namjeri volontiranja bile su značajne na tri fakulteta (s višom namjerom kod žena), dok na tri fakulteta nisu bile značajne.

Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti da kod studenata poslovne ekonomije rod nije važna odrednica njihovih budućih poduzetničkih, političkih i volonterskih namjera. Uvijek ostaje otvoreno pitanje, kako će se namjere realizirati i je li rod važna odrednica njihove realizacije.

Cilj sveučilišta bi trebao biti razviti osobe koje primjenjuju stečena znanja za osiguravanje vlastite egzistencije, ali i za doprinos razvoju društva. Učenje zalaganjem u zajednici i volontiranje slabo su prisutni u hrvatskom visokoškolskom sustavu [Handy et al., 2010]. A upravo kroz takvo učenje stječu se kompetencije koje mogu ojačati i poduzetničku samoefikasnost. Sljedeći korak pred nastavnicima fakulteta poslovne ekonomije je integracija iskustvenog učenja u nastavni program te dokumentiranje ishoda takvog učenja.

Literatura

- [1] Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- [2] Baierl, R., Grichnik, D., Spörrle, M., i Welp, I. M. (2014). Antecedents of Social Entrepreneurial Intentions: The Role of an Individual's General Social Appraisal. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 123–145. <http://doi.org/10.1080/19420676.2013.871324>

- [3] Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275–294. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00031-1](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00031-1)
- [4] Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship’s basic “why” questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221–239. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00008-9](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00008-9)
- [5] Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas; The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442–453.
- [6] Burns, N. (2007). Gender in the Aggregate, Gender in the Individual, Gender and Political Action. *Politics i Gender*, 3(01). <http://doi.org/10.1017/S1743923X07221014>
- [7] Busenitz, L. W., i Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- [8] Dacin, P. A., Dacin, M. T., i Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don’t Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57. <http://doi.org/10.5465/AMP.2010.52842950>
- [9] Dalton, R. J. (2008). Citizenship Norms and the Expansion of Political Participation. *Political Studies*, 56(1), 76–98. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2007.00718.x>
- [10] Drayton, W. (2002). The Citizen Sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3), 120–132.
- [11] Gallego, A. (2007). Inequality in Political Participation: Contemporary Patterns in European Countries. Universitat Autònoma de Barcelona Publication, Series: CSD Working Papers. Retrieved from <http://escholarship.org/uc/item/3545w14v>
- [12] Gartner, W. B. (1989). “Who is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47–66.
- [13] Handy, F., Cnaan, R. A., Hustinx, L., Kang, C., Brudney, J. L., Haski-Leventhal, D., ... Zrinscak, S. (2010). A Cross-Cultural Examination of Student Volunteering: Is It All About Resume Building? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 498–523. <http://doi.org/10.1177/0899764009344353>
- [14] Hindle, K., Klyver, K., i Jennings, D. F. (2009). An “informed” intent model: Incorporating human capital, social capital, and gender variables into the theoretical model of entrepreneurial intentions. In A. L. Carsrud i M. Brännback (Eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind* (pp. 35–50). New York, NY: Springer New York. Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-1-4419-0443-0>
- [15] Inter-Parliamentary Union. (2015). Women in national parliaments. Retrieved August 20, 2015, from <http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm>
- [16] Karniol, R., Grosz, E., i Schorr, I. (2003). Caring, Gender Role Orientation, and Volunteering. *Sex Roles*, 49(1/2), 11–19.
- [17] Kedmenec, I., Tominc, P., i Rebernik, M. (2014). Gender differences in the usage of resources in the entrepreneurial opportunity identification process in Slovenia and Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 366–377. <http://doi.org/10.1080/1331677X.2014.966973>
- [18] Kelley, D. J., Brush, C. G., Greene, P. G., i Litovsky, Y. (2013). Global Entrepreneurship Monitor 2012, Women’s Report. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Retrieved from <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202012%20Womens%20Report.pdf>

- [19] Klimstra, T. A., Hale III, W. W., Raaijmakers, Q. A. W., Branje, S. J. T., i Meeus, W. H. J. (2010). Identity Formation in Adolescence: Change or Stability? *Journal of Youth and Adolescence*, 39(2), 150–162. <http://doi.org/10.1007/s10964-009-9401-4>
- [20] Krueger, N. (2009). Entrepreneurial intentions are dead: Long live entrepreneurial intentions. In A. L. Carsrud i M. Brännback (Eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind* (pp. 51–72). New York, NY: Springer New York. Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-1-4419-0443-0>
- [21] Krueger, N. F., Reilly, M. D., i Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411–432.
- [22] Maškarin Ribarić, H., Dadić, L., i Nađ, M. (2014). Student volunteering - gender differences. In *Trends in Tourism and Hospitality Management*. Opatija, Hrvatska.
- [23] Metzger, A., i Smetana, J. G. (2009). Adolescent Civic and Political Engagement: Associations Between Domain-Specific Judgments and Behavior: Adolescent Civic Conceptualizations and Civic Behavior. *Child Development*, 80(2), 433–441. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2009.01270.x>
- [24] Paxton, P., Kunovich, S., i Hughes, M. M. (2007). Gender in Politics. *Annual Review of Sociology*, 33(1), 263–284. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131651>
- [25] Peredo, A. M., i Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309–328.
- [26] Schmid, C. (2012). The value “social responsibility” as a motivating factor for adolescents’ readiness to participate in different types of political actions, and its socialization in parent and peer contexts. *Journal of Adolescence*, 35(3), 533–547. <http://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.03.009>
- [27] Shapero, A., i Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, i C. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72–90). Englewood Cliffs: Prentice-Hall. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1497759
- [28] Verba, S., Burns, N., i Schlozman, K. L. (1997). Knowing and Caring about Politics: Gender and Political Engageme. *The Journal of Politics*, 59(4), 1051–1072.
- [29] Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215–240.

Determinants of Entrepreneurial Self-efficacy and Its Impact on Growth and Internationalization Intentions of Business Students

Tamara Šmaguc

Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
tamara.smaguc@foi.hr

Irena Kedmenec

Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
irena.kedmenec@foi.hr

Kiril Postolov

Faculty of Economics, The Ss. Cyril and Methodius University in Skopje
Blvd. Goce Delchev 9V, 1000 Skopje, Macedonia
kirilp@eccf.ukim.edu.mk

Abstract. *In order to discern its implications for entrepreneurship education, this research examines the impact of entrepreneurial self-efficacy on venture growth intentions. Based on the relevant scientific literature, the possible factors that influence entrepreneurial self-efficacy include: gender, previous self-employment experience, family background, and respondents' nationality. Through their influence on entrepreneurial self-efficacy, these factors might have an indirect impact on an individual's venture growth intentions.*

Since there is evidence that self-efficacy determines individuals' behavioural choices and performances, this research investigates the possible impact of entrepreneurial self-efficacy on venture growth intentions. The results confirm that entrepreneurial self-efficacy is influenced by gender, family background and respondents' nationality, and also that it is not their gender, but self-efficacy, that influences students' growth and internationalization intentions. This means that there is some room for improvement in terms of strengthening the self-efficacy of female students. Based on these results, certain implications for educators and higher education policy makers are discussed.

Keywords. Self-efficacy, growth intentions, internationalization intentions, entrepreneurship.

1 Introduction

Self-belief or self-efficacy is one of the most important predictors of the level of one's effort and persistence in performing specific tasks [Bandura, 1977; Bandura and Schunk, 1981; Bandura, 1982; Wood and Bandura, 1989]. Based on their own perception of self-efficacy, people tend to construct different anticipatory scenarios of their actions. Higher levels of self-efficacy contribute to the creation of success scenarios, which then supports the performance. On the other hand, individuals who lack confidence in their abilities tend to create failure scenarios, which destroys their actual performance [Wood and Bandura, 1989].

2 Determinants of entrepreneurial self-efficacy

The analysis of gender differences in the levels of entrepreneurial self-efficacy is based on the impact of gender stereotypes on traditional job divisions and different occupational roles of women and men [Mueller, 2004]. Williams et al. [1999; p. 513] defined pan-cultural gender stereotypes as „the psychological characteristics differentially associated with women and men across many cultural groups“. For instance, women are often characterized as sensitive and vulnerable. In contrast, men are described as emotionally colder and more independent than women. The process of gender-role socialization during childhood results in differences in

interests, values and attitudes between genders. Additionally, normative and informational pressures in adult age also have consequences on the formation of specific differences in values and attitudes between men and women [Konrad et al., 2000]. Adult women and men have a desire to conform to gender expectations due to normative pressure, which is reflected in social sanctioning, and informational pressure, which can be described as one's reliance on social information to navigate a socially-constructed world.

Eccles et al. [1993] found that women were more likely than men to have lower expectations of success in a wide range of professional occupations. Bandura et al. [2001] also concluded that the perceived occupational efficacy, career choice and preparatory development were significantly influenced by gender stereotypes. Their results showed that the boys judged themselves as more efficacious for careers in science and technology, while the girls had higher occupational self-efficacy in social, educational and health professions.

Exploring the relationship between individual differences and behavioural intentions for having entrepreneurial careers, Crant [1996] proved that entrepreneurial intentions were significantly connected to gender. Specifically, female students reported lower entrepreneurial intentions than their male colleagues. Furthermore, Gupta et al. [2009] examined different gender stereotypes in entrepreneurship and their relationship with the entrepreneurial intentions of young adults in the United States, India and Turkey. Despite the fact that there were no gender differences in entrepreneurial intentions, they found that entrepreneurship was still perceived as a male-type occupation. The significantly lower entrepreneurial self-efficacy among women in comparison with men was confirmed by Wilson et al. [2007]. On the contrary, Zhao et al. [2005] concluded that the level of entrepreneurial self-efficacy was not influenced by gender. However, in their study women reported lower entrepreneurial intentions than men. Based on the previous scientific findings, it is hypothesized that:

H1: Male students have higher self-efficacy than female students.

According to Wood and Bandura [1989], one of the most effective ways for people to develop a strong sense of efficacy is a performance success based on the experience of mastery. Success with minimal efforts results in the expectation of quick results, so when individuals face barriers and difficulties for the first time, those who have experienced only easy success tend to become discouraged by failure and often give up. Experiences based on persistent effort enable people to learn that success demands perseverance. Through repeated successes, people become confident in their abilities and more resistant to possible setbacks and failures [Wood and Bandura, 1989]. Hence, learning on the basis of prior experience reduces the negative influence of occasional failures, strengthens the self-motivated persistence and contributes to the enhancement of self-efficacy [Bandura, 1977]. In addition, a positive mastery experience supports self-efficacy through the gradual formation of stable and long-term efficacy judgment and accomplishment-based skills and abilities [Gist, 1987; Gist and Mitchell, 1992].

On the basis of theoretical insights, it can be stated that one's previous self-employment experience represents an important predictor of high entrepreneurial self-efficacy in the later stages of one's career [Boyd and Vozikis, 1994]. Moreover, previous involvement in entrepreneurial training, club meetings, or business dealings provides exposure to entrepreneurial community and enhances entrepreneurial networks, which later supports the self-belief regarding one's entrepreneurial capabilities [Zhao et al., 2005; Bratkovič et al., 2012].

The empirical evidence which confirms the impact of previous experience on entrepreneurial self-efficacy is provided by Fuchs [1981], Zhao et al. [2005], and Basu and Virick [2008]. Fuchs [1981] performed a longitudinal study of labour market behaviour that focused on the transition from employee to entrepreneurial occupations and from a working to a non-working position. His results indicate that the probability of switching to entrepreneurship is higher for those respondents with previous experiences of starting their own business, as well as for those whose actual occupations require a certain level of entrepreneurial behaviour (e.g., managers or salesmen). Furthermore, Zhao et al. [2005] examined the impact of self-efficacy on the formation of entrepreneurial intention among business administration students and found that entrepreneurial intentions were indirectly influenced by their perceived entrepreneurial education, prior experience in entrepreneurship and risk propensity, since these factors had a significant impact on entrepreneurial self-efficacy. The factors which support entrepreneurial intention formation among students were also investigated by Basu and Virick [2008]. In their study, the respondents with previous self-employment experience had more positive attitudes toward starting a new business, as well as a higher perceived behavioural control¹⁶. Therefore, we propose the following hypothesis:

H2: Self-efficacy is greater among students who have self-employment experience.

Although it is a less effective method of building self-efficacy than mastery experiences, observational learning through modelling is also an important source of self-efficacy beliefs. The type of learning which is based on observing other people builds observers' expectations that their own persistence can also result in improved task performance [Bandura, 1977]. In the process of social comparison, observing other people's success that is based on sustained effort supports self-efficacy beliefs, whereas observing others' failure undermines the belief in one's

¹⁶ In terms of the theory of planned behavior, *perceived behavioral control* "refers to people's perception of the ease or difficulty of performing the behavior of interest" and is conceptually similar to Bandura's perceived self-efficacy [Ajzen, 1991, p. 183].

abilities and negatively affects one's task persistence [Wood and Bandura, 1989]. Thus, observing others enables an evaluation of the level of effort required by the task, the impact of the effort on task performance, and the probability of task-success with respect to one's own perceived abilities and motivation [Gist and Mitchell, 1992]. Observational learning yields better results when the role-model's success is based on overcoming difficulties with obvious results, as opposed to facile performances, and when there are some similarities (e.g., age, capabilities, skills) between the observer and the role-model [Bandura, 1977; Bandura et al. 1980; Gist, 1987]. It has also been argued that observational learning strongly influences creative thinking abilities. Those individuals who were exposed to highly creative role-models had a tendency to develop their own creative skills [Manz and Sims, 1981].

According to Krueger et al. [2000], role-models influence entrepreneurial intentions indirectly through their effect on personal and situational variables (attitudes and beliefs), which determine the level of perceived entrepreneurial self-efficacy. Empirical evidence on entrepreneurial role-models generally shows that a large number of entrepreneurs tend to have parents or other close-family members who are or were self-employed. For instance, Crant [1996] found that intentions to start a business were stronger among the students who had at least one self-employed parent. Greater entrepreneurial intentions among those students whose relatives had been entrepreneurs were also identified by Veciana et al. [2005], Basu and Virick [2008] and Zellweger et al. [2011].

Davidsson and Honig [2003] investigated the impact of human and social capital on nascent entrepreneurship. Their results show that having parents and/or close friends who are entrepreneurs increases the probability of entering the world of entrepreneurship. In addition, positive stimuli and support from friends and family are also connected with greater chances of starting a business. Similarly, Drennan et al. [2005] studied the influence of different childhood-experience variables on the perception of entrepreneurship and concluded that business family background increased the desire of having one's own business, but not necessarily its feasibility. Nevertheless, those students who had a positive image of their family's business also reported greater perceived feasibility of entrepreneurship. A significant intergenerational impact of past family business experience on entrepreneurial intentions was also found by Carr and Sequeira [2006], and Basu and Virick [2008]. They proved that the attitudes towards business ownership and entrepreneurial self-efficacy, as well as entrepreneurial intentions, were better in those respondents whose family members were self-employed than in those without self-employed parents. Aforementioned findings suggest the following hypothesis:

H3: Self-efficacy is higher among the students who have entrepreneurs in their family.

Recent empirical research on the entrepreneurial activity of different countries indicates that there may be certain differences in the level of entrepreneurial self-efficacy between Croatian and Macedonian respondents. National perception of entrepreneurship can have a powerful effect on the motivation of people to start new businesses. Positive attitudes towards entrepreneurship in a particular economy result in a national climate that provides cultural and social support, facilitates access to financial and other resources, and allows people to take the advantage of entrepreneurial networking [Xavier et al., 2013]. Therefore, it can be argued that the national environment has a significant impact on perceived entrepreneurial self-efficacy.

Based on the data from the Global Entrepreneurship Monitor, in 2013, Macedonians reported more positive attitudes towards entrepreneurship than Croatians. In Macedonia, 49.7% of the population believed they had the required skills and knowledge to start a new business, while in Croatia the percentage was 47.2. The differences in the perceived opportunities for starting a new business between these two countries were even higher (37.2% in Macedonia versus 17.6% in Croatia) [Amorós and Bosma, 2014, p. 27]. These cross-national differences in entrepreneurship could be best explained by the nature of institutions, which guide and constrain entrepreneurship in a specific national economy [Busenitz et al., 2000]. According to the Doing Business report, regarding the institutional environment, Macedonia reported significantly better results than Croatia (among 189 countries, Macedonia ranked as 25th and Croatia as 89th) [World Bank, 2013]. Additionally, the analysis of the impact of social capital on the economic growth in Macedonia showed that Macedonians were relatively satisfied with the efficiency and integrity of their public institutions [Daut, 2006]. Considering the differences in the perception of administrative environment, the legal framework and general attitudes towards entrepreneurship between Macedonia and Croatia, it is hypothesized that:

H4: Macedonians have higher self-efficacy than Croatians.

According to Chen et al. [1998], self-efficacy influences entrepreneurial behaviour through its impact on the perception of entrepreneurial environment and the predictions of the results of entrepreneurial efforts. People with high levels of entrepreneurial self-efficacy are more likely to perceive their entrepreneurial environment as a source of many opportunities, ignore the risk, uncertainty and difficulties, and link their entrepreneurial efforts to positive rewards such as profit, psychological fulfilment and social recognition. Therefore, it could be proposed that the level of self-belief in one's own entrepreneurial abilities significantly affects one's venture growth intentions [Douglas, 2012]. Considerations about the positive relationship between entrepreneurial self-efficacy and performance, measured by venture growth, have a strong empirical base [Baum et al., 2001; Baum and Locke, 2004; Bratkovič et al., 2012]. For example, Baum and Locke [2004] investigated the impact of entrepreneurial traits, skills and motivation on venture growth and found that the individuals who were more confident about their

entrepreneurial abilities had a greater tendency to set more challenging goals and were more likely to achieve higher venture growth performances. In contrast, Poon et al. [2006] concluded that self-efficacy had no direct impact on entrepreneurial growth but that it influenced performance positively through its effect on entrepreneurial orientation, measured by innovativeness, proactivity and risk-taking. The positive impact of entrepreneurial self-efficacy in marketing and innovation on the intention of market share growth was recognised by Bratkovič et al. [2012]. They also confirm that social networking enhances entrepreneurial self-efficacy, which consequently contributes to performance, measured by venture growth.

Additionally, previous research identified certain gender differences in people's self-employment motives and preferences [Brush, 1992; DeMartino and Barbato, 2003]. While men are guided by financial goals, women are more focused on balancing work and family life [DeMartino and Barbato, 2003]. They tend to feel the lack of freedom due to family responsibilities and attach more importance to the balance between economic achievements (profit, business growth) and non-economic goals (product quality, personal enjoyment, helping others). Consequently, women may doubt their ability to lead a quick venture expansion and may be prone to limiting their expectations of business growth [Cliff, 1998]. However, we would like to investigate what is more important for the growth and internationalization intentions of business students—gender or self-efficacy. Since students are not yet burdened with the obligations of family life, the following hypothesis is posed:

H5: Self-efficacy significantly positively influences growth and internationalization intentions, when controlling for gender.

3 Methodology

The sample included the students of the study program called Economics of Entrepreneurship at the Faculty of Organization and Informatics in Varaždin, University of Zagreb, Croatia, and the students of the Faculty of Economics at the Ss. Cyril and Methodius University of Skopje, Macedonia. After excluding the incomplete questionnaires, the sample consisted of 449 subjects (347 from Croatia and 102 from Macedonia), 71.6% of which were women. The average age of the respondents was 20.9 years. The data on the self-efficacy of students and their growth intentions were collected by using the Entrepreneurial Intention Questionnaire [Liñán et al., 2011], which was based on the combined insights of both psychological and entrepreneurial research, as well as earlier empirical research in this area. The questionnaire was obtained courtesy of the author.

Entrepreneurial self-efficacy was measured by asking the respondents to rate themselves regarding specific entrepreneurial abilities/skill sets (the recognition of opportunity, creativity, problem solving skills, leadership and communication skills, the development of new products and services, networking skills, and making professional contacts) on the Likert scale ranging from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude). Venture growth and internationalization intentions were measured by the three statements referring to the respondents' evaluation of the extent to which they would use these three strategies to expand their business (from 1 – not at all, to 7 – extremely likely): compete effectively in world markets, export a significant share of production, regularly introduce new products/services for their customers.

Other variables were binary variables: gender (0 – women, 1 – men), having self-employment experience (0 – no, 1 – yes), having a parent who is an entrepreneur (0 – no, 1 – yes), country (0 – Croatia, 1 – Macedonia). In order to create factors from the correlated statements, a factor analysis was used. The hypotheses were tested using a t-test for the comparison of means, and using regression analysis.

4 Results

Two factor analyses were performed, one for the statements belonging to the self-efficacy construct and the other for the statements belonging to the construct of venture growth and internationalization intentions. The first factor analysis resulted in one extracted factor, explaining 59.647% of the variance. The second factor analysis resulted in one extracted factor, explaining 62.207% of the variance. The extracted factors were used as the input for further analysis. T-tests for the comparison of means resulted in the following findings.

Firstly, men had statistically significantly higher self-efficacy levels ($M = .216$, $SD = .903$) compared with women ($M = -.165$, $SD = .994$), $t(323) = -3.184$, $p = .002$, thus confirming the first hypothesis (H1). Secondly, there was no statistically significant difference in the self-efficacy levels between the students who had some self-employment experience ($M = .250$, $SD = 1.249$) and those who did not ($M = -.007$, $SD = .995$), $t(440) = -.912$, $p = .362$. However, there were only 13 students who had some self-employment experience, as opposed to 429 students who had no self-employment experience. Therefore, the second hypothesis (H2) is rejected, although this result should be taken with caution. Thirdly, the students whose parents are entrepreneurs (mother or/and father) ($M = .177$, $SD = .968$) have higher levels of self-efficacy compared with other students ($M = -.070$, $SD = .994$), t

(402) = -2.188, $p = .029$. This result confirms the third hypothesis (H3). Next, the fourth hypothesis (H4) was confirmed because Macedonian students ($M = .195$, $SD = 1.000$) had higher levels of self-efficacy compared with Croatian students ($M = -.057$, $SD = .993$), $t(443) = -2.248$, $p = .025$.

The fifth hypothesis (H5), stating that self-efficacy significantly positively influences growth and internationalization intentions, when controlling for gender, was tested using regression analysis. The regression model is statistically significant, $F(2, 319) = 16.220$ ($Sig. = .000$), $adj. R^2 = 0.087$. Regression coefficients and standard errors can be found in Table 1. Self-efficacy was found to be statistically significant ($Sig. = .000$), with the corresponding standardized beta coefficient of .294, while the control variable of gender was not statistically significant. This result confirms it is not gender, but it is self-efficacy that influences the growth and internationalization intentions of students, which means there is room for improvement in terms of strengthening the self-efficacy of female students.

Table 1. Summary of multiple regression analysis of growth and internationalization intentions

Coefficients						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	[Constant]	-,107	,064		-1,678	,094
	Self-efficacy	,303	,056	,294	5,422	,000
	Gender	,086	,123	,038	,703	,483

a. Dependent variable: growth and internalization intentions

5 Discussion and conclusion

As the results of the paper suggest, entrepreneurial self-efficacy is under the strong influence of background factors and is strengthened not only in the informal family environment, but potentially also in the educational process [Miljković Krečar, 2010]. That is why the findings about the factors that shape entrepreneurial self-efficacy and about the influence of self-efficacy on growth and internationalization intentions are useful in the context of policy implications and the practice of entrepreneurship education [Wilson et al., 2007].

The evidence of female students' significantly lower entrepreneurial self-efficacy indicates that the embedded symbolic connection between entrepreneurship and masculinity [Jones, 2014] does not wane in the observed cultural environment. The gender difference in the level of entrepreneurial self-efficacy, together with the previous evidence about the impact of educational process on ESE [Wilson et al., 2007; Kilenthong et al., 2008], implies there is a need for the reconsideration of existing entrepreneurship education programs. As Wilson et al. [2007] argue, those pedagogical measures that strengthen the entrepreneurial self-efficacy of male students do not necessarily affect female students. Thus, the design of future entrepreneurship education programs should take into account this gender sensitivity.

Entrepreneurial self-efficacy is higher among the students who have an entrepreneur in their family, which confirms the assumption that observational learning is an important aspect in the formation of entrepreneurial self-efficacy. Thus, entrepreneurship learning practices should aim to ensure direct interactions between entrepreneurs and students [Gibb, 1998] through organized visits to different enterprises, the visiting lectures of entrepreneurs, conducting interviews with entrepreneurs [Miljković Krečar, 2010], e-mentoring, student consulting projects with small firms, internships and placements [Pittaway and Cope, 2006].

The statistically significant difference in the entrepreneurial self-efficacy of Croatian and Macedonian respondents confirms that the national institutional frameworks impact students' perceptions [Busenitz et al., 2000]. The state climate which ensures cultural and social support, as well as an access to financial and other resources, and supports the networking of entrepreneurs, is an important predictor of the perceived desirability and feasibility of entrepreneurial ventures [Xavier et al, 2013]. Thus, the lower level of entrepreneurial self-efficacy among Croatian students potentially depends on the national educational system as a component of Croatia's entrepreneurial environment.

When analysing the contribution of the education system to creating a climate that encourages entrepreneurship, according to the results of GEM, Croatia substantially lags behind Macedonia [Amorós and Bosma, 2014], which supports our results. In this context, it is an important challenge for Croatia to follow the best practices of other European countries, such as the Netherlands, Latvia, Denmark and Norway, which have all made substantial improvements in this area in recent years [Singer, et al., 2012].

Finally, our results confirm that entrepreneurial self-efficacy statistically significantly positively affects the growth and internationalization intentions. High levels of entrepreneurial self-efficacy influence the recognition of market opportunities, the investment of entrepreneurial efforts, the commitment to one's objectives, and the

perception of difficult tasks as challenging [Bratkovič et al., 2012]. Taking into account the previous evidence of the impact of ESE on performance and growth [Chen et al., 1998; Baume and Locke, 2004; Hmielesky and Baron, 2008], these results represent an additional argument for the significance of those educational practices that work towards strengthening the students' entrepreneurial self-efficacy.

References

- [1] Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), pp 179-211, 1991.
- [2] Amorós, J. E; Bosma, N. (2014). Global Entrepreneurship Monitor, 2013 Global report, Diseño: Centro de Diseño UDD / Universidad del Desarrollo, ISBN: 978-1-939242-04-4.
- [3] Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), pp 91–215, 1977.
- [4] Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2), pp 122–147, 1982.
- [5] Bandura, A; Adams, E. N; Hardy, A. B; Howells, G. N. (1980). Tests of the Generality of Self-Efficacy Theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4 (1), pp 39-66, 1980.
- [6] Bandura, A; Barbaranelli, C; Caprara, G. V; Pastorelli, C. (2001). Self-Efficacy Beliefs as Shapers of Children's Aspirations and Career Trajectories. *Child Development*, 72 (1), pp 187–206, 2001.
- [7] Bandura, A; Schunk, D. H. (1981). Calculating competence, self-efficacy and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41 (3) pp 586–598, 1981.
- [8] Basu, A; Virick, M. (2008). Assessing Entrepreneurial Intentions Amongst Students: A Comparative Study. Peer-Reviewed Papers. San Jose State University.
- [9] Baum, J. R; Locke, K. G. S. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *The Academy of Management Journal*, 44 (2), pp 292-303, 2001.
- [10] Baum, J. R; Locke, K. G. S. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth, *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), pp. 587-598, 2004.
- [11] Boyd, N. G; Vozikis, G. S. (1994). The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (4), pp 63-77, 1994.
- [12] Bratkovič, T; Antončič, B; DeNoble, A. F. (2012). Relationships between networking, entrepreneurial self efficacy and firm growth: The case of Slovenian companies. *Ekonomski istraživanja*, 25 (1), pp 73-89, 2012.
- [13] Brush, C. (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective, and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (4), pp. 5–30, 1992.
- [14] Busenitz, L; W., Gomez, C; Spencer, J. W. (2000). Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena, *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp. 994-1003, 2000.
- [15] Carr, J. C; Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach, *Journal of Business Research*, 60 (10), pp 1090-1098, 2007.
- [16] Chen, C. C; Greene, P. G; Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13 (4), pp 295–316, 1998.

- [17] Cliff, J. R. (1998). Does One Size Fit All? Exploring the Relationship between Attitudes Towards Growth, Gender, and Business Size. *Journal of Business Venturing*, 13 (6), pp 523–542, 1998.
- [18] Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), pp 42-49, 1996.
- [19] Daut, S. (2006.). Social Capital in Macedonia and its Impact on the Economic Growth. Skopje: Center for Economic Analyses (CEA), 2006.
- [20] Davidsson, P; Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18 (3), pp 301-331, 2003.
- [21] DeMartino, R; Barbato, R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators. *Journal of Business Venturing*, 18 (6), pp 815–832, 2003.
- [22] Douglas, E., J. (2013). Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal of Business Venturing*, 28 (5), pp 633-651, 2013.
- [23] Drennan, J; Kennedy, J; Renfrow, P. (2005). Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intentions, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6 (4), pp 231-238, 2005.
- [24] Eccles, J. S; Jozefowicz, D. M; Barber, B. L; Belansky, E. (1993). Understanding Females' Occupational and Educational Choices. Annual Meeting of the American Psychological Association, Toronto, Canada.
- [25] Fuchs, V. R. (1981). Self-employment and labor force participation of older males. Cambridge: National Bureau of Economic Research Working Paper, 1981.
- [26] Gibb, A. A. (1998). Educating Tomorrow's Entrepreneurs. *Economic Reform Today*, 4, pp 32-38, 1998.
- [27] Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management, *The Academy of Management Review*, 12 (3), pp 472-485, 1987.
- [28] Gist, M. E; Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *The Academy of Management Review*, 17 (2), pp 183-211, 1992.
- [29] Gupta, V. K; Turban, D. B; Wasti, S. A; Sikdar, A. (2009). The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2), pp. 397-417, 2009.
- [30] Hmielesky, K. M; Baron, R. A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2 (1), pp 57-72, 2008.
- [31] Jones, S. (2014). Gendered discourses of entrepreneurship in UK higher education: The fictive entrepreneur and the fictive student, *International Small Business Journal*, 32 (3), pp. 237-258, 2014.
- [32] Kilenthong, P; Hills, G; Monllor, J. (2008). Impact of entrepreneurship education on entrepreneurial self-efficacy and intention. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28 (4), article 11, 2008.
- [33] Konrad, A. M; Corrigall, E; Lieb, P; Ritchie, J. E. (2000). Sex Differences in Job Attribute Preferences among Managers and Business Students. *Group Organization Management*, 25 (2), pp 108-131, 2000.
- [34] Krueger, N. F; Reilly, M. D; Carsrud, A. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing*, 15 (5-6), pp 411–432, 2000.
- [35] Liñán, F; Urbano, D; Guerrero, M. (2011). Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (3-4), pp 187-215, 2011.

- [36] Manz, C.C; Sims, H. P. (1981). Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior, *The Academy of Management Review*, 6 (1), pp 105-113, 1981.
- [37] Miljković Krečar, I. (2010). Razvoj poduzetničkih kompetencija u sustavu cjeloživotnog obrazovanja. *Napredak*, 151 (3-4), pp 417-432, 2010.
- [38] Mueller, S. L. (2004). Gender gaps in potential for entrepreneurship in across countries and cultures, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (3), pp 199-220, 2004.
- [39] Pittaway, L; Cope, J. (2006). Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence, Coventry: National Council for Graduate Entrepreneurship Working Paper 002/2006.
- [40] Poon, J. M. L; Ainuddin, R. A; Junit, S.O.H. (2006). Effects of Self-concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *International Small Business Journal*, 24 (1), pp 61-82, 2006.
- [41] Singer, S; Šarlija, N; Pfeifer, S; Oberman Peterka, S. (2012). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2002-2011. Zagreb: CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, ISBN 978-953-7520-02-1.
- [42] Veciana, E; Aponte, M; Urbano, D. (2005). University Students' Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1 (2), pp 165-182, 2005.
- [43] Williams, J. E; Satterwhite, R. C; Best, D. L. (1999). Pancultural Gender Stereotypes Revisited: The Five Factor Model. *Sex Roles*, 40 (7/8), pp 513-525, 1999.
- [44] Wilson, F; Kickul, J; Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (3), pp 387-406, 2007.
- [45] Wood, R; Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management, *Academy of Management Review*, 14 (3), pp 361-384, 1989.
- [46] World Bank (2013). Doing Business 2014, Economy Profile: Macedonia, FYR, DB 2013, Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies, 11th Edition.
- [47] Xavier, S. R; Kelley, D; Kew, J; Herrington, M; Vorderwülbecke, A. (2013). Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report, Babson College, University Tun Abdul Razak (UNIRAZAK), The Universidad del Desarrollo, London Business School.
- [48] Zellweger, T; Sieger, P; Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26 (5), pp 521-536, 2011.
- [49] Zhao, H; Seibert, S. E; Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), pp 1265-1272, 2005.

Poduzetničke vještine kao faktor prepoznavanja poduzetničke prilike za pokretanje novog biznisa

Ajka Baručić

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli
Univerzitetska 8, 75000 Tuzla, Bosna i Hercegovina
ajka.barucic@gmail.com

Bahrija Umihanić

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli
Univerzitetska 8, 75000 Tuzla, Bosna i Hercegovina
bahrija.umihanic@untz.ba

Sažetak. *Poduzetnički proces započinje odlukom o postajanju poduzetnikom, nakon čega slijedi prepoznavanje poduzetničke prilike, koje vodi do pokretanja biznisa. Jedno od centralnih pitanja kojim se istraživači poduzetništva bave je zašto i kako određeni ljudi uspijevaju identifikovati i iskoristiti poduzetničku priliku, a drugi ne. Koji su to faktori koji uslovljavaju prepoznavanje poduzetničke prilike i njeno eksploatiranje u svrhu pokretanja poduzetničkog poduhvata?*

Istraživanja su pokazala da to, između ostalog, mogu biti kreativnost, radno iskustvo, društvena umreženost poduzetnika, predznanje o tržištu, potrebama kupaca i načinima da se zadovolje te potrebe, intuicija i sposobnost predviđanja ili kognitivni faktori. Pregledom literature je primijećeno skoro potpuno odsustvo teorijskog razmatranja i istraživanja povezanosti poduzetničke edukacije i prepoznavanja poduzetničke prilike. Peter Drucker, jedan od vodećih autoriteta u oblasti poduzetništva i menadžmenta, je konstatovao da poduzetništvo nije magija, misterija i nema veze sa genima. Poduzetništvo je disciplina koja može biti naučena. Stoga je predmet istraživanja ovog naučnog rada povezanost poduzetničkih vještina, kao jednog od ishoda poduzetničke edukacije, sa prepoznavanjem poduzetničkih prilika. Statistička obrada podataka, na uzorku od 44 osobe koje su u Bosni i Hercegovini prošle neki od ili više oblika poduzetničke edukacije [formalni, neformalni ili informalni], pokazala je pozitivnu korelaciju srednje jačine između poduzetničkih vještina i prepoznavanja poduzetničkih prilika.

