

UDK: 005: 33 (05)

ISSN 1848-1035

Sveučilište u Zadru / Universitas studiorum Jadertina / University of Zadar
Odjel za ekonomiju / Department of Economics

OECONOMICA JADERTINA

Vol. 7 / No. 1

Zadar, 2017.



IZDAVAČ / *Publisher*

Sveučilište u Zadru / *University of Zadar*
Mihovila Pavlinovića 1, 23000 Zadar, Hrvatska

POVJERENSTVO ZA IZDAVAČKU DJELATNOST / *Publishing Committee*

Josip Faričić (predsjednik)

GLAVNA I ODGOVORNA UREDNICA / *Editor in Chief*

Aleksandra Krajnović

TAJNIK / *Secretary*

Jurica Bosna

UREDNIŠTVO / *Editorial Bord*

Vinko Belak (Sveučilište u Zagrebu), Janko Belak (Univerza v Mariboru), Đula Borožan (Sveučilište u Osijeku), Marija Bušelić (Sveučilište u Puli), Janos Fojtik (University of Pecs), Ivana Paula Gortan-Carlin (Sveučilište u Puli), Elena Horska (University of Agriculture in Nitra), Šime Ivanjko (Univerza v Mariboru), Tonći Lazibat (Sveučilište u Zagrebu), Josipa Mrša (Sveučilište u Rijeci), Željko Šain (Univerzitet u Sarajevu), Željko Turkalj (Sveučilište u Osijeku), Dean Učkar (Sveučilište u Puli), Ivona Vrdoljak Raguz (Sveučilište u Dubrovniku), Vesna Vrtiprah (Sveučilište u Dubrovniku), Vidoje Vujić (Sveučilište u Rijeci)

Lektor hrvatskog jezika / *Croatian Language Editor*

Jadranka Varošaneć

Lektor engleskog jezika / *English Language Editor*

Marko Lukić

Grafički i tehnički urednik / *Grafic and Technical Editor*

Jurica Bosna

ADRESA UREDNIŠTVA / *Adress*

Oeconomica Jadertina
Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju
Splitska 1

23000 Zadar, Hrvatska / *Croatia*

Tel. +385 23 400404, +385 23 400402

E-mail: oeconomica.jadertina@unizd.hr

URL: <http://www.unizd.hr/ekonomija/OeconomicaJadertina/tabid/3257/Default.aspx>

URL: <http://hrcak.srce.hr/oeconomicajadertina>

Radovi objavljeni u časopisu referiraju se u bazama podataka: ERIH+, IndexCopernicus, Google Scholar, DOAJ i Portalu znanstvenih časopisa Hrčak

Izrada UDK oznaka / *UDC*

Sveučilišna knjižnica Sveučilišta u Zadru

ČASOPIS IZLAZI DVA PUTA GODIŠNJE / *Published twice a year*

ISSN: 1848-1035

Časopis Oeconomica Jadertina sufinanciran je sredstvima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta

RH

Sadržaj / Table of Contents

Prepoznatljivost i korištenje oznaka kvalitete i izvornosti u svakodnevnoj uporabi / Recognizability and the Application of Quality Labels and Authenticity in Everyday Use	4
Andreja Borec, Ivica Zdrilić, Ana Marija Prpić, Kristina Ivanov, Lucija Surac <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	
Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom / The Impact of Internal Communication on Employee Satisfaction at a Workplace	16
Berislav Bolfek, Viktorija Milković, Marko Lukavac <i>Pregledni rad / Review</i>	
Strategija repositioniranja: posljedica neuspjeha ili nastavak priče o uspjehu / A Repositioning Strategy: A failure or a success story	28
Ivona Mikulandra Volić, Ina Relja, Mate Brković <i>Pregledni rad / Review</i>	
Revidiranje makroekonomskih pokazatelja u EU-28 na primjeru bruto nacionalnog dohotka / The Revision of Macroeconomic Indicators in EU-28 on the Example of Gross National Income	41
Josipa Perkov, Ivona Mikulandra Volić, Marijana Lastavec <i>Pregledni rad / Review</i>	
Mogućnost korištenja audita sustava upravljanja kvalitetom za unaprjeđenje učinkovitosti javne uprave / The Possibilities of Using the Audit of the Quality Management System to Improve the Efficiency of Public Administration	54
Ivana Čandrlić - Dankoš <i>Stručni rad / Professional article</i>	
Upute autorima	62
Guidelines for authors	64

Prepoznatljivost i korištenje oznaka kvalitete i izvornosti u svakodnevnoj uporabi

Recognizability and the Application of Quality Labels and Authenticity in Everyday Use

Izv. prof. dr. sc. ANDREJA BOREC
University of Maribor
Faculty of Agriculture and Life Sciences
Pivola 10; SLO - 2311 Hoče, Slovenija
tel. +386 2 320 90 00; e-mail: andreja.borec@um.si

Doc.dr.sc. IVICA ZDRILIĆ
Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru
Splitska 1, HR - 23000 Zadar, Hrvatska
Tel. +385 23 400 410; e-mail: izdrilic@unizd.hr

ANA MARIJA PRPIĆ, studentica
Odjel za ekologiju, agronomiju i akvakulturu
Trg knezaVišeslava 9, HR – 23000 Zadar
e-mail: aprpic1@unizd.hr

KRISTINA IVANOV, studentica
Odjel za ekologiju, agronomiju i akvakulturu
Trg knezaVišeslava 9, HR – 23000 Zadar
e-mail: kivanov@unizd.hr

LUCIJA SURAC, studentica
Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru
Splitska 1, HR - 23000 Zadar, Hrvatska
e-mail: lsurac@student.unizd.hr

Prethodno priopćenje
UDK: 631.57:658.56

Sažetak: Proces globalizacije u velikoj je mjeri utjecao na tržište poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda učinivši ga zasićenim novim proizvodima koji međusobno konkuriraju cijenom i kvalitetom. U takvim globalnim okolnostima autohtoni proizvodi ne se mogu nositi s oštrom konkurencijom, a kupci ne mogu biti sigurni u kvalitetu onoga što kupuju zbog čega se javila potreba zaštite autohtonih proizvoda. Svrha ovoga rada je upozoriti na važnost formiranja oznake i zaštite proizvoda kao intelektualnog vlasništva. U radu su definirane i prikazane oznake izvornosti i kvalitete u Republici Hrvatskoj i na području Europske unije te su dani hrvatski primjeri zaštite izvornosti. Za potrebe rada, o prepoznatljivosti oznaka kvalitete i izvornosti u svakodnevnoj uporabi, provedena je anketa među šezdeset osam ispitanika, koji su odabrali za svoju kupnju trgovački lanac, trideset jednim ispitanikom koji je odabrao OPG tržnicu te među dvadeset dva mala obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Istraživanje je pokazalo kako postoje razlike između pojedinih dobnih skupina i njihovim preferencijama pri kupnji u trgovačkim lancima ili na OPG tržnicama. Osim toga, kupci

stavljaju naglasak na kvalitetu i cijenu pri kupnji proizvoda, ali slabo prepoznaju tu kvalitetu gledano kroz oznake izvornosti i kvalitete.

Ključne riječi: poljoprivredni i prehrambeni proizvodi, konkurencija, intelektualno vlasništvo, oznaka izvornosti, oznaka zemljopisnog podrijetla, Hrvatska kvaliteta, Izvorno hrvatsko.

Abstract: The process of globalization had a large impact on the market of agricultural and food products by making it saturated with new products that compete with each other in price and quality. In such global circumstances, the indigenous products cannot cope with the fierce competition, and the buyers cannot be sure of the quality of what they are buying, resulting in the need to protect indigenous products. The aim of this paper is to point out the importance of creating a label and its protection as an intellectual property. The paper identifies and displays the marks of authenticity and quality in the Republic of Croatia and on the territory of the European Union, and it provides Croatian examples of origin protection. For the purpose of this work and in relation to the recognition of quality and authenticity in everyday use a survey was conducted among sixty-eight respondents who chose to make their purchases within a retail chains, thirty one respondents who chose a family farm based market, and twenty-two which chose small family farms. Research has shown that there are differences between individual age groups and their preferences when purchasing at retail chains or from family farm based markets. In addition, customers focus on the quality and price when purchasing products, but they inadequately recognize the quality of products by observing markings of origin and of quality.

Key words: agricultural and food products, competition, intellectual property, designation of origin, geographical indication, Croatian quality, Original Croatian

1 Uvod

Propisi vezani uz oznake izvornosti i kvalitete pružaju proizvođačima mogućnost zaštite njihovih proizvoda koji se po nekim karakteristikama i svojstvima, načinu prerade i proizvodnje razlikuju od ostalih na domaćem i međunarodnom tržištu (Koprivnjak, 2000). U tu je svrhu Europska unija 1992. donijela čitav niz sustava zaštite proizvoda, a to su: Oznaka izvornosti, Oznaka zemljopisnog podrijetla i Oznaka „tradicionalni ugled“. Od 2005. omogućena je i zaštita proizvoda hrvatskih proizvođača (Sladonja i dr., 2006).

Cilj rada je opisati karakteristike pojedinih oznaka izvornosti, kvalitete i zemljopisnog podrijetla te prepoznatljivost tih oznaka među ispitanicima koji su sudjelovali u anketi.

Svrha rada je upozoriti na važnost formiranja oznake i zaštite proizvoda kao intelektualnog vlasništva jer na tržištu ne postoji proizvod koji nema konkurenciju.

2 Oznake izvornosti i kvalitete

Oznaka izvornosti je oblik zaštite koji uključuje utjecaj prirodnih i ljudskih čimbenika nekoga geografskog područja te kvalitetu i određena svojstva nekoga proizvoda ili usluge. U skladu s tim, zahtijeva se cjelovitost proizvodnog postupka u točno određenom području odnosno proizvodnju, pripremu i obradu (Državni zavod za intelektualno vlasništvo, 2017). Oznaka može biti naziv regije, mjesta ili zemlje iz koje potječe, ali i nezemljopisni nazivi koji se koriste za označavanje prehrambenog proizvoda koji potječe iz neke regije ili nekoga mjesta (Sladonja, 2006). Oznaka

zemljopisnog podrijetla i oznaka izvornosti pridonose većoj tržišnoj cijeni nekoga proizvoda i njegovoj prepoznatljivosti među potrošačima.

2.1 Zaštita oznaka izvornosti i zemljopisnog podrijetla

Zaštita oznaka izvornosti i zemljopisnog podrijetla uistinu se ostvaruje provođenjem postupka registracije oznake koju provodi određeno nadležno tijelo i tako registriranu oznaku zemljopisnog podrijetla ili izvornosti mogu koristiti svi proizvođači iz toga područja uz uvjet da zadovoljavaju zakonom propisane uvjete. Karakteristika oznaka je njihova kolektivnost, tj. registraciju za oznake podnose skupine proizvođača, a samo iznimno pojedinac. To također znači da subjekt koji je podnio prijavu nakon registracije ne postaje nositelj registrirane oznake. Registrirana oznaka kao kolektivno pravo, ne može se prenositi, licencirati ili biti prometom ovrhe i stečaja (Rački Marinković, 2015). Postoji više razloga za registraciju nekoga proizvoda ili usluge oznakom izvornosti i zemljopisnog podrijetla. Prema Ministarstvu poljoprivrede (2012), razlozi mogu biti gospodarski, pravni i potrošački, ali i kulturni, socijalni i ekološki koji se odnose na samoodrživo gospodarenje i razvijanje regionalne tradicije. Gospodarski razlog obuhvaća proizvode više cjenovne kategorije, povećanje dohotka proizvođača, povećanje prepoznatljivosti proizvoda i područja proizvodnje, ruralni razvoj i osnivanje skupina kojima je cilj zajedničko djelovanje na tržištu. Pravni razlog sastoji se od zaštite od zlouporabe izvornog proizvoda. Potrošački razlog navodi da proizvodi s oznakom izvornosti jamče kvalitetu te veću potražnju.

Članice Europske unije usmjeravaju svoje poljoprivredne politike prema proizvodnji tradicionalnih proizvoda i proizvoda visoke kakvoće jer tako pronalaze priliku za konkuriranje na europskom i svjetskom tržištu. Radi zaštite takvih proizvoda države uspostavljaju sustave zaštitnih oznaka s kojima će ti proizvodi biti zaštićeni i imati prednost na tržištu (Rački Marinković, 2015).

2.2 Registracija proizvoda oznakom kvalitete

Pravilnik o registraciji proizvoda oznakama kvalitete odnosi se na sve poljoprivredne i prehrambene proizvode namijenjene prehrani uz nekoliko iznimki (prirodne izvorske vode, jaka alkoholna pića, i proizvodi od vina izuzev vinskog octa). Prema Vodiču za registraciju oznaka izvornosti i oznaka zemljopisnog podrijetla hrane u skladu s Pravilnikom o oznakama zemljopisnog podrijetla hrane (2006), kategorije proizvoda na koje se registracija odnosi su:

1. Svježe meso i iznutrice
2. Mesni proizvodi (kuhani, soljeni, dimljeni i dr.)
3. Sirevi
4. Drugi proizvodi životinjskog podrijetla (jaja, med, mliječni proizvodi osim maslaca)
5. Ulja i masti, maslinovo ulje (maslac, margarin, ulja i dr.)
6. Voće, povrće, žitarice, prerađene ili neprerađene
7. Svježa riba, mekušci, rakovi, školjke i njihovi proizvodi
8. Pivo
9. Pića proizvedena od biljnih ekstrakata
10. Kruh, pecivo, kolači, slastice, keksi i drugi pekarski proizvodi
11. Masline
12. Ostali prehrambeni proizvodi koji ne spadaju ni u jednu navedenu kategoriju (npr. ocat, začini i sl.).

U lipnju 2016. Europska komisija je odobrila registraciju osam novih proizvoda iz pet država članica, čime se broj zaštićenih proizvoda popeo na 1349. Među osam novih proizvoda uvršten je i „Zagorski puran“ – autohtona pasmina purana iz hrvatske regije Zagorje.

2.3 Stjecanje oznake izvornosti i zemljopisnog podrijetla

Postupak kojim se dobiva oznaka izvornosti i zemljopisnog podrijetla na razini Republike Hrvatske uređen je Pravilnikom o oznakama izvornosti i oznakama zemljopisnog podrijetla hrane (Narodne novine, br. 80/05). Svako udruženje proizvođača i/ili prerađivača ima pravo podnijeti zahtjev za registraciju oznake izvornosti i oznake zemljopisnog podrijetla. Osoba koja podnosi zahtjev za registraciju obvezno mora, osim ispunjavanja osnovnih uvjeta navedenih u Pravilniku dostaviti nadležnom tijelu Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodnoga gospodarstva sljedeću dokumentaciju: obrazac za registraciju oznaka, obrazac za upis korisnika registrirane oznake, podatke o podnositelju zahtjeva, oznaku koju namjerava registrirati, specifikaciju prehrambenog proizvoda, naziv certifikacijskog tijela i pismenu suglasnost, potvrdu o sukladnosti i sažetak zahtjeva (Sladonja i dr., 2006).

Najvažniji dokument za dobivanje oznake izvornosti i zemljopisnog podrijetla je specifikacija proizvoda, koja sadrži sve informacije o proizvodu kako bi ga novi proizvođač ili prerađivač mogao proizvoditi i koristiti registriranu oznaku. Specifikacija se sastoji od: naziva poljoprivrednog ili prehrambenog proizvoda te njegova opisa, definicije zemljopisnog područja, dokaza o podrijetlu, opisa metoda proizvodnje proizvoda, povezanost između proizvoda i zemljopisnog područja, podatke o certifikacijskom tijelu te specifična pravila označavanja proizvoda (Ministarstvo poljoprivrede, 2012).

3 Hrvatske i europske oznake kvalitete i zemljopisnog podrijetla

U Republici Hrvatskoj zaštita oznaka zemljopisnog podrijetla i oznaka izvornosti moguća je za sve proizvode primjenom Zakona o oznakama zemljopisnog podrijetla i oznakama izvornosti proizvoda i usluga. Registracija oznaka za proizvode je u nadležnosti Ministarstva poljoprivrede. U Republici Hrvatskoj je za razliku od sustava zaštite na razini Europske unije potreban poseban postupak registracije i upisa prava korištenja oznaka (Rački Marinković, 2012).

3.1 Hrvatska kvaliteta

Znak „Hrvatska kvaliteta“ nose natprosječno kvalitetni proizvodi proizvedeni na području Republike Hrvatske. Ovaj znak je jamstvo kupcu da je riječ o proizvodima koji zadovoljavaju najviše zahtjeve kvalitete i predstavljaju sam vrh svjetske ponude u svojoj klasi.



Slika 1. Oznaka „Hrvatska kvaliteta“
Izvor: HGK, 2016.

3.2 Izvorno hrvatsko

Znak „Izvorno hrvatsko“ nose visokokvalitetni proizvodi proizvedeni na području Republike Hrvatske, rezultat su tradicije, razvojno istraživačkog rada i inovacije.



Slika 2. Oznaka „Izvorno hrvatsko“
Izvor: HGK, 2016.

Prema podacima Europske komisije iz 2017. godine, hrvatski proizvodi koji imaju zaštićenu oznaku izvornosti, a registrirani su, u postupku registracije su na EU razini ili imaju prijelaznu nacionalnu zaštitu su: Paška sol, Slavonski med, Istarsko ekstra djevičansko maslinovo ulje, Korčulansko maslinovo ulje, Krčko maslinovo ulje, Šoltansko maslinovo ulje, Paška janjetina, Neretvanska mandarina, Ekstra djevičansko maslinovo ulje Cres, Ogulinski kiseli kupus, Varaždinsko zelje i Istarski pršut.

Hrvatski proizvodi koji imaju zaštićenu oznaku zemljopisnog podrijetla, a u postupku su registracije, registrirani su na EU razini ili imaju prijelaznu nacionalnu zaštitu su: Međimursko meso z'tibilice, Lička janjetina, Slavonski kulen, Baranjski kulen, Dalmatinski pršut, Drniški pršut, Krčki pršut, Lički krumpir, Zagorski puran i Poljički soparnik (Europska komisija, 2017).

3.3 Europska oznaka izvornosti

Europska oznaka izvornosti označava naziv regije ili mjesta koja se koristi za opisivanje poljoprivrednog ili prehrambenog proizvoda koji potječe iz te regije čija kvaliteta ili karakteristike proizlaze iz toga geografskog područja uključujući prirodne i ljudske čimbenike u proizvodnom procesu (Petit, 1999).



Slika 3. Europska oznaka izvornosti (Protected Designation of Origin)
Izvor: Europska komisija, 2016.

3.4 Europska oznaka zemljopisnog podrijetla

Europska oznaka zemljopisnog podrijetla je sustav u kojem se naziv regije ili mjesta koristi za opisivanje poljoprivrednog ili prehrambenog proizvoda koji potječe iz te regije, a ističe se određenom kakvoćom i svojstvima koja se pripisuju tom zemljopisnom podrijetlu i čiji je proizvodni proces obavljen u istom zemljopisnom području (Petit, 1999).



Slika 4. Europska oznaka zemljopisnog podrijetla (Protected Geographical Indication)
Izvor: Europska komisija, 2016.

3.5 Prednosti uvođenja oznaka

U svim kategorijama proizvoda (poljoprivredni proizvodi, vina, aromatizirana vina i jaka alkoholna pića) vrijednost prodaje proizvoda s oznakom zemljopisnog podrijetla u 2010. iznosila je 54,3 milijarde EUR. To čini gotovo 6 % poljoprivredno-prehrambenog sektora i sektora pića Europske unije. Kroz trgovinske sporazume otvara se mogućnost zaštite oznaka zemljopisnog podrijetla u trećim zemljama te se tako kvalitetnim proizvodima s velikim izvoznim potencijalom omogućuje lakši ulazak na međunarodna tržišta te proširenja poslovanja za proizvode koji su već prisutni na tržištu. Ukupno 15 % sve hrane i pića izvezene iz Europske unije u treće zemlje u 2010. činili su proizvodi s oznakom zemljopisnog podrijetla. Uvođenjem oznaka zemljopisnog podrijetla potiče se ruralno gospodarstvo te tako pridonosi povećanju prihoda poljoprivrednika te zadržavanju stanovništva u udaljenim područjima i područjima s otežanim uvjetima gospodarenja. Na taj se način povećava i tržišna vrijednost proizvoda gospodarskih subjekata jer se jamči njihova posebnost u odnosu na druge slične proizvode ili prehrambene proizvode. Osim toga, zahvaljujući uvođenju oznake zemljopisnog podrijetla potrošači mogu donositi odluku o kupnji na temelju jasnih informacija o posebnim svojstvima proizvoda koje kupuju (Europska komisija, 2016).

4 Primjeri zaštite izvornosti u Hrvatskoj

Prema podacima Ministarstva poljoprivrede (2016), Hrvatska na razini Europske unije ima petnaest proizvoda zaštićenih oznakom izvornosti ili zemljopisnog podrijetla, a još sedam ih je u postupku registracije, što je svrstava na četrnaesto mjesto među zemljama članicama po broju registriranih naziva autohtonih poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda. Najčešći primjeri proizvoda koji imaju oznaku izvornosti su suhomesnati proizvodi, sirevi te maslinova ulja.

4.1 Zaštita izvornosti hrvatskih sireva

Većina se autohtonih tako i hrvatskih sireva proizvode od sirova mlijeka pa se teksturom i okusom značajno razlikuju od onih proizvedenih od pasteriziranog mlijeka (Bachmann i dr., 1996). Upravo je to sirovo mlijeko bez ikakvih modifikacija najčešće korišteno u proizvodnom procesu sireva koji su

zaštićeni oznakama izvornosti i zemljopisnog podrijetla. Sirevi kao mliječni proizvodi spadaju u skupinu najznačajnijih poljoprivrednih proizvoda koji nose zaštitne oznake Europske unije odnosno sto trideset osam proizvoda od ukupno petsto koji su zaštićeni sustavom kvalitativnih oznaka Europske unije čine sirevi (Barjolle i Sylvander, 2000).

Zaštita tradicionalnih sireva svake zemlje, tako i Hrvatske, ogleda se kroz ekološku zaštitu okoliša i poticanje stanovništva na proizvodnju visoko kvalitetnih sireva (Fragata i dr., 2001). Od velikog je značenja usvajanje Zakona u oznakama zemljopisnog podrijetla proizvoda (Narodne novine, 78/99) za hrvatsko sirarstvo koje ima dugu i bogatu tradiciju (Samaržija i Antunac, 2002) i ističe se svjetski poznatim sirevima poput Paškog sira.

Usvajanjem Zakona o oznakama zemljopisnog podrijetla proizvoda i usluga, hrvatski proizvođači dobili su mogućnost zaštititi svoje na tradicionalan način proizvedene sireve oznakama izvornosti i/ili zemljopisnog podrijetla. Državni zavod za intelektualno vlasništvo Republike Hrvatske je do 2002. godine registrirao dva sira oznakom zemljopisnog podrijetla, dok na europskoj razini nije zaštićen niti jedan hrvatski autohtoni sir (Samaržija i Antunac, 2002).

4.2 Zaštita izvornosti hrvatskih maslinovih ulja

Hrvatsko tržište maslinovih ulja i stolnih maslina bogato je proizvodima visoke kvalitete no zbog stalno prisutne konkurencije na tržištu, osim održavanja visoke kakvoće proizvoda, važno je osigurati dodatna obilježja proizvoda kao što su oznake izvornosti i zemljopisnog podrijetla (Sladonja i dr., 2006). Kako bi se proizvodi od masline mogli zaštititi oznakom izvornosti, cijela proizvodnja, što uključuje uzgoj maslina te berbu i preradu maslina, mora se odvijati na određenome definiranom zemljopisnom području. Osnovni preduvjet za zaštitu maslinova ulja s oznakom zemljopisnog podrijetla je da se proizvodi odlikuju specifičnom kakvoćom i da je potrošačima lako prepoznatljiva. Kada proizvođač podnosi zahtjev za oznaku zemljopisnog podrijetla, mora navesti svojstva koja proizlaze iz toga područja, a daju određeni ugled i značaj tom proizvodu jer upravo ta svojstva uz autohtoni asortiman sorti masline koji utječe na specifična svojstva proizvoda čini nemogućnost ponovne pojave takvih obilježja kod proizvoda s drugih područja (Sladonja i dr., 2006).

5 Istraživanje prepoznatljivosti oznaka kvalitete

Kvaliteta proizvoda jedan je od glavnih kriterija za stjecanje kompetitivne prednosti u trgovinama. Oznaka kvalitete može biti i način komuniciranja između proizvoda i potrošača. Istraživanje na potrošačima u Češkoj pokazalo je kako im je oznaka na proizvodu bitna pri kupnji i da je u prosjeku 50 % ispitanika prepoznalo ponuđene nacionalne oznake. Kada je riječ o europskim oznakama, vrlo mali broj ih prepoznaje i zna njihovo značenje pa i navode da je dezinformiranost o oznakama glavni razlog smanjene kupnje takvih proizvoda. Istraživanje je također pokazalo da je 60 % ispitanika spremno platiti više za proizvod koji im nudi veću kvalitetu (Velcovska, 2012).

S obzirom na ograničene resurse i mogućnosti, autori su proveli ograničeno istraživanje prepoznatljivosti pojedinih oznaka kvalitete.

5.1 Metodologija

Istraživanje je provedeno metodom anketiranja među ispitanicima koji su se našli na OPG tržnici u Zadru, poznatijoj pod nazivom „Seljačka tržnica Zadarske županije“ na kojoj svoje usluge tradicionalno nude OPG-ovi, te u neposrednoj blizini, među ispitanicima koji su išli u jedan poznati trgovački lanac, a sve u sklopu velikog trgovačkog centra u Zadru. Istraživanje je organizirano i

provedeno tijekom listopada 2016. godine. Anketni upitnik sastojao se mahom od zatvorenih pitanja s ponuđenim odgovorima, s određenim stupnjevima slobode, ovisno o pitanjima. Ovakav način je najprigodniji, s obzirom na resurse kojima su autori raspolagali, kao i općenito nespremnost naših građana da se odazovu jednom ovakvom anketnom istraživanju. Anketirano je šezdeset osam ispitanika koji su odabrali za svoju kupnju trgovački lanac te trideset jedan ispitanik koji je odabrao OPG tržnicu. Uz to, autori su dodatno iskoristili priliku za malo istraživanje među dvadeset dva mala obiteljska poljoprivredna gospodarstva koji su taj dan (gotovo svi ponuditelji) nudili svoje proizvode na OPG tržnici.

5.2 Hipoteza

Pri istraživanju postavljene su sljedeće istraživačke hipoteze:

H1: Postoji razlika u pojedinim skupinama pri kupnji u trgovačkim lancima i OPG tržnicama.

H2: Kupci žele kupovati kvalitetne proizvode.

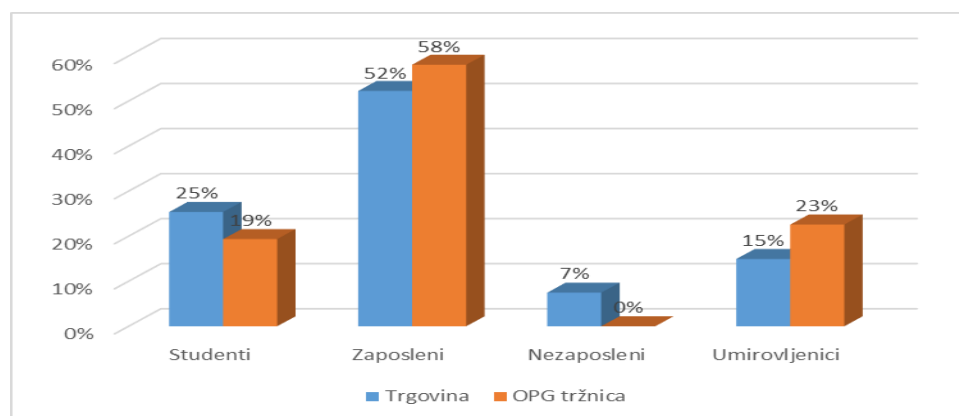
H2: Kupci nisu dovoljno upoznati s oznakama kvalitete i izvornosti.

