Utjecaj novih znanja na konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu

Kuvačić, Dalija

Doctoral thesis / Disertacija

2012

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:188:208441

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

DALIJA KUVAČIĆ

UTJECAJ NOVIH ZNANJA NA KONKURENTNOST MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

DOKTORSKA DISERTACIJA

Opatija, lipanj 2012.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

DOKTORSKA DISERTACIJA

UTJECAJ NOVIH ZNANJA NA KONKURENTNOST MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

MENTOR:
Prof.dr.sc. Zdenko Cerović

DOKTORANDICA:
Mr.sc. Dalija Kuvačić

Opatija, lipanj 2012.

I. AUTORICA

Ime i prezime	**DALIJA KUVAČIĆ**
Datum i mjesto rođenja	**14.09.1971., SPLIT, HRVATSKA**
Ime oca i majke	**NIKOLA I RUŽICA**
Mjesto i naziv završene srednje škole	**SPLIT, CENTAR ZA KULTURU I OBRAZOVANJE *NATKO NODILO***
Mjesto i naziv završenog fakulteta	**ZAGREB, FAKULTET POLITIČKIH ZNANOSTI**
Mjesto i naziv fakulteta na kojem je magistrirala	**ZAGREB, EKONOMSKI FAKULTET**

II. DISERTACIJA

Naslov	**UTJECAJ NOVIH ZNANJA NA KONKURENTNOST MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU**
Ustanova na kojoj je prijavljena i izrađena disertacija	**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**
Broj stranica, slika, grafikona, tablica i literature	**305, 2, 23, 41, 207**
Znanstveno područje, polje i grana	**DRUŠTVENE ZNANOSTI, EKONOMIJA, EKONOMIKA PODUZETNIŠTVA**
Fakultet na kojem je obranjena disertacija	**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**

III. OCJENA I OBRANA

Datum prijave teme	**10.03.2010.**
Datum predaje rada	**12.06.2012.**
Datum sjednice Fakultetskog vijeća na kojoj je rad prihvaćen	**03.07.2012.**
Povjerenstvo za ocjenu rada	**1. Prof.dr.sc. Vlado Galičić, predsjednik 2. Prof.dr.sc. Zdenko Cerović, član 3. Prof.dr.sc. Tadeja Jere Lazanski, član**
Povjerenstvo pred kojim je rad obranjen	**1. Prof.dr.sc. Vlado Galičić, predsjednik 2. Prof.dr.sc. Zdenko Cerović, član 3. Prof.dr.sc. Tadeja Jere Lazanski, član**
Datum obrane rada	**18.07.2012.**
Datum promocije	**21.12.2012.**
Adresa pristupnice	**Zgreb, Siget 16b**

KAZALO SADRŽAJA

KAZALO SADRŽAJA..... 4

1. UVOD 8
1.1. AKTUALNOST TEME..... 8
1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA 9
1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA 12
1.4. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA 13
1.5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA 14
1.6. STRUKTURA DISERTACIJE 16
1.7. OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS.....17

2. NOVA ZNANJA I CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE - ČIMBENICI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA..... 18

2.1. NOVA ZNANJA KAO TEMELJNI RESURS RAZVOJA I KVALITETE..... 18
2.1.1. Pojam i klasifikacija znanja 18
2.1.2. Proizvodnja znanja kao temeljni resurs razvoja i kvalitete..... 21
2.1.2.1. Od informacije do znanja 22
2.1.2.2. Nova proizvodnja znanja 25
2.1.2.3. Ulaganja u znanost te u istraživanje i razvoj 28
2.1.3. Upravljanje znanjem kao temeljni resurs razvoja i kvalitete 33
2.1.3.1. Pojam i značenje upravljanja znanjem 33
2.1.3.2. Poboljšanje sustava upravljanja znanjem 36
2.1.3.3. Organizacija utemeljena na znanju.....41

2.2. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE I STJECANJE NOVIH ZNANJA, VJEŠTINA I KOMPETENCIJA.....45
2.2.1. Obrazovanje - čimbenik konkurentnosti..... 45
2.2.1.1. Pojam i značenje obrazovanja 45
2.2.1.2. Obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje 50
2.2.1.3. E-obrazovanje kao čimbenik konkurentnosti..... 53
2.2.2. Cjeloživotno obrazovanje - čimbenik konkurentnosti..... 55
2.2.2.1. Splet teorijskih spoznaja 55
2.2.2.2. Cjeloživotno obrazovanje u Europskoj uniji 58
2.2.2.3. Cjeloživotno obrazovanje u Republici Hrvatskoj 60

2.3. LJUDSKI I INTELEKTUALNI KAPITAL - ČIMBENICI KONKURENTNOSTI.....65
2.3.1. Ljudski kapital - čimbenik konkurentnosti.....65
2.3.1.1. Pojam i značenje ljudskog kapitala 66
2.3.1.2. Ljudski kapital i ekonomski razvoj 68
2.3.1.3. Ljudski kapital hrvatskih poduzeća..... 69
2.3.2. Intelektualni kapital - čimbenik konkurentnosti.....73
2.3.2.1. Pojam i značenje intelektualnog kapitala 73

2.3.2.2. Sastavnice intelektualnog kapitala 74
2.3.2.3. Upravljanje intelektualnim kapitalom i njegovo mjerenje 77

3. POSEBNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA I NOVA ZNANJA U UGOSTITELJSTVU 84

3.1. OPĆA OBILJEŽJA MALOG PODUZETNIŠTVA 84
3.1.1. Pojam i značenje poduzetništva 84
3.1.2. Pojmovno određenje poduzetnika 88
3.1.3. Razlikovne odrednice poduzetnika i menadžera 92
3.1.4. Poželjne poduzetničke osobine 94
3.1.5. Pojam i značenje malog poduzetništva 101
3.1.6. Dobre i loše strane malog poduzetništva 109
3.1.7. Poticanje malog poduzetništva u Hrvatskoj 111

3.2. POSEBNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU 121
3.2.1. Pojam i značenje malog poduzetništva u ugostiteljstvu 121
3.2.2. Povijest malog poduzetništva u ugostiteljstvu 126
3.2.3. Hotelijersko poduzetništvo 129
3.2.3.1. Pojam i sadržaj hotelijerstva 129
3.2.3.2. Klasifikacija hotela 131
3.2.3.3. Hotelijerstvo u svijetu i u Hrvatskoj 134
3.2.4. Restoratersko poduzetništvo 136

3.3. TRAŽENI SUSTAVI IZOBRAZBE ZA POTREBE MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU 137
3.3.1. Obrazovanje kadrova za potrebe ugostiteljstva 137
3.3.2. Srednjoškolsko obrazovanje kadrova 141
3.3.3. Visokoškolsko obrazovanje kadrova 143
3.3.4. Kadrovi za turističku animaciju, šport i medicinu 147

4. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA - ČIMBENIK KONKURENTNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU 153
4.1. POSLOVNA INTELIGENCIJA I KONKURENTNOST MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU 153
4.1.1. Poslovna inteligencija - čimbenik konkurentnosti 153
4.1.1.1. Pojam i značenje poslovne inteligencije 153
4.1.1.2. Uvođenje sustava poslovne inteligencije 155

4.2. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA I KONKURENTNOST MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU 157
4.2.1. Informacijska tehnologija - čimbenik konkurentnosti 157
4.2.1.1. Informacijska tehnologija i sustav u malom poduzetništvu 158
4.2.1.2. E-trgovina i e-poslovanje u malom poduzetništvu 167

5. MODELI KONKURENTSKE PREDNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU 176

5.1. ZNAČENJE KONKURENTNOSTI U MALOM PODUZETNIŠTVU U UGOSTITELJSTVU 176
5.1.1. Pojam i značenje konkurentnosti 176
5.1.2. Pojmovno određenje konkurentske prednosti (sposobnosti) 179
5.1.3. Analize konkurencije i konkurentskih prednosti 184
5.1.4. Benchmarking kao metoda analize konkurentnosti 187
5.1.5. Konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu 189

5.2. MOGUĆI POTENCIJALI ZA POVEĆANJE KONKURENTNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU 201
5.2.1. Izazovi poduzetništva u 21. stoljeću 201
5.2.2. Poslovna etika u poduzetništvu kao konkurentska prednost 207
5.2.3. Društvena odgovornost kao konkurentska prednost 209
5.2.4. Održivi razvoj kao konkurentska prednost 213
5.2.5. Marketing u poduzetništvu kao konkurentska prednost 216
5.2.6. Menadžment u poduzetništvu kao konkurentska prednost 223

5.3. OBRAZOVNI SUSTAV I MODELI ZA POVEĆANJE NOVIH ZNANJA I KONKURENTNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU 230
5.3.1. Obrazovni sustav i konkurentnost malog poduzetništva 230
5.3.2. Obrazovni modeli za povećanje novih znanja i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu 235
5.3.3. SWOT analiza obrazovnih modela i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu 239