Ključne riječi. poduzetničke prilike, poduzetničke vještine, korelacija.

1 Uvod

Poduzetnički proces započinje odlukom o postajanju poduzetnikom [Barringer i Ireland, 2009], nakon čega slijedi prepoznavanje poduzetničke prilike [Hatten, 2006; Kaplan, 2003; Timmons i Spinelli, 2007], koje vodi do pokretanja biznisa [Bygrave, 1989]. Timmons i Spinelli [2007] posmatraju poduzetnički proces kroz tri pokretačke sile uspješnog pokretanja poduzetničkog poduhvata, pri čemu na prvo mjesto postavlja priliku, a zatim slijede poduzetnički tim i resursi. Istraživači i teoretičari, autori brojnih radova, koji problematiziraju poduzetničku priliku, različito tumače ovaj pojam. Prilika se posmatra kao ideja [Davidsson et al., 2004], poslovna forma ili potencijalno preduzeće [DeTienne i Chandler, 2007; Singh, 1998], objektivni fenomen odvojen od poduzetnika [Shane, 2000] ili subjektivni fenomen koji proizlazi iz kognitivnih sposobnosti poduzetnika [Sarason et al., 2006]. Barringer i Ireland [2009, str. 220] priliku definišu kao „povoljan skup uslova koji stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom ili poslom“. Prepoznavanje poduzetničke prilike se može posmatrati kao „percepcija mogućnosti kreiranja novog biznisa, ali i značajno poboljšanje pozicije postojećeg biznisa, što u oba slučaja rezultira profitnim potencijalom“ [Christensen et al., 1989, str. 3].

Dakle, poduzetnik prije svega kreira ideju novog proizvoda, procesa ili usluge, ali nisu sve ideje ujedno i prilike [Dobre, 2006; Hatten, 2006; Timmons i Spinelli, 2007], i samim tim se neće razviti u biznise. Poduzetnikova je uloga da u ideji prepozna potencijal prilike za pokretanje biznisa [Ardichvili et al., 2003], ali i da se aktivno angažuje na oblikovanju ideje da bi ona postala prilika, prevazilaženjem neizvjesnosti okruženja [Dimov, 2007]. Da bi ideja bila prilika, ona mora zadovoljiti kriterije privlačnosti, održivosti, pravovremenosti i ostvarenosti u proizvodu ili usluzi koji stvara ili dodaje vrijednost za kupca ili krajnjeg korisnika [Barringer i Ireland, 2009; Hatten, 2006; Timmons i Spinelli, 2007].

Jedno od centralnih pitanja kojim se istraživači poduzetništva bave je zašto i kako određeni ljudi uspijevaju identifikovati i iskoristiti poduzetničku priliku, a drugi ne. Istraživanja su pokazala da faktori koji uslovljavaju prepoznavanje poduzetničke prilike i njeno eksploataisanje u svrhu pokretanja poduzetničkog poduhvata, između ostalog, mogu biti kreativnost [Hills et al., 1997], radno iskustvo [Timmons i Spinelli, 2007], društvena umreženost poduzetnika [Ozgen i Baron, 2007; Singh et al., 1999], predznanje o tržištu, potrebama kupaca i načinima da se zadovolje te potrebe [Shane, 2000], intuicija i sposobnost predviđanja [Zahra, 2002] ili kognitivni faktori [Krueger, 2003].

Pregledom literature je primijećeno skoro potpuno odsustvo teorijskog razmatranja i istraživanja povezanosti poduzetničke edukacije i prepoznavanja poduzetničke prilike. Peter Drucker, jedan od vodećih autoriteta u oblasti poduzetništva i menadžmenta, je konstatovao da poduzetništvo nije magija, misterija i nema veze sa genima. Poduzetništvo je disciplina koja može biti naučena [Drucker, 1985]. Individualne razlike u znanju utječu na to da određeni ljudi otkriju prilike, kao i na to da poduzmu aktivnosti iskorištavanja ovih prilika [Venkataraman, 1997].

Autori McIntyre i Roche [1999, str. 33] definišu poduzetničku edukaciju kao „proces opskrbljivanja pojedinaca konceptima i vještinama koje će im omogućiti da prepoznaju prilike koje su drugi previdjeli, te da imaju samopouzdanje da djeluju tamo gdje su drugi oklijevali“. Poduzetnička edukacija može biti dio formalnog ili neformalnog sistema obrazovanja, ali i informalnog. Neformalni oblici poduzetničke edukacije i obuke se odnose na organizovane procese učenja, usmjerene na vlastito usavršavanje i razvoj, a provode se u ustanovama za obrazovanje odraslih, različitim organizacijama, centrima i slično [Sedlan-König, 2012]. Ne smije se zanemariti ni informalna edukacija, jer ljudi u svakodnevnom životu svjesno ili nesvjesno prihvataju nova znanja, vještine i stavove, pod utjecajem prirodnog i društvenog okruženja. To može biti razmjena znanja u porodici i sa prijateljima, učenje od mentora [Sedlan-König, 2012], učenje putem Interneta i medija koji omogućavaju učenje na daljinu [Tadin, 2007] i slično.

Prema Evropskoj Komisiji [2012, str. 19] konačni ishodi poduzetničke edukacije su stavovi, znanja i vještine učesnika da djeluju na poduzetnički način. Dakle, poduzetničke vještine predstavljaju jedan od ishoda poduzetničke edukacije.

Stoga, problem istraživanja se odnosi na ulogu i značaj poduzetničkih vještina, stečenih kroz poduzetničku edukaciju, prilikom procjene potencijala poslovne ideje da postane biznis. Na temelju svega prezentiranog, postavlja se sljedeće istraživačko pitanje: U kojoj mjeri poduzetničke vještine, stečene kroz poduzetničku edukaciju [formalnu, neformalnu, informalnu], doprinose prepoznavanju poduzetničke prilike za pokretanje novog biznisa?

2 Pregled literature

2.1 Poduzetnička prilika

U literaturi je moguće pronaći mnoštvo različitih poimanja poduzetničke prilike. Slično je i sa pojmovima koji se odnose na procese vezane za poduzetničku priliku, poput njenog „identifikovanja“, „prepoznavanja“, „uočavanja“, „evaluacije“, „iskorištavanja“ itd. Vrlo često autori sve ove pojmove poistovjećuju, ili imaju vlastito tumačenje svakog pojedinog pojma.

Casson [1982, prema Shane i Venkataraman, 2000, str. 220] definiše poduzetničku priliku kao „onu situaciju u kojoj nova dobra, usluge, materijali i organizacione metode mogu biti plasirani na tržište i prodani po cijeni koja prelazi trošak njihove proizvodnje“. Prema Singhu [2001, str. 11], „poduzetnička prilika je ostvarivo, profitno orijentisano potencijalno preduzeće koje tržištu pruža inovativan novi proizvod ili uslugu, poboljšava postojeći proizvod ili uslugu, ili imitira postojeći proizvod ili uslugu na manje zasićenom tržištu“. Priliku kao potencijalno preduzeće posmatraju i DeTienne i Chandler [2007]. Smith et al. [2009, str. 41] se nadovezuju na definiciju Singha, te poduzetničku priliku posmatraju kao „ostvarivu profitno orijentisanu situaciju usmjerenu na iskorištavanje tržišne neefikasnosti, kroz pružanje inovativnog, poboljšanog ili imitiranog proizvoda, usluge, sirovog materijala ili organizacione metode, na manje zasićenom tržištu“. Ardichvili i Cardozo [2000, str. 104] definišu prepoznavanje poduzetničke prilike kao „odluku da se slijedi ili odbaci dalji razvoj specifične prilike u datom momentu“. Za autore Long i McMullan [1984], identifikacija prilika je proces koji traje određeni vremenski period, a ne jednostavan inspirativan momenat.

U ovom radu, autori se opredjeljuju za definiciju poduzetničke prilike autora Barringera i Irelanda [2009, str. 42], po kojoj je ona „povoljan skup uvjeta koji stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom ili poslom“. Kada je u pitanju prepoznavanje prilike kao proces, autori se priklanjaju definiciji Christensena, Madsena i Petersona [1989, str. 3] po kojoj je to „percepcija mogućnosti kreiranja novog biznisa“.

2.2 Poduzetničke vještine

Liñán [2004, str. 9] smatra da poduzetnička edukacija kao koncept "uključuje niz obrazovnih aktivnosti i obuka, u sklopu i izvan obrazovnog sistema, kojima je cilj razvijanje namjere za poduzimanje poduzetničkog ponašanja ili nekih elemenata koji utječu na takve namjere, kao što su poduzetničko znanje, poželjnost poduzetničke aktivnosti ili njena provedivost". Rae i Carswell [2000] poduzetničku edukaciju opisuju kao usko vezanu za sticanje znanja i primjenu novih ponašanja samih poduzetnika u procesu prepoznavanja i iskorištavanja prilika, te organizovanja i upravljanja postojećim poduhvatima. Gibb [2009] definiše poduzetničku edukaciju kao proces tokom kojeg se uvježbavaju i razvijaju ponašanja, vještine i osobine koje pomažu pojedincima i organizacijama u stvaranju, nošenju i uživanju u promjenama i inovacijama koje uključuju veće nivoe neizvjesnosti i složenosti.

Sedlan-König [2012, str. 145] smatra da „očekivani ishod poduzetničkih programa nije isključivo osnivanje novih preduzeća, nego razvijanje kompetencija koje će mladim ljudima, bez obzira na struku ili karijeru koju su odabrali, biti od koristi u kompleksnim i neizvjesnim situacijama“. Prema Evropskoj Komisiji [2012, str. 19] konačni ishodi poduzetničke edukacije su stavovi, znanja i vještine učesnika da djeluju na poduzetnički način. Pod poduzetničkim vještinama navodi vještine komuniciranja, prezentiranja i planiranja, timski rad, te dizajniranje i implementiranje biznis plana. Fisher et al. [2008, prema Kozlinska, 2012, str. 10] razlikuju ishode poduzetničke edukacije u poslovnom i interpersonalnom kontekstu, i dijele ih na kognitivne, zasnovane na vještinama i afektivne. Ishodi poduzetničke edukacije u poslovnom kontekstu, a zasnovani na vještinama su, između ostalog, istraživanje tržišta, marketing proizvoda i usluga, kreiranje biznis plana, rizik menadžment. Dok su poduzetničke vještine u interpersonalnom kontekstu postavljanje prioriteta i fokusiranje na ciljeve, liderstvo i motivisanje drugih, upravljanje ljudima itd. Gibb [2005, prema Kozlinska, 2012, str. 11] ishode poduzetničke edukacije dijeli na ponašanja, osobine i vještine. Kao vještine ističe kreativno rješavanje problema, pregovaranje, umrežavanje, intuitivno odlučivanje u uslovima nesigurnosti i ostale. Prema Štefci [2011, str. 360], poduzetničke vještine se odnose na „aktivno upravljanje projektom (uključujući vještine i sposobnosti planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja i delegiranja, analiziranja, komuniciranja, razumijevanja, evaluiranja i memorisanja), kao i mogućnosti pojedinačnog i timskog rada. Pritom su prisutne sposobnosti procjenjivanja vlastitih snaga i slabosti, te procjena rizika, odnosno iznalaženje mogućnosti osiguranja“.

2.3 Prepoznavanje poduzetničkih prilika

Alvarez i Barney [2007] diskutuju o dvije teorije nastanka i uočavanja poduzetničkih prilika, teoriji otkrića i teoriji kreiranja. Teorija otkrića zagovara da su poduzetničke prilike objektivni fenomen. One postoje i čekaju da budu otkrivene i eksploatisane od strane poduzetnika. Ova teorija svoje izvore nalazi u promišljanjima autora Kirznera [1979] koji ističe da poduzetnik priliku ne kreira, nego otkriva svojom oprežnošću koristeći pritom specifično znanje i asimetriju distribucije informacija među ljudima. U slučaju teorije kreiranja, poduzetnici se angažuju u iterativnom procesu učenja koji u konačnici može voditi do formiranja prilike. Postavke teorije kreiranja potiču od Schumpetera [1934, prema Dutta i Crosan, 2005], po kojem je poduzetnik inovator koji inicira promjenu u ekonomiji, vođen crtama svoje ličnosti i motivacijom. On, dakle, priliku ne otkriva, nego kreira na temeljima koristi tehnoloških, društvenih i demografskih promjena, pa je proces nastanka poduzetničke prilike tzv. „kreativna destrukcija“.

Pored ove dvije teorije, brojni autori predlažu različite faktore koji uslovljavaju prepoznavanje poduzetničke prilike i njeno eksploatisanje u svrhu pokretanja poduzetničkog poduhvata. To mogu biti kreativnost [Hills et al., 1997], radno iskustvo [Timmons i Spinelli, 2007], društvena umreženost poduzetnika [Ozgen i Baron, 2007; Singh et al., 1999], predznanje o tržištu, potrebama kupaca i načinima da se zadovolje te potrebe [Shane, 2000], intuicija i sposobnost predviđanja [Zahra, 2002], kognitivni faktori [Krueger, 2003] itd.

U malom broju modela prepoznavanja poduzetničkih prilika koji su prisutni u radovima teoretičara i istraživača, najpoznatiji je model autora Ardichvili, Cardozo i Ray [2003]. Ovaj model ustvari predstavlja osnovu na temelju koje su drugi autori izvodili i empirijski provjeravali svoje modele. Ardichvili, Cardozo i Ray [2003, str. 106] postavljaju integrisani model prepoznavanja poduzetničkih prilika jer smatraju da su „ključni faktori koji utječu na prepoznavanje poduzetničke prilike i njen razvoj do poslovne forme poduzetnička opreznost, informaciona asimetrija i prethodno znanje, društvene mreže, crte ličnosti koje uključuju optimizam, samo-efikasnost i kreativnost, kao i sama vrsta prilike“. Dakle, crte ličnosti osobe, razvijenost njenih društvenih mreža i prethodno znanje koje posjeduje, u zajedničkoj interakciji čine poduzetnika opreznim na promjene koje se dešavaju u njegovom okruženju. Određeni nivo poduzetničke opreznosti dovodi do ključnog procesa ovog modela, odnosno razvoja poduzetničke prilike koji uključuje prepoznavanje i evaluaciju. „Razvojni proces je cikličan i iterativan: poduzetnik obično provodi evaluacije nekoliko puta na različitim nivoima razvoja. Ove evaluacije mogu voditi do prepoznavanja dodatnih prilika ili prilagođavanje inicijalne vizije“ [Ardichvili et al., 2003, str. 118].

Izučavanjem literature je pronađen samo jedan model koji tretira direktnu vezu između poduzetničke edukacije i prepoznavanja poduzetničke prilike, autora DeTiennea i Chandlera [2004]. Oni su kroz svoje istraživanje dokazali da je identifikovanje poduzetničkih prilika kompetencija koja može biti razvijena kao i druge jedinstvene

kompetencije, a da je idealan način za to poduzetnička edukacija. Postavili su i, empirijskim istraživanjem, potvrdili model po kojem na broj generisanih ideja, kao i njihovu inovativnost utječe SEEC obuka [securing, expanding, exposing, challenging]. Ona obuhvata četiri aktivnosti: registrovanje odnosno bilježenje prilika koje se primijete u toku dana, razvijanje prilika kroz njihovo prezentiranje, timski rad i slično, razotkrivanje svojih ideja i razmišljanja kroz brainstorming, brainwriting i slično, kako bi se ideje kritički sagledale, te izazivanje odnosno proces razvijanja sklonosti ka novim izazovima kroz doživljaj neuspjeha.

Pregledom literature nisu identifikovani radovi u kojima su predstavljena istraživanja povezanosti poduzetničkih vještina i prepoznavanja poduzetničkih prilika.

3 Metodologija

3.1 Varijable i indikatori istraživanja

Istraživačka hipoteza glasi: Poduzetničke vještine značajno pozitivno utječu na prepoznavanje poduzetničke prilike.

Na prepoznavanje poduzetničke prilike se gleda kao na kognitivni proces [Baron i Ensley, 2006; Ko, 2012; Timmons i Spinelli, 2007], koji uključuje uviđanje, percipiranje i procjenu osobe da određena ideja može biti prilika za pokretanje uspješnog biznisa. Poduzetničke vještine su ishod poduzetničke edukacije, koje se odnose na vještinu planiranja, organiziranja i upravljanja [Štefica, 2011], vještinu procjene rizika i vještinu upravljanja marketingom proizvoda i usluga [Fisher et al. 2008, prema Kozlinska, 2012]. Ovakvom hipotezom se nastoji dokazati da vještine usvojene putem poduzetničkih edukacija, bilo da su formalne, neformalne ili informalne, značajno omogućuju potencijalnim poduzetnicima da procjene da li njihove ideje posjeduju četiri karakteristike dobre prilike za pokretanje biznisa.

Indikatori prepoznavanja poduzetničke prilike, odnosno zavisne varijable, su procjena njene atraktivnosti, održivosti, pravovremenosti i ostvarenosti u proizvodu ili usluzi koji za kupca ili krajnjeg korisnika stvara dodatnu vrijednost [Barringer i Ireland, 2009; Hatten, 2006; Timmons i Spinelli, 2007]. Procjena atraktivnosti predstavlja procjenu usklađenosti poslovne ideje sa raspoloživim resursima i ljudskim potencijalima. Procjena održivosti ideje se odnosi na procjenu sposobnosti stvaranja novčanog povrata, što znači analizu finansijske izvodljivosti. Procjena pravovremenosti ideje predstavlja prepoznavanje prikladnosti vremena njenog izlaska na tržište. Četvrti indikator zavisne varijable se odnosi na procjenu ostvarenosti ideje u proizvodu ili usluzi koji stvara dodatnu vrijednost za kupca ili krajnjeg korisnika, što podrazumijeva procjenu konkurentskih prednosti proizvoda ili usluge, kao i zadovoljstva kupaca takvim proizvodom [Timmons i Spinelli, 2007].

3.2 Izvori podataka i prikupljanje

Primarni podaci su prikupljeni primjenom tehnike anketiranja, tokom mjeseca aprila 2014. godine. Anketni upitnik je ispitanicima dostavljen u elektronskoj verziji, kao Microsoft Word dokument slanjem e-maila. Ispitanici istraživanja su bile osobe koje su prošle određenu vrstu poduzetničke edukacije (formalnu, neformalnu ili informalnu) i poslije toga pokrenule vlastiti biznis. Pokretanje vlastitog biznisa je u svrhu provođenja ovog istraživanja definisano kao već registrovani biznis, biznis u procesu registracije, biznis u procesu inkubacije koji još nije registrovan. Formalna poduzetnička edukacija se odnosila na izučavanje predmeta poduzetništvo/biznis u okviru srednje škole ili fakulteta. Poduzetnička edukacija u obliku kursa ili treninga pružena van formalnog sistema obrazovanja, odnosno u okviru nevladinih organizacija (fondacija, udruženja i slično) ili privatnih profitnih preduzeća, predstavljala je neformalnu poduzetničku edukaciju. Informalna poduzetnička edukacija se odnosila na samostalne oblike učenja o biznisu i poduzetništvu, kao što je učenje iz knjiga, priručnika, putem online obuka, uz mentorstvo druge osobe koja može ali ne mora biti poduzetnik i slično.

Geografsko područje obuhvaćeno istraživanjem je Bosna i Hercegovina (BiH). S obzirom da ne postoje sveobuhvatni podaci o broju osoba koje su nakon poduzetničke edukacije pokrenule vlastiti biznis u BiH, okvir izbora populacije odnosno osnovnog skupa nije poznat. Kako bi se došlo do ispitanika, identifikovane su i kontaktirane institucije koje su pružaoci formalne i neformalne poduzetničke edukacije na području BiH. Do ispitanika koji su prošli informalnu poduzetničku edukaciju se dolazilo putem ličnih kontakata. Odabrana vrsta uzorka istraživanja je neproporcionalni kvotni uzorak, gdje su određene kvote prema obilježju - vrsta poduzetničke edukacije.

3.3 Analiza podataka

Kao mjera inferencijalne statistike, odabrana je korelacija, jer se istraživanjem nastojala empirijski provjeriti povezanost dvije kontinuirane varijable. S obzirom da su zavisne i nezavisne varijable izražene kroz ordinalne skale, to je nužno zahtijevalo primjenu neparametarske metode korelacije, odnosno Spearmanov koeficijent korelacije ranga. Pored toga, ispunjeni su preduslovi za upotrebu ove mjere, koji se odnose na dovoljno veliki uzorak ($n > 30$), približnu normalnost raspodjele podataka u uzorku, linearnost veze između promjenjivih i homogenost varijanse. Značajnost koeficijenta korelacije je testirana uz rizik od jednog procenta. Prilikom obrade podataka korišten je statistički programski paket *Statistical Package for the Social Science (SPSS) 17.0 for Windows*.

4 Rezultati empirijskog istraživanja

4.1 Opisni pokazatelji uzorka istraživanja

Od ukupno poslanih 84 anketnih upitnika, dobiveno je 48 odgovora (53,57 procenata). Neophodno je istaknuti da je ispitanicima u anketnom upitniku bilo omogućeno da odaberu sve oblike poduzetničke edukacije koje su prošli, i da ocijene koliko im je kombinacija tih edukacija pomogla u pokretanju biznisa. Obradom anketnih upitnika je uočeno da je vrlo mali broj onih ispitanika koji su prošli isključivo jedan oblik poduzetničke edukacije. Od ukupno 48 ispitanika, nijedan ispitanik nije prošao isključivo formalnu edukaciju prije pokretanja svog biznisa, 2 su prošla samo neformalnu edukaciju, a 4 informalnu. Ukupno 15 od 48 ispitanika se prije pokretanja svog biznisa angažovalo i u formalnoj, neformalnoj i informalnoj poduzetničkoj edukaciji. Samo jedan ispitanik je prošao isključivo formalnu i informalnu poduzetničku edukaciju, a 26 isključivo neformalnu i informalnu. U 48 ispitanika nije bilo onih koji su pohađali isključivo formalnu i neformalnu poduzetničku edukaciju.

U okviru formalne poduzetničke edukacije 12 ispitanika je steklo poduzetničku edukaciju na fakultetu kroz dodiplomski studij, pri čemu je navedeno 7 fakulteta. Četiri ispitanika su formalnu poduzetničku edukaciju prošli u srednjoj školi. Neformalnu poduzetničku edukaciju 13 ispitanika je pohađalo na univerzitetskim poduzetničkim centrima, te 30 u okviru nevladinih i vladinih organizacija i programa. U strukturi informalne poduzetničke edukacije od 48 ispitanika, o koracima pokretanja i vođenja biznisa učilo je njih: 12 korištenjem online programa, 25 čitanjem knjiga, vodiča i priručnika o biznisu, 27 savjetovanjem sa drugom osobom koja ima znanje o biznisu, stečeno na fakultetu ili srednjoj školi ili poduzetničkoj obuci određene organizacije i 32 savjetovanjem sa postojećim poduzetnikom.

Dob ispitanika se kreće od 16 do 41 godinu. Među 48 ispitanika je bilo zastupljeno 14 osoba ženskog spola i 34 osobe muškog spola. Sa aspekta formalnog nivoa obrazovanja, ispitanici sa završenim fakultetom, odnosno dodiplomskim studijem, zauzimaju 50% udjela u ukupnom uzorku. Zatim slijede ispitanici sa završenom srednjom školom sa 31,3%, te 16,7% ispitanika koji su magistrirali. Samo jedan ispitanik od ukupno 48 je završio doktorski studij. Od ukupno 48 ispitanika, 62,5% (30) upravlja biznisom koji su pokrenuli i pravno registrovali nakon pohađane poduzetničke edukacije. Kod 29,2% (14) ispitanika, biznis je u procesu inkubacije/pokretanja i još uvijek nije pravno registrovan. 8,3% (4) ispitanika su biznise koje su pokrenuli nakon poduzetničke edukacije, u međuvremenu, zatvorili te oni više nisu aktivni.

Tabela 1 pokazuje opisne statističke pokazatelje kontinuiranih promjenjivih uzroka istraživanja.

Tabela 1. Opisni statistički pokazatelji kontinuiranih promjenjivih uzroka istraživanja

Promjenjive	N	Min	Max	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Asimetrija		Spljoštenost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Standardna greška	Statistika	Standardna greška
PODUZETNIČKE VJEŠTINE:									
Kroz poduzetničku edukaciju sam razvio vještinu planiranja, organiziranja i upravljanja.	48	1	5	3.65	1.000	-.421	.343	-.249	.674
Kroz poduzetničku edukaciju sam razvio vještinu procjene rizika.	48	1	5	3.29	1.166	-.016	.343	-1.001	.674
Kroz poduzetničku edukaciju sam razvio vještinu upravljanja marketingom proizvoda i usluga.	48	1	5	3.48	1.111	-.091	.343	-.955	.674
PREPOZNAVANJE PODUZETNIČKE PRILIKE:									
Poslije poduzetničke edukacije, a prije pokretanja biznisa znao sam kako procijeniti da li će mi moja biznis ideja donijeti novčani povrat.	48	2	5	3.81	.938	-.416	.343	-.616	.674
Poslije poduzetničke edukacije, a prije pokretanja biznisa znao sam kako procijeniti da li je moja biznis ideja u skladu sa resursima i zaposlenicima koje imam na raspolaganju.	48	2	5	3.92	.821	-.564	.343	.100	.674
Poslije poduzetničke edukacije, a prije pokretanja biznisa znao sam kako procijeniti da li je na tržištu prikladno vrijeme za plasiranje moje biznis ideje.	48	1	5	3.58	1.048	-.230	.343	-.624	.674
Poslije poduzetničke edukacije, a prije pokretanja biznisa znao sam kako procijeniti/provjeriti da li će moj proizvod/usluga zadovoljiti potrebe i želje kupaca.	48	1	5	3.60	1.047	-.753	.343	.584	.674

4.2 Testiranje hipoteze istraživanja

Nakon obrade podataka, dobiveni su pokazatelji korelacije za istraživačku hipotezu. Zbog primijećenog blagog narušavanja pretpostavki za primjenu obračuna korelacije na dijagramu rasipanja, broj podataka u uzorku je smanjen sa 48 na 44 slučaja, uklanjanjem netipičnih tačaka. Opravdanost ovakvog postupka potvrđuju brojni autori, među kojima i Osborne i Overbay [2004] koji u svom radu o jačini netipičnih tačaka i razlozima njihove provjere, empirijski dokazuju, na primjeru obračuna korelacije, neophodnost uklanjanja ekstremnih vrijednosti iz skupa podataka. Oni autori koji se protive uklanjanju netipičnih vrijednosti iz skupa podataka, jer smatraju da prouzrokuju neželjene ishode, su u manjini, te su kroz brojna istraživanja snažno argumentovani razlozi za uklanjanje ekstremnih vrijednosti [Dan i Ijeoma, 2013].

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje pozitivan smjer veze posmatranih varijabli, odnosno poduzetničkih vještina i prepoznavanja poduzetničkih prilika. Vrijednost koeficijenta iznosi 0,441 što predstavlja srednje jaku korelaciju [Bakotić i Bogdanović, 2013; Cohen, 1988; Sedlan-König, 2013]. Nivo značajnosti dobivenog koeficijenta iznosi 0,001 što je manje u odnosu na zadati teorijski nivo značajnosti ($p < \alpha = 0,01$), pa je dobivena srednja korelacija statistički značajna. Shodno navedenom, istraživačka hipoteza se prihvaća, odnosno poduzetničke vještine značajno pozitivno utječu na prepoznavanje poduzetničke prilike. Najjača povezanost između pojedinačnih varijabli u okviru poduzetničkih vještina i prepoznavanja poduzetničke prilike (Tabela 2) je prisutna između vještine planiranja, organiziranja i upravljanja i procjene pravovremenosti ideje koja iznosi 0,440 te vještine procjene rizika i procjene pravovremenosti ideje, koja iznosi 0,422.

Tabela 2. Koeficijent Spearmanove korelacije ranga između pojedinačnih varijabli poduzetničkih vještina i prepoznavanja poduzetničke prilike

Varijable	Procjena održivosti ideje	Procjena atraktivnosti ideje	Procjena pravovremenosti ideje	Procjena dodatne vrijednosti za kupca
Vještine planiranja, organiziranja i upravljanja	0.244	0.191	0.440***	0.340*
Vještina procjene rizika	0.307*	0.354**	0.422**	0.246
Vještina upravljanja marketingom proizvoda i usluga	0.339*	0.387**	0.294*	0.283*

Nivoi značajnosti (*one-tailed*): *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$, u ostalim slučajevima neznačajno pri $p < 0.1$

5 Zaključak

Srednje jaka pozitivna veza između poduzetničkih vještina i prepoznavanja poduzetničkih prilika navodi na zaključak da je sa više poduzetničkih vještina uspješnije i prepoznavanje poduzetničkih prilika koje će voditi do pokretanja novih biznisa. Time se može konstatovati da poduzetničke vještine kao ishod poduzetničke edukacije imaju pozitivan utjecaj na prepoznavanje poduzetničkih prilika, respektujući utjecaj preostalih faktora koje su istraživanjem dokazali drugi autori. S obzirom na opće poznatu činjenicu da su novi biznisi generatori novih radnih mjesta i društvenog i privrednog razvoja jedne zemlje, posebno za one koje se suočavaju sa problemom visoke stope nezaposlenosti, evidentan je značaj poduzetničke edukacije kao faktora koji može pobuditi interes osobe za poduzetnički poduhvat. Imajući u vidu naročito izražen problem nedostatka radnih mjesta u Bosni i Hercegovini, a time za posljedicu i visoku stopu nezaposlenosti, zasigurno je da bi rezultati ovog istraživanja trebali biti zanimljivi i korisni za kreatore politika, jer empirijski potvrđuju preporuku brojnih ekonomskih analitičara o važnosti snažnijeg afirmisanja poduzetništva u zemlji.

5.1 Ograničenja i prijedlozi za buduće pravce istraživanja

Testiranje hipoteze je provedeno na relativno malom uzorku, putem metode kvotnog uzorkovanja, pri čemu nije bio poznat broj jedinica populacije niti dostupan okvir za izbor uzorka. Time je dovedena u pitanje reprezentativnost uzorka, te je ograničena mogućnost generaliziranja dobivenih rezultata. Nepostojanje jedinstvenog okvira za uzorkovanje, odnosno podatka o broju jedinica populacije i listi jedinica populacije, a koji se odnosi na broj i listu osoba koje su po prolasku kroz poduzetničku edukaciju pokrenule vlastiti biznis,

predstavljalo je značajno ograničenje za ovo istraživanje, što će biti slučaj i sa budućim istraživanjima u ovoj oblasti.

Istraživanjem je izmjerena korelacija između percepcije i mišljenja svih ispitanika o stečenim vještinama kroz sva tri oblika poduzetničke edukacije i percepcije o uspješnosti u prepoznavanju poduzetničkih prilika. Međutim, ono što je potrebno dodatno napomenuti jeste da zasigurno nivo kvaliteta programa poduzetničke edukacije u smislu strukture i sveobuhvatnosti gradiva, kao i drugih karakteristika, varira u ovisnosti od pružaoca poduzetničke edukacije, bilo da se radi o univerzitetima, nevladinim organizacijama i drugim vrstama organizacija. Takođe, kvalitet stečenih poduzetničkih vještina uveliko ovisi o posvećenosti učesnika poduzetničkoj edukaciji, te nedovoljan nivo zadovoljstva edukacijom može biti posljedica nedovoljne posvećenosti u praćenju programa i nastave i usvajanju gradiva.

Ono čime se ovo istraživanje nije bavilo, a bilo bi značajno analizirati, jeste kvalitet programa poduzetničke edukacije koje pružaju formalni i neformalni sistemi obrazovanja institucija, ustanova i organizacija u Bosni i Hercegovini, u pogledu strukture izučavanog gradiva, i njegove sveobuhvatnosti, usklađenosti sa aktuelnim tržišnim prilikama, metoda koje se primjenjuju za razvijanje proaktivnosti, poduzetničkog duha i drugih poduzetničkih stavova, kao i nizu drugih kriterija.

S obzirom na dokazanost korelacije između poduzetničkih vještina i prepoznavanja poduzetničkih prilika u ovom radu, bilo bi potrebno ispitati nivo značajnosti ove veze u poređenju sa nivoom značajnosti veze ostalih faktora i prepoznavanja poduzetničke prilike.

Reference

- [1] Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Organizações em contexto*, 3(6), pp 123-152, 2007.
- [2] Ardichvili, A.; Cardozo, R. (2000). A Model of Entrepreneurial Opportunity Recognition Process. *Journal of Enterprising Culture*, 8(2), pp 103-119, 2000.
- [3] Ardichvili, A.; Cardozo, R.; Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), pp 105–123, 2003.
- [4] Bakotić, D.; Bogdanović, V. (2013). Veza između Obuke Zaposlenika i Motivacije za Rad. *Practical Management, Journal of Management in Theory and Practice*, 4(2), pp 67-77, 2013.
- [5] Baron, R.A.; Ensley, M.D. (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), pp 1331-1344, 2006.
- [6] Barringer, B. R.; Ireland, R.D. (2009). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (3rd Edition)*. Prentice Hall, New Jersey, USA.
- [7] Bygrave, W. D. (1989). The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at its Research Methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), pp 7-26, 1989.
- [8] Christensen, P. S.; Madsen, O.O.; Peterson, R. (1989). *Opportunity identification: The Contribution of Entrepreneurship to Strategic Management*. Denmark Aarhus University Institute of Management, Aarhus.
- [9] Cohen, J. W. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd Edition)*. Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- [10] Dan, D. E.; Ijeoma, A. O. (2013). Statistical Analysis/methods of Detecting Outliers in a Univariate Data in Regression Analysis Model. *International Journal of Education and Research*, 1(5), 2013.
- [11] Davidsson, P.; Hunter, E.; Klofsten, M. (2004). The Discovery Process: External Influences on Refinement of the Venture Idea. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp 327–337, 2004.
- [12] DeTienne, D.; Chandler, G.N. (2004). Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), pp 242–257, 2004.