6 Rezultati istraživanja

Prosječna starost ispitanika iznosila koji su kupovali u trgovačkom lancu iznosi 37,1 godinu (muškarci 41,6, žene 34,6), što predstavlja nešto mlađu generaciju ispitanika u odnosu na populaciju u Hrvatskoj gdje je prema analizi iz 2011. prosječna starost muškaraca 39,9, a žena 43,4 godine¹. S druge strane na OPG tržnici kupuju nešto stariji građani nego u trgovačkom lancu. Prosjek anketiranih muškaraca iznosi 44,6 godina, a prosjek anketiranih žena 40,6 godina.

Uzorak je pokazao kako ne postoji bitna razlika u obrazovanju onih koji kupuju na OPG tržnici, od onih koji kupuju u trgovini.

Međutim, istraživanje je pokazalo kako postoje razlike kod strukture kupaca. Naime kako pokazuje Grafikon 1., studenti su manje zastupljeni na OPG tržnici u strukturi kupaca, dok su zaposleni, a naročito umirovljenici više zastupljeni kao kupci na OPG tržnici. Ovi rezultati su u skladu s istraživačkim očekivanjima, čime je potvrđena prva istraživačka hipoteza (H1).

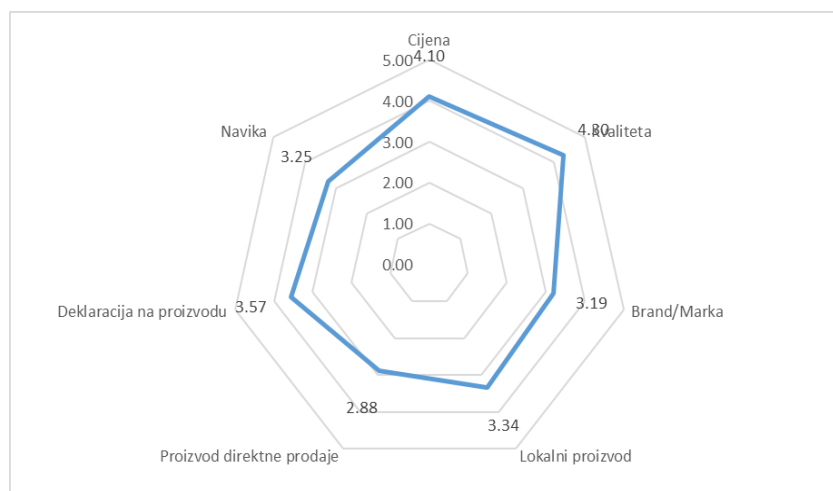


Grafikon 1. Struktura kupaca

Izvor: Rezultati istraživanja

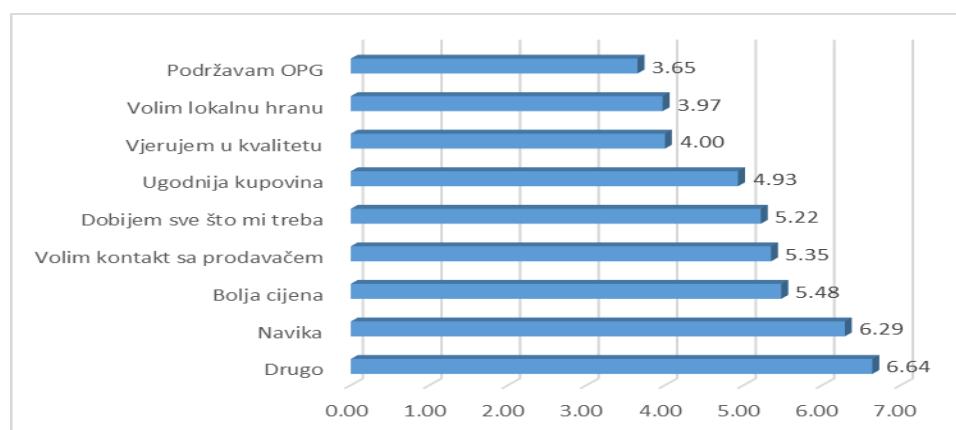
¹ www.dzs.hr (pristupljeno 13. veljače 2017.)

Kod analize razloga za kupnju istraživanje se fokusiralo u dva smjera: razlozi za kupnju u trgovačkim lancima i razlozi za kupnju na OPG tržnici. Kod kupnje u trgovačkim lancima ispitanici navode prioritete kako je prikazano na Grafikonu 2. prosječne ocjene od 1 do 5:



Grafikon 2. Prioritet kod kupnje u trgovačkim lancima (prosječna ocjena²)
Izvor: Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju kako su prioriteti pri kupnji *kvaliteta proizvoda* (4,30) i *cijena* (4,10), dok je najmanje važno je li proizvod *lokalni* (3,34), odnosno *navika* (3,25). Premda rezultati jasno pokazuju kako kupci žele kvalitetan proizvod, iako je na drugom mjestu cijena, što je često u koliziji. Ono što je pomalo iznenađenje istraživanja jest nesenzibilnost prema lokalnom (domaćem) proizvodu, a što s druge strane donekle daje odgovor zašto istraživani kupci radije odlaze u trgovački lanac nego na OPG tržnicu. S druge strane ispitanicima koji su kupovali na OPG tržnici postavljeno je pitanje da rangiraju razloge zašto kupuju na njoj. Na Grafikonu 3. prikazani su rezultati istraživanja gdje niža vrijednost predstavlja važniji razlog.



Grafikon 3. Razlozi za kupnju na OPG tržnici (prosječni rangovi³)
Izvor: Rezultati istraživanja

² Ispitanici su ocjenjivali ocjenom od 1 do 5 važnost navedenih prioriteta, tako je na Grafikonu 3. prikazana prosječna vrijednost za pojedinu stavku.











³ Ispitanici su rangirali od 1 do 9 razloge po važnosti zbog kojih kupuju na OPG tržnici, tako da rezultat prikazuju prosječnu vrijednost ranga, što znači da manja vrijednost predstavlja veću važnost.

Kako se može vidjeti iz rezultata istraživanja, među najvažnijim razlozima kupnje je i *lokalna hrana (proizvod)*, upravo ono što je kupcima u trgovačkim lancima manje važno, te *vjera u kvalitetu*. Ovi rezultati mogu potvrditi drugu istraživačku hipotezu (H2) o tome gdje kupci općenito žele kupovati kvalitetniji proizvod.

Na kraju je provedeno istraživanje o poznavanju najvažnijih europskih i hrvatskih oznaka kvalitete i izvornosti, što bi u teoriji predstavljalo bitan element preko kojeg bi kupci mogli saznati ono što im je bitno za proizvod, a to je *kvaliteta i lokalni (domaći) proizvod*.

Rezultati istraživanja jasno pokazuju kako kupci nisu upoznati u dovoljnoj mjeri s europskim i hrvatskim oznakama kvalitete i izvornosti. Naime, tek između 8,7 % i 20 % anketiranih prepoznaje tri europske oznake izvornosti koje se spominju o ovome radu. Kada su u pitanju hrvatske oznake izvorno hrvatsko i hrvatska kvaliteta tu su rezultati pozitivno iznenađujući, što se može pripisati snažnoj akciji Hrvatske gospodarske komore u proteklih desetak godina kada su diljem Hrvatske promovirali navedene oznake.

Tablica 1. Postotak istraživanih kupaca koji prepoznaju pojedinu oznaku izvornosti i kvalitete i/ili su ponekad i/ili redovito koristili proizvod s navedenom oznakom
Izvor: Rezultati istraživanja

Oznaka	% Kupaca	Oznaka	% Kupaca
	13,0 %		47,3 %
	20,0 %		50,0 %
	8,7 %		6,7 %
	91,0 %		17,0 %
	92,5 %		32,7 %

S druge strane rezultati istraživanja potvrđuju kako je ipak bitno širokim akcijama, što medijskim, a što direktnom promidžbom približiti i upoznati kupce s pojedinim oznakama. To potvrđuje visoka prepoznatljivost dviju navedenih oznaka, a što je posljedica velikog napora u širokom promoviranju navedenih oznaka. Da je tomu tako, vidljivo je da ostale hrvatske oznake nisu ni blizu prepoznatljive kupcima kao navedene dvije.

Ovime se potvrđuje i treća istraživačka hipoteza (H3) koja se odnosi na prepoznatljivost oznaka izvornosti i kvalitete.

7 Zaključak

U današnjem svijetu nelojalne konkurencije proizvođači imaju više razloga za zaštitu svojih proizvoda oznakama izvornosti i zemljopisnog podrijetla koji ih štite od zlouporabe i, gledano ekonomski, nude postavljanje njihova proizvoda u višu cjenovnu kategoriju. Oznaka je alat marketinškog pristupa jer su kupci spremni platiti nešto više za proizvod koji im jamči kvalitetu, ali i alat za ruralni razvoj zbog činjenice da se oznaka zemljopisnog podrijetla ne može premjestiti na drugo područje pa daje dodatnu vrijednost ruralnom području zbog kojeg je proizvod zaštićen (Sladonja i dr., 2006). Pri definiranju posebnih svojstava koja čine osnovu za dobivanje oznake kvalitete potrebno je provesti višegodišnja istraživanja, a isto tako važnu ulogu u promociji samog proizvoda ima i pokretanje marketinške aktivnosti (Koprivnjak, 2000).

Istraživanje je pokazalo kako postoje razlike među pojedinim dobnim skupinama te njihovim preferencijama pri kupnji u trgovačkim lancima ili na OPG tržnicama. Osim toga, kupci stavljaju naglasak na kvalitetu i cijenu pri kupnji proizvoda, ali slabo prepoznaju tu kvalitetu gledano kroz oznake izvornosti i kvalitete. Unaprijeđenjem toga jasno se otvara put do kupaca za proizvode koji će jamčiti kvalitetu. Dobivanje oznaka izvornosti i kvalitete jedan je od dobrih načina kako iskoristiti želju kupaca da kupuju kvalitetniji proizvod.

Kako bi se mali OPG-ovi što lakše prilagodili tržištu i zauzeli tržišnu nišu, za koju postoji interes, a to je lokalni i kvalitetni proizvod, trebala bi se interesno udružiti i nastojati na tome da dobiju pojedine oznake kvalitete i izvornosti. Iako je to značajan početnički trošak, trebalo bi ga sagledati kao dugoročno ulaganje, koje će sigurno u budućnosti donijeti dobar rezultat.

S druge strane, treba preporučiti Hrvatskoj gospodarskoj komori, kao i drugim dionicima (državne institucije, Ministarstvo poljoprivrede, razne udruge za kvalitetu, poljoprivredne udruge, udruge malih OPG-ova itd.) da poduzmu dodatan napor i osiguraju sredstva i marketinške kanale za dugoročnu promociju oznaka izvornosti i kvalitete. Upravo jedna takva akcija („Kupujmo hrvatsko“) očigledno daje rezultate. Time treba dodatno obrazovati kako kupce tako i proizvođače.

Na kraju, s obzirom na to da je ovo istraživanje bilo ograničeno zemljopisno i financijski, potrebno ga je ponoviti na većem uzorku i obuhvatu, te dodati neke nove varijable u samo istraživanje kako bi se dobili još bolji i točniji rezultati. Osim toga potrebno je dodatno istražiti problematiku malih OPG-ova, pri čemu se naročito misli na razloge njihova neudruživanja u šire udruge ili zajednice, čime bi ojačali svoju pregovaračku i financijsku moć u procesu dobivanja određenih oznaka izvornosti i kvalitete.

Literatura

Bachmann, H. P., McNulty, D. A., McSweeney, P. L. H., Rüegg, M. (1996). Experimental designs for studying the influence of the raw milk flora on cheese characteristics: a review, *International Journal of Dairy Technology*, 49, 253-256.

Barjolle, D., Sylvander, B. (2000.) *PDO and PGI products: market, supply chains and institutions*, Final Report (Fair 1-CT 95-0306), European Commission, 1-53.

Koprivnjak, O. (2000). Zaštita oznaka zemljopisnih podrijetla u Europskoj zajednici i Hrvatskoj na primjeru djevičanskih maslinovih ulja, *Pomologia Croatica: Glasilo Hrvatskog agronomskog društva*, 6(1-4), 99-106. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/91549> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodnoga gospodarstva (2006). Vodič za registraciju oznaka izvornosti i oznaka zemljopisnog podrijetla hrane sukladno pravilniku o oznakama zemljopisnog

podrijetla hrane (Narodne novine, br. 80/05), *Meso: prvi hrvatski časopis o mesu*, VIII (6), 340-344. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/22455> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

Petit, J. (1999). *Environnement et aquaculture*, Editions Quae, Pariz.

Rački Marinković, A. (2013). Usporedba oznaka zemljopisnog podrijetla i žigova s obzirom na pojmovna određenja i međunarodno prihvaćene standarde zaštite, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 63 (1), 189-220. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/103811> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

Rački Marinković, A. (2015). Osnovna obilježja i opseg zaštite oznaka zemljopisnog podrijetla i žigova, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 65 (5), 665-692. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/149413> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

Samaržija, D., Antunac, N. (2002). Oznake kvalitete: izvornost (PDO), zemljopisno podrijetlo (PGI) i garantirano tradicijski specijalitet (TSG) u socijalnoj i gospodarstvenoj zaštiti tradicionalne proizvodnje sira, *Mljekarstvo: časopis za unaprjeđenje proizvodnje i prerade mlijeka*, 52 (4), 279-290. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/1777> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

Samaržija, D., Havranek, J., Antunac, N., Pecina, M. (2006). Zaštita izvornosti sira, *Mljekarstvo: časopis za unaprjeđenje proizvodnje i prerade mlijeka*, 56 (1), 35-44. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/479> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

Sladonja, B., Radulović, M., Brkić, K., Krapac, M., Šetić, E. (2006). Oznaka izvornosti i zemljopisnog podrijetla maslina i maslinovog ulja u Hrvatskoj, *Pomologia Croatica: Glasilo Hrvatskog agronomskog društva*, 12 (2), 175-188. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/4510> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

Velcovska, S. (2012). Food Quality Labels and their Perception by Consumers in the Czech Republic, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* 6 (6).

Internetske stranice

URL 1: Državni zavod za intelektualno vlasništvo. Dostupno na: <http://www.dziv.hr/hr/intelektualno-vlasnistvo/oznake/> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

URL 2: Europska komisija (2016). Priopćenje za tisak. Dostupno na: europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2172_hr.pdf (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

URL 3: Europska komisija (2017). *Door* baza podataka. Dostupno na: <http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

URL 3: Hrvatska gospodarska komora – HGK. Dostupno na: <http://znakovi.hgk.hr/> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

URL 4: Ministarstvo poljoprivrede (2012). Vodič za registraciju oznaka izvornosti i oznaka zemljopisnog podrijetla hrane sukladno pravilniku o oznakama zemljopisnog podrijetla hrane. Dostupno na: <http://www.mps.hr/UserDocsImages/HRANA/Vodi%C4%8D%20OI-OZP.pdf> (pristupljeno 25. ožujka 2017.)

Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom

The Impact of Internal Communication on Employee Satisfaction at a Workplace

BERISLAV BOLFEK
docent, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Republika Hrvatska
bbolfek@unizd.hr

VIKTORIJA MILKOVIĆ
magistrica ekonomije, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Republika Hrvatska
vmilkovic00@gmail.com

MARKO LUKAVAC
magistar ekonomije, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Republika Hrvatska
marko.lukavac.unizd@gmail.com

Pregledni rad
UDK: 659.23:<331.44:316.77>

Sažetak: Komunikacija je osnovni element socijalizacije svakog pojedinca i ima ključnu ulogu u stvaranju odnosa s obitelji, prijateljima, suradnicima i poslovnim partnerima. Komunikacija je proces svakodnevno prisutan u privatnom i poslovnom svijetu. Komuniciranje je proces sporazumijevanja, prijenosa informacija, stvaranja novih znanja i ideja te je jedan od osnovnih preduvjeta bez kojeg se nema uspješnog poslovanja. Interna komunikacija je proces razmjene informacija, ideja, misli i planova među ljudima unutar organizacije. Učinkovita interna komunikacija pridonosi uspostavi dobrih odnosa u organizaciji i poboljšanju općeg stanja unutar organizacije. Interna komunikacija jedan je od najvažnijih čimbenika koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika, a time se to zadovoljstvo reflektira na produktivnost zaposlenika i utječe na uspjeh poslovanja. U ovom radu provedeno je istraživanje kako bi se utvrdila razina zadovoljstva poslom i internom komunikacijom djelatnika trgovačkog društva zastupništva i distribucije medicinske opreme.

Ključne riječi: komunikacija, organizacija, poslovna komunikacija, interna komunikacija, zadovoljstvo

Abstract: Communication is the basic element of socialization of every individual and plays a key role in creating relationships with family, friends, associates and business partners. Therefore communication is a process that is present everyday in both the private as well as the business world.

Communication is a process of understanding, transferring information, creating new knowledge and ideas, and is one of the basic preconditions without which you cannot succeed in doing business. Internal communication represents the process of exchange of information, ideas, thoughts and plans between people within the organization. Efficient internal communication contributes to establishing good relations in the organization and improving the overall status within the organization. Internal communication is one of the most important factors affecting employee satisfaction, reflecting on the productivity of employees and affecting the success of a business. This paper presents a research carried out in order to establish the level of job satisfaction and internal communication of the employees of a dealership and medical equipment distribution company.

Key words: communication, organization, business communication, internal communication, satisfaction

1 Uvod

Komunikacija u nekoj organizaciji je proces razmjene informacija, mišljenja ili odluka između pošiljatelja i primatelja čiji je ishod pozitivan rezultat te povećanje efikasnosti u funkcioniranju barem jednog od njih. Da bi komunikacija bila učinkovitija nužno je da primatelj shvati značenje poruke i pokaže to kroz očekivane reakcije. U kontekstu menadžmenta naglasak treba staviti na poslovnu komunikaciju koja je temelj svih poslovnih odnosa. Komunikacija je nužna za odvijanje aktivnosti unutar poduzeća te za odnos poduzeća s poslovnim okruženjem. Poslovna komunikacija ima višestruki značaj: povezuje proizvodnju i potrošnju, od presudnog je značaja u marketinškim aktivnostima, omogućuje aktivnosti poslovne logistike i upravljanje ljudskim resursima. Poslovna komunikacija je ključni čimbenik za ostvarivanje poslovnih ciljeva, prepoznatljivost i pozitivnu sliku poduzeća u javnosti. Mnoga dosadašnja istraživanja upućuju na korelaciju između zadovoljstva internom komunikacijom i veće uključenosti djelatnika s njihovom motivacijom i zadovoljstvom na poslu i radnim mjestom, što u konačnici rezultira većom učinkovitosti i boljim performansama pojedinih organizacija.

Dodatno, prema (Stein, 2006), postoji jaka korelacija između kvalitetne interne komunikacije i izgradnje dobre organizacijske kulture. Ipak, treba imati na umu kako je u konačnici svaka organizacija jedinstvena jer je čine samostalni ljudi. Iz tog razloga autori smatraju poželjnim gledati na rezultate dosadašnjih istraživanja u kontekstu kulturoloških čimbenika, uvjeta rada, razine stručne spremljenosti zaposlenika itd. U tom kontekstu, prema (Gray, Laidlaw, 2002), različiti stupanj obrazovanja zaposlenika utječe na očekivanja i zadovoljstvo kvalitetom interne komunikacije, kao što i utječe na potrebu za širinom i dubinom informacija.

Predmet istraživanja u ovome radu su komunikacija te motivacija i zadovoljstvo ljudskih resursa unutar trgovačkog društva koje je na prostoru Republike Hrvatske zastupnik i distributer tridesetak svjetskih poznatih dobavljača u segmentu medicinskih pomagala. U ovome radu stavlja se naglasak na internu komunikaciju, to jest ispituje se problem njezina utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. U svrhu mjerenja toga utjecaja provedeno je istraživanje nad zaposlenicima trgovačkog društva zastupništva i distribucije medicinske opreme. Analiza rezultata ovoga istraživanja omogućuje razumijevanje interne komunikacije s aspekta zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom. Hipotezom rada pretpostavlja se da interna komunikacija korelira sa zadovoljstvom i lojalnošću zaposlenika u poslovnoj organizaciji.

Cilj rada je dobiti uvid u stupanj zadovoljstva zaposlenika u trgovačkom društvu zastupništva i distribucije medicinske opreme, a na temelju analize rezultata istraživanja. Svrha rada je menadžerima pružiti korisna i praktična saznanja za otkrivanje slabih točaka u poslovanju i detektiranje područja u kojima je potrebno unaprijediti komunikacijski proces.

Pri pisanju rada primijenjene su sljedeće metode: metoda ispitivanja, metoda sinteze, metoda deskripcije, induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda kompilacije te statističke metode za obradu podataka i grafičko prikazivanje dobivenih rezultata u svrhu lakšeg razumijevanja procesa.

2 Interna komunikacija

Svaka tvrtka, kao i lanac, toliko je snažna koliko i njezina najslabija karika, dakle pojedinac. Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim razinama (Dobrijević, 2008).

Bez obzira na to radi li se o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onima koje se bave proizvodnjom, potreba za uspješnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama. Interna komunikacija je bitna kako bi se izbjegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima te je postala jedan od glavnih čimbenika komparativne prednosti kompanije. Kompanija može uspješno komunicirati s okruženjem jedino ako postoji dobra komunikacija i koordinacija unutar kompanije (Dobrijević, 2008).

Interna komunikacija često se uspoređuje s mrežom koja omogućuje da organizacijske jedinice budu na okupu. Jednostavno rečeno, interna komunikacija je komunikacija između ljudi koji zajedno čine organizaciju ili poduzeće. Ipak, komunikacija je u konačnici vještina koja se može i treba stalno usavršavati (Novak-Ištok, 2012).

2.1 Značaj interne komunikacije

Uloga i svrha interne komunikacije može se definirati kao briga za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima – svojim zaposlenicima sa zadaćom poboljšanja organizacijske djelotvornosti. Cilj odnosa sa zaposlenicima i komunikacija s njima jest priopćiti pravu stvar na ispravan način. Uzimajući to u obzir, na rukovoditelju je da stvori okolinu u kojoj je komunikacija učinkovita jer komunikacija koja postoji sama po sebi rijetko postiže mjerljive i važne rezultate (Holtz, 2007). Kao alat za upravljanje, komunikacija pomaže u otkrivanju, uspostavljanju i održavanju odnosa između menadžmenta organizacije i njezinih zaposlenika (Chen, 2008).

Komunikacija sa zaposlenicima ima tri glavne svrhe (Broom, 2010):

- Akulturirati zaposlenike – od trenutka zapošljavanja nove osobe, upoznati novog zaposlenika s organizacijskom kulturom te njezinim najznačajnijim vrijednostima i obilježjima. Organizacijska kultura često se artikulira u izjavama o vizijama, misijama, dokumentima o politici, izjavama o etici itd.
- Informirati zaposlenike o organizacijskim razvitcima, zbivanjima i vijestima – pri čemu je verbalna komunikacija središnji oblik komunikacije unutar organizacije. Pokazalo se kako je tradicionalno komuniciranje „licem u lice“ najučinkovitiji način predaje poruka zaposlenicima i način kod kojeg se najbolje pamti. Informiranje se vrši primjenom neposredne komunikacije (glasine, sastanci, telekonferencije i videokonferencije) te putem posredne komunikacije (publikacije za zaposlenike, umeci i prilozi, objavljivanje govora, oglasne ploče, intranet, vruće linije, elektronička pošta).
- Slušanje svojih zaposlenika – kada organizacijska kultura nije autoritarna, zaposlenicima se daje prilika da iznesu svoje brige, poteškoće i prijedloge. To se može tražiti na sastancima, putem publikacija ili elektroničke pošte. Poteškoće s ovom povratnom vezom jesu u činjenici

da zaposlenici ne žele postavljati pitanja zbog straha da ih se ne nazove „tvorcima nevolja“ ili da će skrenuti pažnju na sebe i zbog toga imati neugodnosti.

Da bi interna komunikacija bila efikasna ona mora biti pravovremena, vjerodostojna, sažeta, razumljiva, nedvosmislena i transparentna. Što se sadržaja komunikacije tiče, važno je da zaposlenici dobro razumiju strategiju i ciljeve organizacije, znaju kako će njihov rad pridonijeti ostvarenju tih ciljeva te na koji način će se on vrednovati i nagraditi. Također, važno je da dobiju informacije o mogućnostima edukacije i razvoja karijere, kratkoročnim i dugoročnim planovima i ciljevima te tržišnoj poziciji tvrtke (Lazarević, Moconja, 2011).

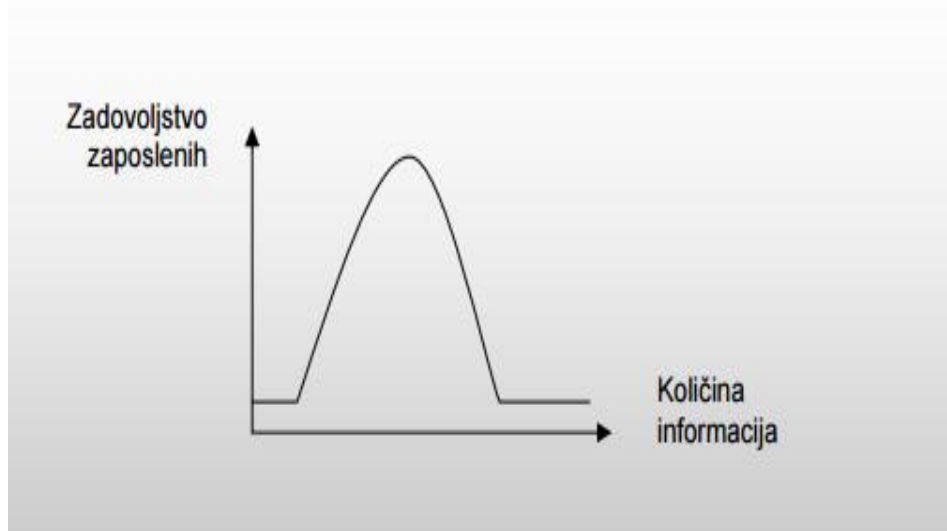
2.2 Povezanost povjerenja i interne komunikacije

Zaposlenici koji čine organizaciju uspješnom su oni koji dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali odgovornosti – takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu temeljenu na povjerenju (Ayers, Cahill, Hardie, 2011) Poveznica navedenih aktivnosti jest komunikacija nužna za razmjenu informacija i znanja, prevladavanje konflikata, raspodjelu zadataka, ovlašćivanje ili jednostavno rečeno – međusobno razumijevanje. Upravo kvalitetna interna komunikacija pridonosi izgradnji povjerenja u organizaciji – kako u horizontalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima iste hijerarhijske razine), tako još više u vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina) (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013).

Razlozi zbog kojih se lošoj internoj komunikaciji pripisuje velik dio svih menadžerskih problema su brojni, a jedan od njih je mogući prekid (šum) u komunikaciji zbog neodgovornosti, nemarnog artikuliranja poruke, različitog shvaćanja poruke i slično. Jedan od razloga je i namjerna ili nenamjerna izmjena poruke pošiljatelja ili prijenosnika, a može biti i izmjena poruke primatelja zbog selektivnog slušanja, zbog emocionalnog naboja, osobina ličnosti, prebrzog zaključivanja i sličnog. Kako bi učinkovito obavljali svoj posao, menadžeri znatno više od drugih djelatnika ovise o učinkovitoj internoj komunikaciji, jer ona bitno utječe na najvažnije funkcije menadžmenta, a to su: planiranje, organiziranje, koordinacija, motivacija i kontrola.