6. ZAKLJUČAK 243

7. LITERATURA 247
a. Knjige 247
b. Znanstveni i stručni članci 249
c. Internet 252
d. Legislativa (zakoni i propisi) 253

8. SAŽETAK 254

9. SUMMARY 255

10. PRILOZI 256

E.1. INFORMACIJE O EMPIRIJSKOM ISTRAŽIVANJU 257
E.1.1. Struktura uzorka 257
E.1.2. Anketni upitnik 263
E.1.3. Pravno-organizacijski oblik poduzeća te rodna (spolna) i obrazovna struktura vlasnika – ispitanika 270

E.1.4. Rodna (spolna) struktura zaposlenika 271

S.1. TABLICE IZRAČUNA ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I KOEFICIJENTA ASIMETRIJE PO PITANJIMA I STRATUMIMA (ŽUPANIJAMA)..... 272

S.2. TABLICE IZRAČUNA ANALIZE VARIJANCE PO PITANJIMA.....289

P.1. 55 PREPORUKA NACIONALNOG VIJEĆA ZA KONKURENTNOST 300

KAZALO VIZUALIJA..... 302

a. Grafikoni.....302

b. Prikazi..... 302

c. Sheme i slike.....303

d. Tablice.....303

ŽIVOTOPIS.....305

1. UVOD

U ovom dijelu doktorske disertacije predočit će se kratka razmatranja o aktualnosti teme, zatim će se predočiti predmet i ciljevi istraživanja, taksativno će se navesti opća i posebne hipoteze istraživanja, objasniti metodologija istraživanja, kratko opisati sadržajna struktura disertacije te naznačiti njezin očekivani znanstveni doprinos.

1.1. AKTUALNOST TEME

Aktualnost teme ove doktorske disertacije prvotno se može argumentirati činjenicom što se ona bavi problemima koji su od vitalnoga značenja za učinkovitost i konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu te posredno i za razvoj nacionalnog gospodarstva. Aktualnost teme predstavlja dokazivanje načina na koja nova znanja, informatičke tehnologije, cjeloživotno obrazovanje i edukacija ugostiteljskih zaposlenika utječu na povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. U sklopu obrade teme doktorske disertacije, koristit će se zaključci relevantnih istraživanja hrvatskih i svjetskih znanstvenika iz različitih aspekata novih znanja kao temeljnog poduzetničkog resursa, informatičkih tehnologija i cjeloživotnog obrazovanja malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

Posebno će se istražiti važnost i značenje proizvodnje i upravljanja znanjem te značaj obrazovanja, s osvrtom na cjeloživotno obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje te e-obrazovanje. Istražit će se i različiti aspekti ljudskog i intelektualnog kapitala, s osvrtom na njihove sastavnice i upravljanje. Aktualnost teme predstavlja i donošenje novih pristupa i nalaza vlastitog empirijskog istraživanja o malom poduzetništvu u ugostiteljstvu. U sklopu obrade teme, prikazat će se dinstinkcija između pojmova poduzetnika i menadžera, predočit će se nalazi istraživanja o spletu poželjnih poduzetničkih osobina kod hrvatskih malih poduzetnika u ugostiteljstvu te dobre i loše strane malog poduzetništva. Posebnom pažnjom će biti istraženi aspekti i važnost obrazovanja kadrova za potrebe ugostiteljstva i turizma.

Aktualnosti i važnosti teme doktorske disertacije pridonjet će istraživanje značenja poslovne inteligencije i informacijsko-komunikacije tehnologije, s posebnim osvrtom na e-trgovinu i e-poslovanje. U sklopu tematskih cjelina poglavlja, bit će predočeni rezultati vlastitog empirijskog istraživanja koji se odnose na prednosti suvremene informacijske tehnologije za male poduzetnike u ugostiteljstvu, kriteriji nabave i načini primjene informatičke opreme, učestalost i razlozi korištenja interneta u poslovanju malih poduzetnika u ugostiteljstvu. Za potrebe istraživanja teme disertacije, prvotno će se definirati pojmovi konkurentnosti i konkurentskih prednosti, prikazat će se analiza stanja, perspektive i problemi konkurentnosti malog poduzetništva te postupak njihove analize, osobito pomoću benchmarkinga kao metode analize konkurentnosti.

Posebno poglavlje bit će posvećeno potencijalima konkurentske prednosti i izazovima poduzetništva u 21. stoljeću, s posebnim osvrtom na poslovnu etiku, društvenu odgovornost, održivi razvoj, marketing i menadžment. Aktualnost teme prestavljat će prikaz obrazovnih sustava i modela za povećanje novih znanja i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu sa SWOT analizom, provedenom među malim poduzetnicima u ugostiteljstvu. U sklopu svih tematskih cjelina, bit će predočeni rezultati vlastitog empirijskog istraživanja. Najveća vrijednost doktorske disertacije

odražava se upravo u nalazima tog empirijskog istraživanja i u dokazivanju i/ili opovrgavanju početno zadane jedne opće i četiri pomoćne hipoteze.

1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Znanje predstavlja ukupnost svega poznatog; to je sustav ili logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje je čovjek usvojio i trajno zadržao u svojoj svijesti; znanje čine sve činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem; znanje je teorijsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta; to je sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje problema i prilagođavanje promjenama; to je sposobnost svladavanja nepoznatog i slično, što je u ekonomiji jako bitno. Poslovanje svakodnevno donosi nove prepreke, uspone i padove, a uspjeh se postiže samo ako se posjeduje dostatno znanja da se te prepreke savladaju i problemi riješe. Znanje danas zauzima glavnu ulogu uspješnosti u životu i poslu.

Ljudi znaju više nego što misle da znaju, ali je problem kako to znanje pretvoriti u oblik koji može biti na raspolaganju drugim ljudima. Rješenje je u strukturiranju znanja i njegovom prilagođavanju uporabi drugih. Strukturiranje znanja omogućuje efikasno i efektivno rješavanje problema, olakšava učenje, strateško planiranje i donošenje odluka. Informacijsko-komunikacijsku i drugu infrastrukturu koja to omogućuje nazivamo sustavima za upravljanje znanjem. Upravljanje znanjem dinamički je proces koji se kreće od znanja do informacije i natrag u znanje te predstavlja temelj upravljanja učenjem i znanjem u poduzeću. Ciklus se stalno ponavlja, jer znanje se prenosi u informaciju, informacija povećava fond znanja, a novo znanje se prenosi i pretvara u novu informaciju, a u cilju stalnog povećanja kreativnosti i inovativnosti.

Suvremena gospodarstva cijeloga svijeta tendiraju k ekonomiji temeljenoj na znanju, pa znanje i upravljanje znanjem postaje ključno strateško pitanje svakog poduzeća. Pozicioniranje znanja kao ključnog resursa i funkcije omogućuje konkurentsku prednost na tržištu. Sustavnim pristupom i pozicioniranjem znanja kao intelektualnog vlasništva, uz primjenu suvremene informacijske tehnologije pretpostavke su implementacije sustav za upravljanje znanjem, koji u potpunosti mijenja način rada zaposlenika, pri čemu svaki od njih sudjeluje u stvaranju, dijeljenju i evaluaciji vrijednosti znanja. Informacijsko-komunikacijske tehnologije omogućile su upravljanje znanjem. Ta vizija traži razumijevanje tehnoloških trendova namijenjenih upravljanju znanjem koje će širiti ljudsko razmišljanje, suradnju i rješavanje problema.

Temeljna je razlika između razvijenih i nerazvijenih zemalja u tome što prve znaju upravljati tehnološkim promjenama, a druge to ne znaju. Inovacijska društva imaju sposobnost upravljanja kompleksnim tehnologijama, utemeljenim na istraživanju i razvoju u industriji ili javnom sektoru te ljudskom kapitalu. U tom smislu, gospodarski i tehnološki razvoj Hrvatske, odnosno inovativna razina društva ovisi o sposobnosti upravljanja tehnološkim promjenama. Oštra konkurencija na globalnom tržištu prisiljava na odbacivanje stereotipa i tradicionalnog načina poslovanja te na stvaranje novog pozitivnog ozračja i stvaranje kreativne radne okoline koja potiče zaposlenike na razmjenu ideja i znanja i stvaranje kulture koja se temelji na stalnom učenju. Moderna se poduzeća pretvaraju u tvornice znanja, a upravljanje znanjem postaje temeljni organizacijski okvir suvremenog poslovanja.

Danas se puno piše i govori o tzv. organizaciji koja uči ili učećoj organizaciji, koju možemo definirati kao socijalni sustav čiji su članovi svladali svjesne, zajedničke

procese za kontinuirano stvaranje, zadržavanje i poticanje individualnog i kolektivnog učenja u cilju kontinuiranog unapređenja poslovanja i rezultata, na načine koji su važni svim sudionicima. Sposobnost organizacije na učenje mora biti veća i brža od promjena koje se događaju u okolini. Sposobnost učenja brže od konkurenata, jedini je dugoročno održiv izvor konkurentske prednosti organizacije, a ako to želi ostvariti, efektivnost organizacije mora biti veća od sume efektivnosti dijelova. Današnje se organizacije većinom temelje na zadacima, dok dinamično konkurentsko okruženje zahtijeva prelazak (tranziciju) u organizacije temeljene na vrijednosti.