- [13] DeTienne, D.; Chandler, G.N. (2007). The Role of Gender in Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), pp 365–386, 2007.
- [14] Dimov, D. (2007). Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), pp 713-731, 2007.
- [15] Dobre, R. (2006). *Poduzetništvo*. Sveučilište u Zadru, Zadar, Republika Hrvatska.
- [16] Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row Publishers, New York, USA.
- [17] Dutta, D.K.; Crossan, M.M. (2005). The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(4), pp 425-449, 2005.
- [18] European Commission (2012). Entrepreneurship Education at School in Europe: National Strategies, Curricula and Learning Outcomes, http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/135EN.pdf, downloaded: [June, 27th 2015]
- [19] Gibb, A. (2009). Meeting the Development Needs of Owner Managed Small Enterprise: A Discussion of the Centrality of Action Learning. *Journal Action Learning: Research and Practice*, 6(3), pp 209-227, 2009.
- [20] Hatten, T.S. (2006). *Small Business Management, Entrepreneurship and Beyond (3rd Edition)*. Houghton Mifflin Company, New York, USA.
- [21] Hills, G.; Lumpkin, G.T.; Singh, R.P. (1997). Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviours of Entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp 230-243, 1997.
- [22] Kaplan, J.M. (2003). *Patterns of Entrepreneurship*. John Wiley&Sons, New York, USA.
- [23] Kirzner, I.M. (1979). *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, USA.
- [24] Ko, S. (2012). Entrepreneurial Opportunity Identification: A Motivation-based Cognitive Approach. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(2), pp 23-38, 2012.
- [25] Kozlinska, I. (2012). Fundamental View of the Outcomes of Entrepreneurship Education, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2188251, downloaded: [June, 27th 2015]
- [26] Krueger, N.F. Jr. (2003). The Cognitive Psychology of Entrepreneurship. In *Handbook of Entrepreneurial Research*, Ed. Z. Acs, and D.B. Audrestsch, pp 105-140, Kluwer Law International, London, England.
- [27] Liñán, F. (2004). Intention-Based Models of Entrepreneurship Education. *Small Business*, pp 11-35, 2004.
- [28] Long, W.; McMullan, W.E. (1984). Mapping the New Venture Opportunity Identification Process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp 567-591, 1984.
- [29] McIntyre, J.R.; Roche, M. (1999). University Education for Entrepreneurs in the United States: a Critical and Retrospective Analysis of Trends in the 1990s, http://www.ciber.gatech.edu/papers/workingpaper/1999/99_00-21.pdf, downloaded: [June, 27th 2015]
- [30] Oberman Peterka, S. (2013). Poduzetničko Obrazovanje (policy brief), http://www.cepor.hr/Poduzetnicko_obrazovanje_policy%20brief_CEPOR_final.pdf, downloaded: [June, 27th 2015]
- [31] Osborne, J.W.; Overbay, A. (2004). The Power of Outliers (and Why Researchers Should Always Check for Them). *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 9(6), electronic journal.
- [32] Ozgen, E.; Baron, R.A. (2007). Social Sources of Information in Opportunity Recognition: Effects of Mentors, Industry Networks, and Professional Forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), pp 174-192, 2007.

- [33] Rae, D.; Carswell, M. (2000). Using a Life-story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: the Development of a Conceptual Model and its Implications in the Design of Learning Experiences. *Education + Training*, 42(4/5), pp 220-228, 2000.
- [34] Sarason, Y.; Dean, T; Dillard, J.F. (2006). Entrepreneurship at the Nexus of Individual and Opportunity: A Structuration View. *Journal of Business Venturing*, 21(3), pp 286–305, 2006.
- [35] Sedlan-König, Lj. (2012). *Metodologija Visokoškolskog Obrazovanja u Funkciji Poticanja Poduzetničkog Ponašanja*. Ph.D. dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Osijek, Republika Hrvatska.
- [36] Sedlan-König, Lj. (2013). Poduzetnička Kompetencija kao Izvor Konkurentnosti Studenata na Tržištu Rada. *Ekonomski vjesnik*, 25(1), pp 57-70, 2013.
- [37] Shane, S. (2000). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar, United Kingdom.
- [38] Shane, S.; Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), pp 217-226, 2000.
- [39] Singh, R. (1998). *Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks*. Ph.D. dissertation, University of Illinois.
- [40] Singh, R. (2001). A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation. *Academy of Management Review*, 26(1), pp 10–12, 2001.
- [41] Singh, R.; Hills, G.; Hybels, R.; Lumpkin, G. (1999). Opportunity Recognition Through Social Network Characteristics of Entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp 228–241, 1999.
- [42] Smith, B.R.; Matthews, C.H.; Schenkel, M.T. (2009). Differences in Entrepreneurial Opportunities: The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification. *Journal of Small Business Management*, 47(1), pp 38–57, 2009.
- [43] Štefica, V. (2011). The Training Needs Analysis in Small and Medium Enterprises with Particular Stress on Entrepreneurial Skills. *Entrepreneurial Learning*, 1(1), pp 355-366, 2011.
- [44] Tadin, H. (2007). Cjeloživotno obrazovanje za povećanje konkurentnosti preduzeća u Evropskoj uniji. *Ekonomija/Economics*, 14(1), pp 143-150, 2007.
- [45] Timmons, J.A.; S. Spinelli (2007). *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21. Century (7th Edition)*. McGraw-Hill, New York, USA.
- [46] Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3, pp 119–138, 1997.
- [47] Zahra, S. (2002). *Entrepreneurial Opportunity Recognition: Intuition, Foresight, Insight and Creation of New Market Space*. Academy of Management Conference, Denver, USA.

Izgrajevanje startup ekosistema v Sloveniji

Matej Rus

Faculty of Economics and Business, University of Maribor

Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia

matej.rus@um.si

Miroslav Rebernik

Faculty of Economics and Business, University of Maribor

Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia

miroslav.rebernik@um.si

Povzetek. Startup podjetja so pomembno gonilo razvoja novih podjetniških idej, inovacij in tehnologij v gospodarstvu. Privabljajo kreativne posameznike in povečujejo stopnjo angažiranja podjetniškega talenta ter prispevajo komercializaciji novih znanj in tehnologij. V večini primerov startup podjetja razvijajo globalno zanimive izdelke ali storitve, zato so tudi intenzivno usmerjena v rast preko internacionalizacije svojega poslovanja. V fazi rasti se intenzivno potegujejo za različne vire financiranja in prispevajo k razvoju trga neformalnega oziroma formalnega tveganega kapitala. Prav tako pa se startupi povezujejo z različnimi drugimi zasebnimi in javnimi deležniki startup ekosistema, ki jim lahko pomagajo pri razvoju produkta, financiranju zagona in rasti podjetja, razvoju trga oziroma zagotavljajo druge potrebne resurse za razvoj startup podjetja. V prispevku bomo predstavili podroben vpogled v slovenski start-up ekosistem s poudarkom na javnih programih, ki so se v zadnjih letih intenzivno razvili, da zapolnijo tržno vrzel. Pri tem se bomo osredotočili na opis in vlogo Iniciative Startup Slovenija in njenih programov, in sicer konference PODIM, izbora Startup leta s startup šolo in pospeševalnikov Start:up GeekHouse in GoGlobal Slovenija. Navedeni programi Iniciative predstavljajo pomemben mehanizem za podporo startup podjetjem, ki dopolnjujejo in krepijo relativno šibek zasebni startup ekosistem in so namenjeni startup podjetjem v vseh fazah razvoja, in sicer fazi zagona, razvoja in rasti z internacionalizacijo poslovanja. Produkti so tesno povezani s finančnimi zagonskimi spodbudami in semenskim kapitalom Slovenskega podjetniškega sklada. Poleg programov bo kot rečeno predstavljena tudi vloga Iniciative pri povezovanju in promociji različnih deležnikov startup ekosistema, tako zasebnih kot javnih, ki s svojimi programi in aktivnostmi prispevajo k razvoju startup podjetij. Med drugim je Iniciativa spodbudila nastanek Startup Manifesta, kot temeljnega strateškega dokumenta slovenskega startup ekosistema. S ciljem mednarodnega sodelovanja se je začela Iniciativa povezovati s čezmejnimi partnerji v Alpe Adria prostoru in tudi širše, s ciljem krepitve čezmejnega sodelovanja deležnikov startup ekosistemov in oblikovanja skupnega čezmejnega startup ekosistema v Alpe Adria prostoru. Z doseženimi sinergijami sodelovanja si želimo zagotoviti boljše storitve za startup podjetja in ustrezno umeščenost in prepoznavnost v globalnem prostoru.

Ključne besede. startup ekosistem, pospeševalniški programi, deležniki startup ekosistema, startup podjetja.

1 Opredelitev pomena startup podjetij v moderni družbi

Startup podjetja so pomembno gonilo razvoja novih podjetniških idej, inovacij in tehnologij v gospodarstvu. Privabljajo kreativne posameznike in povečujejo stopnjo angažiranja podjetniškega talenta ter prispevajo komercializaciji novih znanj in tehnologij.

Kot navajata Rus in Kos (2012) se startup podjetja nahajajo v središču nove gospodarske revolucije, najmočnejše in največje do zdaj. Revolucije, ki nas pelje iz postindustrijske dobe v družbo znanja. Ko govorimo o startup podjetjih imamo v mislih novonastala podjetja, namen katerih je razvoj novega, običajno inovativnega proizvoda ali storitve v negotovih okoliščinah. V večini primerov startup podjetja razvijajo globalno zanimive izdelke ali storitve zato so tudi intenzivno usmerjena v rast preko internacionalizacije svojega poslovanja. Običajno imajo zato tudi velik potencial za rast in temu ustrezen prispevek k rasti zaposlovanja. Po nekaterih ocenah se tretjina dinamike gospodarske rasti držav lahko pojasni z dinamiko start-up podjetništva. Vendar pa ta podjetja potrebujejo primerno razvit start-up ekosistem. Startup podjetja se namreč za svoj uspešen razvoj povezujejo z različnimi zasebnimi in javnimi deležniki startup ekosistema, ki jim lahko pomagajo pri razvoju produkta,

financiranju zagona in rasti podjetja, razvoju trga oziroma zagotavljajo druge potrebne resurse za razvoj startup podjetja. Startup podjetja se še posebej intenzivno potegujejo za različne vire financiranja in prispevajo k razvoju trga neformalnega oziroma formalnega tveganega kapitala.

Prihodnost po napovedih ekonomskih strokovnjakov prinaša delitev na države, ki bodo znale odgovoriti na izzive družbe znanja, in države, v katerih bo ekonomski in družbeni zaostanek vedno večji. Pričujoči prospek v zato govori o zgodovini, stanju in izzivih razvoja startup ekosistema v Sloveniji in prispevku Iniciative Startup Slovenija k izgradnji svetovno konkurenčnega start-up ekosistema v Sloveniji.

2 Stanje start-up podjetništva v Sloveniji

Stanje start-up podjetništva v Sloveniji se je po nastopu krize sicer precej spremenilo – na bolje. Podatki raziskave startup ekosistema (Yougo.vc, 2013) kažejo, da je bilo oktobra 2013 v Sloveniji vsaj 147 start-up podjetij, ki so zaposlovala 1.400 ljudi, kakor tudi da število start-up podjetij hitro narašča hkrati s številom zaposlenih v njih. Ta podjetja so privabila tudi vsaj 53 mio USD kapitala. V celoti slovenska visokotehnološka podjetja skupaj predstavljajo približno 2-3 % slovenskega gospodarstva in zaposlujejo približno 3.500 ljudi. Panoga raste hitreje od povprečja v gospodarstvu ter ustvarja nova delovna mesta z visoko dodano vrednostjo, žal pa je še relativno omejena. Skupaj Slovenija izvozi za 1,5 mrd USD visokotehnoloških izdelkov, kar predstavlja približno 5 % celotnega izvoza. Žal pa je to še vedno pod povprečjem EU in daleč od najbolj uspešnih držav. V EU visokotehnološki izdelki predstavljajo 15 % celotnega izvoza, v Izraelu pa kar 44 % celotnega izvoza (27 mrd USD). Tam v celotni visokotehnološki panogi zaposlujejo 200.000 ljudi, letno pa vanjo vložijo 1-2 mrd USD – to je 100 do 200-krat več kot v Sloveniji (Rebernik in Jaklič, 2014).

Start-up podjetja in visokotehnološka panoga v Sloveniji torej obstaja in se razvija. Žal pa je še premajhna, da bi lahko spremenila celotno slovensko gospodarstvo. Ključno vprašanje je, kako lahko to panogo vzpodbudimo, da bo kar največ prispevala k razvoju na znanju temelječe slovenske družbe.

Del odgovora zagotovo leži v razvoju primerne okolja za start-up podjetja, ki ga običajno označimo kot start-up ekosistem. Slovenija že ima razvito splošno podjetniško podporno okolje, ki pa še ne prinaša toliko rezultatov, kot bi jih lahko, saj je nediferencirano usmerjeno tako v podporo splošnega podjetništva kot tudi start-up podjetij. V Sloveniji imamo vzpostavljene nastavke podpornega ekosistema, ki pa še niso zadostni za njegov razvoj. Za razvoj start-up podjetništva potrebujemo veliko več vseh podpornih aktivnosti, višjo kakovost podpornih storitev ter boljše povezovanje s podpornimi institucijami drugod v svetu.

V zadnjih letih so se povezali proaktivni akterji slovenskega podjetniškega podpornega okolja s ciljem, da sooblikujejo takšen start-up ekosistem, ki bo umestil Slovenijo na sezname uspešnih startup vozlišč. V nadaljevanju predstavljamo zgodovino nastanka Iniciative Start:up Slovenija, njene programe, povezave z deležniki v startup ekosistemu ter njene načrte za čezmejno povezovanje in sodelovanje v Alpe-Adria regiji.

3 Oris Iniciative Start:up Slovenija

Iniciativa Start:up Slovenija je nastala kot odgovor na vse večji zaostanek v evoluciji slovenskega startup ekosistema. S strateškim povezovanjem podjetniškega inkubatorja Univerze v Mariboru Tovarne podjetij in Tehnološkega parka Ljubljana, ki sta v letu 2011 postala pogodbeni nosilca Iniciative Start:up Slovenija, je dobil razvoj slovenskega startup ekosistema pravi razvojni pospešek. Iniciativa je uspela povezati praktično vse aktivne subjekte inovativnega okolja v Sloveniji, da bi skupaj oblikovali in okrepili nacionalne programe za spodbujanje podjetništva ter zagotovili mrežo celostne podpore za zagon in izgradnjo startup podjetij po vsej Sloveniji (Rus in Lesjak, 2014).

Med ključne deležnike in partnerje Iniciative Start:up Slovenija štejemo:

- Vodilne subjekte podpornega okolja v Sloveniji na različnih lokacijah. V Iniciativo so se že povezali redni člani, in sicer Primorski tehnološki park, RCR Zasavje, Pomurski tehnološki park in Inkubator Savinjske regije ter pridruženi člani, in sicer SAŠA inkubator, Podjetniški inkubator Spodnjega Podravja, KIK Štarter Kamnik in Klub mladih podjetnikov Novo mesto.
- Start:up podjetnike, pri čemer subjekti inovativnega okolja, ki so člani Iniciative združujejo več kot 400 uspešnih podjetij z globalnim potencialom hitre rasti, dogodkov organiziranih s strani članov Iniciative pa se letno udeleži več kot 9.000 potencialnih podjetnikov.
- Start:up mentorje, ki mentorirajo, svetujejo in pomagajo s svojimi povezavami pri globalnem prodoru novih mladih podjetij. V mreži združujemo že več kot 100 kakovostnih mentorjev.
- Zasebne investitorje, v obliki poslovnih angelov in skladov tveganega kapitala, ki investirajo skupaj z javnim denarjem in poleg financiranja tudi mentorirajo podjetja (»smart money«).

- Velika uspešna podjetja, ki se poslužujejo večanja svoje inovacijske aktivnosti z aktivnim sodelovanjem s start-up podjetji in z vključevanjem v ekosistem. Pri tem se v Iniciativo vključujejo tako podjetja z domačim lastništvom, kot tudi mednarodne multinacionalke.
- Zasebne organizacije spodbujanja podjetništva, kot so medijske platforme, zasebni pospeševalniki doma in po svetu, podjetniško izobraževalne inštitucije ter drugi, kot na primer zavod Hekovnik, CEED, medijski podjetniški portal Startaj.si, 30Lean,... Tako je na primer Iniciativa start:up Slovenija tudi partner in ambasador metodologije Delaj Vitko v slovenskem start-up ekosistemu.
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo skupaj s Slovenskim podjetniškim skladom in javno agencijo SPIRIT.
- Druge deležnike, med katere štejemo predvsem inštitucije znanja, kot npr. univerze, inštituti, zasebne šole, prav tako študentska društva, kreativne središča, »co-working prostori« ter vse druge, ki verjamejo v inovativno ter podjetno Slovenijo.
- Mednarodni partnerji, ki jih imamo več kot 50 na vseh kontinentih, zastopajo pa predvsem različna start-up podjetniška središča po svetu in s katerimi skupaj pomagamo podjetjem pri globalni rasti in udejstvovanju.

Iniciativa Start:up Slovenija izvaja nacionalne programe spodbujanja podjetništva in podjetnega udejstvovanja namenjene trem ciljnim skupinam in sicer podjetniškim ekipam v fazi snovanja podjetniške ideje, start-up podjetjem in podjetjem v hitri globalni rasti, ki jih v nadaljevanju podrobneje predstavljamo. Nacionalni programi imajo večletno tradicijo, uveljavljene blagovne znamke, predvsem pa se vsebinsko povezujejo in dopolnjujejo, kar omogoča pomoč in podporo podjetjem od snovanja ideje do hitre rasti na mednarodnih trgih. Večletno izvajanje programov omogoča tudi dobro nacionalno pokritost ter reden razvoj ter nadgrajevanje programov v skladu z globalnimi razvojnimi smernicami.

Programi predstavljajo celostno in sistematično podporo start-upom in zajemajo:

- Finančna sredstva, pri čemer govorimo o subvencijah, lastniškem ter dolžniškem financiranju, tako javnem, kot zasebnem, oziroma »mešanju« obojega denarja. Posamezno start-up podjetje lahko prejme več kot 300.000 EUR javnega denarja za rast in razvoj.
- Vsebinsko-mentorsko podporo, v obliki izobraževalnih programov, mentorstva, svetovanja in administrativne podpore, usposabljanja podjetnikov in mreženja. Raziskave so pokazale, da se s tovrstno podporo močno poveča verjetnost uspeha podjetja. V mreži mentorjev je več kot 100 uglednih podjetnikov, poslovnežev in managerjev, ki svetujejo in mentorirajo podjetja.
- Enotno promocijo programov in podjetij, vključno s privabljanjem talentov iz Slovenije, ki zajema transparenten javni izbor udeležencev programov, spremljanje in promocijo vključenih v program in s tem učinkovit nadzor porabe javnih sredstev,
- Ustrezno infrastrukturo (poslovni prostori), v obliki coworking prostorov, inkubatorjev in tehnoloških parkov, katere primarni namen je gradnja skupnosti in okolij s pravimi vrednotami, ki spodbujajo talent, tehnologijo, toleranco in transparentnost.

Rezultati Iniciative Start:up Slovenija so iz leta v leto boljši in bolj impresivni, pri čemer ključni razlog leži v nacionalnem, regijskem in mednarodnem povezovanju ter sodelovanju, ki temelji na sprejemanju globalnega trenda pametne specializacije in povezovanja ter oblikovanja vrhunskih storitev za ciljne skupine.

V letu 2014 je Iniciativa zabeležila naslednje rezultate (Startup Iniciativa, 2015b):

- Organiziranih več kot 320 dogodkov po celotni Sloveniji
- Več kot 9.000 udeležencev, potencialnih podjetnikov, na dogodkih
- Več kot 400 članov, perspektivnih start-up podjetij, s katerimi redno in aktivno sodelujemo
- Izvedenih več kot 500 podjetniških svetovanj podjetjem in podjetniškim ekipam
- Več kot 70 ljudi v co-working prostorih partnerjev Iniciative
- Več kot 600 ljudi iz več kot 10 držav na regijski mednarodni konferenci PODIM

Podrobnejša statistika delovanja je dostopna na spletni strani Iniciative, in sicer na spletnem naslovu www.startup.si/infografika. Pomembno je poudariti, da je Iniciativa Start:up Slovenija odprta platforma, ki se ji lahko priključijo različne organizacije in posamezniki, ki želijo so-prispevati k viziji dinamične, podjetniškimi talentom prijazne države Slovenije.

4 Osrednji nacionalni programi Iniciative Start:up Slovenija

V nadaljevanju podajamo podroben vpogled v javne programe v okviru Iniciative Startup Slovenija, ki so nastali v tesnem sodelovanju s Slovenskim podjetniškim skladom in drugimi deležniki startup ekosistema, ki so se v zadnjih letih intenzivno razvili. Ti ključni nacionalni javni programi predstavljajo pomemben element slovenskega startup ekosistema in se intenzivno povezujejo in promovirajo, istočasno pa vključujejo in posledično krepijo zasebne pobude.

Ključni programi, ki jih v nadaljevanju podrobneje predstavljamo, so trije pospeševalniški programi, in sicer program izbora Startup leta s startup šolo, Start:up GeekHouse pospeševalnik in GoGlobal Slovenia pospeševalnik. Posebno mesto pa zavzema mednarodna podjetniška konferenca PODIM, ki omogoča mednarodno mreženje vseh ključnih deležnikov ekosistema, promocijo rezultatov delovanja, izmenjavo izkušenj in učenje. Navedeni programi Iniciative predstavljajo pomemben mehanizem za podporo startup podjetjem, ki dopolnjujejo in krepijo relativno šibek zasebni startup ekosistem in so namenjeni startup podjetjem v vseh fazah razvoja, in sicer fazi zagona, razvoja in rasti z internacionalizacijo poslovanja. Produkti so tesno povezani s finančnimi zagonskimi spodbudami in semenskim kapitalom Slovenskega podjetniškega sklada (Rus in Lesjak, 2014).

4.1 Izbor Start:up leta s pospeševalniškim programom

Start:up leta je večdimenzionalen projekt spodbujanja podjetništva na nacionalni ravni. Kot prvo je Start:up leta nacionalni izbor start-up podjetja leta, ki je del širše nacionalne kampanje Start:up Slovenija. Namen izbora je motivirati talente za zagon podjetja, prepoznati najboljše podjetniške ekipe, poslovne modele in start-up podjetja v slovenskem prostoru, jih strokovno podpreti, povezati s potencialnimi investitorji in promovirati v širši javnosti. Prav tako je Start:up leta pospeševalnik v čisto zgodnji fazi iskanja »problem-solution fit-a« in deluje v tesni povezavi z razpisom za zagonsko subvencijo države P2, pri čemer je bilo strateško partnerstvo na pobudo MGRT uspešno sklenjeno že v letu 2011. Dodatno so v okviru projekta organizirane Start:up šole, na katerih udeleženci pridobijo temeljno podjetniško znanje, pri čemer jim država preko financiranja Slovenskega podjetniškega sklada omogoča, da si na trgu povsem samostojno izberejo ustreznega podjetniškega mentorja (Rus in Lesjak, 2014).

Kot del nacionalne promocije, se pred vsakim programskim ciklom v več krajih po Sloveniji in znanstvenih središčih, izvede t.i. Start:up Road-show, na katerem se predstavi celotna nacionalna ponudba programov spodbujanja start-up podjetništva, prav tako pa tudi najsodobnejše podjetniške vsebine, znanja in trendi. Vse to je močno podkrepljeno z medijsko, PR in spletno kampanjo (Rus in Lesjak, 2014).

4.2 Start:up Geek House podjetniški pospeševalnik

Start:up Geek House podjetniški pospeševalnik (SGH pospeševalnik) vsem startup podjetjem z inovativnimi idejami in globalnimi ambicijami omogoča dostop do »pametnega« kapitala in najsodobnejših podjetniških znanj. Ponudba SGH pospeševalnika za podjetja, ki iščejo »product-market fit« vključuje: pridobitev 75.000 € konvertibilnega posojila preko razpisa SK75, udeležbo v SGH Bootcamp oz. intenzivnem 3 mesečnem izobraževalnem programu za pridobitev najsodobnejših podjetniških znanj za izgradnjo vitkega, agilnega podjetja, delo in učenje z vrhunskimi start-up mentorji, »co-working« deljenje prostorov, administrativno-strokovno podporo, medijsko prepoznavnost in promocijo doma in v tujini ter pomoč pri iskanju potencialnih partnerjev in strank v mednarodnem prostoru (Rus in Lesjak, 2014).

Poleg podjetniškega pospeševalnika je Start:up Geek House tudi »co-working« prostor na lokacijah Start:up mest po celotni Sloveniji. Start:up Geek House je delovni prostor namenjen primarno ambicioznim, drznim, inovativnim in podjetnim talentom z znanjem z visoko dodano vrednostjo, ki snujejo nov podjetniški podvig. Delovno mesto v Start:up Geek House lahko najamejo vsi, ki delajo na svojem prototipu, minimalno sprejemljivem produktu (MVP), strateškem načrtu, iščejo prvega kupca ali so že celo začeli poslovati, pa še ne rabijo svoje povsem lastne pisarne. Prav tako je idealni prostor za »freelancerje«.

4.3 Go:Global Slovenia podjetniški pospeševalnik

Največ podjetij se znajde v težavah, ko pridejo do točke globalne rasti. Odgovor na vse ključne izzive hitre rasti start-up podjetij je Go:Global Slovenia podjetniški pospeševalnik (GG pospeševalnik), ki start-up podjetjem, ko so že našla »product-market fit«, nudi vse potrebne elemente za uspešen začetek hitre globalne rasti. Podjetniški pospeševalnik Go:Global Slovenia zagotavlja vse, kar podjetje potrebuje za začetek hitre mednarodne ekspanzije, tako v obliki kapitala, kot tudi znanja in mednarodnih povezav (Rus in Lesjak, 2014).

Go:Global Slovenia podjetniški pospeševalnik zajema 200.000 EUR kapitala javne lastniške investicije, program priprave na investicijo za pridobitev mednarodnih investitorjev, obsežen in sistematičen vsebinski spremljevalno-izobraževalni program Go:Global for Growth z izkušenimi domačimi in tujimi mednarodnimi podjetniki, katerega namen je prejemnikom javnih sredstev pomagati pri profesionalni organizaciji podjetja in globalni rasti, pa tudi osebnega start-up mentorja.

Projekt zajema tudi celotno administrativno pomoč, dostop do ugodne infrastrukture po Sloveniji, dostop do mreže domačih in mednarodnih investitorjev ter aktivno promocijo doma in v tujini, skupaj z dostopom do povezav po različnih mednarodnih globalnih središčih po svetu.

Poleg podjetniškega pospeševalnika so v okviru programa Go:Global Slovenia organizirana tudi 1:1 podjetniška mentoriranja in svetovanja, prav tako pa srečanja in svetovanja za vključitev v najboljše tujе pospeševalnike, kot so Seedcamp, Y Combinator, Techstars, Wayra in drugi.

4.4 Mednarodna konferenca PODIM

Mednarodna podjetniška konferenca PODIM je ena največjih konferenc v Alpe-Adria regiji in vodilna slovensko konferenca o podjetništvu, ki vsako leto (v letu 2015 bo potekala že petintridesetič) v dveh dneh intenzivnega izobraževalnega programa združi vse ključne deležnike regijskega start-up podjetniškega ekosistema. V letu 2015 se je konference udeležilo več kot 600 udeležencev iz več kot 10 držav. Na konferenci ugledni tuji in domači gosti skozi serijo okroglih miz, predavanj in delavnic tako z znanstvenega kot praktičnega vidika predstavijo naj sodobnejša znanja o gradnji novih start-up podjetij (Rus in Lesjak, 2014).

Vsako leto na konferenca poleg deležnikov slovenskega podjetniškega ekosistema konferenca pritegne tudi ugledne mednarodne predavatelje, s posebno izpostavljenimi zvenečimi osrednjimi govorniki konference, domače in tuje uspešne podjetnike, gospodarstvenike ter politične predstavnike. Konferenca je izjemna priložnost za promocijo Slovenije kot podjetniškega vozlišča v mednarodnem prostoru ter za dolgoročno pritegnitev podjetniških talentov v Slovenijo.

5 Mednarodno povezovanje Iniciative in ambiciozni cilji do leta 2020

Uspešna podjetniška okolja so vedno bolj globalno povezana in integrirana. V okviru projekta Start:up Alpe Adria se tako Iniciativa Start:up Slovenija tesno povezuje s sosednjimi državami, z mednarodnimi konferenco PODIM in članstvom v združenjih kot so IASP (Mednarodno združenje znanstvenih parkov), pa tudi z drugimi podjetniškimi vozlišči po celem svetu. K sodelovanju so pritegnili že več kot 50 uglednih partnerjev, ki so navedeni na spletni strani www.startup.si in www.podim.org.

Program Start:up Alpe Adria tesno povezuje slovensko podjetniško vozlišče s sosednjimi državami. Izmenjava znanj, izkušenj, vstop na tuje trge, oblikovanje mednarodnih ekip, vse to so cilji delovanja projekta Start:up Alpe Adria, ki ga poleg Slovenije vodijo italijanske in avstrijske ključne organizacije spodbujanja podjetništva. Temeljne aktivnosti projekta Start:up Alpe Adria so regijski Start-up vikend, enotna promocijska platforma, skupne konference in dogodki ter promocija regije kot podjetniškega vozlišča v globalnem merilu (Iniciativa Start:up Slovenija, 2015a).

Iniciativa Start:up Slovenija poleg regijskega povezovanja aktivno deluje tudi na globalnem povezovanju z aktualnimi podjetniškimi vozlišči na vseh kontinentih. Tovrstno povezovanje omogoča lažji in hitrejši vstop slovenskih podjetij na tuje trge, prav tako pa pritegnitev tujih talentov na domača tla. Aktivno mednarodno povezovanje je ključni in osrednji cilj nadaljnjega delovanja in nadgradnje slovenskega start-up ekosistema.

Z uspešnim nadaljnim razvojem slovenskega startup ekosistema in njegovim mednarodnim povezovanjem, lahko verjamemo, da se bodo dejansko uresničili drzno zastavljeni cilji zapisani v Startup Manifestu, in sicer da lahko v Sloveniji do leta 2020 uresničimo naslednje družbene cilje (Rebernik in Jaklič, 2014):

- Ustvarili 1000 novih delovnih mest letno v start-up podjetjih v Sloveniji;
- Povezali vsako leto vsaj 50 start-up podjetij s svetovno najpomembnejšimi ekosistemi;
- Ustanovili ali privabili vsako leto vsaj 150 start-up podjetij z globalnim potencialom.

Kot navajata Rebernik in Jaklič (2014) moramo za doseganje teh ciljev v Sloveniji še nadalje sistematično vlagati v razvoj podpornega ekosistema, zato je tudi nastal Startup Manifesto, ki je temeljni strateški dokument za razvoj učinkovitega in uspešnega slovenskega startup ekosistema, pri čemer obravnava ključna področja razvoja in delovanja podjetniškega ekosistema, kjer bi v uresničevanju skupne vizije tekmovali in hkrati sodelovali različni javni in privatni akterji.

Kot opredeljujejo strateški dokumenti Evropske Unije in Slovenije (na primer Horizont 2020, Raziskovalna in inovacijska strategija Slovenije 2011–2020), se nahajamo v najpomembnejšem obdobju nove gospodarske revolucije, najmočnejše in največje do zdaj. Zato je tudi osrednji izziv Startup Manifesta, kako se soočiti z izzivom prehoda slovenske družbe iz postindustrijske dobe v družbo znanja, ki predstavlja veliko priložnost in tudi nevarnost za posameznike, podjetja in državo. Srce uspeha sodobne ustvarjalne družbe so namreč talent, tehnologija in strpnost. Za gospodarski uspeh v družbi znanja pa je nujen ustrezen inovacijski ekosistem, prežet z dostopom do kapitala in drugih virov, ki omogočajo razcvet talentu (Rebernik in Jaklič, 2014)

Zato velja še nadalje v strokovnem dialogu razvijati Startup Manifesto, in nadalje iskati najučinkovitejše instrumente in prave aktivnosti aktivnosti, ki podpirajo razvoj inovativnih start-up podjetij ter seveda skrbeti za njihovo sistematično realizacijo v praksi, vključno z merjenjem njihovih učinkov.

Literatura in viri

- [1] Global entrepreneurship monitor (2012).
- [2] Inicijativa Start:up Slovenija. (2015a). Predstavitvena brošura Inicijative Start:up Slovenija. Maribor. 2015.
- [3] Inicijativa Start:up Slovenija. (2015b). Rezultati delovanja 2014. <http://www.startup.si/sl-si/o-inicijativi/rezultati-delovanja>. downloaded: [August, 3rd 2015]
- [4] Rebernik, M in Jaklič, M. (2014). *Start:up Manifesto, verzija 2.0*. Inicijativa Start:up Slovenija. <http://www.startup.si/sl-si/o-inicijativi/startup-manifest>. downloaded: [August, 3rd 2015]
- [5] Rus, M. in Kos, B (2012). *Start:up Manifesto, verzija 1.0*. Inicijativa Start:up Slovenija. <http://www.startup.si/doc/Inicijativa%20StartUp%20Slovenija%20-%20Manifesto%20-%20Final%20Oktober.pdf>. downloaded: [August, 3rd 2015]
- [6] Rus, M. in Lesjak, I. (2014). Ključni programi Inicijative Start:up Slovenija. Interno gradivo.
- [7] Yougo.vc (2013), Slovenian startup ecosystem, <http://yougo.vc/blog/2013/10/slovenian-startup-ecosystem-october-2013/>

Ocjenjivanje efikasnosti hrvatskih županija u poduzetništvu primjenom analize omeđivanja podataka

Dina Korent

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
dina.korent@foi.hr

Kristina Detelj

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
kristina.detelj@foi.hr

Ksenija Vuković

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Croatia
ksvukovi@foi.hr

Sažetak. U ovom radu ocjenjuje se efikasnost hrvatskih županija kao donositelja odluka u poduzetništvu primjenom analize omeđivanja podataka (eng. Data Envelopment Analysis – DEA). Cilj rada jest identificirati efikasne županije koje predstavljaju primjere dobre prakse u poduzetništvu (benchmarking) te neefikasne županije čiju je neefikasnost potrebno minimizirati primjenom odgovarajućih mjera.

Na temelju rezultata dobivenih primjenom analize omeđivanja podataka kao efikasne županije prema BCC-O modelu identificirane su Istarska, Karlovačka, Krapinsko-zagorska, Ličko-senjska, Požeško-slavonska, Splitsko-dalmatinska, Varaždinska i Vukovarsko-srijemska županija te Zagrebačka županija i Grad Zagreb dok su sve ostale županije prepoznate kao relativno neefikasne te su za navedene definirani njihovi referentni skupovi efikasnih županija odnosno dostizni primjeri dobre prakse. Među navedenih devet županija koje su se pokazale efikasnim u poduzetništvu, najefikasnijom se prema kriteriju ukupnog broja članstava u referentnim skupovima može smatrati Karlovačka županija dok se najčešćim uzorom pokazala Istarska županija. Kao najmanje efikasna županija u poduzetništvu prepoznata je Dubrovačko-neretvanska županija. Najvećim izvorima neefikasnosti neefikasnih županija pokazale su se investicije poduzetnika u dugotrajnu imovine te inovativnost izražena kroz prizmu priznatih patenata. Za postizanje relativne efikasnosti, prosječna neefikasna županija treba smanjiti ukupne rashode za 0,41% i investicije za 14,82% te istovremeno povećati ukupne prihode za 5,93%, a broj priznatih patenata za 185,00%.