Jedan od osnovnih zadataka menadžera je poticanje i olakšavanje komunikacije. No često to nije slučaj pa se postavlja pitanje jesu li menadžeri kanal ili provalija u internom komuniciranju (French, Holden, 2012). Također, premalo zaposlenika se koristi svim ili barem najučinkovitijim raspoloživim medijima. U organizacijama ima previše ometanja koja ograničavaju komunikaciju. Možda je ipak najveća poteškoća što djelatnici imaju potpuno krive predodžbe o sebi kao komunikatorima i samim time pridaju premalo pažnje kvalitetnom komuniciranju (Moynihan, Pandey, 2008).

Glavni problem u internoj komunikaciji je manjak ili višak informacija. Na Slici 1. može se vidjeti kako se najbolja opcija nalazi negdje između premalo i previše informacija. Zaposleni će biti nezadovoljni ako nemaju dovoljno potrebnih informacija važnih za učinkovito obavljanje posla. S druge strane, previše nepotrebnih informacija dovodi do zbunjenosti i smanjenja motivacije te zaposleni postaju nezadovoljni poslom. Dakle, komunikacija u kompanijama varira od njezine potpune odsutnosti do prekobrojnih informacija. Oba ekstremna problema u komunikaciji dovode do smanjene produktivnosti. Tipičan problem vezan za komunikaciju u kompaniji je tzv. „mentalitet silosa“. Riječ je o izrazu koji označava nedovoljnu ili nikakvu suradnju između različitih organizacijskih odjela (Dobrijević, 2008). Nasuprot tome, optimalna količina informacija dovodi do maksimalnog zadovoljstva zaposlenih. Ne samo da zadovoljan radnik radi više i bolje, nego dobra komunikacija štedi vrijeme koje se može iskoristiti za posao koji radnik obavlja na svojem radnom mjestu i sve to vodi povećanoj produktivnosti (Opitz, 2003).



Slika 1. Odnos između zadovoljstva zaposlenih i količine informacija
Izvor: Opitz, I. (2003).

Uz dobru internu komunikaciju zaposleni dobivaju osjećaj pripadnosti kompaniji, koji je veoma važan jer smanjuje odlazak radnika iz kompanije

Osim toga, kao problemi interne komunikacije navode se i nejasni korporativni ciljevi i nedostatak detaljnog opisa radnih mjesta i sustava nagrađivanja. Dakako, utjecaj komunikacije na produktivnost ovisit će o vrsti posla koji se obavlja i korisnosti primljenih informacija. Zbog toga dolazi do situacija da reorganizacija komunikacije u kompaniji može imati pozitivne rezultate u nekim dijelovima kompanije, dok u drugim može dovesti do smanjenja produktivnosti (Dobrijević, 2008).

2.3 Uloga neposredno nadređene osobe

Menadžeri moraju biti poveznica između zaposlenika i poduzeća te obavljati svoje funkcije u sklopu odjela upravljanja ljudskim resursima, čime se ostvaruje cjelovitost sustava, zadovoljstvo zaposlenika i ciljevi poduzeća. Učinkovitost zaposlenika postiže se na način da se zaposlenika postavi na mjesto gdje će se njegove sposobnosti najviše istaknuti, gdje će biti zadovoljan poslom i gdje će mu biti omogućen razvoj i edukacija.

Poduzeća počinju sve više voditi računa o zaposlenicima i opredjeljuju se za širi i fleksibilniji pogled na poslovanje i svijet, poštujući stav da svaki zaposlenik svojim znanjem može pridonijeti uspjehu poduzeća. Nijedan ljudski resurs ne može se prepoznati i razvijati izvan socijalne grupe. Iz tog razloga komunikacija treba biti aktivna. Poduzeća su danas u velikoj mjeri drukčija nego ranije. Uglavnom su fleksibilna i decentralizirana, karakterizira ih timski rad, grupno odlučivanje, participacija zaposlenih u odlučivanju, dijeljenje informacija, suradnja i slično.

Vođenje je funkcija menadžmenta koja je u najvećoj mjeri orijentirana na pridobivanje zaposlenih kako bi zajedničkim radom ostvarivali ciljeve poduzeća. Stil vođenja definira način kako vođa obavlja i vrši komunikaciju sa zaposlenicima te način na koji oni komuniciraju s vođom. Vodstvo je vrlo važna funkcija menadžmenta koja se tiče međuljudskih aspekata, a podrazumijeva komunikaciju, motiviranje, stilove vođenja te razumijevanje ponašanja i stavova pojedinaca i skupina (Appelbaum et al., 2007).

U tom smislu neposredno nadređene osobe imaju posebnu važnost u internoj komunikaciji. Za zaposlenike je njihov neposredni nadređeni najpoželjniji izvor informacija i često se ističe poželjnost komunikacije licem u lice, dok se glasine rangiraju kao najmanje poželjni izvor informacije. Srednji menadžment, u koji uglavnom spadaju neposredni rukovoditelji, tradicionalno se doživljava kao onaj koji blokira informacije zato što distribuciju informacija znaju doživljavati kao prijetnju vlastitom statusu.

Sve se više uviđa da su neposredno nadređenim osobama potrebne dobro razvijene vještine slušanja kako bi bili u stanju interpretirati poruke zaposlenika te dobro razvijene vještine prosuđivanja kako bi mogli interpretirati poruke koje dolaze s više razine rukovođenja. Važno je također spomenuti da je, bez obzira na razvoj različitih komunikacijskih alata, poput intraneta, e-maila, internog časopisa i dr., ključna komponenta interne komunikacije razgovor licem u lice. Također, ništa manje važno nije pitanje dobiva li zaposlenik poštovanje kao osoba, to jest na temelju svojeg doprinosa poduzeću ili ga se promatra instrumentalno, kao sredstvo za ostvarivanje cilja (Borovec et al., 2011).

Neposredno nadređena osoba predstavlja tzv. stvaratelja prilika ili aktivatora. Ta uloga nije nimalo laka, no pruža veliko zadovoljstvo u trenutku prepoznavanja nečijih potencijala. Stoga aktivator, kao nositelj aktivacijske uloge, ne može drukčije kvalitetno ni djelovati osim ako sa sugovornikom (zaposlenikom) nema komunikaciju koja se iskazuje kroz aktivnu, a ne pasivnu ulogu (Sladoljev et al., 2009).

2.4 Neformalne mreže

Kada se razmišlja o komunikaciji unutar poduzeća, ne smije se zanemariti postojanje neformalnih mreža. U poslovnim odnosima neformalni komunikacijski kanali često su mnogo aktivniji od formalnih. Ovi kanali nastaju u svakodnevnim kontaktima u jednoj organizaciji i sastavni su dio dobrih međuljudskih odnosa svih članova organizacije (Ilić, 2005). Mjesta na kojima se ljudi okupljaju tijekom radnog vremena, poput hodnika, pokraj aparata za kavu i sl., često su prostori na kojima se razmjenjuju najnovije informacije. Neformalne mreže imaju važnu ulogu u komunikaciji unutar poduzeća s obzirom na to da često zaposlenicima omogućuju suvise međuljudske odnose te pružaju samopoštovanje, veće zadovoljstvo na radnom mjestu i saznanja o vlastitoj organizaciji (Clampitt, Downs, 1993).

U kontekstu neformalnih mreža treba spomenuti i glasine, kao neformalni medij prenošenja informacija, ne nužno loših. Glasine nisu ni formalni, niti kontrolirani način prenošenja informacija te treba imati na umu da je riječ od usta do usta često najbrži način prenošenja informacija. Glasine su moćno sredstvo komunikacije, ali i opasno jer su informacije prenošene tim putem često nepouzdana ili predimenzionirane. Upravo su iz tog razloga glasine često izvor dezinformacija (Borovec et al., 2011).

Iako neformalni komunikacijski kanali u velikoj mjeri prenose kuloare, sustav neformalne komunikacije može sadržavati i informacije bitne za organizaciju, a kod zaposlenika stvoriti osjećaj informiranosti.

3 Istraživanje o utjecaju interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom u trgovačkom društvu zastupništva i distribucije medicinske opreme

Svrha istraživanja je ispitati utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. U istraživanju je primijenjena metoda ankete, a instrument je anketni *online* strukturirani upitnik koji se sastojao od dvadeset pet strukturiranih pitanja. U procesu prikupljanja relevantnih

podataka istraživani su komunikacijski čimbenici koji utječu na navedeno zadovoljstvo. Provedeno je stvarno istraživanje, ali zbog tajnosti internih podataka trgovačkog društva ne navodi se njegov naziv.

Na svako pitanje ispitanici su izražavali svoj stav na rastućoj Likertovoj skali od 5 stupnjeva, pri čemu je broj 1 označavao potpuno neslaganje, a broj 5 potpuno slaganje. Ispitanici su također bili razvrstani prema spolu i dobi, ali te značajke ispitanika zbog malog uzorka nisu uzete u obzir. Istraživanje je provedeno na ukupno 68 zaposlenika trgovačkog društva u kojem je izvršeno istraživanje, od njih ukupno 108, to jest istraživanje je provedeno na uzorku od 62,96 % zaposlenih. Rezultati su prikazani skupno, a od statističkih metoda korišteni su apsolutni brojevi, frekvencije i postotci te mjera centralne tendencije (aritmetička sredina).

Odabrana ciljna skupina su zaposlenici u dobi od 18 do 65 godina. Od ukupnog broja ispitanika žene su činile 58,82 %, a muškarci su imali 41,17 % udjela.

Za provođenje osobnog ispitivanja unaprijed je pripremljen anketni upitnik s pitanjima strukturiranog, zatvorenog tipa. Anketni upitnik sastojao se od 25 pitanja podijeljenih u tri skupine. Prvu skupinu čini 17 pitanja o zadovoljstvu, protoku informacija i samoj komunikaciji. Drugu skupinu čini jedno pitanje kojim se jasno izražava stav o stupnju zadovoljstva radnim mjestom. Treću skupinu čini pet pitanja o načinu prenošenja informacija u poslovnim aktivnostima.

3.1 Rezultati istraživanja

U Tablici 1. (u prilogu) prikazani su odgovori ispitanika za *promatranu skupinu pitanja zadovoljstva zaposlenika*. Tablica 1. prikazuje skupinu od 19 pitanja o zadovoljstvu na poslu, komunikaciji i protoku informacija. Ispitanici su davali izjave na postavljeno pitanje: „Koliko se slažete ili ne slažete sa sljedećom izjavom?“

U drugoj skupini postavljeno je pitanje o stupnju zadovoljstva radnim mjestom. Na pitanje „Koliko ste zadovoljni ili nezadovoljni poslom koji radite?“ ispitanici su odgovarali prema ponuđenim odgovorima, kako je vidljivo u Tablici 2 (u prilogu).

U svrhu dobivanja relevantnih podataka na osnovi kojih se može izvršiti mjerenje zadovoljstva zaposlenika poslom istraživani su komunikacijski čimbenici koji utječu na navedeno zadovoljstvo. Treću skupinu čine pitanja/izjave koja se odnose na način prenošenja informacija u poslovnim aktivnostima. Kanali kojima informacija putuje su također bitan čimbenik komunikacije jer neki kanali su manje, a neki više pouzdani.

Na pitanje „Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini?“ ispitanici su se izjasnili kako je prikazano u Tablici 3 (u prilogu).

3.2 Komentar rezultata istraživanja

Iz prijašnjih rezultata ispitivanja provedenog na 68 zaposlenika trgovačkog društva zastupništva i distribucije medicinske opreme, vidljivo je kako postoji veza između interne komunikacije i zadovoljstva radnim mjestom. Naime, aritmetičke sredine odgovora u okviru prve skupine pitanja su u pravilu veće od 3,50, to jest gravitiraju višim ocjenama, što upućuje na to kako su zaposlenici zadovoljni na poslu. Također, aritmetičke sredine odgovora na pitanja u okviru treće skupine upućuju na to kako se u trgovačkom društvu u kojem je provedeno istraživanje komunikacija mahom odvija putem e-maila, potom neformalnim putem među kolegama na istoj razini upravljanja, a tek na trećem mjestu posredstvom nadređenog. S obzirom na zadovoljavajuće visoku aritmetičku sredinu odgovora na egzaktno pitanje zadovoljstva radnim mjestom, može se zaključiti kako su te kanale zaposlenici

prihvatili. Navedeno je i očekivano s obzirom na to da je istraživanje provedeno uglavnom nad zaposlenicima na nižim razinama upravljanja. Prema White, Vanc, Stafford (2012), e-mail kao kanal je pogodan za razmjenu informacija, no komunikacija licem u lice je uvijek više preferirana radi odnosa samih zaposlenika, to jest izgradnje snažnije organizacijske kulture, ali i radi brže te jasnije povratne informacije. Nadalje, s obzirom na to da je u okviru prve skupine pitanja detektirano, a u okviru treće skupine pitanja dodatno potvrđeno, kako zaposlenici ostvaruju nešto manji kontakt s nadređenim, kako zaposlenicima nedostaje povratna informacija za obavljene posao i stimulans za uspješnost, a što posljedično dovodi do blagog obezvrjeđivanja samoga radnog mjesta i funkcije, autori su mišljenja kako predmet budućih istraživanja treba biti uloga neposredno nadređene osobe na stvaranje bolje radne klime i povećanje svijesti o važnosti participacije u aktivnostima koje vode uspješnosti poslovanja. Konačno, imajući u vidu područje djelatnosti trgovačkog društva u kojem je istraživanje provedeno, ali i cjelokupnu situaciju na tržištu rada u Republici Hrvatskoj, bilo bi zanimljivo na istom uzorku ispitati koliko je dotičnim zaposlenicima, prigodom egzaktnog iskazivanja zadovoljstva odnosno nezadovoljstva radnim mjestom, značajna interna komunikacija naspram dohodovne i socijalne politike trgovačkog društva u kojem je izvršeno istraživanje. Upravo iz tog razloga autori su mišljenja kako rezultate dosadašnjih istraživanja treba promatrati u kontekstu kulturoloških čimbenika, uvjeta rada, razine stručne spreme zaposlenika itd. Organizacija se u konačnici vodi u skladu s odnosom snaga u unutarnjoj i vanjskoj okolini, što također utječe na internu, ali i eksternu komunikaciju poslovne organizacije.

4 Zaključak

Kako bi se razvili pozitivni odnosi na različitim razinama u poduzeću, potrebno je imati dobro organizirane komunikacijske kanale. Dobra interna komunikacija temelj je za uspješnu eksternu komunikaciju s obzirom na to da direktno utječe na učinkovitost, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih te vrijednost same kompanije. Organizacije koje uspješno i učinkovito komuniciraju sa svojim zaposlenicima i s njima razvijaju kvalitetne odnose imaju zadovoljnije, angažiranije i produktivnije zaposlenike, imaju bolju reputaciju i lojalnije kupce i ostvaruju bolje financijske rezultate.

Da bi komunikacija pridonosila boljim međuljudskim odnosima i povećanju motivacije zaposlenika, ona mora biti planirana, sustavna i učinkovita. Dobra komunikacija na radnom mjestu čini temelj odnosa među kolegama. Kako se značajan dio vremena provodi u radnom okruženju, komunikacija je bitna za održavanje mira i harmonije na poslu. Kako postati učinkovit u komunikaciji s kolegama i poslovnim partnerima, postala je važna vještina koju bi svatko trebao pokušati unaprijediti.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnova suvremene organizacije pri čemu se posebno inzistira na zadovoljstvu poslom, kao značajnom pokazatelju stimulativnosti posla i ukupne radne dimenzije. Razumijevanje pitanja komunikacije i zadovoljstva poslom je iznimno bitno za organizacijsku klimu, sustav nagrađivanja, sustav napredovanja itd. Mjerenje zadovoljstva poslom je i ključni uvjet postizanja ciljeva kvalitete i put prema poslovnoj izvrsnosti.

Poduzeća trebaju biti snažno zainteresirana za motivaciju zaposlenika, jer upravo je profit poduzeća rezultat angažmana zaposlenika. Ako je čovjek nemotiviran za rad, teško će dati svoj veliki doprinos na radu, što vodi slabijim rezultatima poslovanja poduzeća.

Stvaranje dobre poslovne komunikacije i ugodne radne okoline na radnom mjestu vrlo je bitno za zdravlje svakoga zaposlenog. Pozitivno radno ozračje može se steći tako da zaposlenici doživljavaju više pozitivnih emocija nego negativnih, odnosno da se više osjećaju ugodno nego neugodno. Dobro raspoloženi ljudi bolje misle, kreativniji su i bolje se suočavaju s problemima na poslu, što u konačnici znači da su produktivniji. Budući da u životu nije moguće nailaziti samo na pozitivne emocije, događaju se i negativne, ali svakako bi ih trebali pokušati minimizirati. Unositi ugodnu radnu okolinu najprije bi trebao menadžer, on je taj koji najviše utječe na raspoloženje zaposlenika, primjerice svakodnevnim dobrim *feedbackom*, otvorenim prijateljskim razgovorom, uvažavanjem ličnosti,

davanjem sitnih komplimenata, obilježavanjem svakoga malog uspjeha, unošenjem humora, pohvalom i priznanjem i slično.

Učinkovitost u komunikaciji s kolegama i poslovnim partnerima te profesionalno poslovno ponašanje postala je važna vještina u okviru *businessa*. Interna komunikacija danas se smatra jednim od najvažnijih sredstava u vođenju organizacije jer se njezina učinkovitost prelijeva i na učinkovitost komunikacije prema eksternim dionicima. Činjenica da se danas sve više pažnje posvećuje internoj komunikaciji nimalo ne iznenađuje kada se uzme u obzir njezina važnost u poslovanju svakog poduzeća. Interna komunikacija je i preduvjet za djelotvoran te dobar timski rad, a ako je negativna, može biti i njegova najveća prepreka.

Loša komunikacija između rukovodstva i djelatnika može dovesti do konflikta unutar organizacije što dovodi do pada morala djelatnika, a time i do otežanog ostvarivanja strateških ciljeva organizacije. S druge strane, učinkovita komunikacija pomaže u održavanju dobrih odnosa u organizaciji, podiže moral i potiče kreativnost kod djelatnika. Kako bi se poslovnom komunikacijom postigli što bolji rezultati, potrebno je razviti odgovarajuće komunikacijske strategije. U današnje vrijeme uspješnost organizacije temelji se ponajprije na dobroj komunikaciji svih članova organizacije. Jedan od najvažnijih segmenata poslovanja, na koji bi rukovodstvo svake organizacije trebalo obratiti pozornost, jest razvijanje svijesti o značenju učinkovite komunikacije u organizaciji, poticanju zadovoljstva na poslu, motiviranju djelatnika i odanosti, vrijednostima i ciljevima organizacije kako bi bili što uspješniji u svojem poslovanju.

Poslovni subjekti koji kontinuirano poboljšavaju internu komunikaciju i vode računa o zadovoljstvu svojih zaposlenika ostvaruju konkurentsku prednost, profitabilniji su, atraktivniji postojećim i potencijalnim zaposlenicima, svojim klijentima i poslovnim partnerima. Na taj način poboljšavaju svoj ugled i prepoznatljivost na tržištu. Stoga, suvremeni uvjeti poslovanja podrazumijevaju razvijanje kvalitetnijih odnosa i razvoj kvalitetne i učinkovite interne pa posljedično i eksterne komunikacije.

Literatura

Appelbaum, S. H. et. al. (2007) Mergers 101 (part one): training managers for communications and leadership challenges, *Journal of industrial and commercial training*, 39 (3), str. 129-136.

Ayers, K. E., Cahill, F., Hardie, E. (2011) Building a Team of Proactive People, Intégro Leadership Institute, Swinburne University of Technology.

Borovec, K. et al. (2011) Interna komunikacija u MUP-u: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom, Ministarstvo unutarnjih poslova RH, Zagreb.

Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, Zagreb, 64 (3), str. 279-296.

Chen, N. (2008) Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a study of Chinese corporations in transition, *Journal of Contemporary China*, 17 (54), str. 167-189.

Clampitt, P., Downs, C. (1993) Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study, *Journal of Business Communication*, 30, str. 5-28.

Dobrijević, G. (2008) Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija, Istraživanja i projektovanja za privredu, 19, Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.

French, S. L., Holden, T. Q. (2012) Positive Organizational Behavior: A Buffer for Bad News, *Business Communication Quarterly*, 75 (2), str. 208-220.

- Gray, J., Laidlaw, H. (2002) Insider Perspectives on Communication Satisfaction, *Australian Journal of Communication*, 29 (3), str. 111-124.
- Holtz, S. (2007) Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije, HOUJ, Zagreb.
- Ilić, B. (2005) Interna komunikacija kao sastavni deo uspešne organizacije, 32.nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac.
- Jerneić, Ž. (2012) Stavovi prema radu, radni učinak i namjera napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika, *Suvremena psihologija*, Zagreb, 15 (1), str. 43-64.
- Lazarević, D. Moconja, N. (2011) Komunikacija, *Poslovna informatika*.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2008) The Ties that Bind: Social Networks, Person Organization Value Fit, And Turnover Intention, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8 (2), str. 205-227.
- Novak-Ištok, M. (2012) Nekvalitetna komunikacija u organizaciji, *Poslovni savjetnik*, 22.
- Opitz, I. (2003) Good Internal Communication Increases Productivity, Hinner, M. B. editor, Freiberg Working Papers, 7.
- Sladoljev, J. et al. (2009) Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik.
- Stein, A. (2006) Employee Communications and Community: An Exploratory Study, *Journal of Public Relations Research*, 18 (3), str. 249-464.
- White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2012) Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community, The Effect of Personal Influence, *University of Tennessee*.

Privitci

Tablica 1. Raspodjela odgovora na Likertovoj skali (1-5) prema zadovoljstvu na poslu
Izvor: Vlastita izrada autora, 2017.

Red. br.	Pitanje	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem	Ukupno	AR. SRED.
1.	Zadovoljan/na sam količinom i kvalitetom informacija koje dobivam o strategiji i cilju poslovanja tvrtke.	0	9	13	32	13	67	3,73
		0,0 %	13,4 %	19,4 %	47,8 %	19,4 %	100 %	
2.	Informacije o upravljanju akcijama, postignućima i/ili neuspjesima tvrtke, prije dobijem od menadžmenta nego od kolega.	15	28	11	11	2	67	2,36
		22,4 %	41,8 %	16,4 %	16,4 %	3,0 %	100 %	
3.	Imam dovoljno informacija o tome obavljam li svoj posao kako treba.	5	13	14	24	8	64	3,27
		7,8 %	20,3 %	21,9 %	37,5 %	12,5 %	100 %	
4.	Zadovoljan/na sam komunikacijom sa svojim kolegama	1	0	9	29	26	65	4,22
		1,5 %	0,0 %	13,8 %	44,6 %	40,0 %	100 %	
5.	Komunikacija koju imam s kolegama je otvorena.	0	2	8	29	25	64	4,20
		0,0 %	3,1 %	12,5 %	45,3 %	39,1 %	100 %	
6.	Ukupan protok informacija u tvrtki je sasvim dovoljan.	0	3	22	28	9	62	3,69
		0,0 %	4,8 %	35,5 %	45,2 %	14,5 %	100 %	
7.	Moj nadređeni me sluša kada razgovaram s njim/njom.	0	4	6	34	20	64	4,09
		0,0 %	6,3 %	9,4 %	53,1 %	31,3 %	100 %	
8.	Dobivam povratne informacije o svojem obavljanju posla.	0	8	17	29	9	63	3,62
		0,0 %	12,7 %	27,0 %	46,0 %	14,3 %	100 %	
9.	Informacije koje dobivam od kolega su pouzdane.	0	5	13	37	9	64	3,78
		0,0 %	7,8 %	20,3 %	57,8 %	14,1 %	100 %	
10.	Pratim vijesti o tvrtki u kojoj radim.	3	5	15	25	13	61	3,66
		4,9 %	8,2 %	24,6 %	41,0 %	21,3 %	100 %	
11.	Informacije koje primam od svojega nadređenog su pouzdane.	0	2	10	33	16	61	4,03
		0,0 %	3,3 %	16,4 %	54,1 %	26,2 %	100 %	
12.	Moji znanje i talent su dovoljno iskorišteni na ovom radnom mjestu.	8	10	13	24	6	61	3,16
		13,1 %	16,4 %	21,3 %	39,3 %	9,8 %	100 %	
13.	Moj nadređeni je otvoren za nove ideje.	0	3	16	31	14	64	3,88
		0,0 %	4,7 %	25,0 %	48,4 %	21,9 %	100 %	
14.	Primam priznanja za svoj rad	0	11	22	22	7	62	3,40
		0,0 %	17,7 %	35,5 %	35,5 %	11,3 %	100 %	
15.	Imam sve potrebne materijale i opremu za obavljanje posla koji radim.	0	3	9	32	17	61	4,03
		0,0 %	4,9 %	14,8 %	52,5 %	27,9 %	100 %	
16.	Doživio/jela sam solidarnost među kolegama na svojem radnom mjestu.	0	5	5	33	20	63	4,08
		0,0 %	7,9 %	7,9 %	52,4 %	31,7 %	100 %	
17.	Moj nadređeni ima povjerenja u mene.	0	1	8	37	18	64	4,13
		0,0 %	1,6 %	12,5 %	57,8 %	28,1 %	100 %	
18.	Moj nadređeni me hvali.	0	9	27	20	9	65	3,45
		0,0 %	13,8 %	41,5 %	30,8 %	13,8 %	100 %	
19.	Znam što se očekuje od mene u poslu koji radim.	0	1	5	39	19	64	4,19
		0,0 %	1,6 %	7,8 %	60,9 %	29,7 %	100 %	

Tablica 2. Raspodjela odgovora na Likertovoj skali (1-5) prema zadovoljstvu poslom
Izvor: Vlastita izrada autora, 2017.

Red. br.	Pitanje	Izjava	Broj	Postotak	ARTM. SRED.
20.	Koliko ste zadovoljni ili nezadovoljni poslom koji radite?	Iznimno nezadovoljan/na	0	0,0 %	4,07
		Donekle nezadovoljan/na	2	2,9 %	
		Niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na	13	19,1 %	
		Donekle zadovoljan/na	31	45,6 %	
		Iznimno zadovoljan/na	22	32,4 %	
		Ukupno	68	100 %	

Tablica 3. Raspodjela odgovora na Likertovoj skali (1-5) prema korištenim komunikacijskim kanalima za dobivanje informacija u vezi posla
Izvor: Vlastita izrada autora, 2017.

Red. br.	Pitanje	Izjava	Broj	Postotak	ARTM. SRED.
21.	Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini: putem interne WEB stranice?	Jako malo	22	37,3 %	2,08
		Malo	19	32,2 %	
		Ni puno ni malo	11	18,6 %	
		Puno	5	8,5 %	
		Jako puno	2	3,4 %	
		Ukupno	59	100,0 %	
22.	Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini: putem sastanka?	Jako malo	11	17,7 %	2,89
		Malo	14	22,6 %	
		Ni puno ni malo	13	21,0 %	
		Puno	19	30,6 %	
		Jako puno	5	8,1 %	
		Ukupno	62	100,0 %	
23.	Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini: preko nadređenog?	Jako malo	0	0,0 %	3,86
		Malo	6	9,2 %	
		Ni puno ni malo	11	16,9 %	
		Puno	34	52,3 %	
		Jako puno	14	21,5 %	
		Ukupno	65	100,0 %	
24.	Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini: preko kolega?	Jako malo	1	1,6 %	4,03
		Malo	5	7,8 %	
		Ni puno ni malo	7	10,9 %	
		Puno	29	45,3 %	
		Jako puno	22	34,4 %	
		Ukupno	64	100,0 %	
25.	Na koji način/kojim komunikacijskim kanalima dobivate informacije u vezi s Vašim poslom i u kojoj količini: putem e-maila?	Jako malo	1	1,5 %	4,13
		Malo	2	3,0 %	
		Ni puno ni malo	6	9,0 %	
		Puno	36	53,7 %	
		Jako puno	22	32,8 %	
		Ukupno	67	100,0 %	

Strategija repozicioniranja: posljedica neuspjeha ili nastavak priče o uspjehu

A Repositioning Strategy: A failure or a success story

IVONA MIKULANDRA VOLIĆ
viša predavačica, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Hrvatska
imvolic@unizd.hr

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

MATE BRKOVIĆ
student preddiplomskog studija Menadžmenta Odjela za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Hrvatska
mate.brkovic@icloud.com

Pregledni rad
UDK: 658:330

Sažetak: Pitanje dezinvestiranja i izlaska poduzeća iz djelatnosti neovisno o uspješnosti njihova poslovanja od iznimne je važnosti za daljnje poslovanje poduzeća. Pažnju istraživača više zaokuplja kupčeva strana priče nego prodavateljeva s obzirom na to da akvizicija implicira rast koji se izjednačava s uspjehom, a prodaja se najčešće sagledava kao neuspjeh bez uočavanja mogućih pozitivnih posljedica za prodavatelja. Izlazak iz osnovne djelatnosti provedbom strategije repozicioniranja može donijeti značajnu stratešku promjenu za poduzeće te za poduzeće kao i za poduzetnika biti nastavak dotadašnjega uspješnog poslovanja. U ovome radu pomoću studije slučaja analiziraju se mogući uzroci i propituje opravdanost provedbe strategije repozicioniranja na tri odabrana hrvatska poduzeća (Adris Grupa d.d, Lura Grupa d.o.o i Jolly Jbs d.o.o) koja se u procesu spajanja i preuzimanja pojavljuju u ulozi prodavatelja i pri tome su napustili svoju osnovnu djelatnost uz pomoć koje su stekli visoku razinu prepoznatljivosti među kupcima i poslovni ugled među konkurencijom i suradnicima. Istraživanje daje uvid u rijetko analiziranu primjenu strategije repozicioniranja hrvatskih poduzeća i pridonosi boljem razumijevanju dezinvestiranja i utjecaju strategije repozicioniranja na uspješnost poduzeća.