Poduzetništvo danas sve više postaje specifična poslovna filozofija. Promatrajući ga kao skup odgovarajućih funkcija i različitih sposobnosti ljudi, usmjerenih na optimalno povezivanje, kombiniranje i koordiniranje proizvodnih činitelja, ono dobiva ključnu ulogu u procesu ukupnog gospodarskog razvoja s ciljem razvitka kreativnosti, novih ideja i vrsnog zadovoljavanja ljudskih potreba. Ono se izravno povezuje s procesom transformacije gospodarske strukture kojeg karakteriziraju privatne inicijative, otvaranje malih proizvodnih kapaciteta, obiteljskoga posla, samozapošljavanje i slično. Poduzetništvo se svuda drži izuzetno propulzivnom društvenom aktivnošću, zato što je usmjereno na postizanje što većih ekonomskih učinaka, veće efikasnosti rada te zato što je poduzetništvo vrlo elastično na primjenu tehnoloških rješenja u svom proizvodnom procesu.

Poduzetnik je nositelj svih aktivnosti u procesu formiranja svog poduzetničkog pothvata te prvotno donosi odluku o njegovom pravnom obliku. U početnoj fazi, poduzetnik se pojavljuje u različitim ulogama: poduzetnik, vlasnik-osnivač i menadžer. Praksa pokazuje da više uloga u jednoj osobi ima svojih prednosti i nedostataka u procesu upravljanja poslom. Prednosti se ističu u početnoj fazi, dok s rastom posla to postaje kočnica razvoja. Zbog obavljanja različitih funkcija, poduzetnik mora imati temeljna znanja iz različitih oblasti koja će mu olakšati upravljanje njegovim razvojem. Poduzetnik treba poznavati planiranje, organizaciju, kadroviranje, vođenje i kontroliranje, što su i inače sastavnice upravljačkog procesa.

Mala su poduzeća osobito podložna neuspjehu, pa ih mnoštvo bankrotira već na samom početku. Procjenjuje se da od ukupna broja novih poduzeća, samo polovica njih doživi 18 mjeseci, a tek petina doživi 10 godina. Jedan od razloga leži i u činjenici što je lako pokrenuti poduzetnički posao: može se odabrati svaki pravni oblik i svaka vrsta djelatnosti, poduzetnik može imati 20 godina, ali biti i bez ikakvog iskustva, mogu se načiniti detaljna istraživanja, a može se krenuti i bez ikakvih informacija, može se biti milijunaš ili bez novčića i slično. Sloboda poduzetničke inicijative svima jamči pravo pokretanja vlastitih poslova, ali ne osigurava slobodu uspjeha. Sukladno tomu, poseban dio disertacije bit će posvećen teorijski ekspliciranim i empirijski potvrđenim dobrim i lošim stranama malog poduzetništva te nekim zabludama i karakterističnim zamkama u koje često upadaju mali poduzetnici.

Ugostiteljstvo je značajno područje malog poduzetništva pa će mu biti posvećena posebna pozornost, kao središnjoj temi disertacije. Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja te uslugama pripreme i usluživanja hrane i pića. To je gospodarska djelatnost, jer zapošljava ljude koji na taj način stječu sredstva za život. Općenito, zbog karaktera poslova, svrstava se u tercijarne djelatnosti, ali dio je poslovnih aktivnosti proizvodnog karaktera. Pripremanje hrane i pića pripada području proizvodnih djelatnosti, dok pružanje usluga smještaja pripada području uslužnih djelatnosti. Ugostiteljstvo je u gospodarska djelatnost s temeljnom

misijom dugoročnog zadovoljavanja društvenih potreba za smještajem, ishranom i pićem, uz primjene posebne tehnike hotelskog i restoranskog poslovanja.

Ugostiteljska poduzeća se svakodnevno suočavaju s izazovima nemilosrdne konkurencije, nepovoljnim zakonskim propisima i nametima te padom standarda i kupovne moći građana. U takvim uvjetima, teško je raditi, a još teže svojim radom ostvarivati zadovoljavajuće prihode. Kako bi privukli i zadržali goste, valja im ponuditi dodanu vrijednost. Ljudi ne idu u restoran samo zadovoljiti potrebu za hranom i pićem, žele se lijepo i ugodno provesti, a u kreiranju njihovog pozitivnog iskustva i vrhunskog doživljaja boravka, ključnu ulogu imaju zaposlenici. Kroz osobni kontakt, informiranje i usluživanje, oni s gostima uspostavljaju odnos povjerenja. U cilju povećanja konkurentnosti ugostiteljskih poduzeća, nužna su odgovarajuća znanja, vještine i informatička podrška, posebice u objektima s većim kapacitetom te lancima hotela i restorana koji žele ujednačiti standard usluge u svim objektima.

Razvojno održiv i trajno konkurentan hrvatski turizam u sve oštrijoj međunarodnoj tržišnoj utakmici nije moguć bez većih ulaganja u obnovu, izgradnju nove i prilagodbu postojeće turističke ponude. Riječ je o prometnoj infrastrukturi, sustavu zaštite okoliša, uređenju prostora, a da se i ne govori o hotelima, restoranima, tematskim parkovima, golf igralištima, kupovnim, rekreacijskim, zdravstvenim, kulturnim, zabavnim i sličnim sadržajima. Najveći je problem hrvatskih ugostiteljskih poduzeća nedostatno motivirana te stručno, dobno i iskustveno neadekvatna radna snaga, što se posebice odnosi na menadžere srednjih razina i operativno osoblje, dakle kuhare, konobare, sobarice, domaćice, recepcionare i slično. Iako je pravo vlasnika, odnosno poduzetnika na izbor osoblja neupitno, treba se znati kako raspolažemo s dostatno kvalitetnih, poduzetnih i obrazovanih menadžera na najvišim razinama i da tu ne može pomoći mnoštvo inozemnih menadžera koji nameću neka upitna rješenja i metode, neprilagođene hrvatskim posebnostima i kulturi.

U uvjetima sve veće otvorenosti i globaliziranosti svjetske ekonomije, konkurentnost zauzima središnje mjesto u ekonomskim razmišljanjima razvijenih, tranzicijskih i zemalja u razvoju. Prema definiciji OECD-a, promatrano na makrorazini, konkurentnost je mjera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istodobno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva. Osim toga, u literaturi se često pojam konkurentnosti označava kao splet čimbenika koji određuju stupanj konkurencijskih sposobnosti nekog nacionalnog gospodarstva ili pojedinačnih tržišnih sudionika u odnosu na izravne konkurente na domaćem ili inozemnim tržištima, što bitno određuje nacionalne strategije povećanja konkurentnosti gospodarstva te pojedinačne poduzetničke strategije, odnosno strategije tržišne utakmice na potencijalnim i ciljnim tržištima.

Biti konkurentan nije pitanje uspjeha, nego pitanje opstanka. Izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje temeljna zadaća menadžera u pokušaju ostvarivanja razvojnih ciljeva, pri čemu poduzeća moraju biti fleksibilnija, inovativnija i kontinuirano usavršavati svoje poslovanje na temelju strategija kojim mogu ostvariti bolju tržišnu poziciju u odnosu na konkurenciju. Konkurentnost nije jednostavno definirati, iako njezine posljedice predstavljaju stalni poremećaj ustroja svjetske razmjene, kako između zemalja tako i između gospodarskih djelatnosti ili udjela poduzeća na svakom tržištu. Uz konkurentnost se veže se velik broj čimbenika makro i mikro okruženja.

Konkurentske prednosti označavaju splet odrednica ponude ugostiteljskog poduzeća koji mu omogućavaju veću konkurentnost, odnosno povoljniji tržišni položaj u odnosu na druge konkurente na ciljnom tržištu te veće mogućnosti prigodom osvajanja novih tržišta. Konkurencijske se prednosti najčešće ostvaruju putem inoviranja, modificiranja i diferenciranja proizvoda ili usluga, putem prilagodbe njihovih obilježja, asortimana i (poslije)prodajnih usluga, putem prilagodbe i diferenciranja cijena, putem tržišne segmentacije, distribucije, promocije i slično. Kvalitativna obilježja koja pojedini proizvod ili uslugu razlikuju od konkurentskih, temelj su za razvoj konkurentske prednosti, što se očituje iskazanim povjerenjem kupaca.