Ključne riječi. efikasnost u poduzetništvu, županije RH, analiza omeđivanja podataka.

1 Uvod

Poduzetništvo ima važnu ulogu u ekonomskom rastu i razvoju s obzirom da isto predstavlja inkubator tehnoloških inovacija, generira prihode i dobit, utječe na stvaranje novih radnih mjesta te generalno na porast ekonomske efikasnosti [Shane & Venkataraman, 2010]. Sukladno Strategiji razvoja poduzetništva u RH [MINPO, 2013] za razdoblje od 2013.-2020. godine prvi od pet strateških ciljeva, mjere za ostvarenje kojih će doprinijeti realizaciji općeg cilja povećanja konkurentnosti poduzetništva u RH, odnosi se na poboljšanje ekonomske uspješnosti. Unapređenje ekonomske uspješnosti poduzetništva planira se postići većim ulaganjem u R&D, višim stupnjem inovacija, rastom izvoza te daljnjim razvojem poslovnih mreža i povezanosti.

Metodologija praćenja kako kvantitativne tako i kvalitativne dimenzije poduzetništva neiscrpna je tema istraživanja koja rezultira u razvijanju novih pokazatelja koji za cilj imaju što opsežnije obuhvatiti inpute i outpute poduzetništva, a u svrhu osiguranja kvalitetnog donošenja odluka na mikro, mezo i makro razini. Međutim, većina razvijenih pokazatelja mjeri efikasnost poduzetništva samo parcijalno, mjereći primjerice ekonomičnost poslovanja, neto rentabilnost prometa, neto rentabilnost ukupne imovine ili kapitala itd. Stoga je evidentan

problem metodološkog praćenja i ocjene efikasnosti poduzetništva koji nastaje prvenstveno zbog njegove kompleksne prirode. Naime, kako je za ocjenu efikasnosti županija u poduzetništvu u analizu istodobno potrebno uključiti više inputa i više outputa do pokazatelja efikasnosti dolazi se formiranjem virtualnog inputa i virtualnog outputa kao linearnih kombinacija težina i vrijednosti stvarnih inputa i outputa. Pritom svaki input i output može biti izražen u različitim mjernim jedinicama, a uz to nije poznata eksplicitna veza između njih te bi određivanje težina predstavljalo subjektivnu procjenu njihove važnosti i ugrozilo objektivnost analize. U takvim okolnostima efikasnost poduzetništva teško je ocijeniti tradicionalnim metodama. Posljedica navedenog očituje se u nemogućnosti donošenja adekvatnih odluka na pojedinim razinama upravljanja. Upravo stoga nameće se potreba sveobuhvatnijeg mjerenja i praćenja efikasnosti poduzetništva.

Svrha ovog rada jest ocijeniti efikasnost hrvatskih županija u poduzetništvu primjenom metode analize omeđivanja podataka (eng. *Data Envelopment Analysis – DEA*) koja rješava probleme obuhvata podataka te daje cjelovitiju ocjenu efikasnosti. Pored navedenog, cilj rada jest identificirati efikasne županije koje predstavljaju primjere dobre prakse u poduzetništvu (benchmarking) te neefikasne županije čiju je neefikasnost potrebno minimizirati primjenom odgovarajućih mjera.

Polazno je u radu dan kratak osvrt na poduzetništvo u RH kroz pregled pokazatelja aktivnosti poduzetnika (broja zaposlenih, prihoda, rashoda, dobiti (gubitka), investicija te priznatih patenata) po županijama te je dan opis stvarnog problema. U okviru modeliranja i rješavanja problema definirani su donositelji odluka, odabrani su inputi i outputi korišteni u analizi, prikazani su empirijski podaci za donositelje odluka, odabran model te je ilustrirano rješavanje problema. Kao donositelji odluka identificirane su županije RH, dok su ukupni rashodi i investicije u dugotrajnu imovinu odabrani kao inputi odnosno ukupni prihodi i priznati patenti kao outputi procesa poduzetništva. Uspoređeni su rezultati osnovnih modela s konstantnim (CCR) i varijabilnim (BCC) prinosima te je kao relevantan prepoznat BCC model, s usmjerenjem na outpute. U nastavku su komentirani rezultati dobiveni rješavanjem problema u programskom paketu DEA-SOLVER-LV(V3) te su na osnovu usporedbe empirijskih i projiciranih vrijednosti za donositelje odluka utvrđeni izvori relativne neefikasnosti i njihova veličina u svakom inputu i outputu. S obzirom na to da izvori relativne neefikasnosti upućuju na smjernice za poboljšanja, naposljetku su definirane smjernice za županiju koja se pokazala poduzetnički najneefikasnijom.

2 Pokazatelji poduzetništva u Republici Hrvatskoj

U ovom poglavlju prikazano je kretanje pokazatelja poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj (RH). Prema podacima FINA-e za 2010. godinu u RH djelovalo je ukupno 96.758 poduzetnika koji su zapošljavali 859.808 osoba odnosno 73,7% ukupno zaposlenih (DZS, 2011). Raspoređenost poduzetnika po županijama je neravnomjerna i karakterizira je velika disperzija malog broja poduzetnika na veći broj županija s jedne strane, te velika koncentracija broja poduzetnika na samo nekoliko županija s druge strane. Najviše poduzetnika koncentrirano je na području Grada Zagreba, ukupno 31.554 odnosno 32,6% svih poduzetnika u RH. Grad Zagreb zajedno sa Zagrebačkom županijom čini poduzetnički potencijal od 37.498 poduzetnika ili 38,8% svih poduzetnika RH. Po broju poduzetnika iza Grada Zagreba slijede Splitsko-dalmatinska (11,3%), Istarska (9,4%), Primorsko-goranska (9,0%) te Zagrebačka županija (6,1%). Sljedeću skupinu čini trinaest županija s udjelom broja poduzetnika u rasponu od 1,4% (Koprivničko-križevačka županija) do 4,1% (Osječko-baranjska županija), a tri su županije s manje od 1,0% ukupnog broja poduzetnika (Virovitičko-podravsko, Požeško-slavonska i Ličko-senjska) [FINA, 2011].

U tablici 1 na idućoj stranici prikazani su podaci o broju poduzetnika, broju zaposlenih, ukupnim prihodima, dobiti i gubitku nakon oporezivanja te konsolidirani financijski rezultat po županijama u 2010. godini. Raspoređenost broja poduzetnika po županijama očekivano prati sličan raspored zaposlenih gdje dominira Grad Zagreb s udjelom od 40,0% ukupno zaposlenih u poduzetništvu RH, dok zajedno sa Zagrebačkom županijom zapošljava 45,0% ukupno zaposlenih. Izneseni podaci jasno ukazuju na polarizaciju hrvatskih poduzetnika u određenim županijama, premda navedeno djelomice ublažava činjenica da se stvarna aktivnost poduzetnika ostvaruje na području širem od njihova administrativnog sjedišta.

Visinom ukupnog prihoda, kao brojčanim reprezentantom opsega poslovnih aktivnosti, ponovo prednjači Grad Zagreb, čiji su poduzetnici u 2010. godini ostvarili nešto više od polovine ukupnih prihoda hrvatskoga poduzetništva (53,3%). Tome znatno pridonose velika državna javna i druga velika poduzeća, koja svoju aktivnost obavljaju i na područjima drugih županija (HŽ, HT, Hrvatske pošte, HEP, INA, Hrvatske šume i Hrvatske vode), kao i veliki trgovački lanci, sjedišta kojih su, gotovo u pravilu, u Gradu Zagrebu, a prodajni su im prostori locirani diljem zemlje.

Tablica 1. Broj poduzetnika, broj zaposlenih, ukupni prihodi, dobit i gubitak nakon oporezivanja te konsolidirani financijski rezultat po županijama u 2010. godini (iznosi u milijunima kuna; udjel u %;)

Županija	Broj poduzetnika		Broj zaposlenih		Ukupan prihod		Dobit razdoblja		Gubitak razdoblja		Konsolid. financijski rezultat	Ukupni rashodi	Investicije	Priznati patenti (2009.)
	Broj	Udjel	Broj	Udjel	Iznos	Udjel	Iznos	Udjel	Broj	Udjel				
1. Bjelovarsko-bilogorska (BB)	1.422	1,5	15.239	1,8	6.423	1,1	186	0,7	259	0,9	-72	6.460	313	1
2. Brodsko-posavska (BP)	1.500	1,6	16.160	1,9	7.197	1,2	217	0,8	354	1,2	-138	7.284	214	2
3. Dubrovačko-neretvanska (DN)	3.456	3,6	19.840	2,3	8.782	1,5	329	1,2	893	3,0	-564	9.288	501	1
4. Grad Zagreb (GZ)	31.554	32,6	343.886	40,0	318.537	53,3	17.298	61,3	14.843	49,7	2.455	312.234	21.601	/
5. Istarska (IS)	9.090	9,4	44.998	5,2	31.031	5,2	1.979	7,0	1.196	4,0	783	29.954	2.539	9
6. Karlovačka (KA)	1.845	1,9	15.271	1,8	7.039	1,2	632	2,2	321	1,1	311	6.641	600	3
7. Koprivničko-križevačka (KK)	1.361	1,4	17.632	2,1	9.302	1,6	229	0,8	184	0,6	44	9.195	318	2
8. Krapinsko-zagorska (KZ)	1.586	1,6	17.146	2,0	9.441	1,6	302	1,1	310	1,0	-8	9.389	373	0
9. Ličko-senjska (LS)	613	0,6	4.463	0,5	1.620	0,3	99	0,4	130	0,4	-31	1.641	139	0
10. Međimurska (MĐ)	2.378	2,5	24.647	2,9	10.200	1,7	367	1,3	224	0,8	142	9.988	582	1
11. Osječko-baranjska (OB)	4.006	4,1	42.652	5,0	23.502	3,9	650	2,3	1.667	5,6	-1.017	24.404	1.736	7
12. Požeško-slavonska (PS)	597	0,6	8.062	0,9	3.085	0,5	75	0,3	121	0,4	-46	3.116	194	2
13. Primorsko-goranska (PG)	8.735	9,0	6.209	7,2	33.535	5,6	1.236	4,4	1.984	6,6	-748	33.999	2.161	12
14. Sisačko-moslavačka (SM)	1.646	1,7	18.556	2,2	9.013	1,5	188	0,7	1.020	3,4	-832	9.673	391	2
15. Splitsko-dalmatinska (SD)	10.952	11,3	74.385	8,6	38.651	6,5	1.517	5,4	2.839	9,5	-1.321	39.628	1.950	15
16. Šibensko-kninska (ŠK)	1.982	2,0	11.463	1,3	5.837	1,0	200	0,7	482	1,6	-282	6.085	506	1
17. Varaždinska (VŽ)	2.758	2,9	35.682	4,1	19.856	3,3	627	2,2	650	2,2	-22	19.768	1.108	7
18. Virovitičko-podravska (VP)	808	0,8	7.905	0,9	4.077	0,7	121	0,4	173	0,6	-52	4.109	146	1
19. Vukovarsko-srijemska (VS)	1.520	1,6	17.387	2,0	9.297	1,6	348	1,2	341	1,1	7	9.252	600	5
20. Zadarska (ZD)	3.005	3,1	19.761	2,3	10.543	1,8	459	1,6	1.028	3,4	-569	11.032	717	0
21. Zagrebačka (ZG)	5.944	6,1	42.583	5,0	31.221	5,2	1.143	4,1	847	2,8	296	30.669	1.096	53 (+GZ)
Republika Hrvatska (RH)	96.758	100,0	859.808	100,0	598.187	100,0	28.203	100,0	29.866	100,0	-1.663	593.810	37.785	124

Izvor: (FINA, 2011; Nemet, 2010)

U tablici 1 prikazana je i ostvarena dobit razdoblja poduzetnika koji su poslovali uspješno, koja se kretala od 75 milijuna kuna ili 0,3% udjela u Požeško-slavonskoj županiji do 17,3 milijardi u Gradu Zagrebu sa 61,3%. U istoj je godini dio poduzetnika u županijama poslovao s gubitkom te se taj gubitak kretao od 121 milijun kuna ili 0,4% udjela u Požeško-slavonskoj županiji do 14,8 milijardi kuna ili 49,7% udjela Grada Zagreba u ukupnim gubicima poduzetnika Republike Hrvatske. Promotri li se konsolidirani financijski rezultat, čak 14 županija zabilježilo je u 2010. godini manjak prihoda i to od 8,4 milijuna kuna u Krapinsko-zagorskoj županiji do 1,3 milijarde kuna u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Višak prihoda nad rashodima ostvarilo je 7 županija i to od 7 milijuna kuna u Vukovarsko-srijemskoj županiji do 2,4 milijarde kuna u Gradu Zagrebu. Sumarno gledajući 55.541 poduzetnik u 2010. godini ostvario je 28,2 milijardi kuna dobiti, dok je 41.217 poduzetnika ostvarilo gubitke od 29,9 milijarde kuna tako da je neto gubitak svih 96.758 poduzetnika iznosio 1,7 milijardi kuna.

Kao što je slučaj i s приходima, prema ukupno ostvarenim rashodima prednjači Grad Zagreb s 312.234 milijuna kuna, dok su najmanje rashoda ostvarili poduzetnici Ličko-senjske županije ukupno 1.641 milijuna kuna. U ukupnim rashodima poduzetnika znatnu stavku čine troškovi osoblja (12,5-19,1% ukupnih rashoda). Navedeni troškovi su relativno fiksna kategorija koja se ne mijenja proporcionalno s ostvarenim rashodima, a niti vezano uz promjene ukupnih prihoda.

U novu dugotrajnu imovinu u 2010. godini hrvatski su poduzetnici uložili 37,8 milijardi kuna (što je 25,2% manje nego godinu ranije). Najviše su investirali poduzetnici Grada Zagreba zatim slijede istarski poduzetnici sa 6,7% udjela te investitori Primorsko-goranske županije s 5,7%. Najmanje su investirali poduzetnici Ličko-senjske te Virovitičko-podravске županije s po 0,4% ukupnih investicija, dok su poduzetnici Požeško-slavonske županije investirali svega 0,5%. Od ukupnog broja poduzetnika u Republici Hrvatskoj je u 2010. godini svega je 24,3% odnosno 23.523 poduzetnika investiralo u novu dugotrajnu imovinu. Ukupni prihodi u 2010. godini smanjeni su u odnosu na 2009. godinu pa su shodno tome i investicije smanjene u 14 od 21 županije. Investicije su najviše povećane u Karlovačkoj županiji (43,3%), a najviše smanjene u Zadarskoj županiji (63,1%).

Ukupan broj priznatih patenata u 2009. godini iznosio je 124, a medijalna vrijednost broja priznatih patenata iznosi 2 [Nemet, 2010]. Kao što je evidentno više od 10 patenata godišnje ishodile su zajedno Zagrebačka županija i Grad Zagreb (53), zatim Splitsko-dalmatinska županija (15) te Primorsko-goranska županija (12). Nadalje, čak osam županija ishodilo je manje od 2 patenta u 2009. godini. Međutim, valja primijetiti da kad se broj ishodenih patenata svede na 100.000 stanovnika prednost Zagrebačke županije i Grada Zagreba nije više toliko izražena te približno jednake rezultate u broju priznatih patenata postiže Splitsko-dalmatinska županija. I ostale županije pokazuju bolji rezultat u relativiziranom prikazu broja priznatih patenata na 100.000 stanovnika, osobito Istarska, Požeško-slavonska, Koprivničko-križevačka, Međimurska, Šibenska, pa i Dubrovačko-neretvanska te Karlovačka županija.

3 Modeliranje i rješavanje problema

Kao što je ranije spomenuto, većina razvijenih pokazatelja uspješnosti odnosno efikasnosti poduzetništva mjeri istu samo parcijalno, ne uzimajući pritom u obzir kompleksnu prirodu fenomena poduzetništva, što otežava donošenje adekvatnih odluka na različitim razinama upravljanja. Upravo stoga svrha ovog rada jest sveobuhvatnije ocijeniti efikasnost hrvatskih županija u poduzetništvu primjenom analize omeđivanja podataka koja rješava probleme obuhvata podataka i nudi čitav spektar korisnih rezultata. Među njima valja istaknuti mogućnost utvrđivanja izvora neefikasnosti i njihove veličine u svakom inputu i svakom outputu što predstavlja iznimno vrijedan podatak na temelju kojega nositelji poduzetničke politike na županijskoj razini mogu postaviti ciljeve koje treba postići i donijeti odluke koje će omogućiti ispunjenje ciljeva.

3.1 Donositelji odluka

Regije ili županije važne su kao područja za jačanje konkurentnosti poduzetništva na nacionalnoj razini zbog veće mogućnosti diverzifikacije i prepoznatljivosti poduzetničke aktivnosti na regionalnoj odnosno područnoj razini. Republika Hrvatska administrativno je podijeljena na 20 županija i Grad Zagreb koji ima status županije. Donositelji odluka koji su obuhvaćeni ocjenom efikasnosti u ovom radu su županije RH, pri čemu Zagrebačka županija i Grad Zagreb zajedno predstavljaju jednog donositelja odluka. Razlog tome jest što su podaci o outputu priznati patenti za Zagrebačku županiju i Grad Zagreb dostupni samo sumarno. Ukupan broj donositelja odluka iznosi $n=20$; $DO_1, DO_2, \dots, DO_{20}$, gdje su subjektima dodijeljene oznake prema abecednom redosljedu naziva županija.

3.2 Odabir inputa i outputa

Za kvalitetno definiranje politike poduzetništva na regionalnoj odnosno područnoj razini, a uzimajući u obzir različitost razvojnih ciljeva pojedinih regija odnosno županija, iste kao temelj trebaju pouzdanu statistiku

regionalnih odnosno pokazatelja poduzetništva na razini županija (najznačajnije djelatnosti, izvozna aktivnost, inventivna djelatnost itd.). Kvantitativni pokazatelji uspješnosti poduzetništva koji se koriste prilikom donošenja odluka i utvrđivanja smjerova razvoja vrlo su raznoliki i uobičajeno uključuju ekonomičnost poslovanja poduzetnika, neto rentabilnost prometa, neto rentabilnost ukupne imovine ili kapitala, TEA indeks (prilika i nužda) itd.

Važnost regija i/ili županija još uvijek nedovoljno prepoznaju nositelji javne politike što se ogleda u postojanju pojedinačnih strategija odnosno planova regija i/ili županija u Hrvatskoj koje su neusklađene na nacionalnoj razini. Iako je u Strategiji razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2013.-2020. istaknuta potreba postojanja ravnoteže između nacionalnog, regionalnog i lokalnog razvoja, u istoj nisu dane jasne smjernice razvoja poduzetništva u pojedinoj županiji pa se shodno tome odlučivanje o navedenom prepušta nižim razinama odlučivanja. Kao rezultat te činjenice povećava se vjerojatnost postojanja neravnomjernog i stihijskog razvoja na nacionalnoj razini. Upravo je stoga potrebna detaljna analiza poduzetničke efikasnosti hrvatskih županija kako bi se uočili obrasci razvoja i problemi s kojima se susreću pojedine županije.

Polazna točka u kreiranju modela koji se u radu koristi za ocjenu efikasnosti županija u poduzetništvu jest prepoznavanje onih rezultata poduzetništva (outputa) koji odražavaju željene ciljeve, kao i glavnih resursa (inputa) koji se koriste u njihovu ostvarivanju. Među potencijalnim outputima i inputima potrebno je izdvojiti one koji najbolje opisuju proces koji se ocjenjuje i daju pravu sliku cjelokupnog poslovanja. Navedeno je uz odabir modela jedini element unošenja subjektivnosti u analizu omeđivanja podataka te predstavlja osnovno ograničenje u njegovoj primjeni kojeg analitičari, istraživači i donositelji odluka trebaju biti svjesni. Odabir relevantnih inputa i outputa jedan je od najvažnijih i ujedno najtežih koraka u analizi koji mora odražavati interes analitičara i donositelja odluke odnosno drugim riječima opravdati cilj provođenja analize. Inputi i outputi trebaju biti izabrani na način da inputi obuhvate sve resurse, a outputi sve relevantne aktivnosti odnosno ishode za određenu analizu efikasnosti. [Jacobs et al., 2006]

Pored navedenog, kod analize omeđivanja podataka kao što je ranije u radu spomenuto, potrebno je voditi računa i o odnosu broja varijabli inputa i outputa te broja entiteta koji se analiziraju kako bi rezultati analize bili što bliže stvarnosti. Premda nije definirano pravilo, broj entiteta trebao bi biti najmanje 3-5 puta veći od ukupnoga broja varijabli inputa i outputa (Jacobs et al., 2006) odnosno smatra se poželjnim da broj entiteta n bude veći ili jednak $\max(mxs, 3x(m+s))$, gdje je m broj inputa, a s broj outputa. U slučaju kad je $n < (s+m)$, velik dio entiteta bit će efikasan pa je diskriminacija entiteta prema efikasnosti upitna zbog neodgovarajućeg broja stupnjeva slobode [Lukač & Neralić, 2012].

Kod kvantifikacije strateških ciljeva poduzetništva u RH uobičajeno se polazi od utvrđivanja optimalnih vrijednosnih učinaka (financijskih pokazatelja poslovanja poduzetnika) te karaktera inventivne djelatnosti (broj prijavljenih patenata, broj priznatih patenata). Nastavljajući se na prethodno, za potrebe ovog rada odabrana su četiri pokazatelja od čega dva inputa i dva outputa. Dakle, za svakog donositelja odluka (DO_1 - DO_{20}) u analizu su uvrštena sljedeća dva inputa:

x_{1j} – (I) Ukupni rashodi poduzetnika u milijunima kuna

x_{2j} – (I) Investicije poduzetnika u dugotrajnu imovinu u milijunima kuna¹⁷

te sljedeća dva outputa:

y_{1j} – (O) Ukupni prihodi poduzetnika u milijunima kuna

y_{2j} – (O) Priznati patenti

pri čemu vrijedi ($j = 1, \dots, 20$).

Odabir varijabli u ovome radu zasniva se na tradiciji statističkog obuhvata najvažnijih pokazatelja poduzetništva u Republici Hrvatskoj što ujedno znači da su ti pokazatelji i dostupni. Valja napomenuti kako output *Ukupni prihodi* obuhvaća i prihode ostvarene na osnovu izvoza poduzetnika pa shodno tome navedeni nisu definirani kao poseban output.

3.3 Empirijski podaci o inputima i outputima

U daljnjoj analizi za svaku su županiju odnosno donositelja odluka korišteni godišnji empirijski podaci o odabranim inputima i outputima. Izvor podataka o ukupnim prihodima, ukupnim rashodima i investicijama poduzetnika u dugotrajnu imovinu po županijama u 2009. godini jest dokument *Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika Republike Hrvatske po županijama u 2010. godini* [FINA, 2011], a podataka o priznatim patentima dokument *Analiza razvitka inventivne djelatnosti na temelju broja prijave i ishodenih patenata 1995.-2009. g.* [Nemet, 2010] (podaci su prikazani u tablici 1). Budući da podaci o priznatim patentima po županijama za 2010. godinu nisu dostupni korišteni su empirijski podaci o inputima i outputima po županijama koji se odnose

¹⁷ Sukladno strateškim ciljevima prikladniji pokazatelj inputa bile bi investicije poduzetnika u R&D, međutim podaci o navedenim po županijama nisu dostupni.

na 2009. godinu. U dokumentu FINE dostupni su podaci za 2010. te su podaci za 2009. izračunati na osnovu dostupnih indeksa 2010./09. za navedene podatke.

U tablici 2 prikazana su osnovna deskriptivna statistička obilježja izabranih varijabli.

Tablica 2. Deskriptivna statistika varijabli (inputa i outputa) korištenih u analizi omeđivanja podataka

	Ukupni rashodi poduzetnika (u mil. kuna)	Investicije poduzetnika u DI (u mil. kuna)	Ukupni prihodi poduzetnika (u mil. kuna)	Priznati patenti
Max	345.942	32.160	352.887	53,0
Min	1.590	104	1.614	0,0
Average	30.140	2.525	30.514	6,2
SD	73.222	6.847	74.729	11,5

Izvor: izračun autora prema FINA, 2011; Nemet, 2010

3.4 Odabir vrste modela i usmjerenja

Kod odabira vrste modela odlučujuću ulogu imaju obilježja podataka i poznavanje vrste prinosa karakterističnog za analizirani proces. Obzirom se za poduzetništvo ne može sa sigurnošću utvrditi radi li se o procesu s konstantnim prinosima za koji se preporučuje Charnes-Cooper-Rhodesov (CCR) model ili o procesu s varijabilnim prinosima za koji se preporučuje Banker-Charnes-Cooperov (BCC) BCC model, provedena je analiza uz obje pretpostavke [Charnes et al., 1978; Petrov, 2002; Šegota, 2003, Cooper et al., 2007].

Pored navedenog, valja napomenuti kako odabir modela analize omeđivanja podataka može ovisiti o strategiji koju definiraju nositelji javne politike. Primjerice, ako je cilj nositelja politike minimizirati inpute uz ostvarenje barem zadane razine outputa, koristi se model usmjeren na inpute, a u slučaju da je cilj maksimizirati outpute uz korištenje najviše zadane razine inputa, koristi se model usmjeren na outpute. Obzirom na različita obilježja modela usmjerenih na inpute, odnosno outpute, razlikuju se i putanje, pa tako i vrijednosti projekcija neefikasnih županija na granicu efikasnosti [Rabar & Blažević, 2011].

S obzirom na to da ciljevi razvoja poduzetništva podrazumijevaju povećanje oba odabrana outputa, ali ne nužno i smanjenje odabranih inputa, logično je odabrati usmjerenje na outpute koje pruža mogućnost da se istraži do koje mjere se mogu povećati outputi (ukupni prihodi i broj priznatih patenata), a da se istodobno ne poveća korištena razina inputa (ukupni rashodi i investicije u dugotrajnu imovinu).

3.5 Zapis modela i rješavanje problema

U rješavanju opisanog problema u skladu s metodologijom analize omeđivanja podataka u prvoj je fazi za donositelja odluke DO_1 potrebno riješiti sljedeći problem u dvije faze:

$$\min_{\theta, \lambda} \theta$$

uz ograničenja:

$$\begin{aligned} 7.601*\lambda_1 + 7.944*\lambda_2 + \dots + 352.887*\lambda_{20} &\geq 7.601 \\ 1*\lambda_1 + 2*\lambda_2 + \dots + 53*\lambda_{20} &\geq 1 \\ -7.609*\lambda_1 - 7.807*\lambda_2 - \dots - 345.942*\lambda_{20} + 7.609*\theta &\geq 0 \\ -468*\lambda_1 - 374*\lambda_2 - \dots - 32.160*\lambda_{20} + 468*\theta &\geq 0 \\ \lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_{20} &\geq 0 \\ \sum_{j=1}^n \lambda_j &= 1 \end{aligned}$$

Rješavanjem ovog problema u DEA-SOLVER-LV(V3) prema BCC-I modelu dobivaju se sljedeći rezultati: $\theta^* = 0,928779$, $\lambda_1^* = 4,37E-03$, $\lambda_2^* = 0,985387$, $\lambda_3^* = 1,02E-02$. Nakon zamjene $\theta^* = 0,928779$ u drugoj se fazi rješava problem:

$$\begin{aligned} \max_{\lambda, s^+, s^-} (s^+ + s^-) \\ 7.601*\lambda_1 + 7.944*\lambda_2 + \dots + 352.887*\lambda_{20} - s_1^+ &= 7.601 \\ 1*\lambda_1 + 2*\lambda_2 + \dots + 53*\lambda_{20} - s_1^+ &= 1 \\ -7.609*\lambda_1 - 7.807*\lambda_2 - \dots - 345.942*\lambda_{20} + 7.609*0,928779 - s_1^- &= 0 \\ -468*\lambda_1 - 374*\lambda_2 - \dots - 32.160*\lambda_{20} + 468*0,928779 - s_1^- &= 0 \\ \lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_{20}, s_1^+, s_1^- &\geq 0 \end{aligned}$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$$

Kako za optimalno rješenje BCC-I modela dobiveno u dvije faze vrijedi:

$$\theta^* = 0,928779, \lambda_1^* = 4,37E-03, \lambda_2^* = 0,985387, \lambda_3^* = 1,02E-02, s^{+*} = 2,067199, s^{-*} = 0$$

u skladu s metodologijom analize omeđivanja podataka dobiva se optimalno rješenje BCC-O modela:

$$\eta^* = \frac{1}{\theta^*} = \frac{1}{0,928779} = 1,076682$$

$$\mu_1^* = \frac{\lambda_1^*}{\theta^*} = \frac{4,37E-03}{0,928779} = 4,71E-03$$

$$\mu_2^* = \frac{\lambda_2^*}{\theta^*} = \frac{0,985387}{0,928779} = 1,06E+00$$

$$\mu_3^* = \frac{\lambda_3^*}{\theta^*} = \frac{1,02E-02}{0,928779} = 1,10E-02$$

te se zaključuje da je Bjelovarsko-bilogorska županija prema navedenom modelu neefikasna. Na analogan se način može riješiti navedeni problem i za ostale donositelje odluka.

4 Komentar rezultata

4.1 Empirijska ocjena efikasnosti hrvatskih županija u poduzetništvu

Na temelju rezultata analize uočeno je da su prema CCR-O modelu četiri županije identificirane kao efikasne, a to su: Karlovačka, Krapinsko-zagorska, Požeško-slavonska te Varaždinska županija. Efikasnost navedenih županija jednaka je 1 (Score=1) pa su sukladno tome iste rangirane na prvome mjestu. Rezultati BCC-O modela sugeriraju međutim da je čak devet županija efikasno u poduzetništvu. Kao efikasni donositelji odluka prepoznate su Istarska, Karlovačka, Krapinsko-zagorska, Ličko-senjska, Požeško-slavonska, Splitsko-dalmatinska, Varaždinska i Vukovarsko-srijemska županija te Zagrebačka županija i Grad Zagreb. Tablice s pokazateljima dostupne su na zahtjev

U tablici 3 dana je sumarna usporedba rezultata ocjenjivanja efikasnosti hrvatskih županija u poduzetništvu primjenom osnovnih CCR i BCC modela usmjerenih na outpute.

Tablica 3. Rezultati CCR-O i BCC-O modela

Rezultati analize	CCR-O	BCC-O
Broj relativno efikasnih županija	4	9
Broj relativno neefikasnih županija	16	11
Prosječna relativna efikasnost	0,94947	0,97034
Standardna devijacija	0,04305	0,04218
Najmanja vrijednost relativne efikasnosti	0,86597	0,87226
Broj (%) županija koje imaju relativnu efikasnost manju od prosječne	11 (55%)	7 (35%)

Izvor: vlastiti izračuni u - *DEA-SOLVER-LV(V3)*

Usporedba rezultata obaju modela pokazuje njihove razlike. Između ostalog, najmanja vrijednost relativne efikasnosti prema BCC-O modelu za 0,006294 je viša nego prema CCR-O modelu. Ostvarena prosječna CCR-O efikasnost (0,94947) znači da je prosječna (pretpostavljena) neefikasna županija mogla, uz pretpostavku konstantnog prinosa, u usporedbi s efikasnim županijama uz istu razinu korištenja inputa ostvariti 5,32182%¹⁸ veće outpute te tako dosegnuti efikasnu granicu. S obzirom da je prosječna BCC-O efikasnost veća (0,97034) od CCR-O efikasnosti, to znači da je prosječna (pretpostavljena) neefikasna županija mogla, uz pretpostavku varijabilnog prinosa, u usporedbi s efikasnim županijama uz istu razinu korištenja inputa ostvariti 3,05695%¹⁹ veće outpute te tako dosegnuti efikasnu granicu. Može se uočiti da je navedeni postotak manji od onog za CRR-O

¹⁸ Navedeni se postotak dobije na temelju recipročne vrijednosti iznosa efikasnosti koja predstavlja optimalnu vrijednost funkcije cilja u modelu usmjerenom na outpute: $(1/0,94947 - 1) * 100 = 5,32182$.

¹⁹ Navedeni se postotak dobije na temelju recipročne vrijednosti iznosa efikasnosti koja predstavlja optimalnu vrijednost funkcije cilja u modelu usmjerenom na outpute: $(1/0,97034 - 1) * 100 = 3,05695$.

efikasnost, što potvrđuje lakšu dostižnost BCC-O efikasnosti u odnosu na CCR-O efikasnost. Osim toga, broj efikasnih županija je prema BCC-O modelu čak za 125% veći nego prema CCR-O modelu. Pri ovakvom je ishodu [Rabar & Blažević, 2011] primjerenije korištenje BCC modela jer se najvjerojatnije radi o efektu obujma djelovanja. Stoga je daljnja analiza provedena uz korištenje BCC modela usmjerenog na outpute.

Prema BCC-O 45% donositelja odluke pokazalo se efikasnim a te stoga navedeni predstavljaju primjere čijim bi se poslovnim rezultatima ostali donositelji odluka trebali približiti. Međutim, postavlja se pitanja na koji način razlikovati te donositelje odluka odnosno županije. Poznato je da se donositelji odluka koji su ocijenjeni efikasnim pojavljuju u referentnim skupovima za neefikasne donositelje odluka, pa se učestalost njihova pojavljivanja u referentnim skupovima može smatrati pokazateljem predstavlja li pojedini efikasni donositelj odluke primjer dobre prakse koji bi ostali trebali dostići. Što je učestalost pojavljivanja efikasnog donositelja odluke u referentnim skupovima veća, to je vjerojatnije da se radi o primjeru dobre prakse [Rabar & Blažević, 2011].

Referentni skup za neefikasni donositelj odluke sadrži efikasne donositelje odluke čija je usmjerenost na inpute/outpute najbližnja onoj koju ima promatrani neefikasni donositelj odluke [Rabar & Blažević, 2011]. Nadalje, postavlja se pitanje koji će član odnosno donositelj odluke iz referentnog skupa biti proglašen uzorom neefikasnog donositelja odluke, čime će se omogućiti utvrđivanje dostižnih ciljeva kojima treba težiti. Kako se projekcija neefikasnog donositelja odluke na efikasnu granicu izražava linearnom kombinacijom donositelja odluke iz njegova referentnog skupa čiji koeficijenti predstavljaju njihove udjele u formiranju njegove projekcije na efikasnu granicu, tako za uzor treba odabrati donositelja odluke s najvećim pripadnim koeficijentom.