Ključne riječi: dezinvestiranje, strategija repozicioniranja, studija slučaja

Abstract: The issue of disinvesting and the exiting of a company from a business regardless of their performance is of a critical importance for its further activities. The attention of researchers is more focused on the buyer's side of the story than the seller since the acquisition implies a growth that is equated with success, and sales are usually perceived as a failure without noticing the potential positive consequences for the seller. Exiting the core business by implementing a repositioning strategy can bring a significant strategic change for the enterprise, as well as being a continuation for the enterprise as well as for the entrepreneur of the previous successful business. By presenting a case study this paper analyses the possible causes and questions the justification for the implementation of the repositioning strategy in three selected Croatian companies (*Adris Group d.d.*, *Lura Group d.o.o.* and *Jolly Jbs d.o.o.*) that through the process of mergers and acquisitions appear in the role of sellers, and by doing that they exited their core business that helped them gain a high level of customer recognition and business reputation among competitors and associates. The analysis provides insight into a seldom-analyzed application of the repositioning strategy of Croatian companies and it contributes to a better understanding of disinvestment and the impact of the repositioning strategy on the company's performance.

Key words: disinvestment, repositioning strategy, case studies

1 Uvod

Poduzeća su prisiljena koristiti se različitim strategijama kako bi zadržala povoljan tržišni položaj u odnosu na konkurenciju, očuvale tržišni udio i povećale profit. Uz strategije razvoja i rasta strategije redukcije, povlačenja i dezinvestiranja često se primjenjuju strategije preoblikovanja poduzeća, jačanja osnovne djelatnosti i ulaganja u nove proizvode. U odnosu na strategije spajanja i preuzimanja strategije dezinvestiranja u manjoj su mjeri privukle pažnju istraživača (Buchholtz i dr., 1999). Ovaj nedostatak interesa za istraživanje je razumljiv zbog mišljenja da akvizicije znače rast poduzeća (Wood, 2009), dok dezinvestiranje podrazumijeva smanjenje njegove veličine. Za razliku od toga stajališta novija istraživanja (Sewing, 2010; Decker i Mellewigt, 2012) pokazuju da i strategija dezinvestiranja može biti strateški put za dugoročni rast poduzeća te da prodaja dijela imovine, podružnice ili poslovne linije može povećati profitabilnost ostatka poduzeća ili osigurati sredstva za ulaganje u neko drugo poduzeće koje trenutačno bolje odgovara strategiji poduzeća. Broj dezinvestiranja poslovnih jedinica diljem svijeta u stalnom je porastu. U 2015. godini izvršena je 12 701 aktivnost dezinvestiranja,¹ dezinvestiranje je činilo 39 % svih spajanja i preuzimanja u svijetu (Thompson Financial Divestiture M&A news, 2015), a strateški kupci predstavljali su 64 % od svih kupaca u 2015. godini.

Tri su najčešće spominjana razloga u literaturi zbog koje se poduzeća odlučuju na dragovoljni izlazak, na primjer buduće neodrživo smanjenje profitabilnosti, spajanje s drugim poduzećem ili stjecanje drugog poduzeća te stečaj zbog nemogućnosti poduzeća da podmiri svoje financijske obveze (Balcaen i dr., 2009; Leroy i dr., 2015). Decker i Mellewigt (2007, 9) navode da su čimbenici koji utječu na odluku o provođenju izlazne strategije izvedba, strategija, okruženje i korporativno upravljanje. Ovi čimbenici vidljivi su u lošim rezultatima poslovanja, nedostatku strateškog fokusa, nedostatku sredstava, prekomjernoj diversifikaciji, prijetnjama za preuzimanje i nepovoljnim promjenama okruženja poduzeća, kao što su uvjeti u industriji, neizvjesnost i institucionalni okvir. Autori naglašavaju da se posljedice izlaska ogledaju u promjeni strategije i izvedbi poduzeća te da utječe i na zaposlenike, menadžment i vlasničku strukturu. Vodeći se rezultatima ovoga istraživanja sagledat će se koji su od navedenih čimbenika bili zastupljeni kod izlaska iz djelatnosti koja su provela odabrana

¹ Akšamović (2008, 1052) navodi da se u pravu tržišnog natjecanja pod dezinvestiranja (*divestiture*) „podrazumijevaju slučajevi kada neki poduzetnik restrukturira svoju djelatnost da proda ili se na koji drugi način, lišava dijela svoje djelatnosti (npr. nekog pogona ili jednog od društava kćeri)“.

poduzeća. Sagledavanjem okolnosti koje su dovele do napuštanja i prodaje osnovne djelatnosti kao što su značajne promjene u industrijskom i konkurentskom okruženju te činjenici da poduzeća i dalje uspješno posluju, a poduzetnici i dalje u svojem portfelju imaju uspješna poduzeća može se preispitati sagledavanje dezinvestiranja i provođenja strategije repozicioniranja kroz prizmu neuspjeha poduzeća i/ili poduzetnika. Uzimajući u obzir izneseno istražiti će se opravdanost primjene strategije repozicioniranja činjenice na primjeru odabrana tri poduzeća.

2 Pregled literature

2.1 Dezinvestiranje radi izlaska iz temeljne djelatnosti

Unatoč usredotočenosti na strategije rasta i razvoja poduzeća, strategije povlačenja ili dezinvestiranje sve je više u središtu znanstvenih istraživanja (Bacalen i dr., 2009; Dranikoff i dr., 2002; Decker i Mellewight, 2012; Wennberg i dr., 2010; DeTienne, 2010; Decker i dr., 2010; Leroy i Meuleman, 2009; Hessels i dr., 2010). Strategija dezinvestiranja poslovne djelatnosti poduzeća znači smanjivanje opsega poslovne djelatnosti poduzeća kroz prodaju poduzeća ili određenih poslovnih područja, kao npr. pogona ili podružnica. Dezinvestiranje je prirodan aspekt razvoja i promjena u organizacijama. Zbog promjena u rastu postojećih industrija te pojave i napredovanja novih industrija pomiče se i fokus poduzeća u smislu proizvoda i tržišta ili mijenja kroz spajanja i akvizicije ili prodaju (Sheppard i Chowdhury, 2005, 240). Dezinvestiranje ne treba promatrati samo kao neuspjeh i slabost poduzeća jer za dezinvestiranje mogu postojati drugi taktički i strateški razlozi, kao što je oslobađanje i preusmjerenje resursa za korištenje na drugim tržištima, s većim dugoročnim potencijalom (Alexander i Quinn, 2002, 105). Tradicionalno su autori dezinvestiranje promatrali samo kao strategiju smanjenja troškova poduzeća i nisu sagledavali činjenicu da diversificiranje može biti i strategija proaktivne preraspodjele sredstava: „Promjena korporativne strategije, alternativne mogućnosti i promjena u dostupnosti resursa određuju oblik i zemljopisni položaj aktivnosti te utječe na procese investiranja i dezinvestiranja“ (Burt i dr., 2004, 65). Vođenje strategije dezinvestiranja poduzeća prati različite strateške ciljeve poduzeća, kao npr. povećanje likvidnosti, oslobađanje od nekompatibilnoga poslovnog područja i vraćanje svojem središnjem poslovnom području. Dezinvestiranje postaje sve važnija strategija korporativnog upravljanja zbog aktualnih trendova kao što su sve dinamičnija tržišta, sve veći pritisak tržišta kapitala i jaki novi konkurenti. Benito (2005, 15) navodi da su čimbenici koji utječu na odluku o dezinvestiranju „percepcija menadžmenta o stabilnosti i predvidljivosti okruženja, ekonomski i strateški učinak u unaprijed određenom vremenskom okviru, strateška usklađenost s osnovnom djelatnošću, kapacitet menadžmenta poduzeća i pitanje upravljanja“.

Palmer (2004, 1079-1080) ima malo drukčiji pristup jer promatra dezinvestiranje kao širi kontekst organizacijskog restrukturiranja. Iz ove perspektive dezinvestiranje može nastati iz: financijskog restrukturiranja, koje se odnosi na promjene u upravljačkoj strukturi i očekivanjima dionika; restrukturiranja portfelja, koja proizlaze iz spajanja i akvizicija aktivnosti te saveza ili zajedničkih pothvata; organizacijskog restrukturiranja, koje odražava promjene u strukturi procesima i upravljanju tvrtke; prostornog restrukturiranja, koje uključuje promjene u zemljopisnom opsegu i razmjeru aktivnosti. Proces dezinvestiranja uključuje pitanja izbora načina izlaska, izbora vremena izlaska, izbora između punog i djelomičnog izlaska te procjenu vrijednosti izlaska (Soloma, 2014, 1399).

Utjecaj dezinvestiranja na strategiju poduzeća za koju koriste izraz izlazak (*business exit*) istraživali su Decker i dr. (2010, 4-5) i ističu da izlazak poduzeća utječe na korporativnu strategiju, a razlikuju dvije vrste izlaska: one koje uključuje stratešku promjenu i one koje zadržavaju postojeće stanje. U svojem istraživanju pod strateškim izlaskom poduzeća podrazumijevaju „dezinvestiranje prodajne jedinice koje uključuje stratešku promjenu u obliku refokusiranja ili repozicioniranja“. Autori navode da je izlazak koji uključuje refokusiranje i repozicioniranje riskantna i sveobuhvatna strategije te ne začuđuje da većina izlazaka ne uključuje velike promjene. Izlazak koji nije povezan sa strateškom promjenom već rezultira samo s smanjenjem veličine poduzeća mogu su sagledavati kao defenzivne strategije.

Na izbor strategije dezinvestiranja utječe kombinacija unutarnjih i vanjskih čimbenika. Slabiji financijski rezultati poduzeća i veća razina diverzifikacije poduzeća u pravilu rezultiraju većom vjerojatnosti strateškog dezinvestiranja (Decker i Mellewigt, 2007, 27). Najčešći razlog tvrtke za dezinvestiranje je zadobivanje ili zadržavanje konkurentnosti povećanjem resursa i/ili smanjenje viška kapaciteta (Villalonga, 2004). Dezinvestiranje oslobađa resurse koji se mogu koristiti za otplatu duga i poboljšanje financijske pozicije tvrtke ili uložiti u nove prilike za rast tvrtke (Vidal i Mitchell, 2014, 5). Sun (2012), provedenim istraživanjem na uzorku tajvanskih poduzeća koja su provela dezinvestiranje prodajom imovine, putem financijskih pokazatelja dokazuje da dezinvestiranje kao strategija poduzeća ima pozitivan učinak na povećanje uspješnosti poduzeća i njegovu tržišnu vrijednost.

Byerly i dr. (2003) razlikuju refokusiranje i repozicioniranje kao strateške ciljeve dezinvestiranja. Refokusiranje se odnosi na eliminaciju perifernih aktivnosti koje nisu povezane s primarnim poslovanjem tvrtke s ciljem jačanja glavne djelatnosti. Prodaja Rovera od BMW-a primjer je provođenja strategije dezinvestiranja s ciljem refokusiranja, jer je prodala Rover² i usredotočila se ponovno na svoj prvotni posao – izgradnju luksuznih automobila (Bailey i Ruyter, 2012). Prodaja djelatnosti koju poduzeće ne vidi kao svoju osnovnu djelatnost u Hrvatskoj vidljiva je iz primjera Plive koja je 2001. godine prodala Cedevidu kompaniji Hopen, povezanom društvu hrvatske kompanije Atlantic Trade s ciljem fokusiranja na matično poslovanje – farmaceutiku. Prodaja Studenca također predstavlja primjer je strategije dezinvestiranja s ciljem jačanja osnovne djelatnosti. Podravka je krajem 2016. godine prodala svoje ovisno društvo Studenac d.o.o. poduzeću Radenska d.o.o. uglednom proizvođaču bezalkoholnih pića i vode u regiji iz grupe Kofola.³ Nakon dezinvestiranja biznisa pića Podravka d.d. nastavlja s razvojem portfelja hrane i lijekova usmjeravajući dodatne resurse za internacionalizaciju svojih ključnih brandova u skladu sa strategijom poduzeća. Godinu prije, 2015. godine Podravka je preuzela ljubljansko Žito čime je proširila svoje poslovanje u području prehrambene industrije. Kako navode u priopćenju za medije⁴ „proširenjem poslovanja u komplementarnim grupama proizvoda stvara se mogućnost proizvodnih i prodajno-marketinških sinergija, čime se poboljšava efikasnost poslovanja te konkurentnost kompanije”.

Za razliku od refokusiranja, cilj repozicioniranja je novi strateški put tvrtke, izlazak iz temeljne djelatnosti. Byerly i dr. (2003, 536) ističu da je repozicioniranje manje učestalo od refokusiranja te navode da se ono „ogleda u redefiniranju i ponovnom stvaranju temeljne djelatnosti te rekonfiguraciji imovine oko iznova definirane jezgre“. Isti autori nadalje navode (539) da „tipične aktivnosti repozicioniranja mogu uključivati serije dezinvestiranja praćene akvizicijama, kao i unutarnjom ekspanzijom novo uspostavljene temeljne jedinice“.

Brojni primjeri repozicioniranja odnosno izlaska iz osnovne djelatnosti poduzeća zainteresirali su istraživače diljem svijeta (Byerly i dr., 2003, 536). Bulgerman (1996) iznosi primjer Intela koji sredinom 80-ih godina napušta proizvodnju dinamičkih radnih memorija (DRAM) što je kroz 70-te godine bila njegova osnovna djelatnost, prodaje tvornicu za proizvodnju DRAM-a i ulazi u proizvodnju više isplativih mikroprocesora čime postaje jedini takav dobavljač na tržištu i svjetski uspješan proizvođač mikroprocesora. Primjer izlaska iz osnovne djelatnosti daju i Dittmann i dr. (2004) na primjeru njemačke tvrtke Preussag koja je prodala većinu svojih do tada glavnih djelatnosti kao što su rudarstvo, naftna industrija i proizvodnja metala te ulazi u djelatnost turizma i logistike i postaje vodeće turističko poduzeće u Europi. Salvato i dr. (2010) u svojem istraživanju prate Falck Grupu kao najvećeg proizvođača čelika u Italiji, koji zbog gubitaka tijekom godina krize u sektoru čelika, promjena u industriji i zamjene starih tehnologija novima izlazi iz proizvodnje čelika i ulazi u proizvodnju električne energije iz obnovljivih izvora nakon čega postaje jedan od vodećih proizvođača energije iz obnovljivih izvora u Europskoj uniji. Kester (2009) je na primjeru sto devedeset farmaceutskih poduzeća utvrdio da prodaja osnovne djelatnosti može povećati novčani tijek poduzeća

² Bailey i Ruyter (2012) kupnju Rovera od strane BMW nazivaju korporativnom pogreškom (*corporate failure*), a odluku da BMW proda Rover strateškom pogreškom (*strategic failure*).

³ <http://cdn.podravka.net/repository/files/7/4/746426d332fad01198080f5f8ac940fb.pdf>

⁴ Priopćenje za medije od 21. travnja 2015., <http://cdn.podravka.net/repository/files/4/3/4340c59f262f38454ccf322e98241250.pdf>

u kratkom roku, ali i preusmjeriti sredstva za povećanje inovacija u dugom roku. Uz povećanje novčanog tijeka „nestrateški razlozi za dezinvestiranje“ su smanjenje duga i restrukturiranje portfelja imovine (Markides, 1992. prema Mao, 2014, 40).

Strategije dezinvestiranja na primjeru hrvatskih poduzeća nisu naišle na interes znanstvenika za razliku od restrukturiranja i utjecaj strategija spajanja i preuzimanja na uspješnost poduzeća (Pervan, 2015). Filipović (2004) u svojem radu obrađuje sedam poduzeća, od toga tri hrvatska: Končar, Luru i Podravku, te istražuje procese restrukturiranja tih poduzeća do kojih je došlo zbog promjena okruženja od 1991. do 2003. godine. Vretenar (2011) u svojem radu prikazuje rezultate istraživanja o učinku procesa spajanja i preuzimanja na hrvatska poduzeća. Analizirajući poslovanje četrdeset poduzeća kroz sedam godina upućuje na pozitivan utjecaj spajanja i preuzimanja na promjene imovine, kapitala, prihoda i produktivnosti rada preuzetih poduzeća. Lahovnik je (2004) na primjeru izabranih hrvatskih i slovenskih poduzeća ispitao utjecaj različitih strategija: strategije razvoja tržišta, srodne i nesrodne diversifikacije i prodaje na uspješnost poduzeća. Usporedbom različitih korporativnih strategija zaključeno je da između strategija diverzifikacije i uspješnosti poduzeća (mjereno ROA, ROE, ROS i dodanoj vrijednosti po zaposleniku) nema statistički značajne veze, dok je strategija dezinvestiranja nadmašila druge strategije po sva četiri promatrana kriterija uspješnosti.

Ovo istraživanje usmjereno je na slučajeve izlaska iz osnovne djelatnosti hrvatskih poduzeća i utjecaj strategije repositioniranja na profitabilnost poduzeća. U istraživanje su uključena tri hrvatska poduzeća, dva velika (Adris Grupa d.d i Lura Grupa d.o.o) i jedno srednje poduzeće (Jolly Jbs d.o.o). Istraživanje je provedeno metodom sekundarnog istraživanja, a pregledom dostupne literature pronađene su tri studije slučaja: strategija Adris Grupe d.d. obrađena je u studiji slučaja „Strategija diversifikacije na primjeru Adris grupe d.d.“ autora Marli Gonan Božac, Morene Paulišić i Denis Teletovića, objavljene 2014. godine; strategija Lura Grupe d.o.o obrađena je u sklopu disertacije „Strategic Change Management of Medium-Size Companies: Insights from Slovenia and Croatia“ koju je na Vrije Universiteit Amsterdam izradio Nenad Filipović 2004. godine. Studiju slučaja pod nazivom „Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru poduzeća Jolly Jbs d.o.o“ 2016. godine izradila je studentica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu Ivana Bačić pod mentorstvom dr. sc. Anite Talaja. Zbog potrebe ažuriranja podataka korišteni su i noviji izvori dobiveni preko interneta gdje su kao ključne riječi korišteni nazivi analiziranih tvrtki.

2.2 Aktivnosti repositioniranja

Sva tri odabrana poduzeća provela su tipične aktivnosti repositioniranja: dezinvestiranje praćeno akvizicijama i unutarnju ekspanziju novo uspostavljene temeljne jedinice.

Adris grupa d.d. izašla je iz duhanske djelatnosti 2015. godine. U međuzvještaju posloводства od 31. prosinca 2015. navodi se da je ovom transakcijom Adris „završio stratešku transformaciju svog portfelja“ te da „danas ima tri održiva posla: turizam, proizvodnju zdrave hrane i osiguranje“. Grupa je 2005. godine diversificirala u djelatnost hotelijerstva osnivanjem Maistre d.d. koja je danas jedno od najznačajnijih hotelijerskih poduzeća u Hrvatskoj. Objedinjavanjem nekoliko manjih domaćih tvrtki za uzgoj i preradu ribe u novu tvrtku Cromaris, Adris grupa d.d. je 2009. diversificirala na područje marikulture i uzgoja plemenite bijele ribe. Cromaris je danas vodeći hrvatski i deseti proizvođač brancina i orade u svijetu, ostvaruje prosječni godišnji rast od 40 %, a više od 70 % svojih prihoda realizira na tržištima Europske unije. U posljednjih šest godina prodaja se povećala gotovo šest puta, a proizvodnja gotovo osam puta. Početkom 2014. godine Adris grupa je postala vlasnikom najstarije hrvatske osiguravajuće kuće – Croatia osiguranja, čime Adris postaje i regionalni lider na tržištu osiguranja.⁵ Strateška poslovna jedinica Duhan koju je Adris grupa d.d. 2015. godine prodala BAT-u bila je vertikalno ustrojen sustav čiju je okosnicu činila Tvornica duhana Rovinj d.o.o. uz poduzeće Hrvatski duhani d.d., Istragrafiku d.d. te Adistu d.d. Prema financijskim izvještajima Adris grupe d.d.

⁵ <http://www.adris.hr/o-nama/adris-nekad-i-danas/>

iz 2012. i 2013. godine vidi se da je najveći poslovni prihod ostvaren od proizvodnje i prodaje duhanskih proizvoda, zatim od turizma, maloprodaje te ostalih segmenata.

Lura je 2007. prodala Dukat d.d. čime je izašla iz djelatnosti mljekara i proizvođača sira. Grupa je većinski vlasnik Dukata, tada lokalne zagrebačke mljekare, postala 1993. godine. Kontinuiranim ulaganjem i inovacijama, Dukat je proširio svoje poslovanje na cijelu Hrvatsku te se sa Sirelom, Mljekarom Zadar i Lurom spaja u jedinstvenu pravnu osobu pod nazivom Lura. Lura je diversificirala u djelatnost proizvodnje bezalkoholnih pića i napitaka te u konditorsku i pekarsku industrije. Početkom 2005. godine poslovanje se restrukturiralo te se Lura strateški opredijelila i stavila u fokus mljekarstvo i prodaju sira. U idućem razdoblju iz svojeg vlasništva izdvojila je tvrtke u ostalim sektorima. Početkom 2007. godine, Lura iz portfolija izdvaja mljekarsku industriju Dukat, koju prodaje svjetskoj mljekarskoj industriji Lactalis, a Lura nastavlja poslovanje pod nazivom Lura ulaganja.

Poduzeće Jolly-JBS d.o.o. osnovano je 1989. kad je ušlo u djelatnost trgovine na malo, a 1993. počelo je s razvojem veleprodaje. Od 1999. potpuno se okreće otvaranju maloprodajnih objekata diljem Šibensko-kninske županije. JOLLY-JBS d.o.o. 2001. godine sudjeluje u osnivanju grupacije CBA koja je bila skup deset velikih trgovačkih kuća. Ulaskom u tu udrugu promet poduzeća se gotovo utrostručio. Diversifikacija u djelatnost otkupa ambalaže započela je dobivanjem koncesije za prikupljanje primarnog otpada za Šibensko-kninsku i Splitsko-dalmatinsku županiju 2006. godine. U 2015. godini osnovana je tvrtka Jolly eko d.o.o registrirana za djelatnost sakupljanja neopasnog otpada. Diversifikacija u hotelijerstvo započela je 2005. godine kupnjom hotela Olympia u Vodicama od Hrvatskog fonda za privatizaciju. Izlazak iz djelatnosti trgovine prodaje na malo dogodio se 2008. godine kada su sve maloprodajne trgovine prodane Konzumu d.d. Tvrtku Jolly Auto line d.o.o. osniva 2012. godine te kupuje prodajno servisni centar Mercedes-Benz u Zadru i Dugopolju, čime ulazi u djelatnost trgovine automobilima i motornim vozilima lake kategorije i postaje glavni distributer Mercedesu za Dalmaciju. Poduzeće posjeduje i Life wellness centar i autopraonicu, Miers Karoserije te robnu kuću City Life.

2.3 Izlazak iz djelatnosti radi daljnjeg ulaganja

Poduzetnički izlazak ne znači nužno kraj poduzetničkog djelovanja pojedinaca. DeTienne i Cardon (2012) koriste se i izrazom poduzetničko recikliranje (*entrepreneurial recycling*) te objašnjavaju da navedeni izraz opisuje proces u kojem se poduzetnici koji su izašli koriste svojim novostečenim bogatstvom i poduzetničkim iskustvom kako bi stvorili nova poduzeća, uložili u druge start-upove i sudjelovali u možda čak i filantropskim pothvatima te time pozitivno utječu na nacionalno gospodarstvo. Autorice navode i da je jasno da prijenos i redistribucija bogatstva putem poduzetničkog izlaza ima značajan gospodarski utjecaj.

Ante Vlahović iznosi sljedeće objašnjenje prodaje TDR-a: „Sredstvima ostvarenim od transakcije omogućujemo Adrisu daljnja ulaganja, čime na jedinstven način dovršavamo transformaciju tvrtke. Jedan posao kojemu više nismo mogli dodavati vrijednost ugradili smo, i financijski i vrijednosno, u nove održive poslove u kojima već ostvarujemo zapažene rezultate.“⁶

Luka Rajić izjavio je da je „siguran da će se Dukat bolje razvijati s Lactalisom nego s njim“, što se zapravo može tumačiti glavnim razlogom zbog kojeg se odlučio na prodaju, a sredstva dobivenih od prodaje Dukata d.d. investirao je u gradnju tvornice generičkih lijekova⁷ i 2009. godine osnovao je start-up tvrtku PharmaS za proizvodnju i promet generičkim lijekovima. Lura Grupa d.d. nastavlja s

⁶ <http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscuvijesti/dionicari-dali-suglasnost-za-prodaju-tdr-a-sredstva-ostvorena-transakcijom-upotrijebit-ce-se-za-daljnje-jacanje-adris-grupe>

⁷ <http://dnevnik.hr/vijesti/gospodarstvo/ovo-je-moja-domovina-i-zelim-tu-i-dalje-investirati.html>

novim ulagačkim projektima u farmaceutskom i logističkom sektoru kao i s ulaganjima u razvoj tvrtki RALU logistika, Favarger i LURA Investments.

O razlozima prodaje maloprodajne mreže pretragom interneta nailazi se na izjavu vlasnika Josipa Stojanovića da je odluci o prodaji pridonijela činjenica da je sedam ostalih partnera iz grupacije CBA odustalo od najavljivanoga kapitalnog povezivanja. „Premda u portfelju i dalje namjerava zadržati velike trgovačke centre, Stojanović iznosi kako će budući biznis primarno temeljiti na razvoju turističkih sadržaja, ambalažnom otpadu te rentanju objekata, a ne misli odustati ni od investiranja u sport.“⁸

2.4 Uspješnost provođenja strategije repozicioniranja gledana kroz način izlaska poduzetnika

Sva tri odabrana poduzeća u većinskom su vlasništvu jednog poduzetnika: Adris Grupa d.d. u 2013. godine bila je u većinskom vlasništvu Ante Vlahovića (59,79 %, taj udio je potom smanjen na 20,39 %), većinski vlasnik Lura Grupa d.o.o je Luka Rajić, a Jolly Jbs d.o.o. Josip Stojanović. Navedena činjenica upućuje na potrebu sagledavanja provođenja strategije repozicioniranja s aspekta karakteristika i motiva poduzetnika. Razmatrajući karakteristike i motive osnivača poduzeća, obilježja poduzeća i odluke prilikom osnivanja poduzeća DeTienne i dr. (2015) razvili su tipologiju poduzetničkih izlaznih strategija koja se sastoji od tri izlazne strategije više razine:

- 1) strategije financijske žetve (*financial harvest*) kao što su inicijalna javna ponuda ili prodaja drugom poduzeću što rezultira značajnim priljevom vrijednosti za poduzetnika
- 2) upraviteljske strategije (*stewardship strategies*) kao što su obiteljska sukcesija, ili prodaja pojedincu što rezultira prosocijalnim i proorganizacijskim ponašanjem koje osnivaču poduzeća omogućuje da i dalje imaju utjecaj na budućnost i dugoročnu održivost poduzeća
- 3) strategije dragovoljnog prestanka djelovanja (*voluntary cessation strategies*) kao što su likvidacija i diskontinuitet koje omogućuju osnivačima da napuste poduzeća kada primarna aktivnost završava ili se mijenja ili kada je tvrtka ispunila svrhu zbog koje je osnovana.