Tradicionalno, većina poslova zahtijevala je da zaposlenici nauče raditi rutinske funkcije koje su tijekom dužeg vremena ostajale nepromijenjene, ali brze promjene znanosti i tehnologije, kao i pritisci globalizacije, uvjetuju da se suvremena gospodarstva sve više temelje na znanju. U gospodarstvu utemeljenom na znanju upotreba znanja i ideja ima presudnu ulogu u stvaranju bogatstva. Ljudski kapital ili njegova znanja, stručnosti i sposobnosti, ključne su odrednice takvih gospodarstava. U rasprava o konkurentnosti osobito se ističe važnost konkurentne radne snage, što ponajviše ovisi o obrazovnom sustav zemlje. Sposobnost stvaranja, širenja i iskorištavanja znanja i informacija postaje najznačajniji čimbenik za određivanje gospodarskog rasta i poboljšanje kvalitete života.

Modernizacija obrazovnog sustava zahtijeva promjene onog što se podučava (nastavni plan i program), kako se podučava (pedagogija) i odgovornosti onih koji pružaju uslugu, i to u smislu odgovornosti za rezultate. Svaka nacionalna ekonomija i njezin konkurentski položaj prvenstveno ovise o kvaliteti raspoloživog ljudskog kapitala, pa su tako ulaganje u njega i njegovo korištenje glavni čimbenici razvoja. Obrazovanje povećava konkurentnost gospodarstva osiguranjem potrebne kvalitete ljudskih resursa. Obrazovanje omogućuje stjecanje znanja, vještina i stavova koji su pojedincu potrebni za ostvarivanje radnih i društvenih uloga. Porast udjela visokoobrazovanih turističkih djelatnika i odgovarajuće promjene u obrazovnom sustavu preduvjeti su ostvarivanja hrvatskih strateških ciljeva i povećanja nacionalne konkurentnosti.

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj istraživanja je ispitati sve oblike utjecaja novih znanja kojima malo poduzetništvo može povećati konkurentnost ugostiteljskih poduzeća. Nova znanja koja su obilježje i posljedica brzih promjena i sve brže primjene znanja, vještina i kompetencija utječu na potrebu sve veće prilagodbe malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Cilj je istražiti i pokušati dati novi doprinos u definiranju i određenju važnosti obrazovanja (e-obrazovanja i cjeloživotnog obrazovanja), kako bi malo poduzetništvo u ugostiteljstvu bilo konkurentnije i kako bi se moglo brže prilagoditi traženim tržišnim promjenama. Očekuje se istražiti teorijske i praktične aspekte ljudskog i intelektualnog kapitala te poslovne inteligencije i suvremene informacijske tehnologije, koje utječu na povećanje konkurentnosti i uspješnost malog poduzetništva.

Malo poduzetništvo u ugostiteljstvu je složeni sustav poticaja za stvaranjem nove i poduzetnije ugostiteljske usluge, ali pod pritiskom rizika i neizvjesnosti u uvjetima brzih promjena i ograničenih resursa. Iz ove činjenice proizlazi dodatni cilj istraživanja posebnosti malog poduzetništva s posebnim naglaskom na malo poduzetništvo u ugostiteljstvu, te kako ga se može potaknuti na cjelovitije usvajanje novih znanja, vještina i kompetencija, kako bi postalo konkuretnije i uspješnije. Središte pozornosti

predstavljat će istraživanje konkurencije, konkurentnosti i konkurentskih prednosti, suvremenih trendova u malom poduzetništvu i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Posebno će se istražiti teorijski i praktični aspekti nekih temeljnih izvora konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, a u kontekstu predmeta istraživanja disertacije.

Temeljni cilj istraživanja doktorske disertacije može se sažeti u sljedećoj konstataciji: identificirati sve teorijske pretpostavke i ponuditi validne empirijske dokaze o utjecaju novih znanja (teorijski uobličenih u pristupnim naznakama i u predmetu istraživanja) na konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Nakon provedenog empirijskog istraživanja, potvrdit će se ili demanitrati opća i posebne hipoteze.

1.4. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Promatrano na teorijskoj ravni, predmet i ciljevi istraživanja u sklopu ove disertacije bit će usmjereni k dokazivanju ili opovrgavanju sljedeće opće i posebnih hipoteza:

OPĆA HIPOTEZA:

Nova znanja, informatičke tehnologije, cjeloživotno obrazovanje i edukacija ugostiteljskih zaposlenika utječu na povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

POSEBNE HIPOTEZE:

Hipoteza 1: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

Hipoteza 2: Poticanje i kreditiranje malog poduzetništva i motiviranost ugostiteljskih zaposlenika povećavaju konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu iz pravih su se razloga odlučili na bavljenje ugostiteljskom djelatnošću, posjeduju dobre poduzetničke osobine, prepoznaju ciljeve poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u ugostiteljstvu te koriste opravdane motive kojima animiraju svoje zaposlenike za rad.

Hipoteza 3: Informacijska tehnologija i poslovna inteligencija čimbenici su i pokretači konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu dobro prepoznaju prednosti korištenja suvremene informacijske tehnologije i nabavljaju zadovoljavajuću informatičku opremu ali nedostatno koriste napredne mogućnosti internet poslovanja u ugostiteljstvu.

Hipoteza 4: Korištenje naprednih izvora stvaranja konkurenske prednosti dovodi do povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu ne prepoznaju vanjske i unutarnje barijere koje onemogućavaju razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, ne identificiraju izvore

stvaranja konkurentske prednosti i loše ocjenjuju stupanj konkurentnosti svojih poduzeća u odnosu na lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente.

1.5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Tijekom obrade predmeta istraživanja ove disertacije, a sukladno (pret)postavljenim ciljevima, koristit će se uobičajene znanstveno-istraživačke metode:

- **Deskripcija:** Kada neće biti potrebe detaljnog objašnjavanja, odnosno dubljeg uzročno-posljedična tumačenja nekih aspekata predmeta istraživanja, koristit će se metoda deskripcije, pa će navedeni aspekti biti samo korektno opisani, sukladno teorijskim (znanstvenim i stručnim) spoznajama iz domaće i strane literature;

- **Analiza:** U svrhu boljeg razumijevanja nekih aspekata relativno složenog predmeta istraživanja disertacije, neke će pojave biti raščlanjivane – rastavljane do razine nužnih dijelova i pojedinosti, osobito pri interpretaciji u disertaciji predočenih nalaza empirijskog istraživanja.

- **Sinteza:** U svrhu kvalitetnog zaključivanja o uzajamnoj vezi pojedinih dijelova u sklopu složenijih pojava, koristit će se i metoda sastavljanja dijelova u logične i ciljevima istraživanja primjerene cjeline, osobito u elaboraciji teorijskih aspekata poduzetništva i konkurentnosti te u dijelovima sumarne interpretacije nalaza empirijskg istraživanja.

- **Dedukcija i indukcija:** Raščlanjujući pojave na njihove dijelove te sastavljajući dijelove u logične cjeline, a u svrhu izvođenja zaključaka od općih sudova na pojedinačne ili na druge opće sudove te izvođenja zaključaka od pojedinačnih sudova na zajednički nazivnik, koristit će se metode dedukcije i indukcije.

- **Empirijski dokazi:** U svrhu iskustvenog potvrđivanja ili demantiranja opće i posebnih polaznih hipoteza te analitički, sintetički, dedukcijski i indukcijski izvedenih zaključaka, bit će provedeno vlastito empirijsko istraživanje, a u nekim će se slučajevima koristiti već publicirani rezultati i zaključci empirijskih istraživanja relevantnih domaćih i stranih autora i institucija.

U pojedinim dijelovima disertacije (osobito u prvom dijelu) koristit će se kritička analiza recentne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature iz područja novih znanja, upravljanja znanjem, informacijskim tehnologijama, poslovne inteligencije i važnosti cjeloživotnog obrazovanja, pri čemu će se deduktivno-logičkim pristupom povezati dosadašnje spoznaje iz svakog od navedenih područja. Pretražit će se i elektronički dostupne baze podataka, kako bi se osigurao pristup recentnim svjetskim istraživanjima povezanih s predmetom istraživanja.

Utjecaj novih znanja na konkurentnost maloga poduzetništva bit će opisan temeljem kritičke analize brojne literature, korištenjem povijesne metode, metode analize, sistematizacije, klasifikacije i sinteze. Posebna pozornost bit će usmjerena na dosadašnje znanstvene spoznaje o utjecaju znanja na konkurentnost općenito. Metodama apstrakcije i konkretizacije, generalizacije i specijalizacije te komparacije i klasifikacije identificirat će se ključna obilježja korištenja znanja u poslovnoj praksi naših malih poduzetnika i komparacija sa svjetskim iskustvima. U cilju povezivanja utjecaja znanja, informacijsko-komunikacijskih tehnologija i obrazovanja na

konkurentnost malog poduzetništva, koristit će se metode analize, deskripcije, apstrakcije, konkretizacije, generalizacije, specijalizacije te sinteze.