Referentni skupovi s pripadajućim λ_j -evima za svakog donositelja odluke za BCC-O model odnosno CRR-O model dostupni su na zahtjev. U tablici 4 za svakog je efikasnog donositelja odluke dana učestalost pojavljivanja u referentnim skupovima neefikasnih županija kao i broj neefikasnih županija u čijim projekcijama na efikasnu granicu isti ima najveći udio.

Tablica 4. Broj članstava i vodećih udjela u referentnim skupovima

Efikasni donositelj odluke	Ukupan broj članstava	Ukupan broj vodećih udjela
Istarska županija	6	6
Karlovačka županija	8	4
Krapinsko-zagorska županija	4	1
Ličko-senjska županija	2	0
Požeško-slavonska županija	3	0
Splitsko-dalmatinska županija	2	0
Varaždinska županija	6	0
Vukovarsko-srijemska županija	1	0
Zagrebačka županija i Grad Zagreb	0	0

Izvor: vlastiti izračuni u - *DEA-SOLVER-LV(V3)*

Među devet donositelja odluka koji su se pokazali efikasnim, najefikasnijim se prema kriteriju ukupnog broja članstava u referentnim skupovima može smatrati Karlovačka županija obzirom se ista pojavljuje u čak osam referentnih skupova, a slijede je Istarska i Varaždinska županija sa po šest referentnih skupova te Krapinsko-zagorska županija s četiri referentna skupa. Požeško-slavonska županija pojavljuje se u tri referentna skupa, Splitsko-dalmatinska i Ličko-senjska u po dva, a Vukovarsko-srijemska županija u jednom. Zagrebačka županija i Grad Zagreb ne pojavljuju se ni u jednom referentnom skupu. Zanimljivo je da se najčešćim uzorom pokazala Istarska županija, ista je uzor u svim referentnim skupovima u kojima se pojavljuje, dok Zagrebačka županija i Grad Zagreb to nisu ni u jednom slučaju, po čemu zaostaju ne samo za Istarskom već i za Karlovačkom i Krapinsko-zagorskom županijom. Efikasne donositelje odluka slijede Koprivničko-križevačka, Brodsko-posavska, Primorsko-goranska te Međimurska županija. Pri dnu tablice nalazi se Dubrovačko-neretvanska županija.

Pri provedbi analize dobiveni su i podaci o optimalnim težinama $v(i)$ i $u(i)$ za inpute i outpute donositelja odluka. Pritom $v(0)$ odgovara ograničenju $\sum_{j=1}^n \lambda_j \geq l$, a $u(0)$ ograničenju $\sum_{j=1}^n \lambda_j \leq u$. Osim toga dostupne su i optimalne vagane vrijednosti inputa i outputa za svakog donositelja odluka ($X_{ij}v(i)$, $Y_{ij}u(i)$). Ove rezultate ne prikazujemo zbog ograničenja prostora, ali su isti dostupni na zahtjev.

4.2 Izvori i veličina relativne neefikasnosti županija

Na osnovi usporedbe empirijskih i projiciranih vrijednosti za svakog donositelja odluka utvrđeni su izvori neefikasnosti i njihova veličina za oba inputa i oba outputa. Veća postotna razlika između projiciranih i empirijskih vrijednosti pojedinog inputa, odnosno outputa, čini taj input, odnosno output, većim izvorom neefikasnosti [Rabar

& Blažević, 2011]. U tablici 5 prikazane su promjene koje se zahtijevaju od neefikasnih donositelja odluka odnosno županija kako bi se postigla relativna efikasnost. Riječ je o prosječnim postotnim promjenama po neefikasnjoj županiji i promjenama za županije kod kojih je potrebno najveće poboljšanje pojedinog inputa ili outputa.

Tablica 5. Izvori i iznosi neefikasnosti

Inputi/outputi	Prosječna postotna promjena	Najveća promjena				
		DO	Empirijska vrijednost	Projicirana vrijednost	Razlika	Postotna razlika
Ukupni rashodi poduzetnika (u mil. kuna)	-0,41%	KK	10.296,75	9.836,49	-460,26	-4,47%
Investicije poduzetnika u DI (u mil. kuna)	-14,82%	ZD	1.943,09	890,55	-1.052,54	-54,17%
Ukupni prihodi poduzetnika (u mil. kuna)	5,93%	DN	8.773,23	10.058,05	1.284,82	14,64%
Priznati patenti	185,00%	ZD	0,00	4,21	4,21	999,90%

Izvor: vlastiti izračuni u - *DEA-SOLVER-LV(V3)*

Što je prosječna postotna razlika između ostvarenih (empirijskih) i ciljanih (projiciranih) vrijednosti pojedinog inputa ili outputa veća, to je taj input ili output prosječno veći izvor neefikasnosti [Bahovec & Neralić, 2001]. Ako je vrijednost prosječne postotne razlike jednaka 0, odgovarajući inputi/outputi nisu izvori neefikasnosti [Rabar & Blažević, 2011]. Kao što je vidljivo iz tablice 5 za postizanje relativne efikasnosti, prosječna neefikasna županija treba smanjiti ukupne rashode za 0,41% i investicije za 14,82% te istovremeno povećati ukupne prihode za 5,93%, a broj priznatih patenata za 185,00%. Znatno je veći utjecaj outputa nego inputa na neefikasnost unaprijed određen izborom usmjerenja modela. Utjecaj inputa, ali i outputa na neefikasnost je prilično neujednačen. Naime, ukupni rashodi imaju tek neznatan utjecaj, dok je utjecaj investicija zamjetniji. Ista je situacija i s outputima, utjecaj ukupnih prihoda je znatno manji u odnosu na utjecaj broja priznatih patenata. Zaključuje se da su najveći izvori neefikasnosti hrvatskih županija u poduzetništvu investicije u dugotrajnu imovinu te inovativnost izražena kroz prizmu priznatih patenata.

Što se tiče neefikasnosti investicija u dugotrajnu imovinu i broja priznatih patenata ističe se Zadarska županija koja treba smanjiti investicije u dugotrajnu imovinu te povećati broja priznatih patenata više od ostalih županija. Promatrajući ukupne rashode u poduzetništvu, najmanje se efikasnom pokazala Koprivničko-križevačka županija, a po pitanju ukupnih prihoda Dubrovačko-neretvanska županija. Glavni izvori neefikasnosti Dubrovačke-neretvanske županije investicije su priznati patenti, a ne ukupni prihodi. Međutim, kao što je prethodno spomenuto, navedena županija među svim ostalim županijama bilježi i najmanju efikasnost po pitanju ukupnih prihoda.

S obzirom na najniži iznos efikasnosti (0,872259), najmanje se efikasnom pokazala Dubrovačko-neretvanska županija. U tablici 6 dane su empirijske vrijednosti inputa i outputa Dubrovačko-neretvanske županije, njihove projekcije na efikasnu granicu te apsolutne i relativne razlike između spomenutih vrijednosti koje predstavljaju promjene nužne za postizanje efikasnosti.

Tablica 6. Potencijalna poboljšanja Dubrovačko-neretvanske županije

Inputi/Outputi	Empirijska vrijednost	Projicirana vrijednost	Apsolutna razlika	Postotna razlika
Ukupni rashodi poduzetnika (u mil. kuna)	9.400,81	9.400,81	0,00	0,00%
Investicije poduzetnika u DI (u mil. kuna)	947,07	696,59	-250,48	-26,45%
Ukupni prihodi poduzetnika (u mil. kuna)	8.773,23	10.058,05	1.284,82	14,64%
Priznati patenti	1,00	3,71	2,71	271,13%

Izvor: vlastiti izračuni u - *DEA-SOLVER-LV(V3)*

Iz podataka prikazanih u tablici 6 vidljivo je da najveći izvor neefikasnosti Dubrovačko-neretvanske županije predstavljaju priznati patenti, zatim investicije poduzetnika u dugotrajnu imovinu te ukupni prihodi poduzetnika. Dakle za postizanje efikasnosti potrebno je povećati ukupne prihode za 14,64% i broj priznatih patenata za 271,13% uz istovremeno smanjenje investicija u dugotrajnu imovinu za 26,45%. Navedeni rezultati sugeriraju na potrebu dubljeg sagledavanja njihovih uzroka te na potrebu poduzimanja mjera kako bi se isti poboljšali.

Valja napomenuti kako izvori i iznosi relativne neefikasnosti predstavljaju iznimno vrijedan podatak na temelju kojega se mogu postaviti ciljevi koje treba postići te donijeti odluke koje će doista i omogućiti ispunjenje postavljenih ciljeva.

5 Zaključak

Analizom omeđivanja podataka ocijenjena je relativna efikasnost hrvatskih županija u poduzetništvu na osnovu dva odabrana inputa (ukupni rashodi poduzetnika i investicije poduzetnika u dugotrajnu imovinu) te dva outputa (ukupni prihodi poduzetnika i priznati patenti). Zbog nepoznavanja vrste prinosa, a s ciljem da povećanje efikasnosti bude rezultat povećanja outputa, analiza je provedena koristeći CCR i BCC modele usmjerene na outpute. Uzevši u obzir primjetne razlike u dobivenim rezultatima odabran je BCC model koji se u takvim slučajevima obično preporuča.

Na temelju rezultata dobivenih primjenom DEA-SOLVER-LV(V3) kao efikasne županije prema BCC-O modelu identificirane su Istarska, Karlovačka, Krapinsko-zagorska, Ličko-senjska, Požeško-slavonska, Splitsko-dalmatinska, Varaždinska i Vukovarsko-srijemska županija te Zagrebačka županija i Grad Zagreb dok su sve ostale županije prepoznate kao relativno neefikasne te su za navedene definirani njihovi referentni skupovi efikasnih županija odnosno primjeri dobre prakse koji su dostižni obzirom ih predstavljaju županije koje karakterizira efikasnost u poduzetništvu.

Među devet donositelja odluka koji su se pokazali efikasnim, najefikasnijim se prema kriteriju ukupnog broja članstava u referentnim skupovima može smatrati Karlovačka županija obzirom se ista pojavljuje u čak osam referentnih skupova, a slijede je Istarska i Varaždinska županija sa po šest referentnih skupova te Krapinsko-zagorska županija s četiri referentna skupa. Požeško-slavonska županija pojavljuje se u tri referentna skupa, Splitsko-dalmatinska i Ličko-senjska u po dva, a Vukovarsko-srijemska županija u jednom. Zagrebačka županija i Grad Zagreb ne pojavljuju se ni u jednom referentnom skupu. Zanimljivo je da se najčešćim uzorom pokazala Istarska županija, ista je uzor u svim referentnim skupovima u kojima se pojavljuje, dok Zagrebačka županija i Grad Zagreb to nisu ni u jednom slučaju, po čemu zaostaju ne samo za Istarskom već i za Karlovačkom i Krapinsko-zagorskom županijom.

Nadalje, najvećim izvorima neefikasnosti neefikasnih županija pokazale su se investicije poduzetnika u dugotrajnu imovinu te inovativnost izražena kroz prizmu priznatih patenata. Za neefikasne županije utvrđene su njihove projekcije na efikasnu granicu te je ista ilustrirana za Dubrovačku-neretvansku županiju s obzirom na to da je navedena relativno promatrajući prepoznata kao najneefikasnija.

Može se zaključiti da se analiza omeđivanja podataka pokazala respektabilnom metodom za ocjenu efikasnosti hrvatskih županija u poduzetništvu te shodno tome pristup opisan u ovom radu može pružiti snažnu podršku donositeljima odluka, kako na županijskoj tako i na nacionalnoj razini odlučivanja. Isto tako, smatra se kako ovaj koncept analize efikasnosti poduzetništva na županijskoj razini može biti poticajan za buduća relevantna istraživanja efikasnosti poduzetništva, primjerice u kontekstu analize prozora, revidiranja odabira inputa i/ili outputa i sl., što bi, u konačnici moglo pridonijeti razvoju problemskog područja u cjelini.

References

- [1] Bahovec, V; Neralić, L. (2001). Relative efficiency of agricultural production in county districts of Croatia. *Mathematical Communications, Supplement*, 1(1), 111–119.
- [2] Charnes, A; Cooper, W. W; Rhodes, E. L. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 3(4), 429–444.
- [3] Cooper, W. W; Seiford, L. M; Tone, K. (2007). *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software* (Second Edition.). New York: Springer.
- [4] DZS. (2011). *Priopćenje (godina XLVII, broj 9.2.4.): Zaposleni po područjima djelatnosti i županijama - stanje 31. ožujka 2010.* Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.
- [5] FINA. (2011). *Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika Republike Hrvatske po županijama u 2010. godini.* Financijska agencija.
- [6] Jacobs, R; Smith, P. C; Street, A. (2006). *Measuring Efficiency in Health Care: Analytic Techniques and Health Policy.* Cambridge: Cambridge University Press.
- [7] Lukač, Z; & Neralić, L. (2012). *Operacijska istraživanja* (I. izdanje.). Zagreb: Element d.o.o.
- [8] MINPO. (2013). *Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.-2020.* Ministarstvo poduzetništva i obrta.

- [9] Nemet, B. (2010). *Analiza razvitka inventivne djelatnosti na temelju broja prijava i ishodenih patenata 1995.-2009. g.* Savez udruga inovatora Rijeka. http://www.inovatori.hr/statistika_hr_patenata.pdf.
- [10] Petrov, T. (2002). *Modeli analize omeđivanja podataka s primjenom u trgovini.* magistarski rad, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb.
- [11] Rabar, D; Blažević, S. (2011). Ocjenjivanje efikasnosti hrvatskih županija u turizmu primjenom analize omeđivanja podataka. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, Vol 21, No 127, 25-56.
- [12] Šegota, A. (2003). *Usporedna analiza efikasnosti prodajnih objekata u maloprodaji.* doktorska disertacija, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb.
- [13] Shane, S; Venkataraman, S. (2010). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

The Specifics of Fundraising for Social Enterprises' Start-Ups: International Practice and Ukrainian Reality

Anastasiia Svynchuk

Management Department, Kyiv National Economic University
Peremogy Ave 54/1, 03680, Kyiv, Ukraine
nsvynchuk@gmail.com

Antonina Cherpak

Management Department, Kyiv National Economic University
Peremogy Ave 54/1, 03680, Kyiv, Ukraine
antonina.cherpak@gmail.com

Abstract. *Social entrepreneurship is one of the most promising tools for solving social problems. However, active promotion and support of social entrepreneurship idea at macro-level don't guarantee easy fundraising for social enterprises' start-ups, particularly in Ukraine. We investigate the international and Ukrainian practice in fundraising for social enterprises and develop proposals for better financial support of them, in particular through social enterprises inclusion in corporate shared value plans.*

Based on the analysis of international practice, we've determined the main sources of fundraising for social enterprises' start-ups and explored the possibility and barriers for their application in Ukraine. We've found that for Ukrainian social enterprises the main sources for fundraising are their own funds, grants from international organizations, bank loans and rarely – the crowdfunding platforms.

Keywords. social entrepreneurship, social enterprise (SE), fundraising, start-ups.

In the whole world the development of social entrepreneurship is seen as one of the ways to solve numerous social problems. In Africa social enterprises create jobs for rural population, urban poor, youth and women; and microfinance platforms provide loans for the poorest. In Europe they create jobs for unemployed young people, people with disabilities etc. In USA social enterprises are operating mainly in health and education area, try to help homeless, to reduce poverty etc. So social entrepreneurship has become an additional institution aimed at social problems solving with the business tools use. That means earning money for implementation of a certain social purpose. In such a way social enterprise take partly a role of government institutions authorized to help socially vulnerable people, at the other side they don't operate like charity organizations or corporations who donate money. Social entrepreneurs at their own determine a target group of stakeholders whom they help and at whose needs to take into the focus of their social mission (consumers, personnel or suppliers). So social enterprises help to diminish the range of unmet social needs and they better select them, keeping the hand at the pulse of the local community development, not waiting for public subsidies or for a great benefactor to come.

So social entrepreneurship is a hybrid form of business and social activity in which traditional instruments and forms of doing business are used for social purpose. Despite its comparatively long history, scientists still hasn't reached a consensus in definition of social entrepreneurship, because of the variety of its forms and different approaches to its institutional regulation. In their works it's defined as following:

- an innovative, social value creating activity in different sectors of economy [Austin et al., 2003; Boschee, 1995; Sagawa & Segal, 2000; Waddock, 1988; Leadbetter, 1997; Schwab Foundation, 2014];
- innovative way of addressing social needs by developing new and creative solutions [Weerawardena & Mort, 2006; Peredo and McLean, 2006; Mair and Marti, 2006];
- it is a process whereby the creation of new business enterprise leads to social wealth enhancement so that both society and the entrepreneur benefit [MacMillan, 2005].

We see social entrepreneurship as a profit-oriented activity aimed at satisfying of unmet social needs. So we emphasize the business side of social value creating activity and don't limit forms of social entrepreneurship as we see in some definitions above. Such a definition also allows clearly distinguish social entrepreneurship from charity and volunteering organizations. In comparison with them social entrepreneurship don't imply donation of

money, because social enterprise can be financially independent in realization of social goals. In short, distinctions between traditional and social entrepreneurship are the following:

- Social entrepreneurship like a traditional entrepreneurship focuses on value creation, but social entrepreneur isn't interested in value capture, like a traditional entrepreneur [Ashta 2014];
- SE has a dual mission (of financial sustainability and social purpose) [Costanzo et al. 2014; Doherty et al. 2014], "combine profit and altruistic or social mission" [Eldar, 2014], while traditional enterprise is profit-maximizing, and may but mustn't pursue social purposes, directly or indirectly;
- Social entrepreneurship contributes to the solution of neglected problems in the society and provides positive externalities for the weak, excluded, minorities, while traditional enterprise mainly provides benefits for the powerful segments of population [Ashta, 2014];
- Social entrepreneurs' selection of areas for operation drives the social mission and desire to help more to a powerless segment of the population [Ashta, 2014], while traditional entrepreneur selects the area for operation mainly by the profit-maximizing criteria;
- Unlike traditional enterprise, SE don't need to out-compete others because social entrepreneurs aren't occupied with maximizing of profits both in short term and in long term [Ashta, 2014] and creating sustainable advantages at consumer markets. So social enterprises compete only at capital markets and seek sustainable ways for realization of their social mission. We suppose that their horizon of planning is limited by the period of social mission realization. At the end of it the social mission can be reconsidered or operations of the enterprise may be suspended, or the enterprise can be closed.

Segregation of social entrepreneurship into a special type of business has begun in the 90s. However, the uncertainty of the methodological concept, legislative differences caused the non-availability of relevant statistics. The main source of information about social enterprises is research papers and data from international organizations. In the EU there are about 800,000 SE [European Commission, 2014]. UK is a leader in number of social enterprises in Europe (283,800), mostly thanks to the government support of them. In Croatia there are about 100 social enterprises founded in such spheres like professional integration, social services, agriculture, tourism, environmental protection. Real governmental support of social enterprises promotes their rapid growth and reduction of unemployment. For example, in the UK growth rate of SMEs was 28%, of social enterprises - 58% [Ashton, 2012]. Employment at social enterprises in the EU in 2002-2010 increased from 6% to 6.5% of total employment, number of jobs increased from 11 to 14.5 million [Social Europe guide, 2013]. Relatively less number of SE is founded in USA (\approx 100,000), but 10% of them are operating abroad, mostly in Africa and Asia, where social problems are more noticeable [Thornley, 2012]. About 1% of enterprises can be considered like social in Russia. In Ukraine there are also no public statistics of social enterprises, but analyzing participants of various projects, we can presume the real number of them varies from 40 to 200. Most of them are small, with 3-5 official employees, although they may involve in their activity volunteers and people who work offstage.

Common forms of social enterprises are associations, foundations, cooperatives and such specific forms like community interest companies in UK or benefit corporations, flexible purpose corporations, social purpose corporation, low-profit LL, Benefit LLC in USA. Belgium, Denmark, Italy, Finland, Slovakia, Slovenia and Lithuania settled by law the status of a social enterprise that can be founded in different legal forms, but must match a certain criteria. Besides, some countries allow NGO to engage in certain business activities (Slovenia, Czech Republic). In Ukraine social enterprises frequently operate like NGO that conducts its business activity through affiliated individual entrepreneurs - 28%, NGO - 26%, individual entrepreneurs - 15%, LLC and an enterprise of public organization - 13% each, and 2,5% - charity foundations and private enterprises [Kataloh social'nych pidprijemstv Ukrainy, 2013]. In other studies it's indicated that about 30% of social enterprises are created in the form of traditional enterprises, 60% - non-profit organizations and 10% as combined business and non-profit organizations (enterprises founded by public organizations) [Borzaga et al., 2008]. In Ukraine one of the important factors for enterprise organizational form selection is tax legislation which creates favorable conditions for individual entrepreneurs.

Over the past decades in the field of social entrepreneurship are issued several hundred papers, but very few of them focus on peculiarities of social-oriented business model and management. That's why entrepreneurs feel lack of methodic support and many enterprises stop operations on spending of start-up capital, work unstably or from one grant to another, and therefore they fail to succeed in implementation of their important social mission. Like traditional enterprises, social ones are facing a number of problems; the most important of them is fund raising, especially for start-ups. This task is more difficult for social enterprises in comparison with traditional ones, because of their dominant social mission (and therefore additional risks for creditors) and often unqualified management (who can't make an enterprise profitable). In Europe important sources of social enterprises financing are orders from public authorities, grants, private donations, membership fees, operational income, equity capital [Svynchuk, 2014]. Social enterprises in USA have similar sources of funding, but charitable contributions and private donations are prevailing (according to Yurmanova (2009) 76% of donations are from individuals and 24% of private funds or inheritance [Grishina, 2012], also they get an operational income and grants. In Russia social

enterprises raise funds from public or private funds, but also there are companies who have own capital and get an operational income, so potentially are self-repayable. So, Albutova [Albutova, 2013] studied 131 applications of social enterprises for grants in 2008-2010 and from this investigation we see the following peculiarities of their financing:

- 11.5% of enterprises depends on public sources (subsidies, money from regional programs), grants; they can ensure own financing only on average 26%;
- 25.2% of enterprises are nonprofit, use combined sources (grants, donations, public sources), but have also a for-profit activity;
- 51.8% of enterprises get operational income and have own capital for development;
- 11.5% of enterprises use debt capital that prevails in the capital structure.

Although this sample can't represent Russian social business as a whole, but it shows the potential of self-repayment in Russian SE.

In Ukraine the development of social entrepreneurship was driven by the initiative and under support of international funds and organizations. In 2004 - 2005 UCAN provided \$140,000 in 15 grants for social entrepreneurship development projects [Ukraine Citizen Action Network, 2014]. In 2005 - 2007 Schwab Foundation held a contest "Social Entrepreneur of the Year" aimed at promotion of social entrepreneurship [Kaminnik, 2010, Prihod'ko, 2007]; in 2010-2013 operated the consortium "Assistance to social entrepreneurship in Ukraine" of British Council, East Europe Foundation, International Renaissance Foundation, Pricewaterhouse Coopers, Erste Bank, Ukrainian Foundation for Entrepreneurship Support. The Consortium wasn't successful, because winners of the business plans contest didn't receive preferential loans from Erste Bank or promised initial capital [Zagakajlo, 2015]. But thanks to the Consortium there were established resource centers for social entrepreneurship development in three regions (Crimea, Lviv region, Donetsk region) and Ukrainian Resource Center of Social Entrepreneurship "Social Initiative" (Kyiv), which, in turn, has conducted several training sessions for social entrepreneurship promotion.

Table 1 summarizes information about the main sources of funding for start-ups of social enterprises in international practice, their advantages and disadvantages, and also their applicability in Ukrainian practice. We see that social entrepreneurs in Ukraine use limited sources of fundraising, primarily grants (\$1,000 - \$12,000) and competitions. Microcredits are also available. In 2015-2016 the government plans to start a micro-credit program for agriculture enterprises. Main microcredit institutions are credit unions (at 01.01.2014 there were 624 credit unions [Prudnikov, 2014] and banks. They give microcredits mainly on production, processing and marketing of products, purchasing machinery, equipment, technology, construction and reconstruction of industrial premises and so on. State microcredit support social enterprises can get from Ukrainian Foundation for Entrepreneurship Supporting. Some NGO also provide microcredits with low interest rate for social enterprises (Entrepreneurship Support Fund of Sokal Regional Development Agency, Agency for Local Economic Development in Burshtyn; Agency for Economic Development at Voznesensk).

Limited sources of social enterprises' financing indicate insufficient development of social entrepreneurship institutions in Ukraine, in particular the lack of support from state and corporations. We see large perspectives for closer cooperation between corporations and social enterprises in the framework of corporate social responsibility programs. It can take following forms:

- Involving corporation personnel in social enterprises' projects realization;
- Including of various social enterprises in corporate supply chain;
- Foundation of corporate consulting centers for social entrepreneurs (corporate staff can help social entrepreneurs in management, finance, operation management, accounting, reporting, legal issues);
- Financing (donations, grants, loans, microcredits, investments) of particular social enterprise or its projects;
- Founding of a social enterprise as a separate corporate entity for realization of corporate social and business mission or shared value [Porter&Kramer, 2011] creation etc.

So, corporations that have corporate social responsibility programs or create shared value can make their contribution in social value creation through closer cooperation with social enterprises and at the same time improve their performance in this area. Modern view on corporation as a "citizen" [Matten&Moon, 2013], whose mission is to create value for society and who have to behave like a responsible citizen of the society, demands an amendment of corporate strategic focus from solely business goals to simultaneously creation of social and economic value. Change of corporate vision to shared value creation assumes that existing social problems are seen as business opportunities that allow a corporation to increase its profitability. So, corporations under pressure from competitors and other influential stakeholders may join the process of social problems' decision. Social enterprises can become their social agents who at the first stage of cooperation can be ensured for realization of certain corporate social programs' goals, and in the case of further integration they can fully integrate into a corporate value chain, ensuring the creation of shared value by their social activity.

Table 1. Funding for start-ups of social enterprises in international practice and Ukraine

Source and its characteristics 1	Advantages 2	Disadvantages 3	Applicability in Ukraine 4
Bootstrapping – establishment of the enterprise by private funds (savings) of entrepreneur without external financing [Thomas, 2013]	The cheapest source Independence from external investors, creditors, and therefore lower accountability to them Higher financial stability of the enterprise due to the lower debt Rational use of time at the stage of the company development (focus on the development of business, not on seeking the investors) More rational and efficient use of capital, because it's limited and it's own Focus on customer needs, not investors	Financial resources are limited by the amount of entrepreneur's savings Significant personal financial risks of the entrepreneur Loss of financial leverage effect More time needed for business development because of the limited financial resources This source is suitable only for startups that don't require large initial capital Worse competitive position compared with companies that have another capital structure and higher ROE	Not commonly used, because of the low household savings level and financial capacity of people
Friends and family (3F/ «love money»)[Holtzman, 2009]	Low cost of raising capital, generally with no interest rate Flexibility in terms of a refund It's possible to raise funds on non-repayable basis	limited financial resources Pressure from family and friends Many advices for doing business Worsening of family relations in case of failure	Affordable and used (Bakery "Bulka")
Crowdfunding - open call in Internet to collect financial resources in the form of monetary donations, sometimes in exchange for a future product, service or reward [Kleemann at al., 2008, Moghraby, 2014]	Low cost of capital, without interest rate Attracts an attention to the project in media Fundraising process becomes furthermore a promotional and helps to save on marketing expenses Quick money obtainment A feedback from potential clients allows to improve the product on the project stage	Money should be returned to investors if target amount isn't collected Funding is limited by a target amount, so in case of a wrong calculation or a significant change on the market (currency fluctuations etc.) there is a risk of the whole project failure due to the lack of investment Reputation risks in case the company can't carry out its obligations to investors Risk of idea copying	Ukrainian crowdfunding platform "Spilnokosht" Entrepreneurs can use foreign crowdfunding platforms, such as KiskStarter
Accelerators – programs for start-ups; SE can get a complex support: mentoring, workspace and funding in exchange for capital share (usually 6-8%)[Abele, 2015, Clark, 2014, Fankhauser, 2013]	Necessary assistance in organizing and doing business Getting an access to a contacts' network that will facilitate fundraising, promotion etc. Access to capital in the required amount Access to a workspace that reduces initial costs	Selection of startups Short term of support (3-4 months) Mentors often impose their opinion to entrepreneurs Geographical and timing dependence on mentors The loss of capital that is granted to the investment company Restrictions for types of economic activity	Ukrainian accelerators (Happy Farm (IT), GrowthUP, Eastlabs, WannaBiz, Founder Institute) invest primarily in startups in IT and Telecommunications [Startup Commons Global, 2014, Pustovalov, 2013]

1	2	3	4
Incubators [Mattheij, 2011] - organizations designed to accelerate the growth and success of entrepreneurs, supporting them (workspace, capital, coaching, services, useful for business contacts)	No limits for the duration of participation program A small fee for participation Qualified mentors Access to a workspace Project evaluation that identifies the strengths and weaknesses of the project Alumni's and contacts' network that helps to find investors, mentors, clients	Focused on startups that are easier to start (in IT and telecommunications) Focus on young entrepreneurs Work under high pressure Geographical dependence on mentors Investors take 2 -10% share of company (not always) Restrictions for types of economic activity	Polyteco, Startup Depot, WannaBiz, BilaTserkva Innovation Business Incubator, Innovation BOX regional business incubator
Fellowships and pitch competitions [Abele, 2015]	Low cost of raising capital without interest rate Small amounts of financing Irrevocable financing Technical Support Professional development Contacts' network that helps to find investors, mentors, clients Qualified mentors Close acquaintance with potential investors, consultants and partners	Risk of copying ideas High competition for funding A small amount of funding	DTEK Association of NGOs "Socio-Economic Strategies and Partnerships", East Europe Foundation British Council
Grants	Low cost of raising capital without interest rate Irrevocable financing Easier to save control over the business	Target financing Reporting Primary available for NGO, public organizations Problem to find an appropriate grant for the startup High competition for funding	NGO "Center for Social Leadership", Ukrainian National Committee of International Chamber of Commerce, International Fund "Renaissance"
Social impact bonds – a new approach to social programs aimed at raising funds from investors and charities to fund preventive social programs [Callananat al., 2012]	More efficient spending, because of a strict criteria for participants' selection Strong link between funding and results Attracts private investors to solve social problems Distribution of risks between investors	Focused mainly on preventive measures Risk of no redemption Considerable time and other resources use for the program's implementation Problems in setting of quantitative indicators measuring social results	Isn't used
Social bonds - is a targeted debt investment in which an investor (charitable organizations and other investors) loans money to a SE for certain clearly defined social purpose for a settled period of time without interest rate	Strong link between funding and performance Attracts private investors to solve social problems Distribution of risk between investors No need for deposit Allows to raise significant investment for a long-term No change in ownership structure Financial dependence is only at the period of final maturity of bonds	Risk of no redemption Considerable time and other resources use for the program's implementation Problems in setting of quantitative indicators measuring social results needed for reporting Higher disclosure requirements	Authors' proposal that hasn't been implemented yet

1	2	3	4
Angel investors - people who promote interesting business projects providing for SE an access to capital, their experience and connections	Initial capital in the required amount Fast investor's decisions Access to knowledge and contacts of the investor Mentoring	Significant time needed to find such an investor Investor takes some share of business Restrictions for types of economic activity (only interested for the investor)	Association of Private Investors of Ukraine (invests primarily in startups in IT and telecommunications)
Impact investing – focused on profitable social business with measurable results, which contributes to solving the social problems of the poor and marginalized[Tan, 2014]	Flexibility in the forms and methods of investment Economic and social results	Problems with quantitative measurement of social results A new source (7 years) Depends on economic, regulatory and legal environment of a country	Hasn't become popular
Venture capital – a long-term, risk capital that's invested in shares of new and growing companies to obtain great profits after initial public offering of these shares	Risk sharing with investors Access to experience, advice and relations of the investor No need to pay interest rate Venture capital firms are under strict supervision of regulators	Shares are divided between investors Partial loss of control and autonomy An agreement may include a restrictions on personnel structure, wages etc.	Ukrainian Association of Venture Capital, Venture Fund BeValue, TA Venture, AVentures Capital, Vostok Ventures. Principally they invest in IT, online sales, online commerce, mobile applications
Credits	Significant funding for a short or long term Gives financial stability Financial leverage effect Preferential loans for social enterprises No loss of control over the company	Higher cost due to the high credit risks Refund with interest rate Interest rate can be changed by the bank Higher requirements of banks to the financial state of a borrower Need for loan security Loan is limited by the amount of the borrower investment It's difficult to get a loan for SME and especially for social enterprise (preferences are given to companies that operate for several years and have a good credit history (that is impossible for startups)	Preferential loans for SE had Erste Bank, now they can be obtained under the Program of social investment WNISEF
Microfinance (microcredit)	Easier to get in comparison with a regular loan Special micro financing platforms allow entrepreneurs accumulate necessary funds from thousands of individual creditors, who risks a small amount of money (from \$25) Higher repayment level	Interest rate in most cases higher than for regular loan Small amount of a loan In some cases entrepreneur must get a membership in credit union or credit cooperative to get a loan	Domestic and international micro financing platforms (Kiva, European Microfinance Platform, ASA, FONDEP Micro-Créditetc.)