Zajedničko Adris Grupi d.d., Lura Grupi d.o.o. i Jolly Jbsu d.o.o. je i činjenica da su osnovne djelatnosti prodane strateškom kupcu. Martos-Vila i dr. (2014, 3) navode da se temeljna razlika između strateškog i financijskog kupca ogleda u tome da strateški kupac ima gotov projekt ili projekte koje razmatra spojiti s ciljanim poduzećem, dok financijski sponzori procjenjuju ciljanu metu kao samostalan projekt te da financijski kupci imaju različitu strukturu korporativnog upravljanja (mehanizam nadzora) od strateških kupaca. Adris Grupa d.d. stratešku poslovnu jedinicu Duhan prodala je poduzeću British American Tobacco (BAT) koja je drugi po veličini proizvođač cigareta na svijetu, Lura Grupa d.o.o prodala je mljekarsku industriju Dukat d.d. francuskoj grupaciji Lactalis, jednom od najvećih prerađivača mlijeka u svijetu,⁹ dok je Jolly Jbs d.o.o. svoju maloprodajnu mrežu Konzumu d.d. vodećem trgovačkom lancu u Hrvatskoj.¹⁰

Važno je razumjeti odabrani način izlaska jer je „način izlaza proaktivna strateška odluka koju donose poduzetnici“ (DeTienne i Cardon, 2008, 9). DeTienne i Cardon (2012, 355) ističu da je način izlaza bitan zato što su različiti tipovi poduzetničkog izlaza povezani s različitim stupnjevima rizika (i potencijalnim povratom), složenosti kao i s razinom potencijalnog poduzetničkog angažmana nakon izlaza. Wennberg i dr. (2010) razlikuju prodaju uspješnih poduzeća (*harvest sale*) i prodaju

⁸ <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/poduzetnik-josip-stojanovic-ipak-prodao-lanac-jolly-66354>

⁹ <http://hcpm.agr.hr/aktualno/dukat.pdf>

¹⁰ Pravni slijednik u segmentu djelatnosti trgovine na veliko i na malo mješovitom robom Jolly-Jbs d.o.o je Lokica d.o.o. Jolly Jbs bio je član član CBA hrvatskoga nacionalnog trgovačkog lanca CBA, udruženja osam trgovačkih kuća s područja cijele Hrvatske. Odlučivši se na izlazak iz CBA-a i prodaju vanjskome kupcu – nakon što je udjel prvo ponudio članicama lanca – vlasnik Jolly-JBS-a prvo je obavio podjelu postojeće tvrtke tako da je u tvrtku Lokica prebacio sve prodavaonice u samostojecim objektima kao i djelatnost veleprodaje – otprilike trećinu poduzeća. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/todoricev-konzum-u-završnici-preuzimanja-jollyjeve-lokice-74232>

neuspješnih poduzeća (*distress sale*) te likvidaciju uspješnih poduzeća (*harvest liquidation*) i likvidaciju neuspješnih poduzeća (*distress liquidation*).

2.5 Iskorištavanje drugih poslovnih prilika i odabir vremena

Pitanje koje se također nameće je i kako bi se na uspješnost poslovanja poduzeća i poduzetnika odrazila činjenica da nisu proveli dezinvestiranje, tj. da su propustili izaći na vrijeme. Baixauli i Mónica-Milo (2010, 62) navode da bi definicija neuspjeha mogla uključiti i propuštanje da se izađe.¹¹ Istražujući odgađanje odluke o izlasku Bragger i dr. (2003) navode da već više od dvadeset godina znanstvenike intrigira fenomen koji socijalni psiholozi nazivaju učinak potopljenih odnosno izgubljenih troškova (*sunk cost*) koje sagledavaju kao negativan novčani tijek do kojeg dolazi zbog očekivanja kompenzirajućega pozitivnog novčanog tijeka u budućnosti, ekonomisti histerezom, tj. da učinci nekoga djelovanja kasne u odnosu na to djelovanje, a organizacijski psiholozi kao eskalaciju obveza ili tendenciju donositelja odluka da ustrajavaju u pogrešnom smjeru djelovanja.

Na pitanja vezana uz opravdanosti izlaska iz temeljne djelatnosti može se odgovoriti pomoću analize industrijskoga i konkurentskoga okruženja tih industrija. Božac i dr. (2014, 430) navode da problem za tržišta na kojem je TDR d.o.o djelovao jest kontinuirano povećanje trošarina i posljedično maloprodajne cijene što dovodi do pada potražnje. Krajnović i dr. analizirajući duhansku industriju u Hrvatskoj (2016, 66) navode da je „okolina je vrlo složena za 'stigmatiziranu' duhansku industriju te se očekuje da će se situacija u okolini značajno zaoštavati“ te da provedena „PEST analiza govori da je broj prilika značajno smanjen, dok se broj i težina prijetnji povećava“. Autori o Tvornici duhana Rovinj zaključuju da „razlog zbog kojega nije moguće ponoviti raniji uspjeh upravo je okolina, koja se nepovratno mijenja u poslovanju“ (71).

Konkurentska pozicija Dukata d.d. na hrvatskom tržištu i nakon prodaje Dukata Lactalisu ostala je iznimno povoljna. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (2010, 2) u svojem izvještaju navodi da na tržištu otkupa sirovog mlijeka i tržišta pet skupina mliječnih proizvoda dominiraju dva najjača takmaca, Dukat i Vindija koji se uglavnom izmjenjuju na vodećim pozicijama na pojedinačnim tržištima. Dukat ima najveći tržišni udio na tržištu otkupa kravljeg mlijeka te u tri od pet kategorija mliječnih proizvoda, a kapitalna povezanost s Kim Karlovcem dodatno je pojačavala njegovu dominaciju na pojedinim tržištima. No na proizvodnju i otkupnu cijenu mlijeka snažno je utjecala politika EU-a (Šakić Bobić i dr., 2009) i postojanje tržišnih viškova te su se priključivanjem Hrvatske EU-u očekivale značajne promjene.

Obadić i Glavan (2014, 285) navode da je njihova analiza pokazala kako je ukupan realni promet u maloprodaji u nezaustavljenom trendu pada od srpnja 2008. te je potkraj 2013. pao na razine nezabilježene još od 2003. godine. Prema analizi Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja: „Trend rasta koncentriranosti tržišta trgovine na malo zabilježen i u prethodnim godinama, nastavio se i u 2010. Osam od deset vodećih trgovaca u Hrvatskoj u toj je godini povećalo svoje tržišne udjele, a osim organskog rasta kroz povećanje broja prodajnih kvadrata, utjecaj na lagano smanjenje konkurencije na tržištu koje se očituje kroz sve manji broj poduzetnika koji sudjeluju na njemu, imao je i nastavak procesa okrupnjavanja i konsolidacije. Ipak, tržište trgovine na malo na kojem zajednički tržišni udjel deset trgovaca iznosi 77 posto još uvijek ima obilježja umjereno koncentriranog tržišta“ (2010b, 2).

Osim pitanja opravdanosti odluke o izlasku iz temeljne djelatnosti, potrebno je analizirati opravdanost odluka o diversificiranju u druge djelatnosti. Drugim riječima: Je li prodaja temeljne djelatnosti s aspekta namicanja sredstava za ulazak u novu djelatnost, bilo kupovinom već postojećeg poduzeća ili osnivanjem novog i je li mogućnost diversifikacije bila prilika koju je trebalo iskoristiti? Short i dr. (2010, 40) navode da „bez prilike nema ni poduzetništva“ te da „potencijalni poduzetnik može biti neizmjereno kreativan i marljiv, ali bez prilike za usmjeravanje ovih karakteristika, ne može se odvijati

¹¹ Uz diskontinuitet vlasništva (promjene vlasništva) i diskontinuitet poduzeća (poduzeće prestaje postojati).

poduzetnička aktivnost“. Poduzetnik priliku treba prepoznati i upravo se prepoznavanje prilike dugo vremena u poduzetništvu sagledavalo kao „ključni korak u poduzetničkom procesu – onom iza kojeg, u puno slučajeva, slijede svi ostali“ (Baron, 2006, 104). Odluka da se prilika iskoristi kao i odabir pravog vremena od krucijalne su važnosti za uspješnost poduzetnika i poduzeća (Choi i Shepherd, 2004; Suarez i dr., 2015; Gotsopoulos, 2010).

Adris grupa kao i Jolly Jbs nakon prodaje temeljne djelatnosti osnaživali su već postojeće djelatnosti u koje su ranije diversificirali. Dakle, razvijali su prilike koje su već ranije prepoznali i iskoristili, a iz aktivnosti koje su provodili sigurno i ocijenili kao bolje prilike za ostvarivanje održive konkurentske prednosti od prilike koju im je pružao ostanak u temeljnoj djelatnosti. Jolly Jbs diversificirao je u djelatnost trgovine automobilima i motornim vozilima lake kategorije, ali s odmakom od četiri godine nakon prodaje trgovina na malo.

Lura je za ulazak u farmaceutsku industriju iskoristila priliku koja se ukazala nakon što je Pliva, do tada vodeća farmaceutska tvrtka oslabila. Dvije domaće tvrtke, Pliva i Belupo, držale su oko jedne trećine tržišta. Pliva je 2006. godine smanjila svoj tržišni udio na hrvatskom tržištu s 50 % od prije nekoliko godina na samo 20 % zbog povećane konkurencije novih poduzeća koja su ušla na tržište kao i strateške orijentacije prema izvozu (Afenliev, 2007). Plivu je 2006. godine preuzela američka tvrtka Bar Pharmaceuticals (Tipurić i dr., 2008), a u prosincu 2008. izraelska farmaceutska tvrtka provela je akviziciju Barra. Teva se zatim usmjerila na rezanje troškova, među ostalim i troškova zaposlenih pa je došlo do otpuštanja velikog broja zaposlenih. Prema izjavi najvišeg posloводства poduzeća od 9. veljače 2009. godine planirali su otpustiti 790 ljudi.¹² Iste godine osnovana je PharmaS u kojoj se zaposlio velik broj bivših zaposlenika Plive.

3 Zaključak

Iz iznesenih primjera odabranih triju poduzeća proizlazi da se pri ocjeni opravdanosti provedbe strategije repozicioniranja trebaju sagledati sve okolnosti zbog kojih poduzeće napušta svoju do tada uspješnu temeljnu djelatnost. Također je važno da se utvrde svi čimbenici koji su doveli do odluke vlasnika na tu značajnu stratešku promjenu i sagledati je li motivacija vlasnika prevladavala nad izvedbom poduzeća kao mogućim razlogom izlaska iz djelatnosti i diversificiranja na nove ili osnaživanja preostalih postojećih strategija. Poduzetnici uočavaju i iskorištavaju poslovne prilike, a ako pritom napuštaju postojeća poduzeća ili prodaju udio u njima, to ne upućuje na činjenicu da su poduzeća i poduzetnici neuspješni. Na nositeljima gospodarskog sustava jedne zemlje je da radi osiguranja kontinuiteta postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća osiguraju sustav potpore za prijenos poslovanja između poduzetnika. Ovo je ponajprije važno radi što lakšeg prijenosa vlasništva između poduzetnika koji osnivaju poduzeće i onih koji postaju poduzetnici kupnjom postojećeg poduzeća. Ograničenje ovoga rada ogleda se u korištenju dostupnih sekundarnih podataka. Podatci dobiveni izravno od vlasnika poduzeća i menadžera uključenih u provedbu strategije repozicioniranja rezultirali bi iscrpnijim zaključcima. U ovome radu nije istraženo postoji li razlika u uspješnosti poduzeća prije i nakon provođenja strategije repozicioniranja. Takvo istraživanje potrebno je provesti na većem uzorku i s većim vremenskim odmakom.

Literatura:

Akšamović, D. (2008). Pravni režim za koncentracije poduzetnika u pravu tržišnog natjecanja EZ i Hrvatske s posebnim osvrtom na mjere restrukturiranja koncentracija i mjere praćenja ponašanja sudionika koncentracije. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1033-1066.

¹² <http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-plivi-790-otkaza-otpremnine-i-do-2-mil-kuna-108115>

- Alexander, N., Quinn, B. (2002). International Retail Divestment, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30 (2), 112-125.
- Balcaen S., Buyze, J., Ooghe, H. (2009). Financial distress and firm exit: determinations of involuntary exit, voluntary likvidations and restructuring exits, Working paper, Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde
- Bailey, D., de Ruyter, A. (2012). Re-examining the BMW-Rover affair: a case study of corporate, strategic and government failure?, *International journal of automotive technology and management*, 12 (2), 117-136.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs „connect the dots“ to identify new business opportunities, *The Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 104-119.
- Benito, G. R. G. (2005). Divestment and international business strategy, *Journal of Economic Geography*, 5, 235-251.
- Biaxauli, J. S., Mónica-Milo, A. (2010), The bias of unhealthy SMEs in bankruptcy prediction models, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (1), 60-77.
- Bragger, J. D., Hantula, D. A., Bragger, D., Kirnan, J., Kutcher, E. (2003). When success breeds failure: history, hysteresis, and delayed exit decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 6.
- Buchholtz, A. K., Lubatkin, M., O'Neill, H. M. (1999). Seller responsiveness to the need to divest, *Journal of Management*.
- Bulgerman, A. (1996). A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy, *Strategic Management Journal*, 17, 193-214.
- Burt, S., Dawson, J., Sparks, L. (2004). The International Divestment Activities of European Grocery Retailers, *European Management Journal*, 22 (5), 483-492.
- Byerly, R.T., Ruyter, A. (2012). Globalisation as a driver of employment precariousness? The labour market status of UK auto workers four years after plant closure, *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 6 (2), 153-167.
- Byerly, R. T., Lamont, B. T., Keasler, T. (2003). Business portfolio restructuring, prior diversification posture and investor reactions, *Managerial and Decision Economics*, 535-548.
- Choi, Y. R., Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of management*, 30 (3), 377-395.
- Decker, C., Mellewigt, T. (2007). Thirty Years After Michael E. Porter: What Do We Know About Business Exit? Decker, C., Mellewigt, T. (2007). *The drivers and implications of business divestiture: an application and extension of prior findings*, 2007, 054, SFB 649 discussion paper.
- Decker, C., Bresser, R. K. F., Mellewigt, T. (2010). Strategic or status quo-preserving business exit: (how) do CEO turnover and succession matter?, *School of Business & Economics Discussion Paper: Economics*, 25.
- Decker, C., Mellewigt, T. (2012). Business Exit and Strategic Change: Sticking to the Knitting or Striking a New Path? *British Journal of Management*, 23, 165-178.

- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development, *Journal of Business Venturing*, 25, 203-215.
- DeTienne, D. R., Cardon, M. S. (2008). The Impact of New Venture Design on Entrepreneurial Exit, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28 (1), 2.
- DeTienne, D. R. Cardon, M. S. (2012). Impact of founder experience on exit intentions, *Small Business Economics*, 38, 351-374.
- Dittmann, I., Maug, E. G., Schneider, C. (2004). How Preussag Became Tui: Kissing Too Many Toads Can Make You a Toad, *Financial Management*, 37 (3), 571-598.
- Dranikoff, L., Koller, T., Schneider, A. (2002). Divestiture: Strategy's Missing Link (Digest Summary), *Harvard business review*, 80 (5), 75-83.
- Filipović, N. (2004). *Strategic change management of medium-size companies: Insights from Slovenia and Croatia* (Doctoral dissertation, Bled).
- Gotsopoulos, A. (2010). Fools Enter Late? Contagious Entry and Firm Survival in Emerging Industries., Boston University School of Management.
- Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R., Zwan, P. (2011). Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement, *Journal of Evolutionary Economics*, 21 (3), 447-471.
- Kester, S. (2009). *Divestitures and their impact on the innovative capacity of firms* (Doctoral dissertation, Erasmus University).
- Krajnović, A., Bučević, I., Bosna, J. (2006). Croatian Tobacco Industry Analysis with Special Emphasis on TDR Ltd., *Oeconomicus* 1 (3).
- Lahovnik, M. (2004). The cornerstones of corporate strategies in Slovenia and Croatia (Research Note), *Journal for East European Management Studies*, 313-327.
- Leroy, H., Meuleman, M. (2007). Drivers of exit processes: Differentiating between intentions and actions.
- Leroy, H., Manigart, S., Meuleman, M., Collewaert, V. (2015). Understanding the continuation of firm activities when entrepreneurs exit their firms: Using Theory of Planned Behavior, *Journal of Small Business Management*, 53(2), 400-415.
- Mao, R. (2014). The effects of core business divestments on innovations within the pharmaceutical industry: A public policy analysis (Doctoral dissertation, George Mason University).
- Martos-Vila, M., Rhodes-Kropf, M., Harford, J. (2014). Financial vs. Strategic Buyers Working Paper 12-098, April 9, Harvard Business School.
- Obadić, A., Globan, T. (2014). Determinante i potencijali trgovine na malo u malom otvorenom gospodarstvu – primjer Hrvatske, *EFZG Occasional Publications (Department of Macroeconomics)*, 1, 269-287.
- Palmer, M. (2004). International Retail Restructuring and Divestment: The Experience of Tesco, *Journal of Marketing Management*, 20, 1075-1105.

- Pervan, M., Višić, J., Barnjak, K. (2015). The Impact of M&A on Company Performance: Evidence from Croatia, *Procedia Economics and Finance*, 23, 1451-1456.
- Salvato, C., Chirico, F., Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms, *Entrepreneurship & Regional Development, An International Journal*, 22 (3-4).
- Sewing, J. H. (2010). Corporate Divestiture Management, Organizational Techniques for Proactive Divestiture Decision-Making, Gabler, 1st Edition.
- Sheppard, J. P., Chowdhury, S. D. (2005). Riding the wrong wave: Organizational failure as a turnaround, *Long Range Planning*, 38, 239-260.
- Short, J. C., Ketchen Jr., D. J., Shook, C. L., Ireland, R. D. (2010). The concept of „opportunity“ in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, 36 (1), 40-65.
- Soloma, A. (2014). Exit strategies for private equity portfolio companies in the markets of Central and Eastern Europe. The case of Poland, In *Conference Proceedings of the 8th International Days of Statistics and Economics, Prague*.
- Suarez, F. F., Grodal, S., Gotsopoulos, A. (2015). Perfect timing? Dominant category, dominant design, and the window of opportunity for firm entry, *Strategic Management Journal*, 36 (3), 437-448.
- Sun, M. (2012). Impact of Divestiture Activities on Corporate Performance: Evidence from Listed Firms in Taiwan, *The International Journal of Business and Finance Research*, 6 (2).
- Šakić Bobić, B., Grgić, Z., Njavro, M. (2009). Djelovanje politike EU-a na mljekarstvo u Republici Hrvatskoj, *Mljekarstvo*, 59 (2), 125-132.
- Tipurić, D., Hruka, D., Mein, M. (2008). Market for corporate control, an external mechanism of corporate governance case study of Pliva's takeover, *International journal of management cases*, 10 (2), 43-51.
- Vidal, E., Mitchell, W. (2015) Out with the Old, In with the New?: The Impact of Divestitures on Firm Performance, *Academy of Management Proceedings*, 2015 (1), 13082-13082.
- Villalonga, B. (2004). Diversification discount or premium? New evidence from the business information tracking series, *The Journal of Finance*, 59 (2), 479-506.
- Vretenar, N. (2011). M&As in Croatia – Operating Performance Of Publicly Listed Firms Following Takeover.
- Wennberg, K. Wiklund, J., DeTienne, D. R., Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: divergent exit routes and their drivers, *Jurnal of Business Venturing* 25, 361-375.
- Wood, A. (2009). Capacity Rationalization and Exit Strategies, *Strategic Management Journal*, 30 (1), 25-44.

Internetski izvori:

Adris Grupa d.d., Konsolidirani financijski izvještaji 31. prosinca 2015. godine s izvještajem ovlaštenog revizora, www.adris.hr/file/503

Afenliev, V. (2007). Prezentacija s konferencije „Challenges in the European and Global Environment for the Generic Medicines Industry“ 13th EGA Annual Conference European Generic Medicine Association, Istanbul, 15th June 2007.,
http://www.ieis.org.tr/ieis/assets/media/images/toplanti/13yil/sunumlar/V_Afenliev.pdf

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja Prikaz stanja na tržištu mlijeka i mliječnih proizvoda u Republici Hrvatskoj u 2010., http://www.aztn.hr/uploads/documents/istrazivanje_trzista

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Prikaz stanja na tržištu distributivne trgovine mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2010. https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2016/10/istrazivanje_trzista_2010.pdf

Thompson Financial Divestiture M&A news, 2015, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xa/Documents/corporate-finance/us-dcf-divestiture-m-and-a-trends.pdf>

**Revidiranje makroekonomskih pokazatelja u EU-28
na primjeru bruto nacionalnog dohotka**

**The Revision of Macroeconomic Indicators in EU-28 on the Example of
Gross National Income**

JOSIPA PERKOV

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

IVONA MIKULANDRA VOLIĆ

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

MARIJANA LASTAVEC

studentica diplomskog studija Menadžmenta Odjela za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Hrvatska
marijana.lastavec@gmail.com

Pregledni rad

UDK: 330.101.541:330.55

Sažetak: Najveći dio prihoda proračuna Europske unije, oko 69 %, dolazi od uplata temeljenih na nacionalnom dohotku iskazanom pomoću bruto nacionalnog dohotka čime ovaj pokazatelj postaje jedan od najvažnijih makroekonomskih pokazatelja te je važno osigurati da se uz ostale važne ekonomske pokazatelje jednako mjeri u svim zemljama članicama. Velik izazov za nacionalne statističke institute je povezivanje međunarodnih i nacionalnih zahtjeva u isporuci podataka, a problem dalje komplicira činjenica da indikatori makrorazine namijenjeni provođenju politike Europske unije nužno ne pomažu donošenju odluka na nacionalnoj i lokalnoj razini. Da bi se ispunio zahtjev usporedivosti podataka, Republika Hrvatska mora primjenjivati iste metodologije istraživanja koje primjenjuje Europski statistički sustav te je službena statistika Republike Hrvatske i prije pristupanja Europskoj uniji morala započeti prijeko potrebno usklađivanje s metodologijama Europskog statističkog sustava, a s njima i danas procjenjuje usklađenost te im se sustavno prilagođava. U ovome radu se pregledom literature i dostupnih statističkih izvještaja dolazi do zaključka da je za uspješno financiranje, a time i funkcioniranje Europske unije važno daljnje i kontinuirano usklađivanje bruto nacionalnog dohotka u nacionalnim makroekonomskim statistikama zemalja članica i Europskom statističkom sustavu.

Ključne riječi: usklađivanje statističkih sustava, Europski statistički sustav, statistički sustav Republike Hrvatske, revidiranje, bruto nacionalni dohodak

Abstract: The largest part of the EU budget revenue, about 69%, comes from payments based on national income and expressed through the gross national income, making this indicator one of the most important macroeconomic indicators, and it is therefore important to ensure that it is equally measured together with other important economic indicators in all member countries. A major challenge for national statistical institutes is to link international and national requirements for data delivery, an issue additionally complicated by the fact that macro-level indicators aimed at implementing EU policies do not necessarily help decision making at national and local levels. In order to meet the requirements for the comparability of data, the Republic of Croatia must apply the same research methodology applied by the European Statistical System, while considering that the official Statistics of the Republic of Croatia even before the accession to the European Union had to initiate the necessary coordination and alignment with the European Statistical System methodologies and is still evaluating its conformity and adapting to the European system. Through the review of literature and available statistical reports this paper concludes that for the successful financing and thus the functioning of the European Union, it is important to further and continuously align the gross national income within the national macroeconomic statistics of the member states and the European Statistical System.

Key words: harmonization of statistical systems, European Statistical System, Statistical System of the Republic of Croatia, revision, gross national income

1 Uvod

Republika Hrvatska pristupila je Europskoj uniji u njezinu šestom proširenju 1. srpnja 2013. te time prihvatila njezino cjelokupno zakonodavstvo, odnosno skup odluka i normi koje obvezuje sve članice Europske unije. Skup zakona Europske unije naziva se Pravnom stečevinom Europske unije, a sastoji se od trideset pet poglavlja. Osamnaesto poglavlje (Statistika) obuhvaća metodologiju, klasifikaciju i procedure u skupljanju podataka iz raznih područja, kao što su statistička infrastruktura, makroekonomska statistika, statistika cijena, poslovna statistika, socijalna politika, poljoprivredna statistika itd. (Kesner-Škreb, 2007). Budući da je službena statistika svake države od velike važnosti, potrebno ju je temeljiti na relevantnim statističkim podacima koji moraju biti što vjerodostojniji kako bi se donijele što bolje odluke za daljnji razvoj nekoga sektora u gospodarstvu (Valdevit i Godinić, 2009). Glavni nositelj službene statistike Europske unije je Eurostat sa sjedištem u Luxembourgju koji prikuplja i objavljuje statističke podatke iz država članica, država izvan Europske unije te podatke međunarodnih organizacija. U Republici Hrvatskoj glavni nositelj, diseminator i koordinator sustava službene statistike i glavni predstavnik nacionalnoga statističkog sustava pred europskim i međunarodnim tijelima nadležnima za statistiku je Državni zavod za statistiku (DZS).

Andersen i dr. (2016) u svojem radu upućuju na problem usklađenosti o konceptu i sadržaju službene statistike: službena statistika nije definirana u zakonodavstvu Europske unije, a u Europskom statističkom sustavu (ESS) spominje se samo pojam statistike. Autori navode da bi se „u principu sva statistika ESS-a mogla specificirati kao „službena statistika, ali to je u praksi ostavljeno za definiranje na nacionalnoj razini“. Metsä-Pauri i Ahlqvist (2013, 2) navode da se „EU regulacija u području statistike povećala i da se politika Europske unije u znatnoj mjeri temelji na dokazima“ te da se ovakav pristup primjenjuje i pri kreiranju politike na nacionalnoj razini. Pozivajući se na Radermacher i dr. (2010) Metsä-Pauri i Ahlqvist (2013, 2) ističu da je „povećana upotreba pokazatelja u politici značila značajnu politizaciju statistike“ te da iz toga proizlazi da ni statistički podatci niti indikatori nisu neutralni i pozivajući se na Desrosières (2000, 179) tvrde da „imaju ključnu ulogu u izgradnji opće

društvene prihvaćenosti zajedničkih ciljeva unutar EU područja kao i s tim vezanih problema i rješenja koje zahtijevaju“.

Sverdrup (2005, 3) tvrdi da je „povjerenje u kvalitetu informacija i u institucije koje prikupljaju te informacije važno radi osiguranja povjerenja u vladu i demokraciju“ te da iz toga proizlazi da je „razvoj numeričkoga informacijskog sustava na europskoj razini središnji stup stvaranja učinkovite i legitimne europske politike.“ Sverdrup nadalje (2005, 3) iznosi zanimljivu tezu da „ako je informacijski sustav u nastajanju u EU-u organiziran na način koji prkosi postojećim informacijskim sustavima, to također može biti percipirano kao indikator transformacije upravljanja Europskom unijom“. Ovo, uz ostale argumente, opravdava i činjenicama da su nacionalne statistike nadopunjene europskim statistikama te time i europeizirane; kao posljedica procesa postupne institucionalizacije europskoga informacijskog sustava izronio je Eurostat kao zasebno tijelo i ključni čimbenik, a budući da Europska unija nema zajednički jezik, broježane informacije stvaraju oblik komuniciranja, a neutralni jezik kvantifikacije može se pokazati posebno značajnim.