Kao priprema za empirijsko istraživanje provest će se izviđajno, odnosno eksplorativno istraživanje putem dubinskih intervjua s relevantnim ekspertima. U empirijskom dijelu istraživanja primijenit će se opisno (deskriptivno) istraživanje na reprezentativnom uzorku, uz korištenje anketnog upitnika (koji će u cijelosti biti predočen u E.1.2. prilogu ove disertacije) kao instrumenta istraživanja, oblikovanog na temelju teorijskih spoznaja i rezultata eksplorativnog istraživanja. Rezultati empirijskog istraživanja uključivat će sve glavne aspekte predmeta istraživanja disertacije, a sami rezultati istraživanja predočit će se u sklopu pojedinih tematskih cjelina ili poglavlja u disertaciji na koje se ti rezultati i odnose.

Glede statističke obrade podataka, u prvom koraku izvršit će se deskriptivna statistička analiza svih podataka dobivenih na temelju provedene ankete. Kompletna statistička analiza te tablični i grafički prikaz podataka izvršit će se korištenjem računalnih programa Microsoft Excel i SPSS. Izračunat će se aritmetičke sredine, standardne devijacije te koeficijenti asimetrije pojedinačno po svim pitanjima, a dobiveni rezultati prikazat će se tablično i grafički. Naknadno će se provesti analiza varijance zbog utvrđivanja statističkog značenja između pojedinih opcija svakog od pitanja u provedenoj anketi.

- **Aritmetička sredina:** To je najvažnija i najčešće korištena srednja vrijednost ili mjera centralne tendencije kao konstanta koja ima za cilj na reprezentativan način predstaviti niz varijabilnih podataka statističkog skupa.

- **Standardna devijacija:** To je prosječno odstupanje od aritmetičke sredine ili mjera disperzije rezultata oko srednje vrijednosti. Pokazuje točnost kojom je izvršeno pojedino mjerenje, pa što je manja, za niz mjerenja kažemo da je točniji. Poprima vijednost 0 kada varijabilnosti nema, a veća je što je varijabilnost veća, uzima u obzir svaki podatak, nije osjetljiva na veličinu uzorka i izražena je u istim jedinicama mjerenja kao i aritmetička sredina.

- **Koeficijent asimetrije:** Predstavlja omjer trećeg momenta oko aritmetičke sredine i standardne devijacije, podignute na treću potenciju, a najvažniji je pokazatelj asimetričnosti rasporeda podataka. Raspored podataka može biti simetričan (gdje su rezultati ravnomjerno raspoređeni oko aritmetičke sredine), pozitivno asimetričan (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali) i negativno asimetričan (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali).

- **Analiza varijance:** Izvorno služi da bi se utvrdilo je li varijabilitet između promatranih skupina podataka (uzoraka) statistički značajno veći od varijabiliteta unutar skupina. Cilj je ispitati odnos varijacija između uzoraka s varijacijama unutar uzoraka. Ako je taj odnos statistički značajan, zaključujemo da promatrani uzorci ne pripadaju istoj populaciji, odnosno aritmetičke sredine se značajno razlikuju.

Sve tablice izračuna aritmetičke sredine, standardne devijacije i koeficijenta asimetrije po svim pitanjima iz anketnog upitnika, obrađene po stratumima (županijama) te tablice izračuna analize varijance po svim pitanjima iz anketnog upitnika bit će predočene u prilozima S.1. i S.2. ove doktorske disertacije.

1.6. STRUKTURA DISERTACIJE

Iz sadržaja disertacije razvidno je kako će ona, osim kazala sadržaja, kazala vizualija, sažetka, popisa navođenih/citiranih izvora/literature (knjige, skripta, zbornici, znanstveni i stručni članci, internet, legislativa (zakoni i propisi te ostalo) te priloga, imati šest dijelova, i to:

1. UVOD: U ovom dijelu, kao što je i uobičajeno, predočit će se aktualnost teme, predmet i ciljevi istraživanja, opća i posebne hipoteze istraživanja, metodologija istraživanja, struktura disertacije te očekivani znanstveni doprinos disertacije.

2. NOVA ZNANJA I CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE - ČIMBENICI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA: U ovom dijelu posebna pozornost bit će posvećena istraživanju različitih aspekata poimanja znanja kao temeljnog poduzetničkog resursa, s posebnim naglaskom na proizvodnju i upravljanje znanjem te organizaciju utemeljenu na znanju, odnosno organizaciju koja uči. Posebno poglavlje bit će posvećeno i obrazovanju, s osvrtom na cjeloživotno obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje te e-obrazovanje. Posebno poglavlje bit će posvećeno istraživanju različitih aspekata ljudskog i intelektualnog kapitala, s osvrtom na njihove sastavnice i upravljanje. U sklopu tematskih cjelina poglavlja, bit će predočeni rezultati empirijskog istraživanja koji se odnose na gore spomenute teme istraživanja u ovom dijelu.

3. POSEBNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA I NOVA ZNANJA U UGOSTITELJSTVU: U ovom dijelu, prvotno će se definirati pojmovi poduzetništva i malog poduzetništva, napraviti distinkcija između pojmova poduzetnika i menadžera, predočit će se splet poželjnih poduzetničkih osobina te dobre i loše strane malog poduzetništva. Sukladno predmetu disertacije, posebno smo poglavlje bit će posvećeno eksplikaciji pojma, povijesti i značenja malog poduzetništva u ugostiteljstvu s posebnim osvrtom na obrazovanje kadrova za potrebe ugostiteljstva i turizma. U sklopu tematskih cjelina poglavlja, bit će predočeni rezultati empirijskog istraživanja koji se odnose na gore spomenute teme istraživanja u ovom dijelu.

4. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA - ČIMBENIK KONKURENTNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU: U ovom dijelu, posebno će se eksplicirati pojmovi poslovne inteligencije i informacijsko-komunikacije tehnologije, s posebnim osvrtom na e-trgovinu i e-poslovanje. U sklopu tematskih cjelina poglavlja, bit će predočeni rezultati empirijskog istraživanja koji se odnose na gore spomenute teme istraživanja u ovom dijelu.

5. MODELI KONKURENTSKE PREDNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU: U ovom dijelu, prvotno će se definirati pojmovi konkurentnosti i konkurentskih prednosti, prikazat će se analiza stanja, perspektive i problemi konkurentnosti malog poduzetništva te postupak njihove analize, osobito pomoću benchmarkinga kao metode analize konkurentnosti. Posebno poglavlje bit će posvećeno potencijalima konkurentske prednosti i izazovima poduzetništva u 21. stoljeću, s posebnim osvrtom na poslovnu etiku, društvenu odgovornost, održivi razvoj, marketing i menadžment. Posebno poglavlje posvetit će se i prikazu obrazovnih sustava i modela za povećanje novih znanja i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. U sklopu tematskih cjelina poglavlja, bit će predočeni rezultati

empirijskog istraživanja koji se odnose na gore spomenute teme istraživanja u ovom dijelu.

6. ZAKLJUČAK: U ovom dijelu doktorske disertacije bit će istaknuti zaključci koji se mogu izvući na temelju rezultata empirijskog istraživanja, a polazeći od jedne uvodno istaknute opće (glavne) i četiri posebne (pomoćne) hipoteze, odnosno hipotetičke pretpostavke.

1.7. OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS

Opći cilj ove doktorske disertacije bit će identifikacija svih teorijskih pretpostavki i validnih empirijskih dokaza o utjecaju novih znanja na konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu. U disertaciji će biti predočen sustavan pregled teorijskih spoznaja i empirijskih dokaza takvom cilju. Kritički će se analizirati zatečeno stanje primjene novih znanja kod hrvatskih malih poduzetnika u ugostiteljstvu, čime će se, između ostalog, unaprijediti postojeća teorijska i istraživačka znanja o navedenim područjima.

Znanstveni doprinos disertacije predstavljat će razrada metodologije istraživanja odnosa i stupnja korištenja novih znanja i obrazovanja na stvaranje konkurencijske prednosti hrvatskih malih poduzetnika u ugostiteljstvu, koja će biti usklađena s istraživanjima u domaćoj i svjetskoj znanstvenoj literaturi. Bit će formuliran i empirijski validan teorijski model temeljem klasičnih teorijskih odrednica. Razvoju znanstvene misli u ovom području pridonijet će i empirijski nalazi o stanju i utjecaju novih znanja na konkurentnost malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

Konačno, najveći će se znanstveni i stručni doprinos ove disertacije moći sagledavati i ocjenjivati kroz rezultate empirijskog istraživanja o različitim aspektima korištenja novih znanja, cijeloživotnog obrazovanja, poslovne inteligencije i suvremene informatičke tehnologije kod hrvatskih malih poduzetnika u ugostiteljstvu i taj utjecaj na stvaranje njihove konkurentske sposobnosti, to više što će se dobiveni rezultati temeljiti na istraživanju na reprezentativnom uzorku ispitanika. Rezultati ovog empirijskog istraživanja moći će biti poticaj za slična komparabilna istraživanja. Znanstveni doprinos predstavljat će i činjenica što će se istraživanje provesti u Hrvatskoj, gdje inače postoji velika insuficijentnost takvih istraživanja.