References

- [1] Abele, A. L. (2015). Funding your startup social enterprise, <http://www.socialgoodguides.com/funding-your-startup-social-enterprise-guide>, downloaded: [July, 13th 2015]
- [2] Albutova, A. I. (2013). Social'noepredprinimatel'stvo v Rossii: kljuचेvyeigroki i potencialformirovanija. *Экономическаясоциология*, 14 (3), pp 109–132, 2013.
- [3] Ashta, A. (2014). A CommentonFilipe M. Santos'sPositiveTheoryofSocialEntrepreneurship: Towards a RealisticTheoryofSocialEntrepreneurship, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2438467>, downloaded: [July, 28th2014]
- [4] Ashton, C. (2012). Whyaresocialenterprisesthrivinginthe UK? <http://www.bbc.co.uk/news/uk-17104953>, downloaded: [February,21st2012]
- [5] Austin, J.; Stevenson, H.; Wei-Skillern, J. (2003). Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Working paper series No. 04-029*, Harvard Business School.
- [6] BiznesRossii (2013), Social'noepredprinimatel'stvo: vsjotol'konachinaetsja,<http://businessofrussia.com>, downloaded: [May, 31st2013]
- [7] Borzaga, C., Galera, G.,Nogales, R. (2008).*SocialEnterprise: A NewModelforPovertyReductionandEmploymentGeneration*. UNDP RegionalBureauForEuropeandtheCommonWealthofIndependentStates.
- [8] Boschee, J. (1995).Social Entrepreneurship.*Across the Board*, May, pp 20-25, 1995.
- [9] Clark, B. (2014). Accelerators vs. Incubators: What's the Difference? <http://microventures.com/education/accelerators-vs-incubators>, downloaded: [December 11, 2014]
- [10] Costanzo, L. A.;Vurro, C.;Foster, D.;Servato, F.; Perrini, F. (2014).Dual-MissionManagementinSocialEntrepreneurship: QualitativeEvidencefromSocialFirmsintheUnitedKingdom,*JournalofSmallBusinessManagement*, 52 (4), pp 655-677, 2014.
- [11] Doherty, B.;Haugh, H.,Lyon, F. (2014).SocialEnterprisesasHybridOrganizations: A ReviewandResearchAgenda. *InternationalJournalofManagementReviews*, 16 (4), pp. 417-436, 2014.
- [12] Eldar, O.(2014).TheRoleofSocialEnterpriseandHybridOrganizations. *YaleLaw&EconomicsResearchPaper*No. 485.
- [13] European Commission(2014). Socialenterprises: reportpresentsfirstcomparativeoverview, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>, downloaded: [November, 17th2014]
- [14] Fankhauser,D. (2013). TheProsandConsofStartupAccelerators,<http://mashable.com/2013/06/11/startup-accelerator-growth>, downloaded: [June, 11th2013]
- [15] Grishina,Ja.S. (2012). Sravnitel'no-pravoeissledovaniesocial'nogopredprinimatel'stva v stranahAmeriki i Evropy.*VestnykPermskohounyversyteta. Yurydicheskyyenauky*, 2, pp111-121, 2012.
- [16] Holtzman, L. (2009).ShouldYourBusinessStartupFundsComefromFamilyandFriends? <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/52058.aspx>, downloaded:[October, 10th2009].
- [17] Kaminnik I. (2010) Social'noepredprinimatel'stvonaUkraine: kakimonodolzhnobyt'?<http://www.sesp.org.ua/web/sep/sep-RU.nsf/0/28FAE150EBAC8EAAC2257A23003C09F8>
- [18] *Katalohsocial'nychpidpryjemstvUkrainy* (2013). Kyjevo-Mohyljans'kaakademija, Kyiv, Ukrajina

- [19] Kleemann, F.; Vob, G.; Rieder, K. (2008). Un (der) paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. *Science Technology and Innovation Studies*, 4, pp. 5-26, 2008.
- [20] Leadbetter, C. (1997). *The rise of social entrepreneurship*. Demos, London.
- [21] MacMillan, I.A. (2005). Social Entrepreneurs: Playing the Role of Change Agents in Society, *Knowledge@Wharton*, May 19, 2005.
- [22] Mair, J.; Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), pp 36-44, 2006.
- [23] Matten, D.; Moon, J. (2013). Corporate Citizenship: Introducing Business as an Actor in Political Governance. Corporate Citizenship, *The International Library of Critical Writings on Business and Management*, June 22, 2013.
- [24] Mattheij, J. (2011). The Pros and Cons of Joining a Start-up Incubator, <http://thenextweb.com/entrepreneur/2011/04/04/the-pros-and-cons-of-joining-a-start-up-incubator/4/>, downloaded: [April, 4th 2011].
- [25] Callanan L.; Law J.; Mendonca L. (2012). *From Potential to Action: Bringing Social Impact Bonds to the US*. McKinsey & Company, USA.
- [26] Moghraby, A. E. (2014) What are the advantages and disadvantages of crowdfunding ?. <http://www.premierline.co.uk/knowledgecentre/business-guides/2014/8/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-crowdfunding>, downloaded: [August, 19th 2014].
- [27] Peredo, A.; McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), pp 56-65, 2006.
- [28] Porter, M.; Kramer M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism, *Harvard Business Review*, 89 (1/2), pp 62-77, 2011.
- [29] Prihod'ko O. (2007) Social'no predprinimatel'stvo po-ukrainski: otperemennym stavstrechirezul'tatmenjaetsja. <http://sesp.org.ua/web/sesp/sesp-RU.nsf/0/0A139DE8CC270F75C2257A2F0048FF32>
- [30] Prudnikov A.O. (2014). Porivnyal'nyy analiz systemy kredytnykh spilok Ukrainy, Spoluchenykh Shtativ Amerykyta Kanady. *Young Scientist*, 4 (07), pp 110-113, 2014.
- [31] Pustovalov D. (2013) Ukrainian Tech Accelerators and Incubators, <http://pustovalovdmityy.wix.com/startupcommunity#!accelerators-and-incubators-ua/caqp>, downloaded: [August, 19th 2013].
- [32] Sagawa, S.; Segal, E. (2000). Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership. *California Management Review*, 42(2), pp 105-122, 2000.
- [33] Schwab Foundation (2014), <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>
- [34] Social economy and social entrepreneurship. (2013). *Social Europe guide*, Vol. 4.
- [35] Startup Commons Global (2014). Startup Communities Around the World: Incubators and Accelerators in Ukraine, <http://www.startupcommons.org/blog/startup-communities-around-the-world-incubators-and-accelerators-in-ukraine>, downloaded: [July, 29th 2014].
- [36] Svychnuk, A. (2014) Mizhnarodny dosvid rozvytku sotsialnykh pidpriemstv: uroky dlia Ukrainy / / Stratehii ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, 34, pp 25-33, 2014.
- [37] Tan, K. (2014). Impact Investing: Time for New Terminology?. http://ssir.org/articles/entry/impact_investing_time_for_new_terminology, downloaded: [Oct. 1, 2014].

- [38] Thomas, M. J. (2013). The Advantages and Disadvantages of Bootstrapped Funding vs. Venture Capital Funding. <http://appianpartnersblog4.quora.com/The-Advantages-and-Disadvantages-of-Bootstrapped-Funding-vs-Venture-Capital-Funding>, downloaded: [February, 25th 2013].
- [39] Thornley, B (2012). The Fact on U.S. Social Enterprise, http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise_b_2090144.html, downloaded: [August, 11th 2012].
- [40] Ukraine Citizen Action Network (2014). http://www.ucan-isc.org.ua/ukr/activities/social_entrepreneurship/
- [41] Waddock, S.A. (1988). Building successful partnerships. *Sloan Management Review*, 29, pp 17-23, 1988.
- [42] Weerawardena J.; Mort G.S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, pp 21–35, 2006.
- [43] Yurmanova E.A. (2009) Reformirovanie kooperativnogosektora v postsocialisticheskikh stranah: realii i perspektivy. http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N151/N151p024-033.pdf
- [44] Zagakajlo, O. (2015). Social'noepredprinimatel'stvo – neocenennaja neobhodimost', http://gazeta.dt.ua/economics_of_regions/socialne-pidpriyemnictvo-neocinena-neobhidnist-.html, downloaded: [March, 13th 2015].

Vrijednosti socijalnih poduzetnika Ekonomije zajedništva

Ivana Marić

Ekonomski fakultete Zagreb, Sveučilište u Zagrebu

Kennedyev trg 6, 10000 Zagreb, Hrvatska

imaric@efzg.hr

Sažetak. *Pokret fokolara pod vodstvom Chiare Lubich iznjedrio je projekt Ekonomija zajedništva kao konkretan odgovor današnjem čovjeku na globalnu ekonomsku i moralnu krizu. Naime, ova ideja Ekonomije zajedništva potvrđuje da je moguće drugačije poslovanje poduzeća gdje se kroz konkretne svakodnevne radne zadatke i aktivnosti ostvaruje ideja bratstva i zajedništva te konačno izgrađuje novi svijet. Ekonomija zajedništva je zanimljiv socio-ekonomski fenomen koji u praksi potvrđuje da je moguće povezati naizgled oprečne principe tržišta i društva. Ovaj projekt potvrđuje da je moguće ugraditi solidarnost i društvenu odgovornost u svaku organizacijsku kulturu nasuprot isključivoj težnji k profitu i vlastitim interesima što se pokazuje kroz pozitivne poslovne rezultate, ali i prisutnost poduzeća EZ diljem svijeta.*

Konačno, ova poslovna praksa svojevrsna je socijalna inovacija koja već dvadesetak godina kroz 182 zemlje svijeta djeluje kroz brojna poduzeća te dotiče tisuće ljudi kao zaposlenike, klijente, potrošače i dobavljače te potvrđuje da je moguće djelovati na drugačijim principima: besplatnosti, uzajamnosti, bratstva, kulture davanja i zajedništva. Poduzeća Ekonomije zajedništva djeluju u različitim područjima: informatike, proizvodnje, usluga, savjetovanja, pomoći ranjivim skupinama, no zajedničko im je da rade na nov, drugačiji način. Ova oživotvorena konkretna gesta ljubavi za čovjeka - radnika na njegovom radnom mjestu omogućava da se i u poduzećima živi i djeluje po evanđeoskim principima koji čuvaju čovjekovo dostojanstvo kroz pravednu plaću, stvarnu brigu za zaposlenika, suradnju umjesto natjecanja, uzajamnost i rast ne samo poduzeća i dobiti već svih zaposlenika, poduzeća i lokalne zajednice.

Socijalni poduzetnici Ekonomije zajedništva su drugačiji, oni jesu svjetlo i žele novu ekonomiju koja postoji radi čovjeka, a ne profita. Socijalni poduzetnici EZ su vođe koji ljube čovjeka i vide mogućnosti i prilike gdje ih drugi ne vide, oni rješavaju probleme te svakodnevno izgrađuju druge i sebe, ne boje se izazova te svoj autoritet izgrađuju na ljubavi, radu i znanju, a ne strahu i prisili, doživljavaju druge kao dar, a poduzeće i radne zadatke kao priliku za izgradnju novog boljeg svijeta. Pitanje je mogu li i žele li drugi slijediti ove primjere i da li je moguće živjeti zajedništvo i uzajamnost u svim poduzećima po principima EZ.

Ključne riječi. poduzeća Ekonomije zajedništva, socijalni poduzetnici, novi svijet

1 Uvod

Novo vrijeme globalnog svijeta susreće brojne poteškoće, ali i prilike gdje organizacije, pojedinci i države traže nova rješenja, gdje svjetska politika na makro sceni traži svoje prilike za prevlast. Teorija i praksa menadžmenta na razini organizacije predlažu nove teoretske koncepte koji uključuju izgradnju novih poduzeća i novih zaposlenika za nove globalne prilike u poslovanju. Izazovi suvremenog poslovanja istražuju nova inovativna i društveno odgovorna ekonomska rješenja koja pred poduzetnike stavljaju brojna iskušenja: moralna, poslovna, ali i egzistencijalna. Danas se više nego ikad ranije, traži od političkih vođa i menadžera, hrabrost i odlučnost u vjerodostojnom življenju i poslovanju koji stavljaju u središte čovjeka i njegovu dobrobit nasuprot bespoštednoj utrci s profitom koja ugrožava pojedinca, obitelj i okoliš. Upravo zato, suvremeni teoretičari postavljaju pitanja društvene odgovornosti i etičnosti u poslovanju jer živimo u vrijeme kriza gdje se propituju temeljna načela života i rada gdje postaje teško opstati u svakom pogledu. Unatoč tehnološkom i gospodarskom razvoju, brojke porasta siromašnih, oko 800 milijuna gladnih²⁰ te deseci milijuna nezaposlenih u Europi ukazuju na nepravednu raspodjelu resursa, bogatstva i utjecaja u današnjem svijetu.

²⁰ prema izvješću FAO - 2015

Suvremeni društveni, ekonomski i politički izazovi globaliziranog svijeta unatoč gospodarskog prosperitetu svjetskih velesila, enormnim profitima velikih međunarodnih korporacija određuju svijet kao mjesto neuravnotežene podjele moći, bogatstva i prirodnih resursa gdje smo svjedoci porasta nezaposlenih, siromaštva i gladi. Upravo zato Strategija Europe 2020 postavlja 5 ključnih ciljeva: **povećanje zapošljavanja, ulaganje u istraživanje i razvoj, brigu za klimatske promjene i energetska održivost**. Nadalje, ostali ciljevi vezani su za **ulaganje u obrazovanje i borbu protiv siromaštva i socijalne isključenosti** kako bi se zaštitilo čovjeka, njegovo dostojanstvo te mu osigurali osnovne preduvjete za rad, učenje i kvalitetan život.

Pet ciljeva za EU u 2020.²¹

1. **Zapošljavanje**
zaposleno je 75 % stanovništva u dobi od 20 do 64 godine
2. **Istraživanje i razvoj**
3 % BDP-a EU-a ulaže se u istraživanje i razvoj
3. **Klimatske promjene i energetska održivost**
emisije stakleničkih plinova smanjene su za 20 % (ili čak 30 %, uz odgovarajuće uvjete) u odnosu na 1990.
20 % energije crpi se iz obnovljivih izvora
energetska učinkovitost povećana je za 20 %
4. **Obrazovanje**
stopa ranog napuštanja školovanja manja je od 10 %
barem 40 % osoba u dobi od 30 do 34 godine završilo je visokoškolsko obrazovanje
5. **Borba protiv siromaštva i socijalne isključenosti**
barem 20 milijuna ljudi manje živi u siromaštvu ili u opasnosti od siromaštva i socijalne isključenosti

U agendi Europe 2020 jasno je određena usmjerenost na znanje i razvoj te očuvanje okoliša, energetska održivost i borbu protiv siromaštva. Postoje mnoga nastojanja kroz međunarodne politike i konkretne poslovne pothvate pojedinaca, organizacija da se pobjedi zlo koje oduzima čovjekovo dostojanstvo i slobodu, međutim brojke pokazuju da brojni problemi ostaju neriješeni. Kao jedan od kvalitetnih odgovora na globalne probleme jest i projekt Ekonomije zajedništva gdje poduzeća EZ predstavljaju primjer kako biti aktivan i odgovoran te društveno poduzetan u svakodnevnom životu u poslovanju svoje organizacije.

2 Pokret fokolara utemeljitelj Ekonomije zajedništva - EZ

Pokret fokolara nastao je unutar Katoličke Crkve, odobren je od pape Ivana XXIII. 1962. godine, a zbog njegovog stalnog i kontinuiranog razvoja Pokret je ponovno potvrđen 1990. godine. Riječ je o vjerskom pokretu koji je započeo 1943. godine u Trentu, a utemeljen je na ideji jedinstva i izgradnje novog svijeta.

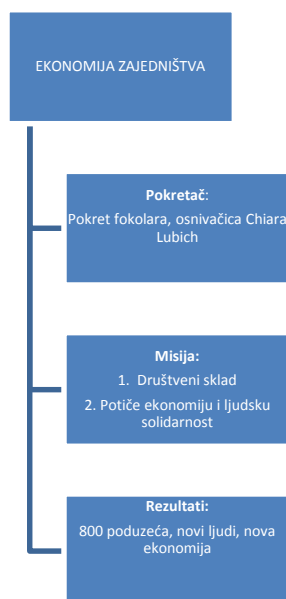
[Živković, 2012] određuje ulogu Pokreta fokolara u izgradnji društva: „premda su fokolari kao Pokret nastali u Katoličkoj Crkvi i na njezinoj duhovnoj baštini, nisu ostali striktno vezani samo uz nju. Zbog svog opredjeljenja za ljubav i jedinstvo u različitosti (universitas in diversitate) kao univerzalne vrednote, a naročito zbog njihovih konkretizacija u svakodnevnom životu oni su prešli interkonfesionalne i interreligijske dijaloge - dijalog s ljudima drugačijih svjetonazorskih opredjeljenja. Takvim djelovanjem, kako sami kažu, pokazuju da se Krist utjelovio u konkretnoga čovjeka i u konkretno društvo, što svjedoče njegove riječi: što god učiniste jednome od moje najmanje braće, meni učiniste. Ovakvim radom oni najbolje demantiraju proizvoljne kritike kršćanstva koje tvrde da je kršćanstvo apstraktno, udaljeno od konkretnog čovjeka i njegovih svakodnevnih problema.“

Pokret fokolara je idejni začetnik projekta Ekonomije zajedništva koji je inicirala Chiara Lubich, potaknuta bratskom ljubavlju za siromašne u Brazilu, želeći pomiriti različitosti s jedne strane - bijedu u favelama i blještavilo imućnih. Tako se rodila ideja unutar Pokreta fokolara da se oživotvori djelatna brigu za potrebite tj. najsiromašnije i da je moguće u ekonomskim kategorijama u poduzećima živjeti ljubav, bratstvo i izgradnju novog svijeta kroz karizmu Pokreta fokolara i poduzeća EZ.

[Bruni, 2013] daje jasno određenje EZ i objašnjava njegovu misiju: „ekonomija zajedništva je ekonomski projekt koji danas obuhvaća stotine poduzeća, ali i mnogo više od toga. Ekonomija zajedništva sadrži i elemente humanizma. Poduzeća povezana u ekonomiju zajedništva privatna su poduzeća u svakom pogledu, u potpunosti uključena u tržište, stoga čuvaju privatno vlasništvo. No, dobit – koju kapitalistička ideologija smatra svrhom postojanja poduzeća – daju u zajedništvo. Stoga ova inicijativa ozbiljno shvaća zajedništvo, pa čak i u gospodarskom i civilnom životu.“

²¹ Strategija Europa 2020 http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_hr.htm

Na sljedećoj slici vidi se kako projekt Ekonomije zajedništva polazi od misije ostvarivanje društvenog sklada koji potiče ekonomiju i ljudsku solidarnost. Ovaj projekt je formirao Pokret fokolara ili Djelo Marijo – ekumenski pokret pod vodstvom Chiare Lubich. Uspješnost ove ideje ogleda se u velikom broju malih svjetionika- poduzeća (više od 800) diljem svijeta koji promiču nove ideje solidarnosti, bratstva i kulture davanja kroz poslovanje i stvaranje nove ekonomije i novog čovjeka. Krajnji rezultat jest društvena promjena koja vraća dostojanstvo čovjeku, daje priliku za rad i umanjuje siromaštvo u društvu te kroz vrednote: povjerenja i uzajamnosti izgrađuje novo poduzeće i novi svijet, ne zaboravljajući pritom ekonomske ciljeve.



Slika 1. Ideja Ekonomije zajedništva

[Konjačić, 2013] smatra da je koncept ekonomije zajedništva sasvim jednostavan. On je iznikao iz praktične primjene novog ponašanja čovjeka u svakodnevnom životu prije nego je bio opisan i analiziran njegov utjecaj na ekonomsku znanost. Od samog početka bilo je očito da taj koncept ne može biti objašnjen unutar logike ponašanja materijalističkog čovjeka. Ekonomsko djelovanje ekonomije zajedništva se uklapa u kompletnu antropološku sliku čovjeka, poštujući i cijeneći dostojanstvo osobe.

3 Poduzeća ekonomije zajedništva

EZ je svojevrsna avantura gdje čovjek propituje staru paradigmu poslovanja i ekonomije te gradi nove ideje koje daju istinski smisao poduzeću i odnosu čovjeka prema radu i drugima te omogućava povjerenje i dijalog unutar organizacije tako da čovjek ostaje povezan sa samim sobom.

Chiara je jednom rekla: „za razliku od potrošačke ekonomije, koja se temelji na kulturi posjedovanja, ekonomija zajedništva je ekonomija davanja. Može nam se učiniti teško, mučno, herojski. No nije tako, jer čovjek je stvoren na sliku Božju, a on je ljubav, pa svoje ostvarenje pronalazi upravo u ljubavi i darivanju. To je najdublja potreba njegova bića, bio on vjernik ili nevjernik. U samom tom zaključku, potkrijepljenom našim iskustvom, nada je univerzalnog širenja Ekonomije zajedništva.”

Koncept EZ je svakako kvalitetan i realan odgovor na novo doba i novu ekonomiju prema globalnim zahtjevima tržišta i društva. Koncept Ekonomija zajedništva može se promatrati kao poseban oblik socijalnog poduzetništva ili točnije kao oblik "dobre prakse" koji bi se mogao koristiti kao uspješan model može razriješiti proturječja i konflikte socio-ekonomskog principa. Nadalje, ovdje se promiče ideja solidarnosti, zajedništva te stvaraju novi radni odnosi u već postojećim tvrtkama diljem svijeta kroz karizmu ekumenskog Pokreta fokolara ističu [Marić and Aleksić, 2015].

Tablica 1. Organizacijski identitet

ORGANIZACIJSKI IDENTITET	EC
Cilj	društveni sklad, potiče ekonomiju i ljudsku solidarnost
Organizacijska struktura	međunarodna rasprostranjenost, 182 zemlje, više od 800 poduzeća
Podjela dobiti	za reinvestiranje, formiranje novih ljudi, dobiti koja se daje u društveni sklad
Organizacijska kultura	kultura davanja, kultura besplatnosti, kultura jedinstva
Fokus	Ekonomija za opće dobro, novi svijet, jedinstvo, nova ekonomija

Nova kultura koju promiču poduzeća EZ razvijaju vrednote za bolji svijet što uključuje nov način razmišljanja, djelovanja i konačno življenja, to je neodvojiv stil života i poslovanja promišljanja o budućnosti koja se živi danas kroz jedinstvo.

Na sličan način razmišlja [Sajter, 2002:40] te zaključuje: „ekonomija zajedništva je stil života animiran duhovnošću jedinstva, izraz jedne nove kulture. Proširen je u 182 nacije među osobama svih dobi, rasa, jezika, kultura, vjera, najvećim djelom katolika. Prihvataju ga i velike religije svijeta, ljudi dobre volje koji zajedno s nama rade za dobro čovjeka. Ovaj stil života omogućuje i novi način življenja svih vidova društvenog života, ne samo ekonomskog. Vizija svijeta univerzalnog bratstva gdje se ljudi međusobno ophode kao braća, dajući svoj doprinos za ujedinjeni svijet.“

U središtu aktivnosti EZ su siromašni tako da menadžeri i zaposlenici ne smiju zaboraviti one najslabije u društvu-siromašne te ih je potrebno aktivno uključiti u djelovanje poduzeća i zajednice što daje priliku za dostojanstveni život, a podrazumijeva: uključenost, rad, ljubav i podršku zajednice, ali i ekonomsku samostalnost.

Nastanak novih poduzeća koja promiču duh Ekonomije zajedništva raspoređuju dobit u tri dijela: razvoj poduzeća, stvaranje nove kulture koja će nadahnjivati nove ljude i za pomoć siromasima (da se potpuno reintegriraju u zajednicu). Načela koja promiču poduzeća EZ temelje se na sljedećim pretpostavkama:²²

- Povjerenje kao pretpostavka i kao temeljena antropologija
- Subsidijarnost kao načelo organizacije
- Kolegijalnost kao način odlučivanja
- Dijalog kao metoda rada
- Poštivanje drugog i kvaliteta odnosa kao prioritet
- Uzajamnost kao pravilo,
- Dar kao dinamika odnosa,
- Besplatnost kao motivacija

Zasigurno je složeno i zahtjevno u poslovanje ugraditi ove ideale, no isto vrijeme postaje lako i istinito kada se živi i posluje po principima karizme Pokreta fokolar i upravlja poduzećima vođeni idejom jedinstva. Poduzeća EZ potvrđuju kroz svakodnevno djelovanje da je moguće živjeti i poslovati drugačije, vodeći računa o drugom čovjeku, njegovim različitostima, uvažavajući svakog pojedinca te promičući odgovornu radnu etiku koja zagovara istinske ljudske vrednote: bratstva, uzajamnosti i odgovornost za druge, vlastito poduzeće te društvo u cjelini te okoliš.

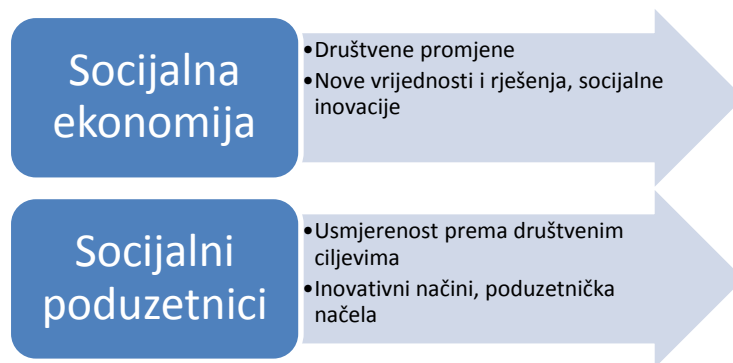
4 Socijalno poduzetništvo

Suvremeni teoretičari pokušavaju iznaći rješenja koja bi osigurala da poduzeća budu ekonomski uspješna, ali u isto vrijeme i društveno održiva. Kroz modele socijalnih poduzeća moguće je u isto vrijeme uskladiti dobrobit društva pojedinca i ostvarivanje profita. Socijalno poduzetništvo je široko definiran pojam koji postaje popularan posljednjih desetljeća, jer omogućava da se društvenim ciljevima pristupa inovativno, poduzetnički. Ostvariti na tržištu važne društvene učinke pored ekonomskih ciljeva postaje podjednako važno za zajednicu, društvo i pojedinca.

²² <http://fokolar.hr/upravljanje-u-poduzecima-ekonomije-zajednistva-ii-dio> pristupljeno [27. rujna, 2015]

„Socijalno poduzetništvo je aktivnost razvijena od pojedinca ili skupine ljudi za stvaranje, održavanje, dijeljenje i/ili širenje društvenih i ekoloških vrijednosti inovativnim načinima kroz poslovne aktivnosti različitih organizacija, bilo društvenih poduzeća, neprofitnih, privatnih ili javnih ustanova. Socijalno poduzeće je organizacijski oblik s primarno društvenim ciljevima koji poduzimaju inovativne poslovne aktivnosti na način da su samoodrživi te osiguravaju stvaranje, održivost, distribucija i / ili širenje društvenih i ekoloških vrijednosti, pri čemu su ekonomski ciljevi sredstvo, odnosno način za postizanje društvenih ciljeva, a ne sami sebi svrha.“ ističe grupa autora [Granados et al., 2011]

[Worth, 2012] naglašava da većina definicija socijalnog poduzetništva ukazuje na njegov utjecaj i važnost danas, dok brojna istraživanja ističu karakteristike visoko učinkovitih neprofitnih organizacija koje su prepoznate kao one koje predstavljaju „snage za činiti dobro“. Takve organizacije zagovaraju i služe, omogućavaju da tržište funkcionira, inspiriraju propovjednike, stvaraju neprofitne mreže, svladavaju umijeće prilagodbe i razvijaju vodstvo.



Slika 2. Socijalni poduzetnici i socijalna ekonomija

Uloga socijalnih poduzetnika u današnjem društvu je iznimno značajna od njih se mnogo očekuje da unaprijede dosadašnje načine poslovanja i pristupe inovativno razvijajući rješenja koja imaju značajne društvene učinke. Važnost razvijanja novih društvenih poduzeća prepoznata je i od države te se različitim poticajima želi ohrabriti djelovanje socijalnih poduzetnika te suradnju sektora koja bi rezultirala novim rješenjima. Svakako je jasno da nove vrijednosti i socijalne inovacije ne mogu proizvesti stare paradigme i zastarjeli pristupi poslovanju utemeljeni isključivo na profitnom – tržišnom principu koji djeluju mehaničkim strukturama, potrebni su novi organizacijski oblici.

[Bull and Crompton, 2005: 10] vide socijalno poduzeće (engl. social enterprise) kao organizacije sa specifičnom svrhom koje se odnose na ciljeve koji se tiču društva, zajednice ili okoline što kroz zadane poslovne strukture ostvaruju svoju održivost. Održivost u tom smislu možemo definirati kao osiguranja dugoročnog poslovnog uspjeha koji se odnosi na ekonomski, društveni razvoj tj. zdravo okruženje i stabilno društvo.

Socijalno poduzetništvo se ne radi o ostvarivanju prihoda ili čak o inkrementalnih inovacija u socijalnom sektoru. Radi se o inovacijama koje imaju potencijal za ostvarivanje značajnog društvenog utjecaja. Nove vrijednosti donose poduzetnici usmjereni na društvene promjene koji su nositelji i kreatori novih svježih ideja koje oživljavaju postojeće organaizacije ili češće stvaraju nove prilike i rješenja novim pothvatima i drugačijim pristupima.

Socijalni poduzetnici su promotori inovacija i društvenih promjena, oni su ponekad promjena sama koji rješavaju nerješive probleme i stvaraju nove odgovore i nove prilike.

5 Vrijednosti socijalnih poduzetnika EZ

Ova nova ekonomska ideja EZ istinski promiče solidarnost, uključenost siromašnih, kulturu uzajamnosti i ideju besplatnosti. Kako pomiriti tržišnu uspješnost, ekonomske pokazatelje i društvenu dobrobit kroz koncept zajedništva koja uključuje druge te im daje stvarnu priliku za rad, dostojanstvo i sreću pitanja su koja nalaze odgovore u praksi poduzeća EZ. Poduzeća ekonomije zajedništva djeluju u različitim područjima: informatike, proizvodnje, usluga, savjetovanja, pomoći ranjivim skupinama, no zajedničko im je da rade na drugačiji način, vodeći računa o drugom čovjeku, njegovim različitostima uvažavajući svakog pojedinca te promiču radnu etiku koja zagovara vrednota: bratstva, solidarnosti, zajedništvo i odgovornost za druge, poduzeće, društvo i okoliš. Ne umanjujući važnost rada, uspješnosti i ostvarivanja poslovnih rezultata poduzeća ekonomije zajedništva žele uspjeh kroz uravnoteženost ekonomskih i društvenih ciljeva te brinući se za čovjeka koji jest u središtu zbivanja organizacije. Može se istaknuti da novi svijet počinje obnavljanjem i izgradnjom svakog čovjeka da postane bolji,

ide u susret drugome, dariva se kroz svoj rad, dijalog s drugima (to su u poduzeću, kolege, suradnici, nadređeni, dobavljači) imajući samo jedan cilj stvaranje novog ujedinjenog svijeta.

Vrijednosti koje gaji ova organizacijska kultura oslanja se na kvalitetu odnosa, kulturu davanja i zajedništva. U središtu radnih odnosa u organizaciji treba postajati povjerenje koje će rezultirati uzajamnošću i reciprocitetom odnosa: koje nema za cilj jednostrano djelovanje, naređivanje, odlučivanje i vođenje bez participacije (oslušivanja kolega, njihovih ideja i mišljenja) već očekuje povratnu reakciju kroz stvarno dioništvo i partnerstvo koje prerasta u bratstvo. Konačno, ideja besplatnosti kao vrednota naglašava da takva poduzeća ne postoje samo radi ostvarivanja profita ekonomska korist nije primat, niti jedini cilj. Poduzeća ekonomije zajedništva žive drugačiju stvarnost, istinsko prožimanje društvenih i ekonomski ciljeva koje imaju u središtu čovjeka radnika i opću društvenu dobrobit.

[Škrtić i Mikić, 2007:157] vide socijalnog poduzetnika kao osobe koje identificiraju praktična rješenja socijalnih problema kombiniranjem inovacije, raspoloživih resursa i prilika, obvezani su u stvaranju društvenih vrijednosti, ti poduzetnici identificiraju nove procese, usluge i proizvode ili jedinstvene načine kombiniranja provjerene prakse s inovacijama u cilju rješavanja kompleksnih društvenih problema.

Socijalni poduzetnici agenti su promjena koji osim dodane ekonomske vrijednosti trebaju osigurati nove društvene vrijednosti na temelju inovacija i novih načina rješavanja poslovanja. Sljedeća slika propituje ulogu socijalnih poduzetnika kao onih koji nose promjene i stvaraju nove vrijednosti kada se ukaže prilika za to.



Slika 3. Vrijednosti socijalnih poduzetnika

Profesorica Anouk Grevin, jedna od važnih teoretičara EZ ističe odlike poduzetnika Ekonomije zajedništva: to je osoba koja ne trpi nepravdu, osoba kojoj vlastito poduzeće nije dovoljno, to je osoba koja djeluje po vokaciji, osoba koja ne smatra da je bogatstvo ostvareno u njezinoj tvrtki samo njezino vlasništvo. Poduzetnik ekonomije zajedništva pronalazi različite načine borbe protiv nepravde i nametnutog siromaštva, to je osoba koja svakoga smatra svojim bratom, to je osoba koja nastoji živjeti zajedništvo.²³

Kada bi doista izgrađivali sebe u vrlinama: poput mudrosti, odgovornosti, suosjećanju, povjerenju u druge, slobodi, ljubavi i poštivanju prirode kako ističe navodeći poželjne vrline koje trebamo izgrađivati [Gržan, 2013] u svojoj knjizi „Otkrivamo vrline“ da li bi bili manje uspješni ljudi ili možda ipak sretniji pojedinci. Živimo u vremenima krize, posebno krize vrednota kada se propitujemo što je važno za čovjeka njegovu sreću, zdravlje, obitelj i domovinu. Sve se više udaljavamo od istine, biti života i iskonske sreće i konačno društvenog napretka. može li ideja poduzeća EZ vratiti povjerenje te pomoći da čovjek izgrađuje bolje odnose u poduzećima te tako mijenja svijet.

6 Zaključak

Ekonomija zajedništva važan je ekonomski projekt Pokreta fokolara nastao u Brazilu 1991. godine s ciljem umanjivanja siromaštva i njihove aktivne uključenosti u širu zajednicu. Ovaj ekonomski projekt ima za cilj stvaranje novog čovjeka i novo društva čiji rad i život podrazumijevaju zajedništvo, bratstvo i solidarnost što briše

²³ <http://fokolar.hr/odlike-poduzetnika-ekonomije-zajednistva> pristupljeno

granice među ljudima, rasama, narodima i državama te promiče kulturu besplatnosti i jedinstva i predstavlja dobru praksu socijalnog poduzetništva.

EZ je socijalna inovacija koja se događa u poduzećima diljem svijeta, nastala u okrilju Pokreta fokolara prije dvadesetak godina. EZ je više od ideje socijalnog poduzetništva, to je socijalni fenomen koji predstavlja živu konkretnu ekonomsku praksu koja stavlja u središte čovjeka te povezuje zaposlenike kroz vrijednosti zajedništva i dostojanstva, kulture besplatnosti i kulture odnosa.

Socijalni poduzetnici EZ nositelji su društvenih promjena i novog vodstva koje se temelji na principu služenja, uzajamnost umjesto natjecanja unutar timova, gdje se vrednuje reciprocitet dobrih odnosa, a pojedinci unutar organizacije izgrađuju sebe i druge te doprinose zajedničkim ciljevima organizacije i čitave zajednice. Ne umanjujući važnost rada, radne uspješnosti i ostvarivanja poslovnih rezultata poduzeća Ekonomije zajedništva žele uspjeh kroz uravnoteženost ekonomskih i društvenih ciljeva brinući se za svakog čovjeka zaposlenika koji treba biti u središtu zbivanja svake organizacije. Socijalni poduzetnici žele uključiti i siromašne u poslovne procese ne kao objekte kojima se jednokratno pomaže donacijama, već ljude koji postaju zaposlenici te mogu biti dar organizaciji svojim talentima i sposobnostima, pružajući im šansu da se dokažu radom i odgovornošću izgrađujući poduzeće.