Coșea (2015, 17) navodi da je „statistika čin ekonomskog obrazovanja i kulture“ te na primjeru Rumunjske upućuje na to da se pomoću statistike koja osigurava precizne i striktno podatke stanovništvu pruža dokaz da u stvarnoj demokraciji europskog tipa građani mogu imati povjerenje u državnu politiku i projekte, u poštenu i iskrenu upotrebu proračunskih fondova kao i da se plaćanje poreza i uplaćeni doprinosi neće koristiti u svrhu političkih izbora već za istinske potrebe društva i ekonomije. Autorica iznosi tvrdnju da je rumunjski institut za statistiku postao važan element modernizacije i demokratizacije društva te da je u mogućnosti jačanja svojega doprinosa stvaranju učinkovitog partnerstva između građana i države.

Uz navedene, postoje i kritički pogledi na usklađivanje statističkih sustava. Sverdrup (2005, 6) navodi da se u literaturi javljaju dva različita gledanja na politički sustav: jedni sagledavaju statistiku kao neutralnu, apolitičnu i čisto tehničku aktivnost koja jednostavno zrcali društvo, dok ga drugi vide kao političko oruđe za realiziranje političkih ciljeva i ambicija te da pitanja što mjeriti, kada mjeriti, tko mjeri nisu samo puke tehničke odluke već su one i političke odluke koje mogu imati distribucijske posljedice. Metsä-Pauri i Ahlqvist (2013, 2) navode da je izazov nacionalnih statističkih instituta povezati međunarodne i nacionalne zahtjeve u isporuci podataka te da indikatori makrorazine koji su namijenjeni provođenju EU politike nužno ne pomažu donošenju odluka na nacionalnoj i lokalnoj razini. Heerschap i Willenborg (2006, 359) u osvrtu na nizozemski statistički sustav navode da Središnja agencija za statistiku¹ sve više producira podatke zbog pojačane potrebe za informacijama od Europske unije te ističu postojanje opasnosti da navedena agencija postane aneks Eurostata i da je za neka izvješća glavni razlog postojanja isključivo EU regulativa.

Cilj ovoga rada je analizirati pristupe harmonizaciji statističkih sustava u zemljama Europske unije kao i metodologije koje se pritom primjenjuju. Radom se želi u putiti na to da je pitanje harmonizacije statističkih sustava kao i samog procesa koji se pri tome provodi od iznimne važnosti za funkcioniranje Europske unije. Naglasak u ovome radu stavljen je na BND koji je postao jedan od najvažnijih makroekonomskih pokazatelja, jer upravo sredstva temeljena na BND-u najviše pridonose financiranju proračuna Europske unije.

Svrha rada je istražiti kako se provodi revidiranje BND-a u Republici Hrvatskoj i ostalim članicama Europske unije. Također se želi istražiti kako se statistička metodologija vezana uz procjenu ovoga makroekonomskog pokazatelja prilagođava i kako se procjenjuje njezina usklađenost s metodologijama ESS-a.

Autorice su za ovaj rad prikupile i proučile dostupne izvještaje „Opis metoda i izvora za obračun BND-a“ zemalja članica Europske unije te dostupnu znanstvenu literaturu vezanu uz harmonizaciju

¹ Znana kao Central Agency for Statistics ili Statistics Netherlands

statističkih metodologija i sustava u Europskoj uniji. Pri pisanju rada primijenjene su metoda kompilacije, sinteze kao i metoda indukcije.

Rad se sastoji od dvije cjeline. Prva cjelina donosi prikaz procesa usklađivanja statističkog sustava Hrvatske s ESS-om, a druga cjelina istražuje metodologiju određivanja vlastitih sredstava iz BND-a u Republici i ostalim članicama Europske unije.

2 Pregled literature

2.1 Statistički sustav nacionalnih i regionalnih računa

Budući da je Republika Hrvatska samostalna i priznata država od 1991. godine prvi službeni statistički sustav prihvaćen u Republici Hrvatskoj je Sustav nacionalnih računa 1993 (SNA 1993). SNA 1993 usvojila je Statistička komisija Ujedinjenih naroda 1993. godine kao međunarodni standard za kompilaciju statistike nacionalnih računa i za međunarodno izvještavanje usporedivih nacionalnih računovodstvenih podataka. Zajednički su ga objavili Ujedinjeni narodi, Komisija Europskih zajednica, Međunarodni monetarni fond, Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj i Svjetska banka. SNA 1993 sastoji se od integriranog skupa makroekonomskih računa, bilance i tablica temeljenih na međunarodno dogovorenim konceptima, definicijama, klasifikacijama i računovodstvenim pravilima. Zajedno, ovi principi pružaju sveobuhvatan računovodstveni okvir unutar kojega ekonomski podatci mogu biti sastavljeni i prikazani u formatu prilagođenom za ekonomske analize, donošenje odluka i kreiranje politika. Uz SNA 1993 veže se Europski sustav nacionalnih i regionalnih računa, skraćeno ESA 95. ESA 95 u skladu je sa sustavom nacionalnih računa Ujedinjenih naroda (SNA 1993) u smislu definicija, računovodstvenih pravila i klasifikacija. Europski sustav nacionalnih i regionalnih računa prikuplja usporedive, pravovremene i pouzdane informacije o strukturi i razvoju gospodarstva zemalja članica Europske unije i njezinih regija. Pružajući međunarodno kompatibilan računovodstveni okvir, ESA 95 omogućuje pregled ukupne ekonomije regije, zemlje ili skupine zemalja, njegovih sastavnih dijelova i odnos prema drugim ekonomijama.

Nakon gotovo dvadeset godina od uvođenja metodološkog okvira ESA 95 uvidjela se potreba za promjenom sustava. Značajne promjene koje su utjecale na ekonomiju, posebice veći značaj informacijskih i komunikacijskih tehnologija u proizvodnim procesima, sve veći značaj nematerijalne imovine, intelektualnog vlasništva te globalizacija ekonomskih sustava dovele su do razvoja i implementacije novog sustava nacionalnih i regionalnih računa ESA 2010. ESA 2010 u korelaciji je sa Sustavom nacionalnih računa (SNA 2008) koji je usvojila Statistička komisija Ujedinjenih naroda. Glavne metodološke promjene između ESA 2010 i ESA 95:

- rashodi za istraživanje i razvoj, te oružane sustave kao investicije i ilegalne ekonomije uključeni su u BDP
- vrijednost robe koja se uvozi/izvozi radi dorade isključuje se iz bruto robnog uvoza/izvoza
- detaljnija razrada mirovinskih shema, s transparentnim prikazom svih njihovih obveza
- znatno poboljšano mjerenje financijskih usluga u BDP-u
- poboljšano razvrstavanje statističkih jedinica u institucionalne Sektore („Sektorizacija“) i u ekonomske djelatnosti (Galac, 2014.).

Dybał (2015) je u svojem istraživanju utvrdio da uvođenje ESA 2010 metodologije pridonosi povećanju ekonomskog rasta (mjereno BDP-om) država članica Europske unije i to najčešće zbog promjene u pristupu nacionalnim računima za potrošnju za istraživanje i razvoj. U svojim procjenama utjecaja promjene metodologije utvrdio je da težinski prosjek za sve zemlje Europske unije iznosi 2,4 % (u procjenama nije bilo uključeno pet država članica, među njima i Hrvatska). Jedna od specifičnih

svrha sustava ESA je i da pomogne u kontroli europske monetarne politike, ponajprije nacionalnih agregata kao što su BDP, dug i deficit (Jorge i dr., 2014). Na primjeru podataka za 2013. godinu vidljivo je da je uvođenje ESA 2010 osim na BDP utjecalo i na reviziju razina deficita (pad deficita od 0,1 % BDP-a za EU28) i na reviziju razina duga (pad duga od 1,8 % BDP-a za EU 28) i to u oba slučaja uglavnom radi revizije BDP-a prema Eurostat (2014).

Rasprave o harmonizaciji (ili metodi ili proizvodu) i kvaliteti (sa stajališta statističara ili korisnika) europskih nacionalnih računa traju od 50-ih godina prošlog stoljeća. Svaka država bila je obvezna isporučiti odgovarajući output bez obzira na to što su se korišteni, često nepotpuni, nekonzistentni i kontradiktorni, izvori podataka razlikovali od države do države. Prema Desrosières (2000), cilj harmonizacije proizvoda bio je definirati objekte mjerenja koji bi bili neovisni o konvencijama mjerenja i usporedivi na nacionalnim razinama. Queiroz i Vacarasu (2013) tvrde da je upravo harmonizacija glavnih agregata nacionalnih računa (AGGR95) prepoznata kroz NAMA pilot projekt iz 2012. godine kao najmanje standardizirana proizvodna jedinica unutar sustava nacionalnih računa radi vrlo kompleksnih statističkih procesa koji pokrivaju širok spektar koncepata: od korištenja podataka s različitim baznim indeksima i sezonalnim prilagodbama do razvrstavanja podataka i procjena.

Desrosières (2000, 186) donosi zanimljivu usporedbu. Autor izjednačava tri moguća stanja nacionalnih statistika koristeći tri stupnja konvertibilnosti nacionalnih valuta: neusklađene s nekonvertibilnim valutama, usklađene što se tiče proizvoda s konvertibilnim i usklađene što se tiče metoda s jedinstvenom valutom. Prema Hoffmeyer-Zlotnik (2008, 7-8), različiti programi međunarodnog prikupljanja podataka razlikuju se u tehnikama harmonizacije, ali se i u velikom dijelu metodološki poklapaju u harmonizaciji outputa (npr. EU-Survey on Income and Living Conditions (EU-SILC)) i harmonizaciji inputa (npr. European Community Household Panel (ECHP)). Pristupi u procedurama harmonizacije mogu biti *ex-post*² (na čijim se temeljima najčešće provodi harmonizacija outputa) i *ex-ante*³ (na čijim se temeljima najčešće provodi harmonizacija inputa). Ako je procedura mjerenja validna i u nacionalnom i u međunarodnom konceptu, tada se taj pristup naziva *ex-ante* output harmonizacija.

2.1 Usklađivanje statističkog sustava Republike Hrvatske s Europskim statističkim sustavom

Pojam harmonizacije u statističkom smislu predstavlja kreiranje željenog stupnja usporedivosti između statistika različitih zemalja u vremenu i prostoru. Povijesno gledano, problemi harmonizacije i standardizacije statističkih podataka u akademskom svijetu postoje od osnivanja International Statistical Instituta 1885. godine te je i danas ta problematika dio njihovih glavnih aktivnosti. Danas se još uvijek, kako ističu Eltinge i dr. (2013), primjenom „total survey design“ pristupa nastoji kreirati konceptualni okvir za razvoj, implementaciju i evaluaciju metodoloških okvira za uzorkovanje, instrumente, područje rada, procjene i zaključivanje s ciljem pružanja snažnije i sustavnije osnove za integraciju metodologije unutar proizvodnih statističkih sustava i bolje upravljanje istraživanjima.

Posljednjih dvadesetak godina outputi službene statistike postaju sve kompleksniji čime jača potreba za unaprjeđenjem standardizacije kako bi se smanjila kompleksnost i redundantnost statističkih proizvodnih sustava vodeći pri tome računa o troškovima, rizicima i kvaliteti podataka. „Službene statistike danas više nisu samo niz brojeva: one pružaju dokaze prilikom donošenja i procjenjivanja političkih odluka, pomažu donošenju operativnih odluka i u javnom i u privatnom sektoru te služe kao podloge za debate unutar različitih zajednica... službene statistike imaju ključnu ulogu pri upravljanju na nacionalnoj (na primjer: nadziranje ekonomskih performansi), europskoj (na primjer strategija

² Varijabla koja predstavlja pojedini indikator treba biti dogovorno definirana na međunarodnoj razini, odabir prikladnih istraživačkih metoda prepušten je samim istraživačima na nacionalnoj razini, a istraživanje se provodi mjernim instrumentom prilagođenom specifičnostima pojedine države.

³ Počinje se od međunarodno dogovoreni standarda za definicije, koncepte, agregacije i klasifikacije, a nastavlja s harmoniziranim istraživačkim metodama kako bi se implementirali ti standardi.

Europa 2020) i svjetskoj razini (na primjer: klimatske promjene, edukacija za sve, 2030 agenda za održivi razvoj) ali i informiranja javnosti“ (Eurostat, 2016).

Da bi države članice Europske unije ispunile uvjet usporedivosti statističkih podataka morale su prihvatiti zajednički način prikupljanja i obrade podataka, odnosno metodologiju ESS-a. ESS središnji je statistički sustav Europske unije za prikupljanje i obradu statističkih podataka. ESS se sastoji od Eurostata (statistički ured Europske unije), statističkih ureda svih zemalja članica (različite institucije nacionalnih statistika) i drugih institucija koje sudjeluju u kreiranju europske statistike. Za potrebe službene statistike Europske unije, razvijen je hijerarhijski sustav za identifikaciju i klasifikaciju prostornih jedinica NUTS-a⁴. NUTS služi kao referenca za prikupljanje, razvoj, usklađivanje i promicanje regionalne statistike unutar Europske unije. Svaka europska zemlja dobiva abecedni kod, te je podijeljena na statističke jedinice strukturirane na tri razine. Prva razina NUTS 1 odgovara statističkoj jedinici od 3 do 7 milijuna stanovnika, druga razina NUTS 2 od 800 tisuća do 3 milijuna stanovnika, te treća razina NUTS 3 od 150 tisuća do 800 tisuća stanovnika (Eurostat). U Republici Hrvatskoj prostorna jedinica za statistiku prve razine je Republika Hrvatska kao administrativna jedinica. Prostorne jedinice za statistiku druge razine sastoje se od dvije neadministrativne jedinice nastale razvrstavanjem županija kao administrativnih jedinica niže razine. Od 2007. do rujna 2012. godine Republika Hrvatska bila je podijeljena na tri statističke regije NUTS 2 razine, a 2012. provedeno je spajanje regija Sjeverozapadna Hrvatska i Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska u regiju Kontinentalna Hrvatska, dok je regija Jadranska Hrvatska ostala nepromijenjena. Prostorne jedinice za statistiku treće razine sastoje se od dvadeset jedne administrativne jedinice (dvadeset županija i Grad Zagreb) (Narodne novine, br. 103/03, 75/09. i 52/12..

Da bi se ispunio zahtjev usporedivosti podataka, Republika Hrvatska mora primjenjivati iste metodologije istraživanja koje primjenjuje ESS. Zakonom o službenoj statistici uređeno je da nositelji službene statistike u izvršavanju međunarodnih obveza moraju ostvariti usporedivost s ostalim europskim zemljama, poštovati i primjenjivati međunarodne standarde, te aktivno sudjelovati u razvoju službene statistike na međunarodnoj razini (Narodne novine, br. 103/03, 75/09, 59/12. i 12/13 – pročišćeni tekst). Službena statistika Republika Hrvatska već je prije pristupanja Europskoj uniji morala započeti nužno usklađivanje s metodologijama ESS-a.

Statistička metodologija u Republici Hrvatskoj sustavno se prilagođava i procjenjuje usklađenost s metodologijama ESS-a. To je vidljivo, primjerice iz Procjeni neslužbenoga gospodarstva sustavom nacionalnih računa iz 2002. godine. DZS u najvećem je dijelu prilagodio svoja istraživanja metodologijama ESA-e, ali još uvijek mora raditi na njihovu daljnjem usavršavanju (Madžarević-Šujster i Mikulić, 2002). Na temelju Zakona o službenoj statistici, Hrvatski sabor donio je 2005. godine Strategiju razvitka službene statistike Republike Hrvatske. Tada je planirano uvođenje izračuna tromjesečnog bruto domaćega proizvoda prema proizvodnomu i potrošnomu pristupu u tekućim i stalnim cijenama po načelu iste djelatnosti, umjesto po institucionalnomu načelu, kako se do tada radilo. Uz tromjesečni, izračunavanje godišnjeg BDP-a vršilo bi se prema proizvodnom, potrošnom i dohodovnom pristupu, u tekućim i stalnim cijenama, po načelu istih djelatnosti uz praćenje tekućih računa i računa akumulacije. Jedan je od važnijih ciljeva u tom razdoblju bio izračunavanje BDP-a na regionalnoj razini. Strateški ciljevi razvitka makroekonomskih statistika uključivali su i izračun tablica ponude i uporabe te simetrične Input/output tablice za Republiku Hrvatsku u tekućim i stalnim cijenama. U navedenoj Strategiji⁵ stoji da će „radi poboljšanja uvida u dinamiku promjena na strani potrošnje, a usklađeno s uobičajenom praksom zemalja Europske unije, uspostaviti će se praćenje indeksa potrošačkih cijena kao nacionalni i kao harmonizirani model“.

Dvije godine od ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju donesena je Stručna ocjena Hrvatskoga statističkog sustava od stručnog ocjenjivačkog tima. Rezultat toga je Izvješće o stručnoj ocjeni (Usklađenosti s kodeksom prakse europske statistike i koordinacijska uloga DZS) u kojem navode

⁴ Nomenklatura prostornih jedinica za statistiku

⁵ Hrvatski sabor, Strategija razvitka službene statistike Republike Hrvatske 2004. – 2012. veljača 2005., 11.

mnogo nepravilnosti. Jedan od problema koji se spominje je da DZS nije dao mnogo toga vezanog za standarde ili smjernice drugim nositeljima službene statistike kako bi pomogao drugim nositeljima službene statistike u primjeni Kodeksa prakse europske statistike (KoP), niti DZS prati razinu njihove usklađenosti s KoP-om (Rockmann i dr., 2015). Stručni ocjenjivački tim preporučio je, radi unaprjeđenja koordinacije unutar sustava službene statistike, sljedeće: „DZS treba pripremiti nacionalne smjernice, u skladu sa standardima EU-a, za razvijanje, proizvodnju i diseminaciju službene statistike te uspostaviti sustav za praćenje razine usklađenosti s tim smjernicama“ (Rockmann i dr., 2015, 16).

Zbog dinamičnosti Europskoga statističkog sustava i nedostatka sustava za praćenje usklađenosti Hrvatskoga statističkog sustava s njim, teško je stvoriti potpunu sliku o tome koliko je Hrvatski statistički sustav stvarno usklađen s ESS-om te, kao što DZS navodi u Strategiji razvitka Službene statistike Republike Hrvatske 2013. – 2022., potrebno je nastaviti aktivnosti na procesu daljnje harmonizacije Nacionalnih računa Republike Hrvatske s ciljem potpune usklađenosti sa standardima i transmisivskim programom Europske unije.

3 Određivanje vlastitih sredstava iz bruto nacionalnog dohotka u Republici Hrvatskoj i ostalim članicama Europske unije

Prema DZS-u, BND je jednak zbroju BDP-a i salda primarnih dohodaka s inozemstvom. BDP se može mjeriti na tri načina: (1) u tržišnim cijenama iskazuje vrijednost finalnih dobara i usluga koje proizvode rezidentne jedinice, prema proizvodnoj metodi jednak je bruto vrijednosti proizvodnje u bazičnim cijenama umanjenoj za međufaznu potrošnju u kupovnim cijenama, uvećanoj za poreze na proizvode i umanjenoj za subvencije na proizvode, (2) prema dohodovnoj metodi jednak je zbroju sredstava zaposlenih, neto izdacima na proizvodnju (porezi na proizvodnju minus subvencije na proizvodnju), bruto poslovnog viška i mješovitog dohotka, a (3) po rashodnoj metodi jednak je ukupnoj domaćoj potrošnji i razlici između izvoza i uvoza s inozemstvom.

Vlastita sredstva na temelju BND-a najviše pridonose financiranju proračuna Europske unije. Ovi prihodi prikupljaju se na način da svaka država članica mora unijeti sredstva u proračun Europske unije u veličini određenog postotka svojega BND-a. Sustav vlastitih sredstava osigurava EU financiranje vlastite politike te je do sada bio uspješan u osiguravanju dovoljne količine sredstava jer EU proračun ne može biti u deficitu. Usprkos navedenom, sustav se često kritizira zbog svoje kompleksnosti i nejasnoće koje pogotovo proizlaze iz brojnih iznimki i takozvanog korektivnog mehanizma. U kojoj mjeri je BND važan za sustav vlastitih sredstava vidi se iz činjenice da su analitičari i dionici sustava razmatrali dva suprotstavljena modela sustava vlastitih sredstava i velik broj prijelaznih opcija. Prema prvom modelu, cjelokupan EU proračun bi se financirao putem izvora iz BND-a, dok bi se prema drugom modelu, kreirala potpuno nova vlastita sredstva i izbacio ili reformirao postojeća sredstva. Prvi model pojednostavio bi sustav, a drugi bi povećao financijsku autonomiju EU (D'Alonso, 2014b, 1).

Lastavec (2016, 62) istražujući usklađenost makroekonomske statistike Republike Hrvatske s ESS-om dolazi do zaključka da je uvidom u statistička istraživanja iz područja određivanja vlastitih sredstava iz BND-a i poreza na dodanu vrijednost (PDV) vidljivo da: „Državni zavod za statistiku i Ministarstvo financija nije u potpunosti uskladilo istraživanja s aktualnom metodologijom Europskoga statističkog sustava što rezultira problemom manjka sredstava Republike Hrvatske iz BND-a koji je namijenjen proračunu Europske unije, te neispravno funkcioniranje sustava obračuna, prikupljanja i raspoređivanja vlastitih sredstava Europske unije u Republiku Hrvatsku.“ U skladu s novim pravilima Europska unija može povećati vlastita sredstva za plaćanja do granice od 1,23 % ukupnog BND-a svih država članica u razdoblju od 2014. do 2020. godine. Ukupan iznos odobrenih sredstava za preuzete

obveze ne smije premašiti 1,29 % BND-a EU (Peša, 2016, 6). Svrha modula⁶ je osigurati analizu usporedivosti, pouzdanosti i obuhvatnosti BND-a zemalja članica radi određivanja vlastitih sredstava Europske unije i dostavu opisa izvora i metoda primijenjenih pri kompilaciji bruto nacionalnog dohotka i bruto nacionalnog proizvoda, čiji se podatci redovito šalju u Eurostat (DZSa, 32, 2013).

Određivanje vlastitih sredstava iz BND-a koje u Republici Hrvatskoj radi DZS, ima za cilj izračunati ponderiranu stopu PDV-a godine n-1 na temelju osnovica PDV-a iz n-3. Prema DZS-u (2016, 132), „Svrha je osigurati analizu usporedivosti, pouzdanosti i obuhvatnosti BND-a zemalja članica radi određivanja vlastitih sredstava EU-a prema Uredbi Vijeća br. 1287/2003.“ Iz navedene Uredbe vijeća br. 1287/2003 o usklađivanju BND-a po tržišnim cijenama iz 2003. godine vidljivo je da se kompletna metodologija toga zasniva na Sustavu nacionalnih računa ESA 95 prema čemu je vrijednost sredstava iz BND-a za financiranje proračuna Europske unije bila manja. Trenutačna važeća odluka Vijeća o sustavu vlastitih sredstava je iz 2014. godine i temelji se na metodologiji sustava nacionalnih računa ESA 2010. O razlozima neusklađenosti ne može se donijeti utemeljen zaključak zbog nedostatka relevantne literature koja to može potkrijepiti. Glavni problem koji proizlazi iz neusklađenosti je manjak sredstava Republike Hrvatske iz BND-a koji je namijenjen proračunu Europske unije.

3.1 Doprinosi u proračun Europske unije na temelju bruto nacionalnog dohotka

Na činjenicu o važnosti prihoda temeljenih na BND-u za proračun Europske unije upućuje i Vukić (2015, 120) koji navodi da su osnovni prihodi na početku razvoja proračuna Europske unije bili carine i poljoprivredne pristojbe, a da su sada doprinosi dodatnog financiranja (određeni postotak od prikupljenog PDV-a i određeni postotak od BND-a zemalja članica) „temelj proračuna i čine dvije trećine sredstava proračuna Europske unije“. Odgovor na pitanje zašto se doprinosi temelje na BND-u, a ne na BDP-u donose Browne i dr. (2016, 14) koji kažu da je to stoga što BND uključuje povrate na investicije u inozemstvu i oduzima povrate na domaće investicije nerezidenata. Prema navedenim autorima, niti BDP ni BND nisu idealna mjera za osnovicu za plaćanja te ne postoji jak razlog za preferiranje jedne naspram druge jer je mala razlika u izračunima doprinosa i ako bi se za osnovicu odabrao BDP, doprinos koji bi zemlje trebale uplaćivati u prosjeku bi se neznatno smanjio. Izuzetak su jedino Irska i Luksemburg čiji je BDP znatno veći od BND-a.

Uspostava nove i harmonizirane statistike kritična je za financiranje aktivnosti koje provodi Europska unija, a budući da se uplate u zajednički proračun temelje na agregiranim mjerama BND-a. važno je osigurati da se navedeni ekonomski parametri jednako mjere u zemljama članicama (Sverdrup, 2005, 9-10). Proračun Europske unije je redistributivan, bogatije zemlje članice više uplaćuju nego što primaju sredstava dok siromašnije zemlje članice primaju više nego što uplaćuju sredstava u proračun (Keep, 2017, 14). U apsolutnom iznosu, u 2015. godini Njemačka je imala najveći neto doprinos, a slijedile su je Velika Britanija i Francuska. Po glavi stanovnika Nizozemska je imala najveću neto uplatu, ispred Danske i Velike Britanije. Siromašnije zemlje u pravilu su neto primatelji te je četrnaest zemalja s najnižim BND-om po glavi stanovnika redom neto primatelj iz EU proračuna. Belgija i Luksemburg su također relativno veliki neto primatelji sredstava iz EU proračuna, ali zato što su u njima smještena sjedišta europskih institucija te velik dio sredstava ide za financiranje europske administracije (Keep, 2017, 15).

Pitanje uplata u proračun Europske unije bilo je važna tema uz referendum o izlasku Velike Britanije iz Europske unije. Browne i dr. (2016, 1) u izvještaju koji je IFS⁷ izdao u travnju 2016. godine navode da je to prvi od nekoliko prije nadolazećeg referenduma, a koji će se baviti pitanjima javnih financija i proračuna. Za navedeni izvještaj kažu da u njemu daju pregled proračunskog procesa Europske unije, opisuju različite izvore prihoda i stavke potrošnje te vrednuju procese koji leže u pozadini i uspoređuju

⁶ DZS provodi desetke statističkih istraživanja na području makroekonomske statistike. Da bi olakšali praćenje, došlo je do podjele makroekonomske statistike na module. Određivanje vlastitih sredstava je modul u kojem se može vidjeti sustav obračuna, prikupljanja i raspoređivanja vlastitih sredstava Europske unije u Republiku Hrvatsku.

⁷ Institute for Fiscal Studies

doprinosu i primitke dvadeset osam zemalja članica i njihovo ukupno neto stanje. Autori kažu da se nadaju da će „iznošenjem ovih činjenica zajedno i objašnjavajući ih na jasan i koncizan način“ njihov „voditelj pomoći demistificiranju EU proračuna i načina na koji djeluje“, ali i ističu da će se vidjeti da je „djelovanje nekih važnih dijelova proračuna manje od transparentnog“. Núñez Ferer i Rinaldi (2016, 2) ističu ironičnu činjenicu da je prva revizija vezana uz alokaciju sredstava iz EU proračuna izvršena tjedan dana nakon Brexita⁸ išla u korist Velike Britanije, a da je tehnička prilagodba Europske komisije za alokaciju proračuna u 2017. godini, alokacija pretvorena u porast sredstava iz EU fondova za Veliku Britaniju.