2. NOVA ZNANJA I CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE - ČIMBENICI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA

Osnovni cilj ovoga dijela disertacije je ispitati sve oblike utjecaja novih znanja kojima malo poduzetništvo može povećati konkurentnost ugostiteljskih poduzeća. Posebna pozornost bit će posvećena istraživanju različitih aspekata poimanja znanja kao temeljnog poduzetničkog resursa, s posebnim naglaskom na proizvodnju i upravljanje znanjem te organizaciju utemeljenu na znanju, odnosno organizaciju koja uči. Posebno poglavlje bit će posvećeno i obrazovanju, s osvrtom na cjeloživotno obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje te e-obrazovanje. Posljednje poglavlje u ovom dijelu disertacije bit će posvećeno istraživanju različitih aspekata ljudskog i intelektualnog kapitala, s osvrtom na njihove sastavnice i upravljanje. U sklopu tematskih cjelina poglavlja, bit će predočeni rezultati empirijskog istraživanja koji se odnose na gore spomenute teme istraživanja u ovom dijelu. Nastojat će se posebno ispitati i pomoćna hipoteza da su nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Rezultati empirijskog istraživanja pokazat će u kolikoj mjeri mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

2.1. NOVA ZNANJA KAO TEMELJNI RESURS RAZVOJA I KVALITETE

Osim uvodnih teorijskih naglasaka o pojmu i klasifikaciji znanja, u ovom poglavlju bit će obrađene teme proizvodnje znanja i upravljanja znanjem, s posebnim osvrtom na mogućnosti poboljšanja sustava upravljanja znanjem te organizaciju utemeljenu na znanju.

2.1.1. Pojam i klasifikacija znanja

Znanje je informacija opskrbljena značenjem, interpretacija podataka s obzirom na njihov kauzalni suodnos i njihovu unutarnju konzistenciju. Znanje je podložno parametrima kapitalističke ekonomije koja će spram znanja djelovati prijateljski samo onda i ondje gdje ono može biti izravno primijenjeno i komercijalizirano, ili s obzirom na neutralnost troškova, onda i ondje gdje barem dalje ne smeta.[1] Poslovanje svakodnevno donosi nove prepreke, uspone i padove, a uspjeh se postiže samo ako se posjeduje dostatno znanja i upornosti da se te prepreke savladaju i problemi riješe. Naglašavanje uloge znanja posljedica je značajnih strukturnih promjena na prijelazu iz industrijske u informacijsku ekonomiju, kada glavni resursi više nisu materijalna dobra, već to postaje znanje. Znanje danas zauzima glavnu ulogu uspješnosti u životu i poslu. *Znanje je moć*, kažu mudri i uspješni ljudi.

[1] Liessmann K.P., "Teorija neobrazovanosti: zablude društva znanja", Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2008. str. 41.

Danas se sve više na znanstvenim skupovima, u raspravama i polemikama koje se vode o suvremenom menadžmentu rabe pojmovi znanje i upravljanje znanjem (*Knowledge Management* − u nastavku disertacije uglavnom će se označavati akronimom KM) te naglašava njihova uloga u rješavanju gospodarskih problema. Usto, nadovezuju se i pojmovi intelektualni kapital i poslovna inteligencija, a istodobno se sve češće govori o prijelazu iz informacijskog društva u društvo znanja, pri čemu se rijetko definira sam pojam znanje, dok je pojam upravljanje znanjem koncem 90-ih godina 20. stoljeća bio popularan i obrađivan u stranoj literaturi, kao jedan od alata suvremenog menadžmenta. Znanje danas valja promišljati u kontekstu sljedećih suvremenih izazova:

- **Globalizacija** (vizije, misije, strategije, politike, direktive, upute, intranet te virtualne organizacije);
- **Orijentacija na kupca** (mjerenje zadovoljstva klijenata, kupaca);
- **Brzina** (usmjeravanje na ciljeve, odlučivanja na najnižim razinama);
- **Izvrsnost** (modeli poslovne izvrsnosti, TQM, upravljanje ključnim, upravnim i podržavajućim procesima i slično);
- **Troškovna učinkovitost** (kontinuirano smanjivanje troškova); te
- **Kompletna rješenja** (inovacije, razmjena znanja i slično).

Treba praviti razliku između podataka, informacija i znanja. Podaci su zaseban skup objektivnih činjenica o događaju (strukturirani zapisi o transakcijama, zapisi mjerenja, ispitivanja ili opažanja i slično), informacije su skup podataka sa značenjem (informacija je poruka u bilo kojem obliku, a postaje znanjem tek kada je primijenjena – dodana vrijednost), dok znanje proizlazi iz uma prilikom rada, to je ukupnost svega što je bilo spoznano, otkriveno ili izvedeno zaključivanjem. Znanje je neophodno za dobro odlučivanja, odnosno za prepoznavanje i razumijevanje uzročno-posljedičnih odnosa koji utječu na poslovanje, a time i na sposobnost predviđanja budućnosti. Znanje je mješavina iskustva, vrijednosti, povezanih informacija i ekspertnih mišljenja koja osigurava okvir za ocjenjivanje i uključivanje novih iskustava i informacija. U poduzećima, znanje je često pohranjeno ne samo u dokumentima ili spremištima (bazama znanja), već i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama i normama.

U industrijskoj eri znanje je bilo u funkciji opsluživanja strojeva, postojećih procesa i proizvoda, a glavna mu je uloga bila povećanja produktivnosti rada, kada su velike korporacije i masovna proizvodnja koja se lako plasirala na tržište, bili glavni pokretači gospodarstva. Međutim, danas, u uvjetima saturiranog tržišta, usmjerenje je na povećanje količine informacija i znanja s ciljem povećanja učinkovitosti glede izrade kvalitetnijeg proizvoda s dodanom vrijednošću u znanju, a ne u ugrađenom materijalu ili fizičkom radu. Sve se više prodaje znanje, a ne sirovine i materijali. Nesmiljena tržišna utakmica tjera današnje poslovne subjekte na korištenje novih informacija i znanja. Na prijelazu iz industrijske u ekonomiju znanja informacija postaje važnim resursom, a informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT) postaju temeljnom infrastrukturom, pa razvojem tih tehnologija poslovanje ubrzava i skraćuje proizvodni i poslovni ciklus.

Znanje predstavlja ukupnost svega poznatog; to je sustav ili logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje je čovjek usvojio i trajno zadržao u svojoj svijesti; znanje čine sve činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem; znanje je teorijsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta; to je sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje problema i prilagođavanje

promjenama. Znanje nastaje u glavama (umovima) ljudi, to je nematerijalni resurs, slika stvarnosti iskazana zamislima čovjeka dok promatra svijet oko sebe: prostor, objekte, odnose i događaje u toj stvarnosti. Ono se sastoji od intuicije, skupa ideja, iskustva, vještina i učenja i ima potencijal stvaranja nove vrijednosti. Sve informacije nisu poslovno validne te od poslovnog subjekta ovisi koje će od njih kvalificirati kao svoje intelektualno ili vlasništvo utemeljeno na znanju.

Iskustveno je znanje upravo ono po čemu se jedno poduzeće razlikuje od drugog i što ga čini uspješnim, ono je promjenljivo i raste s usvojenim novim vještinama i s iskustvom vlasnika, pa ga je teško uhvatiti i bilježiti. Sposobnost poduzeća da povećava razinu iskustvenog znanja i dijeli ga zaposlenicima, drži se temeljnim zadatkom funkcije upravljanja znanjem. Biti kompetentan znalac znači stjecati, koristiti, razvijati i dijeliti znanje, vještine i iskustava s ciljem da su te kompetencije raspoložive u pravo vrijeme, u potrebnoj količini, na predviđenom mjestu i uz prihvatljive troškove.

No, ne postoji način kojim bi se moglo potpuno upravljati iskustvenim znanjem, ali je jedan njegov dio, uz pomoć odgovarajućih alata i tehnika, moguće identificirati i kvantificirati te ga učiniti pristupačnim ostalim zaposlenicima. Na taj se način može kreirati treći tip, tzv. implicitno znanje koje je specifičnost pojedinog poduzeća i teško ga je kopirati, jer je nastalo unutar njega, odnosno akumulirano je kao spoznaja uspješnih rješenja i načina rješavanja upravljačkih problema i predstavlja značajnu sastavnicu konkurentske prednosti. Znanje se prema supstanci može podijeliti na:[2]

- **Činjenično znanje** (obuhvaća podatke i informacije);
- **Deklarativno znanje** (proizlazi iz toga je li neka tvrdnja istinita ili ne te ga nazivamo i propozicijskim znanjem)
- **Proceduralno znanje** (obuhvaća poznavanje postupaka kako što napraviti, tzv. *know-how* znanje), odnosno tehnike, algoritme i heurističke postupke koji se koriste u ekspertnim sustavima, ili ga koriste stručnjaci za rješavanje određenih problema); te
- **Prosudbeno znanje** (omogućava vrednovanje različitih ograničenja i bitno za planiranja radi postavljanja ostvarivih ciljeva u planovima).