Konačno, iako ideja Ekonomija zajedništva izgleda kao utopija, ona to zasigurno nije. Projekti EZ kroz praksu 800 poduzeća svjedoče da je moguća drugačija ekonomija koja želi istinske novosti, izgrađujući drugačije radne odnose, istinsku suradnju koja njeguje povjerenje, zajedništvo i solidarnost među ljudima. Doista je moguće unutar poduzeća EZ ostvariti pozitivne poslovne rezultate i živjeti Evanđelje te izgrađivati bolji svijet i novog čovjeka – na principima besplatnosti (bez interesa, ne očekujući ništa zauzvat) i služenja postavlja se novo socijalno poduzetništvo. Poduzeća i poduzetnici EZ su prilika da budemo malo svijetlo promjene u ovom svijetu potrošačkog mentaliteta koje nas svodi na objekte, negira našu istinsku potrebu za dobrotom, ljubavlju i slobodom. Uistinu može se živjeti drugačije potvrđuju ova poduzeća diljem svijeta, dakle ideju poduzeća EZ kao i karizmu Pokreta fokolara jedinstva, bratstva i uzajamnosti možemo živjeti u našim organizacijama kao u svakodnevnim situacijama.

Ekonomija zajedništva mjesto je susreta, gdje čovjek u poduzećima radom svjedoči svoju vjeru i konkretnu ljubav prema Kristu u bratu čovjeku, prema kolegama, suradnicima, dobavljačima, kupcima u svim ekonomskim odnosima. I kako navodi prof. Luigino Bruni „zajedništvo je duboka težnja ekonomije“ dakle, nije riječ o suprotstavljenim pojmovima: ekonomije i zajedništva već onima koji se isprepliću i nadopunjuju.

Papa Franjo govori o „nepravdnoj i isključujućoj ekonomiji koja ubija“, može li ova ideja EZ dobiti više sljedbenika, proširiti se ili će ostati primjer dobre prakse koja dokazuje da je moguće poslovati na drugačiji novi način, ali koji postaje veliki izazov koji je u isto vrijeme i teško i lako slijediti, pokazati će vrijeme. EZ je oživotvorena konkretna gesta ljubavi za čovjeka - radnika na njegovom radnom mjestu te omogućava da se i u poduzećima živi i djeluje po evanđeoskim principima. Postoje takva poduzeća koja čuvaju čovjekovo dostojanstvo kroz pravednu plaću, daju priliku za rad onima bez životnih prilika te pokazuju stvarnu brigu za zaposlenika, djeluju kroz suradnju umjesto natjecanja, uzajamnost i rast ne samo poduzeća i dobiti već i zaposlenika, zajednice i čitavog društva. Na nama je da promišljamo i stvaramo organizacije koje su nove i drugačije, koje štite i zagovaraju čovjeka, njegovo dostojanstvo na radnom mjestu i imaju odgovornost da izgrađuju društvo kroz nove društvene i ekonomske vrijednosti.

Fenomen poduzeća EZ možemo promatrati kao novi radikalni način socijalnog poduzetništva koji propituje suvremena poslovna načela koja glorificiraju nadmetanje, ambiciju i moć suprotstavljajući im: zajedništvo, ljubav i bratstvo karizme Pokreta fokolara na konkretan način življenja konkretne ljubavi i djelovanja u poduzećima.

Literatura

- [1] Bruni, L. (2005). *Comunhao e as novas palavras em economia*, Editora Cidade Nova, Sao Paulo, pp 29-30.
- [2] Bruni, L. (2013). Sažeti prikaz ekonomije zajedništva, Ekonomija zajedništva: Novi pojmovi u ekonomiji. Zagreb, *Novi svijet*, str. 21-22.
- [3] Bull, M.; Crompton, H., (2005). *Business Practice in Social Enterprises*, Manchester Metropolitan University-Business School, *Working Papers*.
- [4] Dees, J. G.; Anderson, B.B.,(2006). Framing a theory of social entrepreneurship building on two schools of practice and thought. ... R. Mosher-Williams, *ARNOVA Occasional Paper Series 1*, pp 39-66
- [5] Granados, M. L; Hlupic, V; Coakes, E; Mohamed, S. (2011). Social enterprise and social entrepreneurship research and theory. *Social Enterprise Journal*, 7(3) , pp 198 - 218

- [6] Gržan, K. (2013). *Otkrivamo vrline*. Verbum.
- [7] <http://fokolar.hr/upravljanje-u-poduzecima-ekonomije-zajednistva-ii-dio> pristupljeno: [27. rujna, 2015]
- [8] Konjačić, V. (2013). *Ekonomije zajedništva kao primjer socijalnog poduzetništva*, Završni rad, Zagreb, Ekonomski fakultet.
- [9] Marić, I, Aleksić, A. (2015). Social Entrepreneurship: Creating Organizational Identity through Economy of Communion and Culture of Giving, *Proceedings of the 3rd International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship* “The Quest for Organizational Identity - Exploring Socially Constructed Realities”, Dubrovnik, Croatia, str. 1028-1037.
- [10] Škrtić, M.; Mikić, L. (2013). O socijalnom poduzetništvu u svijetu i Republici Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u zagrebu*, Zagreb
- [11] Sajter, D. (2002). Globalizacija i ekonomija zajedništva, Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- [12] Strategija Europa 2020, http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_hr.htm, , downloaded: pristupljeno: [27. rujna, 2015]
- [13] Worth, M. J.(2012). *Nonprofit management- Principles and Practice*, SAGE, Los Angeles
- [14] Živković, N. (2012). *Utjecaj ekonomije zajedništva na održivost razvoja*. Specijalistički poslijediplomski rad, Zagreb, Ekonomski fakultet, str. 37.

Primjena izravnog marketinga u malom i srednjem poduzetništvu na hrvatskom tržištu

Iva Gregurec

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
iva.gregurec@foi.hr

Damir Dobrić

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
ddobrinic@foi.hr

Sažetak. U današnje vrijeme mala i srednja poduzeća na hrvatskom tržištu sve češće primjenjuju tehnike suvremenog, odnosno izravnog marketinga u komunikaciji sa svojim potrošačima. Neki od razloga primjene ovih tehnika počivaju na činjenici da izravni marketing (pogotovo novi pristupi izravnog marketinga poput e-mail marketinga, marketinga putem društvenih mreža i poruka mobilnog marketinga) iziskuje znatno manja ulaganja, što poduzećima koja pokušavaju uštedjeti svaku kunu najbolje odgovara. Ako se još napomene kako se izravni marketing orijentira na individualni pristup potrošačima kako bi se njime izgradili snažniji i osobniji odnosi između poduzeća i potrošača na što učinkovitiji način, može se prepoznati još jedan od razloga korištenja ovog oblika marketinga od strane malog i srednjeg poduzetništva na hrvatskom tržištu.

Rad prikazuje teorijsku osnovu temeljnih oblika izravnog marketinga te rezultate empirijskog istraživanja provedenog na 32 poduzeća iz kategorije malih i srednjih. Istraživanje koje je provedeno u lipnju 2014. godine pokazuje koje oblike izravnog marketinga i u kojoj mjeri mala i srednja poduzeća na hrvatskom tržištu koriste.

Ključne riječi. izravni marketing, interaktivnost, pristupi izravnog marketinga, malo i srednje poduzetništvo.

1 Uvod

Sa svojom dugom povijesti izravni marketing je danas sazio u potpuno novu i kompleksnu znanost koja zahtjeva veliko znanje i iskustvo marketinških stručnjaka (Harridge-March, 2008., str. 192.), a sve s ciljem razvijanja dubljih i dugoročnijih odnosa s potrošačima (Gurau i Duquesnois, 2008., str. 40.). Prva poduzeća koja su se počela baviti izravnim marketingom bila su ona koja su koristila izravnu poštu, katalošku prodaju ili telemarketing. Danas poduzeća u svrhu provođenja izravnog marketinga koriste nove tehnologije poput interneta i mobilnih uređaja čime se značaj izravnog marketinga dodatno povećava. Stoga izravni marketing danas, zahvaljujući svim svojim pristupima, predstavlja novi i sveobuhvatni model poslovanja koji mijenja način razmišljanja poduzeća o izgradnji odnosa s potrošačima (Kotler *et al.*, 2006., str. 830.), a uzevši u obzir brojne prednosti koje izravni marketing pruža postao je najbrže rastući oblik marketinga danas, a pogotovo ako se u obzir uzme malo i srednje poduzetništvo.

2 Izravni marketing

Poduzeća danas za upravljanje marketingom od dva osnovna pristupa komunikacije koja se u praksi najčešće koriste, tzv. masovnog i izravnog marketing, sve češće biraju onaj izravni koji podrazumijeva personaliziranu komunikaciju s individualnim potrošačem (Bose i Chen, 2009., str. 1.) temeljenu na prikupljenim podacima o potrošačima, njihovim potrebama i preferencijama, odnosno temeljenu na kvalitetnim listama i bazama podataka (Wong *et al.*, 2005., str. 57.). Tako izravni marketing zapravo pomaže u stvaranju dugoročnih i lojalnih odnosa između poduzeća i potrošača jer podrazumijeva izravnu i interaktivnu komunikaciju s pažljivo odabranim potrošačima radi postizanja trenutne reakcije i održavanja trajnih odnosa s njima (Kotler *et al.*, 2006., str. 829.).

Pojam izravni ili direktni marketing potječe od engleske riječi „direct marketing“ iz koje se može zaključiti i samo značenje ovog pojma, a on govori da je izravni marketing „interaktivni sustav marketinga koji rabi jedan ili više oglašivačkih medija kako bi djelovao/utjecao na mjerljiv odgovor i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji“

(prema Udruženju za direktni marketing preuzeto iz Previšić i Ozretić Došen, 2004., str. 250.). Pritom su osnovne karakteristike izravnog marketinga (Stone i Jacobs, 2001., str. 5.; Dobrinić et al., 2005., str. 2.; Ng, 2005., str. 629.; Scovotti i Spiller, 2008., str. 199.):

- interaktivnost – komunikacija jedan-na-jedan, tj. dvosmjerna komunikacija između poduzeća i potrošača,
- jedan ili više medija oglašavanja – aktivnosti izravnog marketinga nisu ograničene na izbor samo jednog medija nego ističe sinergiju između njih (izravna pošta, katalozi, telefon, televizija, internet) jer se upravo na taj način postižu bolji poslovni rezultati,
- mjerljiv odgovor – mogućnost kvantificiranja ostvarene prodaje smatra se osnovnim obilježjem izravnog marketinga. Poduzeća koja su u svoj plan uključila izravni marketing znaju koliko su na svoje aktivnosti utrošili i koliko su na temelju toga dobili (ostvarena prodaja),
- transakcija na bilo kojoj lokaciji – koristeći sve raspoložive medije, kontakt s potrošačima moguće je ostvariti s bilo kojeg mjesta – telefonom/mobilnim uređajem, u kiosku, poštom, u kući, u trgovini i sl., i
- kupčeva narudžba – zbog izravne narudžbe izravni marketing se često naziva i marketingom izravne narudžbe. Upravo zbog komunikacije jedan-na-jedan izravni prodavači stvaraju specifičan dugoročniji i povjerljiviji odnos s potrošačima.

Na temelju navedenog, može se prepoznati kako izravni marketing danas predstavlja novu granu marketinga i jedno od najdinamičnijih područja suvremenog marketinga (Scovotti i Spiller, 2008., str. 188.), koji je tijekom svog razvitka mijenjao tehnike i oruđa djelovanja. Ta oruđa (osobna prodaja, izravna pošta, kataloški marketing, telemarketing, internet, mobilni uređaji, itd.) koriste se da bi se poboljšao dijalog i razmjena informacija između poduzeća i potrošača (Dolnicar i Jordan, 2007., str. 124.).

2.1 Pristupi izravnog marketinga

Kada se u literaturi spominju oblici, odnosno pristupi izravnog marketinga misli se na kanale, tj. medije kojima se prenose poruke od poduzeća do potrošača izravnim putem. Bilo da je riječ o tradicionalnim (izravna prodaja, izravna pošta, katalozi, telefon, televizija) ili novim oblicima (internet, mobilni uređaj, itd.) izravnog marketinga, njihov cilj je osiguravanje prodaje i promocije proizvoda proizvođačima, te izravno komuniciranje s potrošačima. Odabir određenog oblika izravnog marketinga poduzećima pruža mogućnost izbora načina komunikacije za izravni kontakt s potrošačem (Wong et al., 2005., str. 57.). Svi ovi kanali, što se tiče marketinških stručnjaka koji se bave izravnim marketingom, stvoreni su i razvijaju se iz dana u dan kako bi se više moglo utjecati na kupovno ponašanje pojedinca (Ng, 2005., str. 629.).

2.1.1 Prodaja licem u lice (izravna prodaja)

Izravni marketing svoje korijene vuče iz prodaje licem u lice, odnosno iz onoga što se danas podrazumijeva kao izravna prodaja. Iako je stara tehnika, uloga izravne prodaje, pogotovo u malim i srednjim poduzećima raste iz dana u dan (Liao *et al.*, 2011., str. 6059.). Ona podrazumijeva prezentacije i demonstracije proizvoda potrošačima u njihovom domu, prema unaprijed planiranom prodajnom posjetu (Dobrinić *et al.* 2005, str.53). Sam pristup izravne prodaje vezuje se uz dobro podučeno prodajno osoblje koje mora utvrditi potrebe potrošača i pronaći sva moguća rješenja. Premda je primarni cilj izravne prodaje prodati proizvod/uslugu, i načelno je usmjerena na transakciju, od poduzeća se ne očekuje samo prodaja već i stvaranje dugotrajnih odnosa koji će biti profitabilni kako za poduzeće, tako i za potrošača. Pritom se izravna prodaja definira kao „*međuljudski komunikacijski proces u kojem prodavač otkriva i zadovoljava potrebe kupca s ciljem ostvarenja uzajamnih dugoročnih koristi za obje strane*“ (prema Weitz et al., 2004., preuzeto iz Tomašević Lišanin, 2010., str. 21.). Iako danas veliki broj poduzeća koristi tehnike osobne prodaje u kombinaciji s drugim prodajnim alatima, izravna prodaja može biti i zaseban, čak i jedni alat na koji se poduzeća prilikom prodaje i promocije oslanjaju.

2.1.2 Marketing izravnom poštom

„*Marketing izravnom poštom uključuje slanje ponude, obavijesti, podsjetnika ili sličnog dopisa osobi na određenoj adresi.*“ (Kotler *et al.*, 2006., str. 838.). Stoga se izravna pošta najčešće promatra kao pismena i adresirana promotivna poruka koja je poslana putem pošte na adrese potrošača. Izravna pošta pritom predstavlja oblik prodaje “na daljinu”, čija je suština u tome da se s potencijalnim potrošačem kontaktira izravno putem raznih medija (pismovne pošiljke, katalozi, inserti u novinama i časopisima, telefaks, elektronička pošta i sl.), kojima se proizvod opisuje. Pritom su ciljevi takvih poruka kategorizirani na kognitivne (prijenos podataka, svjesnost o marki), afektivne (izgradnja imidža) i ponašajuće (ostvarenje prodaje i traženje informacija) ciljeve (Gázquez-Abad *et al.*, 2011., str. 168.).

Cilj izravne pošte je potaknuti potrošača na akciju i povećati prodaju putem izravnog kontakta s pojedincem. Stoga je izravna pošta prikladna za izravnu komunikaciju s potrošačima jer omogućava visok stupanj preciznosti u odabiru ciljnog tržišta, poruka se može personalizirati, fleksibilna je te omogućava jednostavno mjerenje rezultata (Kotler *et al.*, 2006., str. 838.). Iako se tradicionalno izravna pošta koristi za prodaju proizvoda i usluga, u novije vrijeme koristi se kako bi se poboljšali odnosi između poduzeća i potrošača, te kako bi ti odnosi postali učinkovitiji za obje strane (Gázquez-Abad *et al.*, 2011., str. 166.).

2.1.3 Kataloški marketing

Kataloški marketing je imao eksplozivan početak, a smatra se da je izravni marketing upravo i započeo izradom prvog kataloga 1872. godine (Dobrinić *et al.*, 2005., str. 82.). Neki od razloga prepoznaju se u širokom izboru proizvoda i cijenama koje su bila niže, te mogućnosti kupovine iz svog doma. No, danas se taj rast usporio, premda se pojavom interneta i interaktivne televizije javljaju novi oblici kataloškog marketinga koji bi ponovno trebali oživjeti ovaj oblik izravnog marketinga.

Poduzeća koja svoju prodaju vrše isključivo putem kataloga svoju ponudu nastoje učiniti posebnom, dodaju u kataloge razne informacije, slike, standarde kvalitete, boje, otvaraju telefonske linije, šalju darove najboljim kupcima ili dostavljaju video kataloge (Dobrinić *et al.*, 2005., str. 84.). No, razvojem tehnologija pojavili su se i neki novi oblici kataloške prodaje, tako da se izbjegavaju fizički katalogi tiskani na papiru, zbog očuvanja okoliša, i javljaju se katalogi na CD-ovima i DVD-ovima ili se isti objavljuju web stranicama poduzeća što je dodatno pridonijelo popularnosti kataloga i povećanoj kupnji, dajući kupcu mogućnost da u potpunosti kontrolira vrijeme, način i mjesto kupnje.

2.1.4 Telefonski marketing (telemarketing)

Telefonski marketing ili telemarketing podrazumijeva korištenje telefona za izravnu prodaju potrošačima. To je kanal u kojem se prodajni proces odvija preko telefona pritom ispunjavajući dvije osnovne svrhe, prodaju i pružanje usluge. Potrebno je napomenuti kako uz osobnu prodaju, telemarketing odlikuje najvećom razinom osobnosti. Prodavači putem ovog kanala mogu biti osobe zadužene za tehničku podršku (pružaju podatke tehničke prirode i odgovaraju na pitanja kupaca), administrativnu podršku vanjskim prodavačima ili održavanje kontakata s manjim potrošačima (Manning i Reece, 2008., str. 43.). Stoga poduzeća koriste telefonski marketing kako bi stvorili i definirali prilike za prodaju i izravno prodavali, kako bi obavili istraživanje tržišta, testirali tržište izgradili bazu podataka, dogovorili sastanke ili pak održavali odnose s potrošačima (Kotler *et al.*, 2006., str. 837.). No, telefonski marketing može se koristiti i u svrhu primanja narudžbi na temelju oglašavanja u medijima izravnog marketinga (televizija, izravna pošta, katalog), ali i primanja upita i pritužbi potrošača.

Telefonski marketing se često koristi u integraciji s drugim medijima, gdje služi kao povratna veza (engl. *feedback*) kada primatelj dobije ponudu. Predstavlja brz, jednostavan i relativno jeftin način uspostave komunikacije između poduzeća i potrošača. Implementacija ovog oblika izravnog marketinga u postojeći marketinški sustav relativno je jednostavna, a efikasnost visoka.

2.1.5 Izravna e-pošta

Elektronička pošta ili kraće e-pošta (engl. *e-mail*) nametnula se kao važno marketinško oruđe u internetskom okuženju. Smatra se najuspješnijim i najčešće korištenim oblikom komunikacijske tehnologije koji sa svojim karakteristikama (poput jednostavnosti, brzine, interaktivnosti, mjerljivosti, činjenice da su poruke poslone putem maila besplatne i sl.) (Dobrinić, 2011., str. 300.; Moecke i Volkamer, 2013., str. 41.) ima potencijala da znatno utječe na povećanje uspješnosti poduzeća i poboljšanje imidža marke (Chang *et al.*, 2013., str. 317.).

E-mail komunikacija koristi se već godinama, počevši od 1971., kada je poslana prva e-mail poruka, i danas zbog svojih karakteristika sve više zamjenjuje tradicionalnu, fizičku komunikaciju (Moecke i Volkamer, 2013., str. 41.). Za razliku od klasične izravne pošte, za čiju je distribuciju neophodna poštanska mreža, elektronička pošta predstavlja oblik izravne komunikacije bez posrednika i ujedno najčešći oblik komunikacije poduzeća s potrošačem putem interneta i najjeftinije i najučinkovitije sredstvo predstavljanja ponude i informacija o proizvodima i uslugama, sa stopom reagiranja između 5 i 10% (Kotler *et al.*, 2006., str. 154.). Uz pomoć elektroničke pošte poduzeće može potaknuti potencijalne i postojeće potrošače na dvosmjernu komunikaciju, može u potpunosti segmentirati potrošača i personalizirati poruku samo za njega. No, potrebno je napomenuti kako u tom slučaju poduzeće mora razviti kvalitetnu bazu podataka sa svim neophodnim podacima. No, poduzeća moraju biti svjesna toga da e-pošta može uzrokovati i nezadovoljstvo potrošača koji dobivaju previše neželjene elektroničke pošte (*junk mail* ili *spam*) kako ne bi došlo do suprotnog efekta i kako poduzeće ne bi izgubilo postojećeg potrošača, jer u toj situaciji poduzeće hoda po crti koja razdvaja dodavanje vrijednosti za potrošača i nametljivost.

2.1.6 Društvene mreže

Društvene mreže (engl. *Social Networking Sites*) smatraju se najvećim otkrićem u 21. stoljeću, a definiraju se kao „mjesto susreta, kreiranja i komunikacije“ (Mučalo i Šop, 2008., str. 53.). Smatraju se novim pristupom izravnog marketinga koji omogućavaju korisnicima sa zajedničkim interesima *online* razmjenu informacija i pružanje međusobne podrške. Dakle, cilj društvenih mreža, kako sama riječ i govori jest upravo umrežavanje (engl. *Networking*) korisnika i pružanja osjećaja pripadnosti (Vazdar, 2007.). Pritom umrežavanjem korisnici razmjenjuju informacije, iskustva, želje, stavove, potrebe, slike, glazbu i sve ostalo što ih zanima kao pojedince. Takve zajednice nisu prošle nezapaženo niti od strane poduzeća jer privlače potrošače zajedničkih ukusa koji su dobro segmentirani prema svojim demografskim, psihografskim, zemljopisnim i drugim karakteristikama. Korištenje društvenih mreža i marketinške svrhe mogu donijeti brojne prednosti za poduzeća, poput: povećanja prodaje, pozitivnog „*word-of-moutha*“, efektivnije tržišne segmentacije, povećanja prometa na vlastitim web stranicama, jačanje marke, bolje efikasnosti oglašavanja, većeg povrata uloženi sredstava (ROI), itd. (Porter, 2004.). Pritom društvene mreže mogu biti djelotvoran medij koji olakšava dijeljenje informacija i stvaranje povjerenja na digitalnom tržištu, odnosno izgradnju odnosa s korisnicima, kao i u provođenju istraživanja tržišta (Spaulding, 2010., str. 43.; Lu *et al.*, 2010., str. 347.). Premda društvene mreže većinom koriste poduzeća usmjerena na krajnje potrošače (tzv. B2C), sve češće ih u media planove uključuju i poduzeća koja posluju isključivo na poslovnom tržištu (tzv. B2B), bez obzira radi li se o profitnim ili neprofitnim organizacijama (Chaputula i Majawa, 2013.).

2.1.8 Poruke mobilnog marketinga

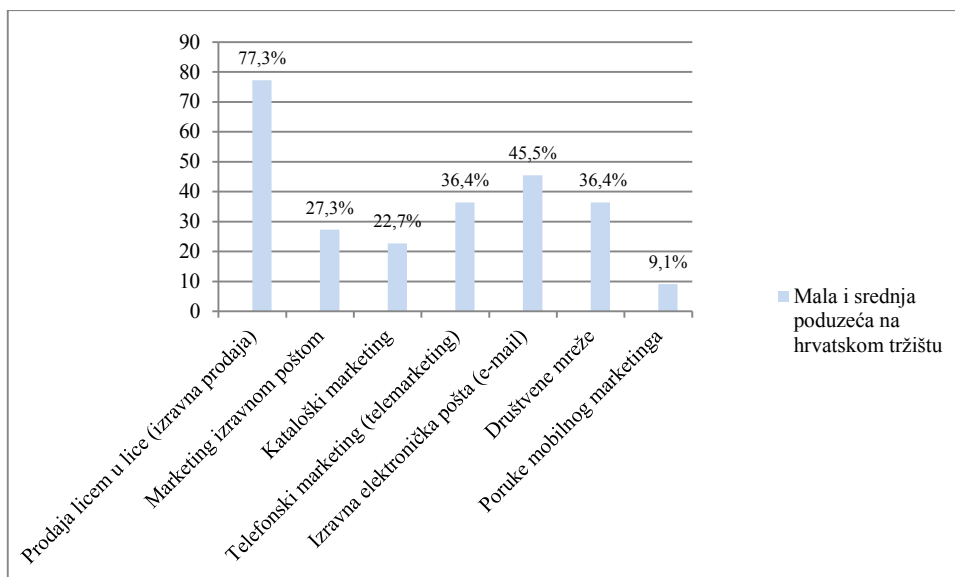
Kada se govori o mobilnom marketingu, najčešće se spominje usluga SMS-a (*Short Messaging Service*) – mobilnih poruka, koje dopuštaju korisnicima mobilnih uređaja da šalju i primaju tekstualne poruke do 160 znakova (MMA 2009). SMS je najpopularnija i najčešće korištena mobilna usluga koja se koristi za interpersonalnu komunikaciju, dopuštajući korisnicima svih demografskih karakteristika razmjenjivanje poruka kako sa privatnim, tako i s poslovnim kontaktima (Carroll *et al.*, 2007., str. 81.). Oblik su telemarketinga, ali isto tako dijele karakteristike s e-mail marketingom i mobilnom trgovinom (Rettie *et al.*, 2005., str. 306.). Kao i e-mail, SMS je personalizirani medij oglašavanja (Muk, 2007. str. 179.) koji se upravo zbog svojih karakteristika smatra kanalom izravnog marketinga. Važno je napomenuti kako SMS poruka može biti zasebni medij oglašavanja, ali se uglavnom koristi uz ostale, tradicionalne, medije poput TV-a, radija, novina, izravne pošte i vanjskog oglašavanja, čime pruža poduzećima bolje poslovne rezultate.

Iako se značenje SMS poruka danas smanjuje uslijed pojave raznih aplikacija dostupnih za mobilne uređaje, koje nude opcije slanja alternativnih poruka, uloga SMS poruka za marketinšku komunikaciju ostala je izrazito važna. Neki od razloga su: visoki doseg jer predstavljaju visoko *targetirane*, osobne poruke, niski troškovi te visoka učinkovitost, u odnosu na ostale promidžbene medije (Maneesoonthorn i Fortin, 2006., str. 68.).

3 Izravni marketing u malom i srednjem poduzetništvu

Za potrebe izrade ovog rada provedeno je kvantitativno opisno istraživanje ispitivanjem top-level menadžera poduzeća na hrvatskom tržištu iz kategorije malih i srednjih. Instrument istraživanja je bio anketni upitnik kreiran u sustavu za ankete koji koristi Lime Survey software (dostupan na <http://limesurvey.srce.hr/>), a koji je dostupan na Fakultetu organizacije i informatike, Sveučilišta u Zagrebu. Istraživanje je provedeno putem izravne e-pošte (e-maila) u periodu od početka lipnja do kraja srpnja 2014. godine. Ukupno su 32 poduzeća iz kategorije malih i srednjih u potpunosti odgovorila na sva pitanja iz anketnog upitnika te je na njihovim odgovorima provedena statistička analiza. Pritom je ovaj uzorak zbog samog načina kontaktiranja (e-mailom) ispravno promatrati kao namjerni, prigodni uzorak. U nastavku će se prikazati jedan dio rezultata dobivenih istraživanjem.

Na pitanje da navedu koje pristupe izravnog marketinga poduzeće u kojem rade koristi, uz napomenu da su mogli odabrati više odgovora može se vidjeti (Grafikon 1.) kako najveći broj poduzeća (njih čak 77,3%) koristi prodaju licem u lice, odnosno izravnu prodaju koja je ujedno najstariji oblik izravnog marketinga. Kao drugi tradicionalni pristup izravnog marketinga ističe se telefonski marketing, odnosno telemarketing, što se i iz teorijskog dijela rada moglo naslutiti. No, iznenađujuće je da čak 45,5% poduzeća koristi izravnu elektroničku poštu kao način komunikacije s potrošačima, a njih 36,4% društvene mreže. Iz ovih rezultata se može uočiti kako pristupi koji podrazumijevaju korištenje tehnologije sve više dobivaju na značenju, a prema nekim naznakama bi mogli i u potpunosti mogli preuzeti ulogu tradicionalnih pristupa izravnog marketinga.



Grafikon 1. Korištenje pristupa izravnog marketinga od strane malih i srednjih poduzeća na hrvatskom tržištu, Izvor: istraživanje

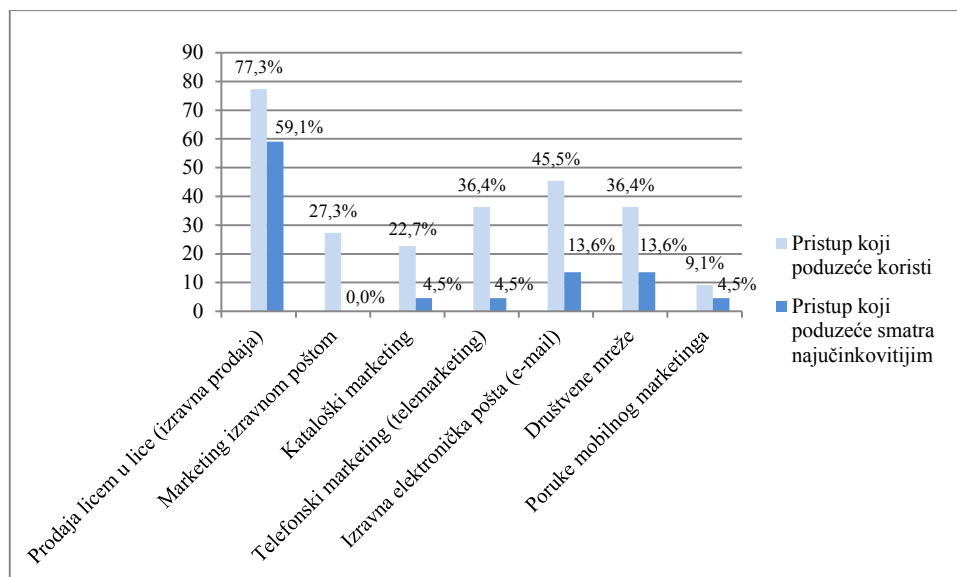
Na pitanje da izdvoje pristup izravnog marketinga koji smatraju najučinkovitijim u svrhu postizanja zadovoljnih/lojalnih potrošača zanimljivo je kako najveći broj menadžera (Tablica 1.) poduzeća iz kategorije malih i srednjih na hrvatskom tržištu (59,1%) smatra da je najučinkovitiji pristup izravnog marketinga za stvaranje zadovoljnih i lojalnih potrošača i dalje izravna prodaja, premda se smatra najstarijim oblikom prodaje, ali i pristupom izravnog marketinga. Na drugo mjesto, s 13,6%, ispitanici su istaknuli društvene mreže i izravnu elektroničku poštu, na temelju čega se i u ovom pitanju može vidjeti kako novi pristupi izravnog marketinga sve više dobivaju na značenju.

Tablica 1. Najučinkovitiji pristup izravnog marketinga prema menadžerima malih i srednjih poduzeća na hrvatskom tržištu,

Pristup izravnog marketinga	Najučinkovitiji pristup izravnog marketinga
Prodaja licem u lice (izravna prodaja)	59,1
Marketing izravnom poštom	0,0
Kataloški marketing	4,5
Telefonski marketing (telemarketing)	4,5
Izravna elektronička pošta (e-mail)	13,6
Društvene mreže	13,6
Poruke mobilnog marketinga (SMS, MMS poruke)	4,5
Ostalo	0,0
Ništa od navedenog	0,0
Ukupno ispitanika (N)	32
Udio ispitanika (%)	100,0

Izvor: istraživanje

Zanimljivo je pogledati dobivene rezultate kada se usporede odgovori menadžera s obzirom na korištenja pristupa izravnog marketinga s onim kojeg smatraju najučinkovitijim za stvaranje zadovoljnih i lojalnih potrošača (Grafikon 2.). Iako čak 27,3% poduzeća koristi marketing izravnom poštom, niti jedan od menadžera ga nije istaknuo kao najučinkovitiji. Slično je i sa telemarketingom, kojeg koristi 36,4% poduzeća iz kategorije malih i srednjih, dok ga samo 4,5% menadžera smatra najučinkovitijim za stvaranje zadovoljnih i lojalnih potrošača. Još jednom je potrebno istaknuti kako poduzeća najčešće koriste izravnu prodaju, izravnu elektroničku poštu i društvene mreže, te ih isto tako najviše menadžera smatra najučinkovitijim pristupom za stvaranje zadovoljnih i lojalnih potrošača.



Grafikon 2. Usporedba rezultata korištenja pristupa izravnog marketinga s učinkovitošću pristupa za stvaranje zadovoljnih i lojalnih potrošača, Izvor: istraživanje

4 Zaključak

Ovaj rad obrađuje turbulentno i sve češće proučavano područje izravnog marketinga koji omogućavaju izravnu, odnosno interaktivnu komunikaciju između poduzeća i potrošača. Pritom ta komunikacija podrazumijeva personalizaciju ili kastomizaciju dijela ili cjelokupne ponude poduzeća (gdje obje strane sudjeluju u kreiranju željenog proizvoda ili usluge), a sve u svrhu stvaranja zadovoljnih potrošača s kojima poduzeće kasnije može održavati dugoročne i lojalne odnose.

U svrhu postizanja izravne komunikacije između poduzeća i potrošača poduzeću pomažu različiti pristupi izravnog marketinga. Kroz povijest su se pojavili izravna prodaja, izravna pošta, kataloški marketing, telemarketing kao četiri osnovna, tradicionalna oblika izravnog marketinga koji su za poduzeća najvažniji, a pritom i najčešće korišteni. Svako od njih ima svoje prednosti i nedostatke, te se iz tog razloga u manjoj ili većoj mjeri i danas koriste. No, razvojem tehnologije pojavili su se neki novi oblici, odnosno pristupi izravnog marketinga (izravna elektronička pošta, društvene mreže i poruke mobilnog marketinga), koji iz dana u dan dobivaju sve više na značenju, možda čak i više od tradicionalnih pristupa što pokazuju i rezultati istraživanja.