3.1 Korekcije bruto domaćeg dohotka

Baldassarini i dr. (2015) navode da usprkos pozitivnim postignućima u istraživanju standarda kvalitete statistika i činjenici da su odgovarajući procesi dio dobro ustanovljene prakse statističkog sustava pojedine zemlje, europske institucije pokazuju zabrinutost što se tiče potrebe osiguravanja kvalitete procjene BND-a koje vrše nacionalni statistički sustavi. Revizija ili izmjena već objavljenih podataka za neko razdoblje uobičajen je dio nacionalnog računovodstva. Revizije se provode zbog više razloga, kao što su revizije izvorne statistike, razvoja novih modela i implementacija novih ili drugih izvora ili pogrešaka u izračunu (ESTAT, 2003). Svjetska banka⁹ navodi da preciznost procjena nacionalnih računa i njihova usporedivost među zemljama ovisi o pravovremenoj reviziji podataka BDP/BND-a i njihovih komponenti. Učestalost revizija razlikuje se od zemlje od zemlje te se revizije obavljaju na mjesečnoj bazi, tromjesečno, godišnje ili čak i rjeđe. Revizije su najčešće malog obujma i provode se zbog dodatnih informacija prikupljenih tijekom godine, ali u nekim slučajevima zahtijevaju se obimnije revizije zbog novih metodologija i promjena u odnosu na baznu godinu.

Uredba o BND-u (EZ, EURATOM, 2003) propisuje da „države članice dostavljaju Komisiji (Eurostatu) u okviru nacionalnih računovodstvenih postupaka do 22. rujna svake godine podatke o ukupnom BND-u i njegovim sastavnim dijelovima” te da kada dostavljaju navedene podatke države članice Komisiji (Eurostatu) šalju izvješće o kakvoći podataka o BND-u koje „daje potrebne podatke koji pokazuju kako se došlo do tog agregata, a posebno opisati bilo kakve značajne promjene u primijenjenim postupcima i osnovnim statističkim podacima, te objasniti revizije ranijih procjena BND-a“. Zemlje članice Europske unije objavljuju publikaciju naziva „Opis metoda i izvora za obračun BND-a (GNI Inventory)“ koja pruža detaljna objašnjenja o izvorima i metodama koji se koriste za procjenu BND-a te predstavlja osnovu da bi Eurostat mogao procijeniti kvalitetu i iscrpnost podataka vezanih uz BND kao i njihovu usklađenost s ESA 2010. Prema objašnjenjima Eurostata, od zemalja članica zahtijeva se da napišu vlastiti „Opis metoda i izvora za obračun BND-a“¹⁰ u skladu s dogovorenom strukturom koju je odobrio Odbor za BND (GNI Committee) radi osiguranja da je njihov sadržaj u potpunosti usporediv. Budući da se osnove statistike za sastavljanje izvještaja o BDP-u i BND-u ne mijenjaju značajnije svake godine nego samo kod važnijih revizija pri dužem vremenskom intervalu, nije nužno pisati ovaj izvještaj svake godine. Osnovno je pravilo da zemlje ažuriraju navedena izvješća unutar godine dana od revizije značajnijih referentnih točaka ili ako ne postoji politika revizije referentnih točaka, barem jedanput u pet godina.

Najvažnije revizije BND-a u zemljama članicama Europske unije dogodile su se zbog prijelaza sa sustava ESA 1995 na ESA 2010, a promjene su uzrokovane zbog korištenja novih podataka i poboljšane metodologije. U Nizozemskoj¹¹ se tako navodi da su za podatke iz rujna 2015. godine relevantne dvije revizije: rutinska revizija koja je potaknuta postupnim povećanjem dostupnosti izvora

⁸ Brexit je izraz koji se koristi za politički proces i medijsku kampanju koja je povezana s izlaskom Velike Britanije iz Europske unije.

⁹Dostupno na: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/680284-why-do-countries-revise-their-national-accounts> (pristupljeno 4. studenoga 2016.)

¹⁰Dostupno na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Monitoring_GNI_for_own_resource_purposes (pristupljeno 4. studenoga 2016.)

¹¹ Quality Report GNI Questionnaire 2016, 5 October 2016 (revised version). Dostupno na: <file:///C:/Users/user/Downloads/quality-report-gni-questionnaire-2016-def-v3.pdf> (pristupljeno 18. studenoga 2016.)

godišnjih podataka koji se koriste u ažuriranju procjena poluzavršnih (y-1) i završnih izvještaja (y-2) te dodatna revizija zbog poboljšanja u izvorima i metodama koje leže u osnovi transakcija dohotka od vlasništva.

D'Alonso (2014a) navodi da se doprinosi temeljeni na BND-u (kao i PDV-u) u Europskoj uniji svakog listopada ažuriraju na osnovi revidirane statističke osnovice. Praćena rebalansom proračuna, ova revizija ne rezultira dodatnim sredstvima za EU proračun, već u redistribuciji obveza među zemljama članicama. Odgovarajuće prilagodbe moraju biti propisane i obveze izvršene na početku prosinca. D'Alonso (2014a) nadalje ističe da je 2014. godine napravljena jedna od značajnih korekcija BND i PDV resursa u iznosu od 420 milijuna € u odnosu na 360 milijuna € u 2013. godini (najveća korekcija iznosila je 3,8 milijardi € u 2007. godini). Od dvadeset osam država članica Europske unije samo Portugal nije imao korekcije za 2014. godinu, dok je za 64,3 % država članica korekcija rezultirala smanjivanjem inicijalnih procjena ukupnog doprinosa EU proračunu. Prema izračunu autorica ovog rada temeljenih na podacima iz D'Alonso (2014a, 9), medijalno smanjivanje bilo je za 4,75 % i pri tome minimalno za Češku (-1,5 %) i maksimalno za Luksemburg (-29,3 %), Hrvatsku (-14,3 %) i Dansku (-12,3 %). Za devet država članica korekcija je rezultirala medijalnim povećanjem od 5 %, od čega minimalno za Irsku (0,4 %), a maksimalno za Cipar (24,9 %), Maltu (16,9 %) i Veliku Britaniju (14,6 %).

ESS i dalje se kontinuirano suočava s izazovima koje donosi revizija BND-a ponajprije u svjetlu daljnjeg proširenja Unije kao i skorog izlaska Velike Britanije. Kako će izlazak Velike Britanije utjecati na proračun Europske unije istraživali su Núñez Ferer i Rinaldi (2016, 3) te su došli do zaključka da to neće biti katastrofalan događaj bez obzira na činjenicu da je Velika Britanija jedno od najvećih gospodarstava Europske unije i neto uplatitelj u proračun Europske unije. Po jednom od scenarija koji predviđaju je da će se doprinos koji je uplaćivala Velika Britanija redistribuirati na preostale zemlje članice, a najveći porast doprinosa odnosio bi se na Njemačku (9 %), a slijedila bi je Francuska s povećanjem od 7 %. I za većinu ostalih zemlja predviđaju povećanje doprinosa proračunu Europske unije uz izuzetak Grčke, Bugarske, Latvije i Nizozemske. No pitanje je kako bi građani, ponajprije Njemačke i Francuske reagirali na ovo povećanje.

4 Zaključak

Usklađivanje nacionalnih statističkih sustava s ESS-om važno je pitanje za funkcioniranje Europske unije. ESS je složen sustav koji se suočava s brojnim izazovima primjene statistike kao alata za procjenu makroekonomskih pokazatelja, ali i odabira odgovarajućega znanstvenog pristupa na kojem će temeljiti usklađivanja nacionalnih statističkih sustava. Pitanje nužnosti osiguranja kontrole i provođenja učinkovitog nadzora nacionalnih statističkih sustava vidljivo je kod procjene BND-a koje vrše nacionalni statistički sustavi jer je utvrđeno da su korišteni podatci često bili nepotpuni, nekonzistentni i kontradiktorni te da su se korišteni izvori razlikovali od države do države. Republika Hrvatska treba nastaviti s procesom sustavnog prilagođavanja statističkih metodologija te kontinuirano procjenjivati usklađenost s metodologijama ESS-a što se ponajprije odnosi na pitanje sredstava Republike Hrvatske iz BND-a koji je namijenjen proračunu Europske unije i ispraviti nedostatke funkcioniranja sustava obračuna, prikupljanja i raspoređivanja vlastitih sredstava Europske unije.

Kontinuirano revidiranje BND-a, jednog od najvažnijih makroekonomskih pokazatelja u statistici Europske unije važno je pitanje i u svjetlu budućega planiranog proširenja Europske unije čime će ESS postati još složeniji, ali i u svjetlu neizbježnih promjena zbog predstojećeg izlaska Velike Britanije iz Europske unije. Primjer revidiranja BND-a u Europskoj uniji pokazuje da su odabir makroekonomskih pokazatelja, način njihove procjene, revizija nacionalnih statističkih sustava kao i pitanje komunikacije s javnošću od ESS-a važna pitanja koja zaslužuju pozornost istraživača, i to ne isključivo iz područja statistike već i drugih znanosti poput ekonomije i sociologije.

Literatura

Andersen, N., Ari Tyrkkö, A., Rognerud, L. M. (2016). The 2014/2015 European Peer Reviews – facilitating for statistical cooperation in the Nordic countries, European Conference on Quality in Official Statistics, Madrid, 31 May-3 June 2016.

Baldassarini, A., Battellini, F., Di Veroli, N. (2015). Towards a system of supervisory and control for national accounts, SIS 2015 Statistical Conference, Statistic and demography: The legacy of Corrado Gini, Treviso, September 9-11, 2015.

Browne J., Johnson, P., Phillips, D. (2016) The budget of the European Union: a guide; IFS Briefing Note BN181.

Coşea, M. (2015). Statistics: an element of economic culture, National Institute of Statistics (NIS), Annual Report 2015.

D'Alonso, A. (2014a). Briefing: Annual revision of national contributions to the EU budget, European Parliamentary Research Service.

D'Alonso, A. (2014b). How the EU budget is financed; The “own resources” system and debate on its reform, European Parliamentary Research Service.

Desrosières, A. (2000). Measurement and its uses: Harmonization and quality in social statistics. *International statistical review*, 68 (2), 173-187.

Dybał, M. (2015). Implementation of European System of Regional and National Accounts ESA 2010. *Economic and Environmental Studies*, 15 (1), 95-105.

DZS (2013). Program statističkih aktivnosti Republike Hrvatske 2013. – 2017. Dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv/about_us/Legals/Program%20statistickih%20aktivnosti%202013-2017.pdf (pristupljeno 4. studenoga 2016.)

DZS (2015). Godišnji provedbeni plan statističkih aktivnosti Republike Hrvatske 2015. godine, Dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv/about_us/Legals/provedbeni%20plan%20statistickih%20aktivnosti%202015.pdf (pristupljeno 4. studenoga 2016.)

Eltinge, J. L., Biemer, P. P., Holmberg, A. (2013). A potential framework for integration of architecture and methodology to improve statistical production systems, *Journal of Official Statistics*, 29 (1), 125-145.

ESTAT (2003). Finland: Gross National Income Inventory (ESA 95), Statistics Finland/National Accounts, Dostupno na: https://www.stat.fi/til/vtp/vtp_2004-12-15_men_498_en.pdf (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Eurostat (2014). Press Release 158/2014: Revision to government deficit and debt of EU Member States for 2010-2013, A special note prepared due to the introduction of ESA 2010.

Eurostat (2016). International statistical cooperation-Introduction. Dostupno na: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistical_cooperation_-_introduction (pristupljeno 18. studenoga 2016.)

- EZ, EURATOM (2003). Uredba Vijeća o usklađivanju bruto nacionalnog dohotka po tržišnim cijenama po tržišnim cijenama (Uredba o BND-u). Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32003R1287> (pristupljeno 4. studenoga 2016.)
- Galac, T. (2014). Uvođenje standarda ESA 2010 i statistika HNB-a, Hrvatska narodna banka.
- Heerschap, N., Willenborg, L. (2006). Towards an Integrated Statistical System at Statistics Netherlands, *International Statistical Review / Revue Internationale de Statistique*, 74 (3), 357-378.
- Hoffmeyer-Zlotnik, J. H. (2008). Harmonisation of demographic and socio-economic variables in cross-national survey research. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 98 (1), 5-24.
- Hrvatski sabor, Strategija razvitka službene statistike Republike hrvatske 2004. – 2012., Veljača 2005., 11.
- Jorge, S. M., de Jesus, M. A. J., Laureano, R. M. (2014). Exploring determinant factors of differences between governmental accounting and national accounts budgetary balances in EU member states, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 10 (SI), 34-54.
- Keep, M. (2017). A guide to the EU budget By Matthew, House of Commons, Briefing Paper Number 06455, 30 January.
- Kesner-Škreb, M. (2007). Što s porezima u Hrvatskoj? Porezno opterećenje, oporezivanje dohotka, dobiti i imovine, Zagreb, Institut za javne financije.
- Lastavec, M. (2016). Usklađenost makroekonomske statistike Republike Hrvatske s Europskim statističkim sustavom, Završni rad, Zadar, Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru.
- Madžarević-Šujster, S., Mikulić, D. (2002). Procjena neslužbenoga gospodarstva sustavom nacionalnih računa, *Financijska teorija i praksa*, 26 (1) 31-56.
- Metsä-Pauri, M., Kirsti Ahlqvist, K. (2013). Statistical storytelling and quality in the age of open data, Nordisk statistikermøte, Bergen 14.–17. august 2013.
- Núñez Ferrer, J., Rinaldi, D. (2016). The Impact of Brexit on the EU Budget: A non-catastrophic event. CEPS Policy Brief, 347, September 2016. [Policy Paper]
- Peša, A. (2016). Uloga proračuna europske unije u smanjivanju regionalnih nejednakosti, doktorska disertacija, Zagreb. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
- Queiroz, A., Vacarasu, M. (2013). Streamlining Statistical Production Processes in Eurostat, Working paper, Meeting on the Management of Statistical Information Systems (MSIS 2013), Paris, France, and Bangkok, Thailand, 23-25 April 2013.
- Rockmann, U., Pourbaix, I., Redmond, A. (2015). Izvješće o stručnoj ocjeni usklađenosti s kodeksom prakse Europske statistike i koordinacijska uloga Državnog zavoda za statistiku: Republika Hrvatska, srpanj 2015.
- Sverdrup, U. (2005). Administering information: Eurostat and statistical integration. *Multilevel Union Administration. The Transformation of Executive Politics in Europe*, 103-123.
- Valdevit, M., Godinić, LJ. (2009). Harmoniziranje službene statistike Republike Hrvatske s eurostatom, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7 (2).

Vukić, S. (2015). Proračunski sustav Europske unije: Politika razvoja i perspektive financiranja, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko*, 9 (9), 113-121.

Zakon o službenoj statistici, Narodne novine, br. 103/03, 75/09, 52/12 i 12/13.

Mogućnosti korištenja audita sustava upravljanja kvalitetom za unaprjeđenje učinkovitosti javne uprave

The Possibilities of Using the Audit of the Quality Management System to Improve the Efficiency of Public Administration

dr.sc. IVANA ČANDRLIĆ - DANKOŠ
Osječko-baranjska županija
Stjepana Radića 4, Osijek
Republika Hrvatska
ivana.candrlic-dankos@os.t-com.hr

Stručni rad
UDK 35:005.6

Sažetak: Prema zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2015, provođenje audita sustava upravljanja kvalitetom ključna je pretpostavka provjere usklađenosti sustava sa zahtjevima međunarodne norme i zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom organizacije koja ih primjenjuje. Rezultati provedenih internih audita sadrže informacije vezane uz nepravilnosti (nesukladnosti u odnosu na zahtjeve norme), preporuke za poboljšanje, a sve s ciljem unaprjeđenja postojeće poslovne prakse. Istodobno, analiza pozicije Republike Hrvatske na međunarodnim ljestvicama konkurentnosti pokazuje značajno zaostajanje u odnosu na države srednje i istočne Europe. Analiza usporedbe Republike Hrvatske s drugim državama na temelju međunarodnih analiza konkurentnosti pokazuje zaostajanje u svim segmentima konkurentnosti. Pritom, u skladu s preporukama Europske komisije u sklopu konvergencijskog programa nacionalnih reformi u Republici Hrvatskoj, slabost sustava ogleda se i u (ne)učinkovitosti javnog sektora koji je potrebno unaprijediti. Rad jedinica lokalnih i regionalnih samouprava (u daljnjem tekstu: uprava) u Republici Hrvatskoj nadziru tijela državne uprave, institucije nadležne za provođenje poslovanja pravnih i/ili fizičkih osoba, skupštine u gradovima i županijama, a u općinama općinsko vijeće kao i jedinice unutarnje revizije i internih auditora ako uprava ima implementiran sustav upravljanja kvalitetom prema jednoj od međunarodnih normi. Postavlja se pitanje mogućnosti korištenja audita u svojstvu oblika nadzora sustava upravljanja kvalitetom kao strateškog alata za unaprjeđenje rada uprave, odnosno povećanja učinkovitosti sustava i podizanja razine konkurentnosti. U radu je dan kratak pregled učinkovitosti javne uprave Republike Hrvatske na međunarodnim ljestvicama konkurentnosti, prikaz oblika nadzora rada uprave s posebnim naglaskom na specifičnostima nadzora prema metodologiji međunarodne norme ISO 9001:2015 i Smjernica za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom i/ili okolišem ISO 19011:2012. Konzultirana je stručna i znanstvena literatura o iskustvima i ulozi primjene internih audita u javnoj upravi. U zaključnim razmatranjima analizirane su mogućnosti korištenja internih audita kao osnove unaprjeđenja sustava upravljanja kvalitetom.

Ključne riječi: interni audit, javni sektor, učinkovitost uprave, strateški alat, ISO 9001:2015

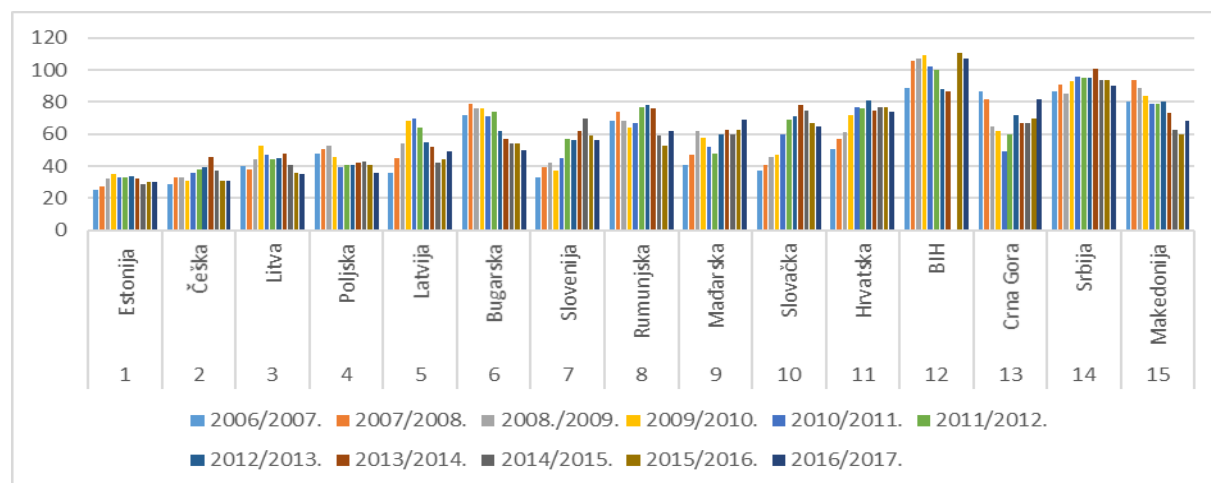
Abstract: According to the international requirements of ISO 9001:2015, the conducting of the audit of the quality control system is a key prerequisite for checking the compliance of the system with the international standards requirements and the requirements of the organization's quality management system that applies them. The results of conducted internal audits contain information related to irregularities (non-compliance with the required norms), and recommendations for improvement, all of it aimed towards improving the existing business practices. Simultaneously, the analysis of the

position of the Republic of Croatia on international competitiveness charts shows a significant lag in relation to the countries of Central and Eastern Europe. The analysis of the comparison of the Republic of Croatia with other countries based on the analysis of international competitiveness shows lagging in all segments of competitiveness. Consequently, in line with the recommendations of the European Commission as part of the convergence program of national reforms in the Republic of Croatia, the weakness of the system is also reflected in the (non) efficiency of the public sector that needs to be improved. The work of local and regional self-government units (hereinafter referred to as management) in the Republic of Croatia is supervised by State administration bodies, institutions responsible for conducting business of legal and/or natural persons, assemblies in towns and counties, and within municipalities the municipal council as well as internal audit units and internal auditors if the management has implemented a quality management system according to one of the international standards. The question arises about the possibility of using audits as a form of quality management control as a strategic tool for improving the work of the administration, or more precisely the increasing of the efficiency of the system and raising the level of competitiveness. This paper gives a brief overview of the efficiency of the Croatian public administration presented through international competitiveness charts, an overview of the forms of work management oversight, with special emphasis on monitoring specificities according to the international standard ISO 9001:2015 and the Quality Control and Auditing Guidelines standard methodology and the ISO / IEC 19011: 2012. Professional and scientific literature regarding the experiences and the role of internal auditing in public administration has been consulted. The concluding remarks analyze the possibilities of using internal audits as the basis for improving the quality of the management system.

Key words: internal audit, public sector, management efficiency, strategic tool, ISO 9001: 2015

1 Konkurentnost javne uprave u Republici Hrvatskoj

Analiza globalne konkurentnosti koja je obuhvatila sto trideset osam svjetskih zemalja u razdoblju od 2006. do 2016. godine pokazala je negativne trendove Republike Hrvatske u svim analiziranim područjima (Maletić, 2017). Spomenuta se područja odnose na gospodarski rezultat, učinkovitost javnog sektora, učinkovitost poslovnog sektora i infrastrukturu.

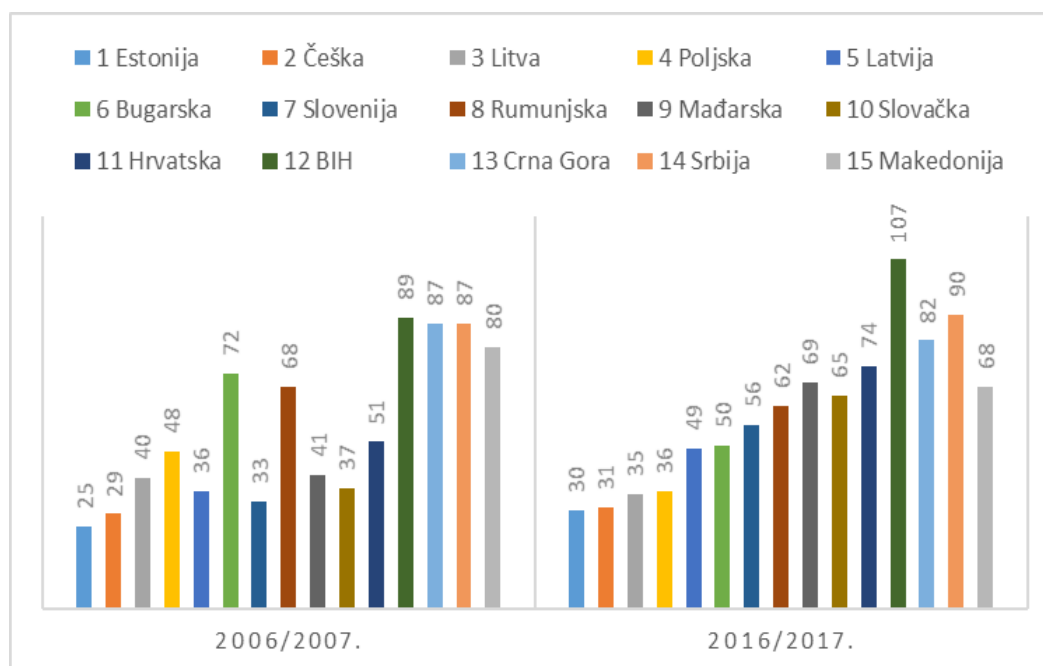


Grafikon 1. Globalna konkurentnost Republike Hrvatske u odnosu na zemlje srednje i istočne Europe

Izvor: obrada autorice prema: Informativni mjesečnik Ureda zastupnice u Europskom parlamentu Ivane Maletić, siječanj 2017., str. 5

Promatrana analiza pokazuje kako je, prema Izvješću o globalnoj konkurentnosti, Hrvatska u prvoj godini promatranja bila na pedeset prvom mjestu (Grafikon 1.), odnosno ispred Rumunjske, Bugarske, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore i Makedonije (Maletić, 2017).

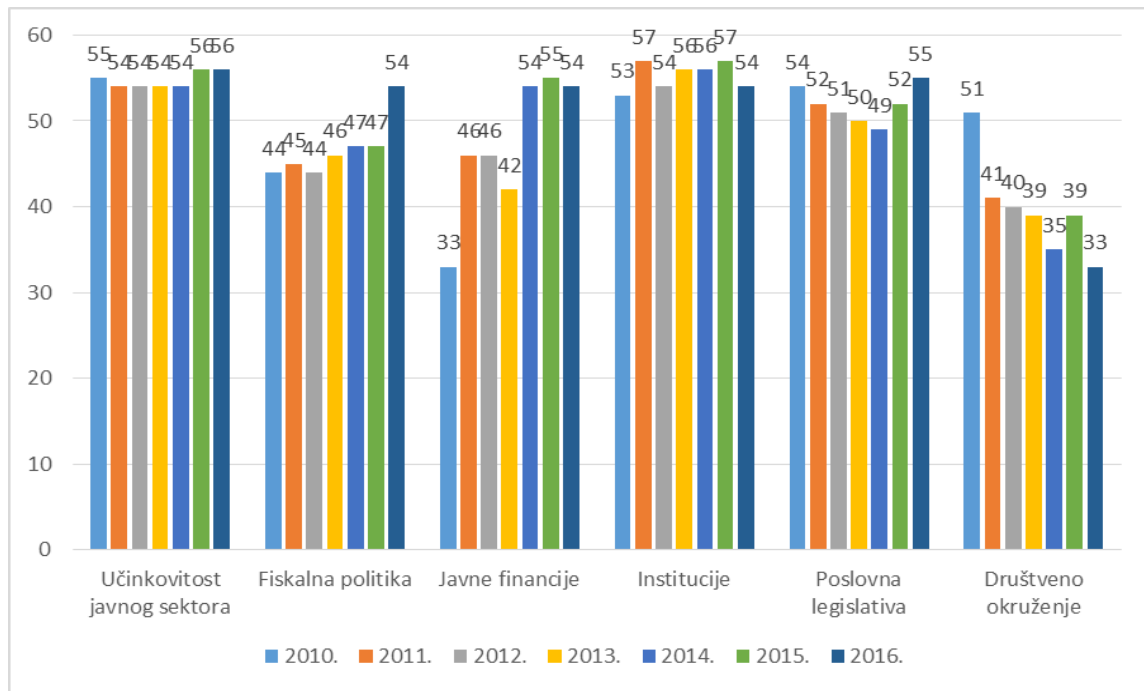
Značajno zaostajanje osobito je naglašeno kada se analizom obuhvate samo prva i posljednja godina promatranja. Zabrinjavajuća je tendencija pada konkurentnosti; u prvoj godini promatranja, 2006., Republika je Hrvatska bila na pedeset prvom mjestu u odnosu na sto trideset osam analiziranih zemalja da bi u posljednjoj godini promatranja bila na sedamdeset četvrtom mjestu. U grafikonima je za usporedbu korišteno samo četrnaest zemalja, odnosno Estonija, Češka, Litva, Poljska, Bugarska, Slovenija, Rumunjska, Mađarska, Slovačka, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija i Makedonija. Kada se uspoređuju zemlje u okruženju, Republika Hrvatska je ispred Srbije, Bosne i Hercegovine, Makedonije i Crne Gore, no izvjesno je kako ne možemo biti zadovoljni ostvarenim rezultatom (Grafikon 2.).



Grafikon 2. Usporedba Republike Hrvatske i zemalja istočne i srednje Europe 2006./2016.