Znanje se sastoji od činjenica, pravila, metodologija, teorija, primjera i slično. Modeli (koji nastaju kada se slika stvarnosti iskazuje zamislima pojedinca koji promatra svijet oko sebe) predstavljaju nositelje znanja. Kada je slika pojedinca pogodnija za razumijevanje od drugih, ona postaje model stvarnosti i preuzima se od prethodnog izvora znanja. Preuzeta slika može biti ista ili slična stvarnosti, tako da ta sličnost postaje mjera kvalitete znanja. Taj proces modeliranja i prenošenja znanja predstavlja polazište svih procesnih obilježja znanja. Nositelji znanja čine osnovu izgradnje sustava za upravljanje znanjem. Prema mjestima izvora znanja u tvrtci, nositelji znanja uključuju organizacijsko znanje, eksplicitno i iskustveno znanje pojedinca, tehnološka znanja (aplikacije, računala, mreže) i znanje iz vanjskih izvora.[3]

Svako poduzeće mora razriješiti temeljno pitanje: kakvi su njegovi potencijali za uspjeh u konkurentnom okruženju i kako ih želi razvijati. Potencijal znanja zaposlenika svakako je jedan od tih potencijala ili resursa. Znanje i sposobnost zaposlenika ne smije stajati iza financijskih i materijalnih resursa. Planiranje profila zanimanja te

[2] Vidović S., "Upravljanje znanjem", InfoTrend, Zagreb, br. 107/2003. str. 44.

[3] Ljubetić V., "Upravljanje znanjem primjenom alata poslovne inteligencije" (magistarski rad), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005. str. 15.

osposobljavanje ili obučavanje, uz permanentno usavršavanje nužni su za menadžere, stručnjake, eksperte, ali i same zaposlenike. Tehnološke promjene sve više diktiraju specijalistička znanja, vještine i sposobnosti.[4] Znanje je pohranjeno u obliku dokumenata u riznicama znanja (bazama podataka), ali se nalazi i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama i normama. Da bi znanje bilo primjenjivo i iskoristivo u procesu donošenja odluka i provođenju akcija, valja ga integrirati u sustav upravljanja znanjem. Postoje dva izvora znanja:

- **Interni izvori:** Organizacijsko znanje, tacitno znanje zaposlenika i tehnološko znanje (organizacijski sustavi za transakcijske obrade, baze i skladišta podataka, sustavi za upravljanje dokumentacijom, sustavi za upravljanje sadržajem, sustavi izvješćivanja te osobni ili skupni informacijski upravljački sustavi); te
- **Eksterni izvori:** Znanje naših kupaca, potrošača, dobavljača i inih klijenata, naših konkurenata, korisnički zahtjevi, znanstveni i stručni (ne)informacijski izvori, pretplatničke baze znanja i slično.

Ključne kompetencije stoga nisu imovina u računovodstvenom smislu (nema ih u bilanci poduzeća), niti jedan od oblika infrastrukture, niti temeljne tehnologije kojima se poduzeće koristi. Kako bi se poduzeće nosilo s novim trendom e-poslovanja, umrežavanja i upravljanjem lancima vrijednosti, vjerojatno će se morati ponašati prema teoriji koja će pomiriti interni i eksterni pogled na strategiju, na taj način da će objediniti koncept ključnih kompetencija s nekom vrstom modificiranog Porterova modela u kojem više neće biti težište na jednom poduzeću i njegovoj konkurentnosti, već na konkurentnosti cijelog lanca vrijednosti (umreženih poduzeća i virtualnih organizacija) naspram drugih te na isporučenoj cjelokupnoj vrijednost kupcu i raspoređivanju rada na dodanoj vrijednosti u tom lancu u skladu s ključnim kompetencijama partnera u njemu.[5]

Znanje je temelj konkurentske prednosti, pa svoju konkurentnost i ulazak u EU Hrvatska mora svakako graditi na znanju, znanje će joj pomoći u borbi s konkurencijom, bit će uvažavana samo ako se ustrajno razvija znanje njenih stanovnika. Nova ekonomija je utemeljena na znanju. Znanje je najapstraktniji i najteže uhvatljiv resurs, ali zato i jedinstven, najmanje se može imitirati i ne troši se u proizvodnji kao ljudi, novac i materijalni resursi. Internet povezuje sve ljude svijeta, ali i sve otkriva. Sve materijalne resurse moguće je danas naručiti jednim klikom miša.

2.1.2. Proizvodnja znanja kao temeljni resurs razvoja i kvalitete

U ovom dijelu objasnit će se proces pretvorbe informacija u znanje, zatim nova proizvodnja znanja, kao i uloga ulaganja u znanost te u istraživanje i razvoj, a u sklopu ove cjeline predočit će se nalazi istraživanja o korištenju stručnih znanja i vještina u poslovanju malih poduzetnika u ugostiteljstvu, koji će potvrditi ili demantirati pretpostavku kako su nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

[4] Vukčević M. i Đurović D., "Izrada projekata s motrišta poslovne logistike, znanja i menadžmenta ljudskih resursa", Naše more 53(1-2), Dubrovnik, 2006. str. 41.

[5] Srića V. i Müller J., "Put k elektroničkom poslovanju", Sinergija, Zagreb, 2001. str. 16.

2.1.2.1. Od informacije do znanja

Izrazi informacijska znanost i/ili informatika u različitim se jezicima koriste u različitim značenjima. Termin informatika nastao je od francuskih riječi (*information* i *automatique*) koje su uzimane kao istoznačnice za automatsku obradu podataka. U njemačkoj literaturi termin informatika (*die Informatik*) sinonim je znanost o računalima. U ruskom jeziku označava integralnu znanost o informacijama, odnosno disciplinu koja proučava strukturu i svojstva, a ne konkretni sadržaj znanstvenih informacija. Ipak termini informatika i informacijska znanost u velikoj mjeri označavaju isti sadržaj. U Hrvatskoj se riječ informatika rabi u informacijsko-dokumentacijskom i elektroničko-računalnom značenju i kontekstu.

Kroz povijest, informacijska se znanost razvijala u vezi s nekim drugim disciplinama (lingvistika, semiotika, teorija odlučivanja, teorija igara, dokumentacija, teorija informacija - kibernetika, opća teorija sustava i slično), a paralelno s time razvija se informacijska tehnologija. Pretraživanje informacija nikad se nije razvilo u posebnu znanstvenu disciplinu, jer je to oblik komunikacije, što je uzrokovalo povećanje interesa na razmjenu znanja ili informacija općenito, osobito razmjenu pohranjenog znanja. Važnu ulogu u razmjeni znanja ima informacijsko-dokumentacijska djelatnost koja se bavi prikupljanjem, pohranjivanjem, obradom i pretraživanjem informacija. Informacijska je znanost usko povezana sa znanjem, jer se bavi teorijom prijenosa, skupljanja, pohranjivanja i reproduciranja znanja.

Za informacijsku znanost, fundamentalni su pojmovi informacija kao fenomen i komunikacija kao proces, pa se teorija informacija može tumačiti na tehničkoj, semantičkoj i biheviorističkoj razini. Matematička se teorija informacija bavi mogućnošću uporabe teorijskih modela za analizu informacijskih i/ili komunikacijskih procesa. Informacijski fenomen uključuje komunikacijski pristup te informaciju kao svojstvo materije, kao značenje, kao događaj, kao reduciranu neizvjesnost, kao znanstvenu činjenicu, kao surogat znanja, kao strukturu i slično. Pri tome, valja polaziti od tri paradigme:[6]

1. **Informacija kao znanje ili izvor znanja** (informacija je podatak nastao obradom podataka, što je paradigma za informacijsko-dokumentacijsko-komunikacijsku praksu traženja informacija u tekstu, dokumentu, poruci);
2. **Informacija kao anomalija znanja ili nova forma znanja** (informacija se javlja kao nova forma znanja paralelna s postojećim dokumentima, porukama, znanjima); te
3. **Informacija kao model znanja** (informacija kao ključni termin informacijske znanosti konstrukt je za oznaku različitih prirodnih fenomena, primjerice: dokumenti, poruke, vijesti i slično).

Relevantnost je ključni pojam informacijske znanosti kada se 50-ih godine 20. stoljeća razvija sustav za pretraživanje informacija kojemu je glavni cilj postalo pretraživanje i osiguravanje relevantnih informacija. Inače, relevantnost možemo tumačiti samo u okviru komunikacijskog procesa prenošenja informacija od izvora do odredišta. Inače, tri su dominantna razvojna smjera informacijskih znanosti:

1. **Stručni predmet** (informacijske znanosti određuje se na razini prakse i primjene informacijskih sustava);

[6] www.maturski.net (10.06.2010.)