Popis literature

- [1] Bose, I., Chen, X. (2009) 'Quantitative models for direct marketing: A review from systems perspective', *European Journal of Operational Research*, 195, 1.–16.
- [2] Carroll, A., Barnes, S.J., Scornavacca, E., Fletcher, K. (2007) 'Consumer perceptions and attitudes towards SMS advertising: recent evidence from New Zealand', *International Journal of Advertising*, 26(1), 79.–98.
- [3] Chang, H.H., Rizal, H., Amin, H. (2013) 'The determinants of consumer behavior towards email advertisement', *Internet Research*, 23(3), 316.–337.
- [4] Chaputula, A.H., Majawa, F.P. (2013) 'Use of social network sites by mass media organisations in Malawi', *Aslib Proceedings*, 65(5), 534.–557.
- [5] Dobrinić, D. (Ed.) (2011) *Marketing i baze podataka*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin i CRODMA: Varaždin.
- [6] Dobrinić, D., Dvorski, S., Hutinski, Ž., Vrčec, N. (2005) *Izravni marketing*, TIVA-Tiskara Varaždin: Varaždin.

- [7] Dolnicar, S., Jordan, Y. (2007) 'A market-oriented approach to responsibly managing information privacy concerns in direct marketing', *Journal of Advertising*, 36(2), 123.–149.
- [8] Gázquez-Abad, J.C., De Cannière, M.H., Martínez-López, F.J. (2011) 'Dynamics of Customer Response to Promotional and Relational Direct Mailings from an Apparel Retailer: The Moderating Role of Relationships Strength', *Journal of Retailing*, 87(2), 166.–181.
- [9] Gurau, C., Duquesnois, F. (2008) 'Direct marketing channels in the French wine industry', *International Journal of Wine Business Research*, 20(1), 38.–52.
- [10] Harridge-March, S. (2008) 'Direct marketing and relationships: An opinion piece', *Direct Marketing: An International Journal*, 2(4), 192.–198.
- [11] Kotler, P. (1997) *Marketing management*, IX. Edition. ed, Prentice Hall: New Jersey.
- [12] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006) *Osnove marketinga*, Mate: Zagreb.
- [13] Liao, S., Chen, Y., Hsieh, H. (2011) 'Mining customer knowledge for direct selling and marketing', *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6059.–6069.
- [14] Lu, Y., Zhao, L., Wang, B. (2010) 'From virtual community members to C2C e-commerce buyers: Trust in virtual communities and its effect on consumers' purchase intention', *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(4), 346.–360.
- [15] Maneesoonthorn, C., Fortin, D. (2006) 'Texting Behaviour and Attitudes Toward Permission-based Mobile Advertising', *International Journal of Mobile Marketing*, 1(1), 66.–72.
- [16] Manning, G.L., Reece, B.L. (2008) *Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca*, Mate: Zagreb.
- [17] MMA (2009) *Mobile Marketing Association: Mobile Advertising Overview*, Denver [online], available: <http://mmaglobal.com/mobileadoverview.pdf> [accessed 22 Oct 2011].
- [18] Moecke, C.T., Volkamer, M. (2013) 'Usable secure email communications: criteria and evaluation of existing approaches', *Information Management & Computer Security*, 21(1), 41.–52.
- [19] Mučalo, M., Šop, S. (2008) 'Nova publika novih medija', *Informatologija*, 41(1).
- [20] Muk, A. (2007) 'Consumers' intentions to opt in to SMS advertising', *International Journal of Advertising*, 26(2), 177.–198.
- [21] Ng, I.C.L. (2005) 'Does direct marketing need to have a direction', *Marketing Intelligence & Planning*, 23(7), 628.–635.
- [22] Porter, C.E. (2004) 'A Typology of Virtual Communities: A Multi-Disciplinary Foundation for Future Research', *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1).
- [23] Previšić, J., Ozretić Došen, V. (Eds.) (2004) *Marketing*, Adverta: Zagreb.
- [24] Rettie, R., Grandcolas, U., Deakins, B. (2005) 'Text message advertising: Response rates and branding effects', *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13, 304.–312.
- [25] Scovotti, C., Spiller, L.D. (2008) 'Revisiting the conceptual definition of direct marketing: perspectives from practitioners and scholars', *The Marketing Management Journal*, 16(2), 188.–202.
- [26] Stone, B., Jacobs, R. (2001) *Successful Direct Marketing Methods*, VII. Edition. ed, McGraw-Hill: New York.
- [27] Tomašević Lišanin, T. (2010) *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP: Zagreb.
- [28] Wong, K.W., Zhou, S., Yang, Q., Yeung, J.M.S. (2005) 'Mining Customer Value: From Association Rules to Direct Marketing', *Data Mining and Knowledge Discovery*, 11(1), 57.–79.

Uloga i primjena digitalnog marketinga u strategiji izlaska na nova tržišta

Senka Borovac Zekan

Sveučilišni odjel za stručne studije u Splitu
Livanjska 5, 21000 Split, Hrvatska
sborovac@oss.unist.hr

Marija Peronja

Veleučilište Marko Marulić u Kninu
Petra Krešimira IV 30
22300 Knin, Hrvatska
marija.peronja@yahoo.com

Helena Mikačić

Sveučilišni odjel za stručne studije u Splitu
Livanjska 5, 21000 Split, Hrvatska
helena.mikacic@gmail.com

Sažetak. *Mala poduzeća daju značajan poticaj gospodarskom rastu i razvoju svake zemlje, pa tako i Hrvatske. Poslovno okruženje se danas mijenja brže nego ikada zahvaljujući naprednim tehnologijama. Konkurencija postaje sve intenzivnija gotovo u svakoj industrijskoj grani. S obzirom na navedeno, tvrtke postaju svjesne važnosti prilagodbe svog poslovanja ciljnom tržištu.*

U moderno doba, sa stalnim razvitkom novih tehnologija, sve se veći naglasak stavlja na digitalni marketing, odnosno na digitalnu komunikaciju. Internet marketing predstavlja korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije (prvenstveno Interneta) u procesu stvaranja, isporučivanja i komuniciranja vrijednosti za potrošače te upravljanju odnosima s potrošačima.

Jedan od najvažnijih elemenata takve komunikacije su društvene mreže. Iako su prvotno bile usredotočene na povezivanje pojedinaca, danas imaju iznimno veliku ulogu u promoviranju i poslovanju kompanija, brandova, djelatnosti i institucija. Najvažnija društvena mreža je i dalje Facebook, što pokazuje podatak da preko 1.5 milijuna kompanija ima otvorenu vlastitu Facebook stranicu. Iako se Facebook može koristiti u razne svrhe i na razne načine, korištenje Facebook marketinga u strategiji izlaska na strana tržišta u novije vrijeme ima posebno značajnu ulogu. Društvene mreže su postale sastavni dio komunikacije s ciljnim tržištem, a samim time i načinom ulaska na nova tržišta.

Autori se koriste metodom studije slučaja na primjeru hrvatske tvrtke Merkur d.o.o. Rezultati ovog istraživanja pružaju jasne smjernice malim poduzetnicima o mogućnostima korištenja digitalnog marketinga, s posebnim osvrtom na korištenje društvenih mreža, u strategiji širenja na nova tržišta. Nadalje, ovaj rad će zasigurno biti od koristi svima onima koji tek pokušavaju uspostaviti Internet komunikaciju sa svojim kupcima, klijentima i/ili potrošačima.

Ključne riječi. digitalni marketing, društvene mreže, malo poduzeće, strategije izlaska na nova tržišta.

1 Uvod

Internet je svojim intenzivnim razvojem u posljednjih deset godina postao nezaobilazan faktor poslovanja tvrtki. Internet marketing je djelatnost koja obuhvaća mnoge sfere prezentacije proizvoda i usluga u pravom vremenu, koristeći internet vezu. Digitalni marketing dio je integriranih marketinških komunikacija koji se odvija na digitalnim platformama, a njegov glavni cilj je promocija branda kroz različite forme digitalnih medija (društvene mreže, digitalni TV, mobilni telefoni, igraće konzole i sl.) i kao pojam puno je širi od internet marketinga, tako da je internet marketing zapravo njegova podvrsta [Škare, V. 2011].

Digitalni marketing nova je djelatnost koja evoluirala na dnevnoj bazi. On predstavlja promociju proizvoda ili brandova putem jednog ili više oblika elektronskih medija. Digitalni marketing razlikuje se od tradicionalnog marketinga u tome što uključuje korištenje kanala i metoda koje omogućuju tvrtki analizu marketinške kampanje i učinkovitosti pojedinih marketinških alata.

U svakoj eri razvijaju se različiti oblici komunikacije koji se mijenjaju iz dana u dan. Tako su u 21. stoljeću društvene mreže postale globalni komunikacijski fenomen. Pojavom istih evolucija interneta ušla je u potpuno novu fazu [Previšić, J; Ozretić Došen, Đ. 2004]. Društvene mreže egzistiraju već dugi niz godina u komunikacijskim kanalima i danas su postale najpopularnije „web stranice“ kojima se koristi stotine milijuna ljudi. One su postale metoda izražavanja 21. stoljeća, omogućavajući tako da svatko od nas iznese svoje mišljenje, ideju i kreaciju na apsolutno novi način. Na taj način poruke imaju veliki utjecaj na korporacije, u kojima se dogodio radikalni zaokret, kojemu je kumovala i globalna kriza, kada su korporacije shvatile da bez smišljenog plana i adekvatne strategije upotrebe društvenih mreža jednostavno nemaju izgleda održati se u agresivnom mijenjanju digitalne slobode.

Iako su u početku bile samo alat za zabavu, društvene mreže su postale najveći marketinški alat poslovnog svijeta. Globalizacija tržišta nedvojbeno je najvažniji izazov za tvrtke danas. Digitalni mediji su toliko rašireni da potrošači imaju pristup informacijama u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu. Prošlo je vrijeme kada su potrošači primali informacije o proizvodima isključivo od tvrtki koje im prezentiraju samo ono što žele da potrošači znaju. Digitalni mediji, osim što su izvor zabave i vijesti, izvor su i komunikacije i međusobne interakcije i potrošači su sada izloženi, ne samo onome što im firme prezentiraju, nego i iskustvima prijatelja, obitelji, ali i ostalih kupaca. Kupci žele brandove kojima vjeruju, kompanije koje ih poznaju, s kojima komuniciraju i one koje im se prilagođavaju osluškujući i ispunjavajući njihove želje i potrebe.

Suočeni zasićenjem i ograničenom kupovnom moći na domaćem tržištu i privučeni mogućnošću rasta na stranom, tvrtke šire svoje poslovanje na međunarodnoj razini. Jednom kada se tvrtke odluče na međunarodnu ekspanziju, menadžment je suočen sa zadatkom utvrđivanja prostornih segmenata širenja. Ključ uspjeha je razumjeti stavove i ponašanje potrošača u tim segmentima, te prilagoditi strategiju njihovim potrebama [Mihčić, M; Mladar, M. 2014.]. Pravilno identificiranje prostornih segmenata za ulazak i širenje, izuzetno je važno, jer priroda i položaj istih utječe na učinkovitost marketinških napora.

2 Uloga digitalnog marketinga

Internet je sustav međusobno povezanih računalnih mreža kojima se služi preko 3 milijarde korisnika širom svijeta [Šerić, N. 2009]. Tvrtke nastoje iskoristiti sve prednosti digitalnog marketinga. U današnje vrijeme oko četrdeset posto svjetske populacije ima pristup internetu. Današnje moderno doba, povlači za sobom i korištenje interneta kao medija bez kojega ne bi moglo funkcionirati gotovo ništa, ili bi moglo, ali sa smanjenim učinkom. Gotovo sva trgovina, odvija se danas putem interneta. Postalo je nebitno na kojem se dijelu svijeta kupci nalaze, jer im je danas omogućeno kupovati iz gotovo svakog kutka zemaljske kugle. Iz tog razloga mnogi poduzetnici okreću se oglašavanju na internetu. Oglašavanjem se može poboljšati slika tvrtke i predstaviti proizvod u najboljem svjetlu. Također, veliku prednost imaju i multinacionalne kompanije koje se na taj način mogu osobnije obratiti kupcima. Digitalni marketing tako donosi neposrednu korist, kako za kupca tako i za ukupno poslovanje. Nedvojbeno je kako ne postoji jedan kanal digitalnog marketinga koji odgovara svim poduzećima, već je na svakom poduzeću ponaosob da za svoju marketing strategiju odabere odgovarajući digitalni medij.

Kanali koji čine digitalni marketing su: web stranice, društvene mreže, banneri, e-mail marketing, mobilni marketing, SEO, web tv, SMS, plakati i sve ostalo s digitalnim temeljima.

U ovom radu posebno ćemo se osvrnuti na korištenje društvenih mreža u strategiji ulaska na strana tržišta.

2.1 Prednosti i nedostaci digitalnog marketinga

Razvojem tehnologije, došlo je vrijeme digitalnog stila života. Društvene mreže transformirale su određene klasične pristupe marketingu i načine na koji tvrtke komuniciraju s kupcima. Društvene mreže nude kompanijama potpuno besplatno mogućnost slanja informacija o svojim proizvodima i uslugama i promptnu komunikaciju sa potencijalnim i stvarnim kupcima i potrošačima. Članovi društvenih mreža nisu više studenti u potrazi za razbibrigom, nego su to sve više intelektualci i ljudi iz poslovnog svijeta. Uspjehom se povećava jaz između poduzetnika koji koriste društvene mreže i onih koji ih ne koriste. Tvrtke koje koriste društvene mreže strateški su zadovoljnije od onih koje su skeptične u njihovom korištenju. Korištenjem društvenih mreža kompanije ciljano objavljuju ono što žele da kupci znaju, i na taj način privlače one ciljne skupine potencijalnih korisnika njihovih proizvoda i usluga. Poslovno umrežavanje je učinkovita i financijski gotovo besplatna marketinška metoda za ostvarivanje kontakata i razvoj prodajnih mogućnosti, koja sa sobom donosi i prednost preporuka i osobnog uvida. Samo u prošloj godini potrošnja na internet oglase premašila je oglašavanje na televiziji. Tradicionalni marketing više nema toliku moć u svijetu kao što ju je nekada imao. Naime, sami potrošači su potaknuli povećanu upotrebu digitalnog marketinga. Kao prednosti i nedostatke digitalnog marketinga moguće je izdvojiti [Drvodelić, K; Pandža, H. 2012]:

1. Digitalni marketing povezuje poduzeća s potrošačima na internetu. U današnje vrijeme najmanje 80% potrošača koristi internet kako bi potragu za informacijama učinili bržom i jednostavnijom.
2. Korištenjem digitalnog marketinga ostvaruje se veća stopa rasta jer se njegovom upotrebom dolazi do ciljane publike.
3. Omogućava pravovremene informacije što utječe na rezultat poslovanja.
4. Štedi novac jer se uz minimalna ulaganja postižu ogromni rezultati.
5. Povezuje kompanije s mobilnim kupcima čime se štedi na vremenu.
6. Generira veće prihode jer potencijalnim kupcima treba manje vremena da ih se uvjere u kupnju proizvoda, a vodeći se recenzijama ostalih kupaca njihova potrošnja je, prema istraživanjima, i do četiri puta veća.
7. Donosi veći povrat ulaganja pomažući poduzećima da stvore bolje cijene u odnosu na tradicionalni marketing.
8. Omogućava „držanje koraka sa konkurencijom“, te vještijima čak i dozvoljava da se s malo znanja i ideje izdignu od nje.
9. Pomaže malim poduzećima da se ravnopravno natječu s velikim poduzećima.
10. Priprema vas za „Internet stvari“ jer se pretpostavlja da će do 2020. godine biti stvoren globalni online ekosustav koji čini „Internet stvari“ (smartphone-ovi, tableti, satovi, sunčane naočale, aparati, cipele i sl.).

Nedostaci internet marketinga:

1. Nedostatak povjerenja.
2. Jaka konkurencija.
3. Neke ljude internet oglasi odbijaju.
4. Još uvijek se svi ne koriste internetom (u Hrvatskoj se oko 70% građana koristi internetom).
5. Nedostatak direktne prodaje.
6. Potrebno je često ažurirati informacije.
7. Zahtijeva dosta vremena.

Iako je popis društvenih mreža koje mogu biti od koristi tvrtkama i vlasnicima tvrtki dosta duži, neke od najpopularnijih društvenih mreža su Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube i Instagram.

Facebook je najpopularnija društvena mreža, što pokazuje podatak da oko 1.5 milijuna kompanija ima otvorenu svoju Facebook stranicu. Korištenje Facebook-a u marketinške svrhe ima značajnu ulogu u strategiji izlaska na strana tržišta. Dobro je poznata tvrdnja „ako nije na Facebooku, nije se ni dogodilo“. Korisnici se služe Facebook-om kako bi ostali povezani s obitelji i prijateljima, otkrili što se događa u svijetu, te dijelili i izrazili ono što je njima važno. U Hrvatskoj je Facebook druga najposjećenija stranica u zemlji, odmah nakon Google-a.

Twitter je odličan za sve one koji žele biti informirani u kratkim crtama. Twitter ne dovodi toliko prometa kao Facebook, iako preko 75% tvrtki ima otvoren profil na Twitteru. Twitter prati loš glas jer većina tvrtki ignorira pritužbe korisnika na određenu tvrtku ili njen proizvod. Tvrtke se jednostavno oglušaju, a problem vjerojatno leži u činjenici da na Twitteru postoji samo 140 znakova kojim možete odgovoriti na nečiju poruku. Ta tišina jednostavno je zaglušujuća i ne donosi dobar rejting bilo kojoj tvrtki.

LinkedIn je namijenjen poslovnom svijetu jer se koristi uglavnom za poslovno povezivanje. Drugim riječima to je mreža namijenjena profesionalcima čiji broj korisnika raste svake sekunde. Na LinkedIn se u prosjeku priključe dvije osobe po sekundi, ali još uvijek je manje zastupljena društvena mreža. LinkedIn platforma bogat je izvor informacija za profesionalce koji se žele povezati s drugima u svome sektoru. LinkedIn je mreža kojoj treba pružiti malo više pozornosti i fokusirati se na nove korisnike, jer priključivanje u grupe i zajednice istog sektora može rezultirati novim poslovima u cijelom svijetu.

YouTube je video društvena mreža, nastala kad i Facebook. Unatrag dvije godine sve više se koristi za video oglašavanje na najpopularnijim video klipovima. Važan alat digitalne strategije je upravo video, a video sučelje YouTube nudi brojne mogućnosti. Video poruke zadržavaju se u nečijem umu puno duže i lakše se povezuju s određenom markom. Video zapis tvrtke postaje veliki dio branda kojeg stvarate online. U videu se jednostavno prenosi poruka o brandu kroz boju glasa i stil predstavljanja. Video, kao medij, svakako ne treba zanemariti.

Instagram je sve popularnija platforma za dijeljenje slika, kao i za promociju brandova. Instagram predstavlja budućnost digitalnog marketinga. Prema predviđanjima eMarketera, do 2017. godine očekuje se da će globalni prihodi od Instagram oglašavanja za 10% premašiti prihode njegove roditeljske kompanije Facebooka. Iako je međunarodni rast Instagrama relativno spor, već je u prošloj godini ta platforma nadmašila Twitter i postala druga najveća društvena mreža u SAD-u.

2.2 Digitalni marketing u malim poduzećima

Mala poduzeća izvor su ekonomskog rasta i razvoja svake zemlje. Zahvaljujući modernim tehnologijama poslovno okruženje se mijenja brže no ikad. Nagriženi krizom sudionici na tržištu traže nove načine pozicioniranja na tržištu, a konkurencija jača iz dana u dan gotovo u svakoj industrijskoj grani. Tvrtke postaju sve svjesnije važnosti prilagodbe svog poslovanja ciljnom tržištu.

Za velik broj malih poduzeća, izlaz na nova tržišta jedini je mogući način za povećanje prodaje njihovih proizvoda i usluga. Domaća su tržišta premala za ekspanziju, a izlaskom na nova i veća tržišta dolazi i do povećanja profita, a samim time i rasta tvrtke. Globalizacija i internacionalizacija se smatraju vladajućim trendom koji vode prema većoj samostalnosti ekonomija. Postoji sve veća potreba za međunarodnom suradnjom, a izbor načina izlaska na nova tržišta ima značajan utjecaj na rezultate. Poduzeća su pod sve većim utjecajem konkurencije na globalnoj razini, a ona koja se ne uspijevaju nositi sa globalnom konkurencijom su osuđena na propast. Kada se donese odluka o izlasku na strana tržišta, ključni korak je izrada strategije koja sadrži određene odluke [Malenica, N; Dorbić, B. 2014]:

- ciljeve ulaska na strano tržište
- vrijeme ulaska na strano tržište
- način izlaska na strano tržište.

Kada je poduzeće donijelo odluku o ulasku na inozemno tržište, postoji nekoliko opcija koje variraju ovisno o troškovima, rizicima i stupnju kontrole. Ekspanzija na strana tržišta može se dosegnuti na sljedeće načine, a važno je da malo poduzeće poznaje svaki od njih prije nego se upusti u proces kreiranja globalne marketinške strategije [Kotabe, M. i Helsen, K. 2004]:

- 1) izvoz (izravan i neizravan izvoz)
- 2) licenciranje
- 3) franšiza
- 4) ugovorna proizvodnja
- 5) joint venture
- 6) akvizicija
- 7) internet – nova strategija ulaska na strano tržište
- 8) green field ulaganja.

Ad1) Izravan izvoz još uvijek predstavlja vodeću strategiju izlaska na strana tržišta u Hrvatskoj. On omogućuje malim poduzećima da se drže svog trenutnog modela poslovanja i linije proizvoda, dok robu distribuiraju u inozemstvu. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, znatno je olakšan pristup navedenom tržištu. Zahvaljujući niskim troškovima provedbe i niske razine rizika za poduzetnika, izvoz je jedan od osnovnih i najčešćih načina izlaska na strana tržišta, ali i jedna od uobičajenih vrsta stupanja na inozemna tržišta za male tvrtke diljem svijeta. Internacionalizacija je dugotrajan i skup proces, a mnoga mala poduzeća nemaju dovoljno znanja, kadra i resursa, a kod nekih prevladava i strah jer su rizici i ulaganja veliki. Jedna od prednosti izvoza je smanjen rizik jer nema potrebe za dodatnim investiranjem u proizvodnju u inozemstvu. Izvoz robe na novo tržište također omogućava poduzeću da prosudi koliko će se dobro roba prodavati, i koje su sve prilagodbe potrebne postojećem proizvodu da se prodaja poveća. Neizravan izvoz odvija se posredstvom neovisnih posrednika tako što poduzeće prodaje svoju robu domaćim inozemnim trgovcima koji istu prodaju u inozemstvo (Hollensen, S. 2007). Osim provizije koju isplaćuje posrednicima, poduzeće nema drugih troškova. Glavna barijera izvoza je nedostatak inicijative poduzeća ako je poduzeće previše fokusirano na domaće tržište. Izvoz može biti jako koristan, posebno ako je vrijednost proizvoda visoka.

Ad2) Licenciranje predstavlja metodu inozemnog poslovanja, pri čemu poduzeće u jednoj zemlji dopušta poduzeću u drugoj zemlji korištenje određenih proizvoda, tehnologije, umijeća, iskustava i drugih elemenata s kojim raspolaže davatelj licence, uz ugovorenu financijsku naknadu.

Ad3) Franšiza je jedan od načina licenciranja koje podrazumijeva pravo proizvodnje ili distribucije proizvoda/usluga pod jedinstvenom markom.

Ad4) Ugovorna proizvodnja se događa kada lokalno poduzeće vrši proizvodnju, dok strano poduzeće izvodi marketinške aktivnosti.

Ad5) Joint venture predstavlja opsežniji oblik sudjelovanja od izvoza ili licenciranja u kojem dva ili više investitora dijele vlasništvo i kontrolu nad pravima.

Ad6) Akvizicija je spajanje dva ili više poduzeća u jednu poslovnu jedinicu.

Ad7) Internet je novi kanal za veliki broj poduzeća, dok je za druga - jedini kanal. Unatrag nekoliko godina primjena digitalnog marketinga otvorila je put malim poduzećima da uz minimalna ulaganja i rizik zakorače u novo poglavlje svog poslovanja. Online oglašavanje je ulaganje u budućnost. Mogućnosti su beskrajne u današnjoj digitalnoj eri. Ponuda proizvoda i usluga na stranim tržištima velika je prilika za rast, ali prebrza i prenapla penetracija može vas dovesti do propadanja, s kojim su se mnogi brandovi suočili.

Prije samog ulaska na strano tržište, potrebno je razmotriti [Crnjak-Karanović, B; Malenica, N. 2011]:

1. Na koja se tržišta želi ući (jedno ili više) – Potrebno je razmisliti koja su tržišta najprikladnija za robnu marku s kojom se namjerava izaći na strano tržište. Ekonomija razmjera često je ključ uspjeha, barem u početku.

2. Poznavanje lokalnih zakona i regulacija – ono što vrijedi u jednoj zemlji, ne mora značiti da vrijedi i u drugoj.
3. Opcije plaćanja – treba istražiti koje opcije plaćanja su najpopularnije i najbolje prihvaćene na ciljnom tržištu.
4. Logistika – koji je najučinkovitiji način distribucije proizvoda/usluga.
5. Jezik – prilagođena stranica na jeziku zemlje u kojoj će se prodavati proizvodi.
6. Određivanje lokalne strukture – pitanja vezana uz poslovni model, lokaciju i logistiku.
7. Kultura i običaji – još uvijek je prisutno razmišljanje kako „ono što je dobro za jedno tržište, bit će dovoljno dobro i za bilo koje drugo“, što naravno nije točno. Često se događa da poduzeća pogrešno procijene važnost ulaska na novo tržište. Treba sastaviti sliku lokalnih kupaca, njihovog ponašanja, kulture i očekivanja, vrstu usluge na koju su navikli, kao i općenitu interakciju s brandovima.

Ovo su, ukratko predstavljeni, neki od ključnih aspekata koje je potrebno razmotriti prilikom ulaska na nova tržišta.

3 Uloga Facebook-a u marketingu malih poduzeća

Kada mala poduzeća počnu razmišljati o tome trebaju li koristiti Facebook u svom marketingu, prvo što je potrebno napraviti je odmaknuti se na trenutak korak unatrag i pogledati ovu društvenu mrežu i njen rast u zadnjih pet godina. Potrebno je samo logirati se na ovu društvenu mrežu i vidjeti kako gotovo svaka imalo poznata robna marka ima svoje mjesto na ovoj društvenoj mreži. Ne samo da imaju mjesto na popularnoj mreži, nego većina od njih svakodnevno sudjeluje u povezivanju ciljne skupine sa svojim proizvodima i uslugama, kao i stvaranju prodaje u tom procesu. Kako bi otkrili važnost Facebooka, važno je razumjeti za što bi koristili njegove promidžbene kanale. Mnogi vlasnici malih poduzeća mogli bi ispitati važnost korištenja ove mreže u početku, ali, nakon provođenja nekoliko marketinških strategija, uvidjet će da ova društvena mreža može pružiti malom poduzeću ogromnu količinu vidljivosti, izloženosti i popularnosti.

U cilju povećanja svijesti o brandu, mala poduzeća trebaju transformirati digitalne kupce u svoje glasnogovornike, odnosno promotore robne marke, a to može biti učinjeno samo ako se odnos njeguje. Ključ za brandove je potaknuti potrošače da podrže brand i tako odigraju značajnu ulogu unutar tvrtke. Nakon što je brand izgradio snažnu mrežu sljedbenika, moraju vratiti zahvalnost svojim kupcima, nagrađujući tako lojalnost najvjernijih i društveno utjecajnih sljedbenika; trebaju ih tretirati kao dio tvrtke, a ne kao obične kupce.

4 Studija slučaja: obrt Merkur

„Merkur“ je obiteljski proizvodno-trgovački obrt osnovan 1992. godine u Pitomači. Obrt je osnovan kao trgovački s osnovnom djelatnošću prodaje dječje odjeće i opreme za bebe. Nedugo po osnivanju, vlasnici se odlučuju baviti proizvodnjom, te u dogovoru s poslovnim partnerom, najvećim hrvatskim distributerom tekstilnih proizvoda, zagrebačkim Tekstilprometom d.d., odlučuju pokrenuti proizvodnju krsne opreme. Razloga je bilo nekoliko, a jedan od vodećih bio je nedostatak takve ponude u prodajnom asortimanu.

Provedbom analize okoline došlo se do spoznaje da je odjeća za krštenje jako tražena, te je 1995. godine kupljen strojni park i krenulo se s proizvodnjom prvih nekoliko modela odjeće za krštenje. U prvoj fazi proizvodnje zaposlene su tri krojačice. S godinama se sve više pažnje pridavalo proizvodnji, zabilježen je značajan rast prodaje, kako neto dobiti tako i bruto prometa. Kupljeni su novi modernizirani strojevi, nastavila se širiti proizvodnja i zaposlilo se veći broj krojačica. Unatrag nekoliko godina pomlađen je kadar zaposlenika i izabrani su mlađi ljudi visoke izobrazbe. Trenutno obrt Merkur broji 15 stalno zaposlenih. S vremenom se asortiman proširio na više od stotinu artikala i to samo opreme za krštenje. Osluškujući potrebe tržišta, vlasnici su u proizvodni asortiman uveli i neke artikle koji nemaju veze s krštenjem, ali imaju s potrebama mladih roditelja u prvim danima života njihove prinove. Danas se u proizvodnom asortimanu nalazi 15 krsnih haljina i isto toliko odijela, krsne košuljice u nekoliko modela, svijeće, ali i desetak različitih vrsta pelena, posteljine iz raznih pamučnih materijala, ručnika i garnitura za kupanje, opreme za kinderbet, jastuka za dojenje i nošenje itd. Kako bi se održala konkurentnost, modeli se nadopunjuju na sezonskoj bazi te svake godine izađe nekoliko novih.

Od samog početka obrt Merkur posluje s najvećim trgovcem u regiji Tekstilprometom d.d., robnom kućom Nama, slovenskim Baby Centerom, te mnogim drugim manjim dječjim dućanima putem veleprodaje tako da je prisutan u gotovo svim gradovima u Hrvatskoj. Maloprodajna mreža razvijena je preko web-a krajem 2010. godine čime je pokrivena cijela Hrvatska. Na prvom mjestu se uvijek ističe kvaliteta proizvoda, što je rezultiralo time da se proizvodi šivaju samo od visokokvalitetnih materijala koji se nabavljaju od proizvođača iz Hrvatske i EU. Vodeći se činjenicom da tržište nikada ne miruje i da je potrebno konstantno raditi na izgradnji konkurentne prednosti, vodeći ljudi u Merкуру stalno prate trendove i ulažu u nova znanja i ideje. Mnogi mali poduzetnici su

se „izgubili“ u današnjem globalnom tržištu i nisu znali iskoristiti prednosti digitalnog marketinga za ulazak na nova tržišta.

Merkur je izradio strategiju širenja, te je razvijen brand Mali anđeo po kojem su prepoznatljivi u cijeloj Hrvatskoj, kako među mladim roditeljima tako i među onima koji će to tek postati. Na samom početku otvorena je Facebook stranica i uz minimalna ulaganja u marketing došlo se do zavidne brojke od gotovo 30.000 fanova s tendencijom rasta. Veći dio fanova na stranici čine mame dobne skupine od 20 – 37 godina. Također, Mali anđeo koristi i ostale društvene mreže poput Twittera, Pinteresta, i sve popularnijeg Instagrama.

Nakon što su vlasnici obrta Merkur uvidjeli kako se Hrvati sve više okreću internet kupovini i kako sve više vjeruju poduzećima na internetu, počeli su razmišljati o širenju i izvan granica Republike Hrvatske. Tome je također pridonijela i činjenica da je Hrvatska postala dijelom Europske Unije i time je svakako olakšano poslovanje na inozemnom tržištu. Prednosti interneta su što briše postojeće granice i upravo tim nedostatkom opipljivih granica ostavlja prostor za širenje. Suočeni s nemogućnosti ulaska na slovensko tržište, i pomalo skeptični oko izbora zemlje u koju su se odlučili proširiti, menadžment se je odlučio riskirati. Nakon što su razmotreni svi aspekti širenja, već je prvi mjesec internet poslovanja dao zavidne rezultate. Već se obrt Merkur prije dvije godine pokušao izravnim izvozom probiti na tržište Slovenije, no taj pokušaj nije polučio uspjeh. Iako od početka 2014. godine odlično posluju sa slovenskim Baby Centrom u Hrvatskoj, pristup slovenskom tržištu bio je zatvoren. Niti tri mjeseca od pokretanja slovenske verzije Facebook stranice branda Mali anđeo, menadžmentu obrta je pružena poslovna ponuda od strane Baby Centra iz Slovenije te je sklopljen ugovor sa Baby Centrom čime je robna marka Mali anđeo zastupljena u svih 30 trgovina Baby Centra u Sloveniji. Time se pokazala ispravnost odluke vlasnika o korištenju digitalnog marketinga i društvene mreže u širenju poslovanja i ulasku na strano tržište. Putem elektronskog kanala i pozitivnih komentara kupaca koje su ostavljali na društvenoj mreži, stvorilo se povjerenje prema poduzeću i njegovim proizvodima, te se došlo do ciljane skupine koja je zainteresirana za ono što obrt Merkur nudi.

Unatoč krizi obrt Merkur bilježi rast po stopi od 10% godišnje. Širenje se planira i na ostale zemlje Europske Unije, zbog velikog interesa kupaca koji žive u drugim zemljama članicama. Menadžment Merkura smatra kako na tržištu nedostaje kvalitetnih, a cjenovno pristupačnih proizvoda iz razloga što velika većina robe za bebe dolazi iz Kine i ne udovoljava potrebitim standardima kvalitete.

References

- [1] Crnjak-Karanović, B; Malenica, N. (2011). Internacionalizacija poslovanja na primjeru kozmetičke industrije, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, ožujak, 2011.
- [2] Drvodelić, K; Pandža, H. (2012). Internet marketing, seminarski rad, Zagreb, 2012.
- [3] Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision oriented approach*. Essex, Pearson education.
- [4] Kotabe, M; Helsen, K. (2004). *Global Marketing Management*. 3rd ed. Singapur, John Wiley & Sons, Inc.
- [5] Malenica, N; Dorbić, B. (2014). *Internacionalizacija poslovanja poduzeća*. Veleučilište Marko Marulić, Knin
- [6] Mihić, M; Mladar, M. (2014.). Globalne marke i kulturološki profil potrošača, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
- [7] Previšić, J; Ozretić Došen, Đ. (2011). *Internetski marketing*, obnovljeni separat poglavlja 19. u knjizi, Marketing, Adverta, Zagreb, 2004., prosinac 2011.
- [8] Šerić, N. (2009). *Razvoj i dizajn proizvoda, upravljanje markom i proizvodom*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, studeni 2009.
- [9] Škare, V. (2011). Je li potreban novi okvir upravljanja internetskim marketingom? *Tržište, Vol. XXIII, 2011.*, str. 263-279, 2011.



ISBN 978-953-6071-50-0