Izvor: obrada autorice prema: Informativni mjesečnik Ureda zastupnice u Europskom parlamentu Ivane Maletić, siječanj 2017., str. 5

Problem negativnih trendova konkurentnosti osobito je naglašen u području učinkovitosti javnog sektora. Područje analize javnog sektora obuhvaća fiskalnu politiku, javne financije, institucije, poslovnu legislativu i društveno okruženje. Najlošiji rezultat u promatranom razdoblju ostvarile su javne financije i fiskalna politika, dok je jedino područje u kojem je evidentirano poboljšanje područje društvenog okruženja. U skladu s objavljenim rezultatima Instituta za razvoj poslovnog upravljanja (IMD) iz Lausanne, Institut Nacionalnog vijeća za konkurentnost objavio je rezultate prema kojemu je Hrvatska zauzela pedeset osmo mjesto od ukupno šezdeset jedne vodeće svjetske ekonomije (Godišnjak svjetske konkurentnosti, 2016). U nastavku je dan prikaz učinkovitosti javnog sektora Republike Hrvatske po godinama u razdoblju od 2010. do 2016., i to prema šest osnovnih kriterija praćenja: fiskalnoj politici, javnim financijama, institucijama, poslovnoj legislativi i društvenom okruženju. Navedene brojke pokazuju položaj Republike Hrvatske u odnosu na šezdeset jednu analiziranu zemlju (Grafikon 3.).



Graf 3. Učinkovitost javnog sektora u Republici Hrvatskoj

Izvor: obrada autorice prema: Informativni mjesečnik Ureda zastupnice u Europskom parlamentu Ivane Maletić, siječanj 2017., str. 14

Slijedom navedenog opravdana je ocjena Europske komisije od 26. veljače 2016. u kojoj je naglašena slabost fiskalne politike, slaba učinkovitost javnog sektora, slaba učinkovitost javnih poduzeća kao i slabost uspješnosti javnih zajmova (Mišljenje Europske komisije, 2016).

Istodobno, stručna i znanstvena literatura upućuje na značaj i ulogu provođenja internih audita kao alata za unaprjeđenje uspješnosti poslovanja. Provođenje internih audita samo je dio nadzora koji se provodi nad jedinicama regionalne (područne) i lokalne samouprave pa su u nastavku analizirani oblici nadzora i njihova uloga u unaprjeđenju sustava upravljanja kvalitetom.

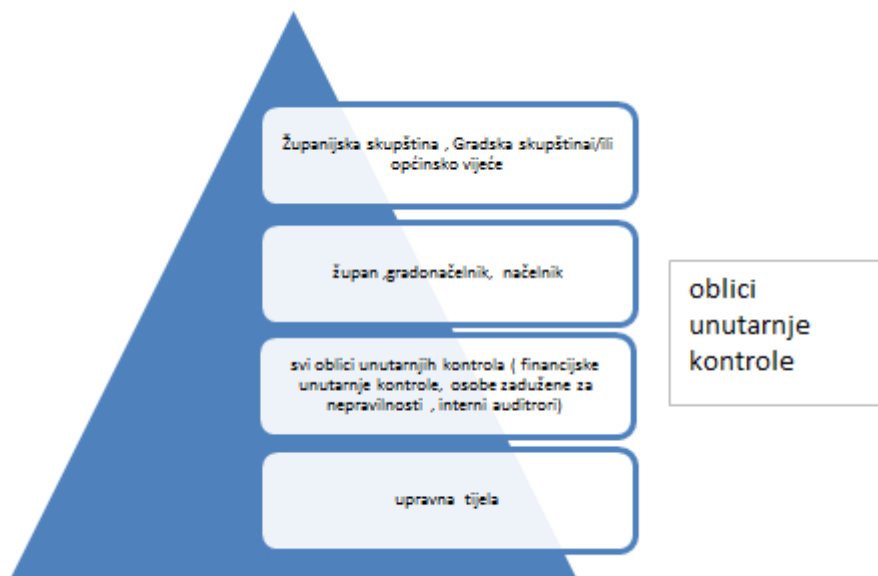
2 Nositelji nadzora nad radom uprave

U skladu sa zakonima i propisima Republike Hrvatske svi službenici i namještenici uprave u skladu s načelom odgovornosti za rezultate odgovorni su za ostvarenje postavljenih ciljeva, za svoje postupke i rezultate rada (Ministarstvo uprave, 2015). Na razini jedinica regionalne (područne) i lokalne samouprave, upravna tijela su organizacijska tijela koja izvršavaju pojedine usluge prikupljanjem podataka od korisnika usluga, vođenjem evidencija te izradom analiza i izvješća o korištenju usluga. Nadalje, na temelju analiza, izvješća i informacija koja izrađuju upravna tijela, ocjenu uspješnosti sustava upravljanja kvalitetom donosi župan, a rad župana, prihvaćanjem izvješća o njegovu radu, ocjenjuje Županijska skupština.

Istodobno, nadzor nad zakonitošću rada županijskih tijela provode tijela državne uprave. Nadzor nad zakonitošću općih akata, koje donose jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, provodi Ured državne uprave. Reviziju poslovanja provodi područni ured Državnog ureda za reviziju. No nadzor županije kao pravne osobe provode i sve druge institucije nadležne za provođenje kontrole poslovanja pravnih ili fizičkih osoba. Nadzor nad radom upravnih tijela županije Skupština ostvaruje na osnovi redovitih polugodišnjih/godišnjih izvješća župana, posebnih izvješća koje je župan dužan

podnijeti na njezin zahtjev, Izvješća državne revizije te putem odgovora na pitanja koja postavljaju vijećnici.

Nadalje, u skladu sa zakonskim propisima u županiji se uspostavljaju sustavi unutarnjih financijskih kontrola koji obuhvaćaju financijsko upravljanje i kontrole te unutarnju reviziju u javnom sektoru. Financijsko upravljanje i kontrole sveobuhvatan su sustav unutarnjih kontrola kojima se, upravljajući rizicima, osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva proračunska i druga sredstva koristiti pravilno, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito, a sve u skladu sa zakonima i drugim propisima kao i to da će se spomenuta sredstva štititi od gubitka, zlouporabe i štete uz jačanje odgovornosti za uspješno ostvarenje zadaća. Financijsko upravljanje i kontrole provode se u skladu s međunarodnim standardima za unutarnju kontrolu. Unutarnja revizija neovisna je aktivnost koja procjenjuje sustave unutarnjih kontrola, daje neovisno i objektivno stručno mišljenje i savjete za unaprjeđenje poslovanja; pomaže korisniku proračuna u ostvarenju ciljeva primjenom sustavnog i disciplinarnog pristupa. Grafikon 4. prikazuje oblike nadzora.



Grafikon 4. Nositelji nadzora nad radom upravnih tijela

Izvor: autorica

Jedinice regionalne (područne) i lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj koje su implementirale jednu ili više međunarodnih normi ISO minimalno jedanput godišnje provode interne audite te jedanput godišnje vanjske audite. Interne audite provode prema godišnjem planu osobe obučene za auditiranje prema zahtjevima međunarodne norme, a vanjski audit provode certifikacijske kuće na temelju smjernica za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom i zaštite okoliša.

3 Specifičnost nadzora prema metodologiji međunarodne norme ISO

Primjena međunarodne norme ISO 9001:2015 pretpostavlja primjenu internih audita s ciljem osiguravanja informacije sukladnosti (sa zahtjevima organizacije za svoj sustav upravljanja kvalitetom i zahtjevima međunarodne norme) i djelotvornosti primjene i održavanosti sustava. Norma upućuje na smjernice za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom i/ili okoliša u kojima je područje detaljnije uređeno. Organizacija mora planirati, uspostaviti, primijeniti i održavati programe audita, definirati kriterije i opseg audita, odabrati auditore uvažavajući kriterije objektivnosti i nezavisnosti, poduzeti

primjerene korekcije i korektivne radnje bez odgađanja te sačuvati dokumentirane informacije kao dokaz primjene programa audita i njihovih rezultata (Međunarodna norma ISO 9001:2015, 2015).

Specifičnost nadzora prema metodologiji međunarodne norme ISO proizlazi iz pretpostavke kako su oblici nadzora odraz želje organizacijske uprave za kontinuiranom provjerom postojeće poslovne prakse, procjenom njezine uspješnosti i težnjom za njezinim unaprjeđenjem. Istovremeno, certificiranje pred međunarodnim institucijama je težnja organizacije da vlastitu uspješnost mjeri međunarodnim kriterijima. Ovo je posebno naglašeno u odnosu na zahtjeve koji se odnose na županovu ocjenu, a koji rezultate internih audita prepoznaju kao jedan od elemenata ocjene uspješnosti sustava.

Iz navedenih zahtjeva moguće je uočiti poveznicu između provođenja internih audita i uspješnosti sustava. Ipak, unatoč obvezi provođenja internih audita, kao elementa uspješnog vođenja sustava upravljanja kvalitetom prema međunarodnoj normi, postavlja se pitanje povezanosti provedenih internih audita i njihova utjecaja na poboljšanje učinkovitosti uprave.

4 Učinkovitost internih audita na rad uprave

Značaj učinkovitosti javne uprave naznačen je u izvještajima i analizama Europske komisije, ali i svjetskim statistikama koji područje javne uprave prepoznaju kao ključan element konkurentnosti (Schwab, 2016). Kritičnost javnosti, ali i globalizacija koja olakšava pristup informacijama, omogućuje usporedbu, ali istodobno upravi nameće zahtjev za učinkovitošću. Prepoznavanje internih audita kao mogućega strateškog alata za unaprjeđenje učinkovitosti naznačeno je i u stručnoj i znanstvenoj literaturi.

Provedena empirijska studija uloge internih audita na učinkovitost javnog sektora pokazala je postojanje uzročno-posljedične veze između uspješne uprave i provođenja internih audita (Enofe, 2016). Uspješnost provedenih internih audita uvjetovana je motiviranošću auditora, njihovim kompetencijama te provedbom sustavnih programa edukacija. Voditelji internih auditora trebali bi sudjelovati u radu menadžmenta kako bi prepoznavali organizacijske ciljeve i utjecali na informiranost i obučenosť auditora u njihovu prepoznavanju i provođenju (Enofe, 2016).

Značajno pitanje učinkovitosti provedenih internih audita proizlazi iz očekivanja i koncepta kriterija koji se smatraju ključnim za ocjenu je li nešto učinkovito ili ne. Harisson naglašava kako se poboljšanje učinkovitosti javnog sektora uglavnom usmjerava na ekonomsku učinkovitost, ali očekivanja javnosti u odnosu na vladu znatno su šira te ne mogu biti razmatrana isključivo pomoću ovoga kriterija (Schwab, 2016).

Ringa Raudla, Kulli Tar, Cherlin Agu i James W. Douglas proveli su anketu s ciljem utvrđivanja utjecaja audita na učinkovitost sustava u javnom sektoru u Estoniji i njome su obuhvatili sto osamnaest estonskih javnih dužnosnika. Istraživanje je pokazalo kako ispitanici audite smatraju korisnima, čak i u situacijama kada ne utječu na promjene u organizacijskom poslovanju. Istraživanje nije potvrdilo postojanje veze između provedenih internih audita i uspješnijeg poslovanja organizacije, ali istaknuta je sljedeća činjenica: iako su razgovori provedeni u postupku auditiranja kao i kvaliteta izvješća o provedenim auditima prepoznati kao korisni, njihov utjecaj na promjene u ponašanju vjerojatniji je u onim slučajevima kada su s rezultatima upoznati javnost i političari koji su tada skloniji svojim raspravama utjecati na promjene postupanja, odnosno na povećanje uspješnosti (Raudla i dr., 2016).

Do sličnih rezultata došli su i Abdulaziz Alzeban i Nedat Sawan analizirajući ulogu internih audita u javnom sektoru Saudijske Arabije. U svojem istraživanju analizirali su dvadeset devet strukturiranih intervjua koji nisu u cijelosti pratili odredbe smjernica za auditiranje prema metodologiji međunarodne norme ISO 19011, no provedeni su u javnom sektoru. Analiza je pokazala da uloga internih audita

ovisi ponajprije o prirodi i iskustvu provođenja internih audita, ali i onoga što se događa nakon što se nepravilnosti utvrde, odnosno nakon što se iskažu preporuke. Stoga autori naglašavaju kako uspješnost internih audita ovisi o odnosu uprave prema preporukama i njihovu provođenju (Alzeban i dr., 2013).

Analizirajući ulogu internih audita u javnoj upravi (koja je osmišljena kao nezavisna i objektivna s ciljem ostvarenja dodane vrijednosti; unaprjeđenja u organizaciji u kojoj se provodi), studija koju je provela Međunarodna organizacija vrhovnih revizijskih institucija (INTOSAI) naglašava kako njihovo provođenje pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, uvodeći sustavan i discipliniran pristup procjene i poboljšanja učinkovitosti i rizika menadžmenta, kontrole i poslovnih procesa. Rezultati internih audita često prepoznaju rizike i naglašavaju učinkovitu kontrolu javnih fondova, no uspješnost internih audita ovisi ponajprije o neovisnosti i objektivnosti auditora koji ih provode (INTOSAI GOV, 2016).

Iako su istraživanja u području primjene internih audita brojna, najcjelovitije je istraživanje proveo CBOK (Global Internal Audit Common Body of Knowledge) 2015. godine. Studija je obuhvatila interne auditore cijeloga svijeta te je kao takva omogućila usporedbu glavnih izazova s kojima se susreću auditori javnih ustanova i vlada u cijelom svijetu. Autor studije Arthur Pipper svoje dvadesetogodišnje iskustvo provođenja internih audita strukturira na način kojim upućuje na ulogu internih audita u javnom sektoru, ulozi rezultata, odnosno primjene rezultata audita u poboljšanju dosadašnje poslovne prakse, opasnostima povezanim uz neovisnost i objektivnost, novim rizicima i rizicima promjena u organizaciji, nedostatnim sredstvima i tehnologiji, korištenju standarda i privlačenju osoba osposobljenim za njihovo provođenje. Studija pokazuje kako postoje odstupanja u pojedinim područjima s obzirom na razinu uprave u kojoj se provode (lokalna, regionalna ili nacionalna razina) odnosno, u nekim područjima standarde provode nacionalne, a u nekim lokalne vlasti, u nekim područjima njihova je provedba propisana zakonima i obvezna, dok je u drugim na razini poslovne odluke menadžmenta uprave. Ipak, moguće je zaključiti kako temeljne postavke internih audita u javnom sektoru vrijede na svim razinama, uspješnost internih audita ovisi o iskrenom nastojanju da se standardi koriste za unaprjeđenje sustava (Pipper, 2015).

5 Zaključak

U skladu s analizom usporedbe Republike Hrvatske s drugim državama na temelju međunarodnih analiza konkurentnosti vidljiva je tendencija zaostajanja. Jedno od najkritičnijih područja unaprjeđenja konkurentnosti područje je učinkovitosti javne uprave. Interni auditi kao oblici kontrole mogu pridonijeti promjeni ovakvog stanja, ali njihova učinkovitost ovisi o čitavom nizu čimbenika. U stručnoj i znanstvenoj literaturi glavnim kriterijima učinkovitosti definiraju se kriteriji auditiranja, područja auditiranja, spremnost uprave za provedbu prijedloga, nepristranost i objektivnost internih auditora, ali i sustav praćenja provedbe preporuka. Pozitivna iskustva primjene internih audita u svijetu pridonose zaključku kako interni auditi imaju potencijal za unaprjeđenje postojećeg stanja, ali kao i u smislu implementacije neke od ISO normi, ključnu ulogu čini opredjeljenje najvišega posloводства koje mora proaktivno primjenjivati ovu metodologiju te kontinuirano analizirati rezultate audita te predlagati mjere kojima će unaprjeđivati sustav upravljanja.

Literatura

Alzeban, A., Sawan, N. (2013). The role of internal audit function in the public sector context in Saudi Arabia, *African Journal of Business Management*, 7 (6), 443.

COM (2016). 331 final, Recommendation on the 2016 national reform programme of Croatia and delivering a Council opinion on the 2016 convergence programme of Croatia, Brussels, str. 3 (pristupljeno 18. svibnja 2016.)

Enofe, A. O. i dr. (2013). The Role of Internal Audit in Effective Management in Public Sector, *Management*, 4 (6).

Harrison, A. (1984). Auditing the public sector, *Public Money & Management*, 4 (1) 31-35.

Informativni mjesečnik Ureda zastupnice u Europskom parlamentu Ivane Maletić, siječanj 2017., 5.

INTOSAI GOV 9140, Internal audit independence in the public sector, Vienna 2016, dostupno na: http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/intosai-gov.htm

Izješće o sustavu upravljanja kvalitetom Osječko-baranjske županije u 2015. godini, veljača 2016., str. 2.

Međunarodna norma ISO 9001:2015, Peto izdanje 2015-09-15, zahtjev 9.2. Interni audit.

Raudla, R. i dr. (2016). The impact of performance audit on public sector organizations: The case of Estonia, *Public Organization Review*, 16 (2), 217-233.

Internetski izvori:

URL 1. Mišljenje Europske komisije (2016), COM (2016) 331 final, Recommendation on the 2016 national reform programme of Croatia and delivering a Council opinion on the 2016 convergence programme of Croatia, Brussels, 18. 5. 2016., str. 3. Dostupno na: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/csr2016_croatia_en.pdf (pristupljeno 28. siječnja 2017.)

URL 2. Zakon o državnim službenicima, pročišćeni tekst zakona, Narodne novine 92/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15. Dostupno na <http://www.zakon.hr/z/108/Zakon-o-dr%C5%BEavnim-slu%C5%BEbenicima>

URL 3. Ministarstvo financija, Pravilnik o unutarnjoj reviziji u javnom sektoru, Narodne novine 42/16. Dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_05_42_1092.html (pristupljeno 17. veljače 2017.)

URL 4. Schwab, K. (2016). Global Competitiveness Report 2016-2017, [online]. Geneva: World Economic Forum. Dostupno na: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/> (pristupljeno 15. siječnja 2017.)

Naslov Rada (14pt Times New Roman, Bold, centrirano)

IME I PREZIME (12pt Times New Roman, centrirano)
Fakultet/Odjel (12pt Times New Roman, centrirano)
Sveučilište (12pt Times New Roman, centrirano)
Adresa (12pt Times New Roman, centrirano)
Država (12pt Times New Roman, centrirano)
vas.mail@xxxxx.xx (12pt Times New Roman, centrirano)

Sažetak: Ovo je primjerak formata vašeg rada. Rad bi minimalno trebao imati osam stranica A4 (21 x 29 cm), a maksimalni opseg rada ne bi trebao prelaziti trideset stranica. Gornja i donja margina, kao i lijeva i desna su 2.5 cm. Koristite jednostruki prored u cijelom radu. Koristite Times New Roman font u tekstu rada veličine 11pt, izuzev naslova i fusnota. Za pisanje fusnota koristite Times New Roman font veličine 8pt. Riječi **Sažetak**, **Ključne riječi** i **Literatura** su u kurzivu i masno otisnute. Sažetak minimalno treba imati 120 riječi. Tekst u cijelom radu treba biti obostrano poravnat. Sažetak je potrebno prevesti na engleski jezik.

Ključne riječi: Ostavite dvije prazne linije ispod Sažetka i navedite 5 do 7 ključnih riječi međusobno odvojenih zarezom. Ključne riječi je potrebno prevesti na engleski jezik.

1 Uvod (12pt, Times New Roman)

Predloženi naslovi ne trebaju se slijediti doslovno, što znači da primjerice možete koristiti klasični okvir s Uvodom, Materijalima i Metodama, Rezultatima, Raspravom, Zaključkom i Referencama. Naslovi svake cjeline rada trebaju biti lijevo poravnati i masno otisnuti. Obavezno je numeriranje naslova i podnaslova cjelina rada kao i u ovom predlošku. Navedeno numeriranje ne bi se smjelo vršiti primjenom rimskih brojeva. Odlomci se odvajaju razmakom, a svaki odlomak trebao bi imati bar tri retka.

2 Formulacija problema

Molimo Vas da ostavite dvije prazne linije između susjednih naslova. Podnaslovi se odvajaju jednom praznom linijom. Ispod naslova i podnaslova slijedi redak razmaka te potom tekst bez uvlake. Sljedeći odlomak slijedi nakon razmaka, kako je već ranije navedeno.

Ukoliko u Vašem radu ima i matematičkih izraza i formula potrebno ih je numerirati redosljedom kako se pojavljuju – (1), (2), (3), Nikako nemojte koristiti princip vezivanja tih izraza s podnaslovima – (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... , dakle nije poželjno. Svi takvi izrazi centrirani su i odvojeni s po jednom linijom razmaka u odnosu na tekst koji prethodi i koji slijedi. Isto vrijedi i za više takvih izraza u nizu – odvajanje po istom principu.

2.1 Podnaslov (12pt, Times New Roman)

Podnaslovi se lijevo poravnavaju, masno su otisnuti, veličine 12pt u fontu Times New Roman. Potrebno je da vodite računa da Vam sam podnaslov ne bude izoliran na dnu stupca.

2.1.1 Pod-podnaslov (11pt, Times New Roman)

Kada trebate koristiti i daljnju podjelu unutar neke cjeline, za pod-podnaslove koristite Times New Roman veličine 11pt, masno otisnut i lijevo poravnat. Daljnja podjela cjelina nije poželjna i neće se prihvaćati.

3 Rješenje problema

Slike i tablice trebaju se referencirati kako slijedi: Slika 1, Slika 2, Slika 3, ..., Tablica 1, Tablica 2, Tablica 3, Svaka referenca slike sadrži i opis slike (što slika predstavlja) i eventualno izvor odakle je preuzeta, u slučaju da je riječ o slikama kojima niste autori/ce. Isto vrijedi i za tablice, što podrazumijeva da se pored oznake tablice nalazi i njezin naziv ili kratko objašnjenje što predstavlja, uz navođenje izvora za slučajevne preuzetih tablica.

Slike se centriraju, kao i njihovi izvori koji se nalaze ispod same slike. Tablice su također centrirane sa svojim referencama, s tim što se referenca tablice nalazi iznad same tablice.

U slučajevima da vaš rad značajno odstupa od navedenih specifikacija, tajnica časopisa će Vas na to upozoriti i zamoliti da uredite rad prema ovim uputama. U slučaju da ni nakon toga Vaš rad nije u skladu s traženim formatom, tada ne može biti uključen u izdanje časopisa.

4 Zaključak

Sve Literatura u tekstu rada, kao i na kraju u samom popisu istih, navode se po harvardskom sustavu citiranja i referenciranja – u ovoj uputi, pod popisom Literatura, navedeni su samo neki najčešći primjeri. Molimo Vas da ove preporuke slijedite što vjernije kako bismo osigurali uniformnost svih radova koji će se objavljujivati u ovom časopisu. Zahvaljujemo na Vašoj suradnji i doprinosu.

Literatura:

Boughton, J. M. (2002), The Bretton Woods Proposal: An Indepth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp. 564 – 578.

Carter, F. & Neville, T. (2008a), Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454 (7193), pp. 234 – 250.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T., (2004), Mobile Privacy and Identity Menadžment, Rožić, N. & Begušić, D. eds., Proceedings of 12th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Italy, October 10 – 13, 2004., Split: University of Split, pp. 17 – 21.

Clinch, P. (2001), Using a Law Library: A Student's Guide to Legal Research Skills, 2nd ed., London: Blackstone.

Foster, H. et al., (2008), Perception and Mind, *Science*, 321 (5884), pp. 121 – 145.

Hamill, C. (1999), Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates, Nursing Standard, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <raspoloživo na: <http://libweb.ejournals/333>>, [pristupljeno 20. 07. 2005.].

Kirk, J. & Munday, R.J. (1988), Narrative Analysis, 3rd ed., Bloomington: Indiana University Press.

Title of the Paper (14pt Times New Roman, Bold, Centred)

AUTHOR'S NAME (12pt Times New Roman, CAPITAL LETTERS, centred)

Faculty / Department (12pt Times New Roman, centred)

University (12pt Times New Roman, centred)

Address (12pt Times New Roman, centred)

Country (12pt Times New Roman, centred)

your.mail@xxxxx.xx (12pt Times New Roman, centred)

Abstract: This is a sample paper template. Please use the following settings. Page format must be size A4 (21 x 29 cm). The length of the paper should be in the range of eight to maximum thirty pages. Top, bottom, left and right margins are 2.5 cm. Use single line spacing throughout your paper. Use font Times New Roman 11pt, except in the title and footnotes. All footnotes should be single-spaced 8-point Times New Roman. The words Abstract, Key words and References are in italics and bold. The Abstract should have at least 120 words. The text should be justified throughout the paper.

Key words: Leave two blank lines after the Abstract and list 5 to 7 key words, separated by commas

1 Introduction (12pt, Times New Roman)

It is not necessary to follow the suggested headlines strictly. For instance, you may use the standard framework including Introduction, Materials and methods, Results, Discussion, Conclusion(s) and References. Headings should be aligned left and bold-faced. Headings and subheadings should be in "Sentence case" and numbered using Arabic numerals as in this template. Paragraphs are separated by a blank line, each paragraph containing at least three lines.

2 Problem formulation

Please leave two blank lines between the neighbouring headings. Subheadings are separated by a blank line. Headings and subheadings are followed by a blank line. The text follows without indentations. As it has been already said, the next paragraph is preceded by a blank line.

Mathematical equations, formulae and other expressions should be numbered sequentially, as they appear, i.e. (1), (2), (3), ... Please avoid the principle of linking these expressions with the subheadings, hence (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... should be avoided. These expressions are centred and separated by one blank line from the preceding and following text. The same goes for a series of expressions – they are separated following the same principle.

2.1 Subheading (12pt, Times New Roman)

For subheadings use 12pt Times New Roman, bold. Subheadings should be in "Sentence case", aligned left and numbered using Arabic numerals. Make sure your subheading is not left isolated at the bottom of the page.

2.1.1 Subheading (11pt, Times New Roman)

If it is necessary to further distribute the text, you can introduce subheadings in Times New Roman 11pt, aligned to the left side and bold-faced. Further distribution is not recommended and will not be accepted.

3 Results

Figures and tables should be inserted as close as possible to the position where they are first referenced. Use Arabic numerals: Figure 1, Figure 2, Figure 3,, Table 1, Table 2, Table 3, Each figure / table should be accompanied by a reference (caption / legend) with sufficient description so that the figure / table is understandable without reading the text. In case the author of the paper is not the author of the figure / table, the source has to be cited correctly. Figures are centred and so are their references below them. Tables and their references are also centred but the references are placed above the tables. In case your paper significantly deviates from these guidelines, the secretary of the journal will warn you and ask you to adjust the formatting. If your paper fails to comply with the required format again, it can not be published in the journal.

4 Conclusion

All references, within the main text and within the list of references, are cited according to the Harvard reference system. This sample paper template features only the most common items in the list of References. Please follow these guidelines as closely as possible so that we could ensure uniform quality of the published work. Thank you for your cooperation and contribution.

References:

Boughton, J. M. (2002), The Bretton Woods Proposal: An In-depth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp. 564-578.

Carter, F. & Neville, T. (2008a), Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454 (7193), pp. 234-250.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T., (2004), Mobile Privacy and Identity Management, Rožić, N. & Begušić, D. eds., *Proceedings of 12th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Split – Dubrovnik, Croatia – Venice, Italy, October 10 – 13, 2004.*, Split: University of Split, pp. 17-21.

Clinch, P. (2001), *Using a Law Library: A Student's Guide to Legal Research Skills*, 2nd ed., London: Blackstone.

Foster, H. et al. (2008), Perception and Mind, *Science*, 321 (5884), pp. 121-145.

Hamill, C. (1999), *Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates*, *Nursing Standard*, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <available at: <http://libweb.anglia.ac.uk/ejournals/333>>, [accessed 20 July 2005].

Kirk, J. & Munday, R. J. (1988), *Narrative Analysis*, 3rd ed., Bloomington: Indiana University Press.