2. **Tehnologijski** (informacijska je znanost disciplina što se bavi primjenom informacijske tehnologije za obradu, prijenos i multiplikaciju informacija); te
3. **Znanstveni** (informacijska znanost proučava teorijske i eksperimentalne aspekte komunikacija i informacija općenito).

Informacija je društvena vrijednost, ona se artikulira na različite načine. Najčešće se postulira da su informacije neophodne radi znanstvenog, tehnologijskog i ekonomskog rasta i razvoja, radi nacionalne sigurnosti, radi razvoja tehnologija i slično. U literaturi nalazimo veliko šarenilo i nepreciznost glede uporabe termina informacija i znanja, a često se rabe kao istoznačnice. U kontekstu komunikacijskog procesa, nalazimo sljedeća mišljenja:

- Informacija se ostvaruje u komunikacijskom procesu;
- Informaciju posjeduju barem dvije osobe: emiter i korisnik;
- Informacija je predmet izučavanja znanosti, znanstvenog razvoja;
- Informacija nije cilj, nego sredstvo;
- Nove informacije sadrže objektivno nova znanja;
- Informacijska znanost (ne)može stvarati nove informacije;
- Kumulativnost znanja ne postiže se akumulacijom, već sažimanjem opusa znanja s različitih područja na prikladne i uporabljive razmjere;
- Teorija informacijske znanosti ne može se razvijati na klasičnoj teoriji znanja, jer ona poistovjećuje informaciju i znanje;
- Znanje iskazujemo znanstvenim jezikom;
- Postoje eksterna i interna informacija;
- Stvarna informacija ne poznaje podjelu na komunikacijske i spoznajne procese, što je rezultat analitičkog i pedagoškog pristupa;
- Znanje je fizička supstanca koju znanstvenik šalje, a korisnik prima;
- Informacije su realno promjenjive;
- Znanje se analizira kao jedinica informacijskog procesa i slično.

Unutar teorije informacija, autori informaciji pridaju različita značenja. Začetnik teorije informacija, C.E. Shanon, razdvojio je probleme vezane uz prenošenja informacije od problema vezanih uz razumijevanje njezinog sadržaja te uveo pojam entropije, kao mjeru učinkovitosti komunikacijskog sustava te informaciju objašnjava kao mjeru za slobodu izbora pri selekciji poruka ili dokumenata. U sklopu studije koju je koncem 2003. godine pokrenula Izraelska akademija znanosti, s ciljem istraživanja teorije informacijskih znanosti, kao i razvoja sveobuhvatnog, sustavnog i znanstveno vrijednog mapiranja znanja unutar informacijskih znanosti, provedena je panel-rasprava u kojoj su 54 vodeća znanstvenika iz područja informacijskih znanosti komentirala teorijsku osnovu, metodologiju i kriterije studije. Iz dostupnih komentara i odgovora R. Capurra, voditelju studije vidljive su razlike u shvaćanju informacije i informacijskih znanosti do danas.[7]

Suočeni s problemom eksplozije informacija, kao i pojavom digitalne informacije koja dobiva novi identitet i koja može biti u interakciji s bilo kojom drugom informacijom, rješenje se nastoji pronaći u razvoju informacijske tehnologije. Sustavi za pretraživanje informacija donose tehnološka rješenja koja se sve više obraćaju relevantnosti, jer je uočeno da velika količina nerelevantnih informacija ugrožava komunikaciju. Poseban

[7] www.capurro.de (11.06.2010.)

mehanizam komunikacije razvila je moderna znanost, a temelji se na sustavnom i selektivnom objavljivanju fragmenata znanstvenog rada koji su povezani sa širim problemom. Stoga, učinkovitost se znanstvenog komuniciranja i same znanosti temelji na mehanizmu odabira relevantnih informacija.[8]

Još je 1931. godine B. Težak, [9] vizionar u području informacijskih znanosti, ustvrdio da moderna znanost nijedno tumačenje ne uzima potpuno istinito – istinito je samo zapažanje, jednostavna konstatacija, ali sud na temelju opažanja još nije istinit, on može biti samo vjerojatan, što je kredo modernog znanstvenika. Prema njemu, moral znanstvenog radnika uglavnom se temelji na prihvaćanju četiriju načela:[10]

- **Načelo otvorenosti:** Rezultati moraju biti korisni i dostupni svim znanstvenicima, i to što prije, računavši i vrijeme eksperimentalnih procesa, nekih tehničkih pristupa i podataka, jer se jedino znanstvena istina postavlja kao obveza;
- **Načelo slobode:** Nikoga se ne smije prisiliti na prerano objavljuje, ili mu narediti što će objavljivati (primjena tih dvaju načela vodi do);
- **Načelo odgovornosti:** Odgovornost znanstvenika za sve ono što je objavljeno (dosljedna primjena i odraz tih triju načela dovodi do); te
- **Načelo povjerenja:** Riječ je o povjerenju znanstvenih krugova koji će verificirati rezultate i zatim ih prihvatiti.

ETAKSA-kompleksom (emisija, transmisija, akumulacija, selekcija i apsorpcija) informacija predstavlja kompleks interakcija gdje se neki podatak, poruka, informacija, posredstvom nekoga medija ili dokumenta, prenosi, sprema, čuva, pronalazi i iskorišćuje, tako da se komunikacijski lanac zatvara.[11] U tom kontekstu, valja razmatrati znanstvene informacije i komunikaciju te časopise kao glavne nositelje te komunikacije. Stoga, i svjetske baze podataka bilježe mnoštvo članaka iz velike lepeze časopisa, što pomaže u prijenosu i pronalaženju informacije. Ali, u mnoštvu slučajeva znanstvena literatura, kao izvor informacija, unosi više nepoznanica, nego što daje pouzdanih informacija, pri čemu se ne dovodi u sumnju iscrpnost informacije, nego u njezinu pouzdanost, jer suvremeni pretraživački programi daju iscrpne i vrlo brojne podatke, ali su upitni kriteriji prema kojima se provodi odabir informacija.

Resurs znanja sve je više i kriterij za donošenje odluka na licu mjesta. Pritom, riječ je o izgradnji znanja, o lokalnom tržištu i o raspoloživosti odgovarajućih kvalificiranih suradnika i dobavljača. Valja istraživati i razvijati, odnosno proizvoditi ondje gdje se može najviše naučiti. Zato je i Honda svoje europsko razvojno središte smjestila u Njemačkoj, dok njemačka poduzeća istražuju i razvijaju genske tehnologije u SAD-u te nije teško proreći da će u budućnosti izbor međunarodnog sjedišta neće ovisiti o iskorištavanju prednosti u troškovima, nego iskorištavanju komparativnih prednosti znanja. I u operativnom upravljanju međunarodnih poduzeća izgradnja i transfer znanja igraju sve veću ulogu. Tu valja donijeti odluke gdje će se izgrađivati koje znanje i procijeniti kako se znanje može učinkovito transferirati. Multinacionalna poduzeća sa svojim kupcima i dobavljačima postaju svjetska mreža znanja.

[8] www.hrcak.srce.hr (06.09.2010.)

[9] Težak B., "O istini u prirodnim naukama", Nova Europa, Beograd, 1931. br. 24. str. 183.

[10] Težak B., "Informacione znanosti i službe: njihova struktura, odnosi i politika", Informatologia Yugoslavica, Zagreb, 1969. 1(1/4), str. 15.

[11] Težak B., "Informaciono-dokumentaciono-komunikacioni (INDOK) sistem", Informatologia Yugoslavica, Zagreb, 1969. 1(1/4), str. 10.

2.1.2.2. Nova proizvodnja znanja

Znanje je temelj poslovnog odlučivanja, a odluke se mogu donositi na temelju *Eminence-based* (oslanjanje na osobno znanje, znanje i iskustvo starijih kolega te običaje poduzeća) te *Evidence-based* (donošenje odluka na temelju najboljeg mogućeg dokaza koji se može pronaći u literaturi). Nekada su poduzeća bila usmjerena na upravljanje fizičkom, a ne nematerijalnom imovinom u obliku intelektualnog vlasništva. Poduzeća su danas orijentirana prema kupcima te svoje znanje dokumentiraju i razvijaju kao konkurentsku prednost. Odluke se donose na temelju raspoloživog znanja, što je veći izazov, jer takvo znanje podupire sposobnosti koje određuju kvalitetu proizvoda i usluga korisnicima na tržištu. Promatrano na mikro razini, razlikujemo pet načina stvaranja (proizvodnje) znanja:[12]

- **Akvizicija:** Podrazumijeva stvaranje znanja putem analize narudžbi kupaca, jer iz narudžbi se mogu izvući informacije o teme kakve proizvode ili usluge kupac želi, kakvi su trendovi glede obilježja proizvoda ili usluga te kamo usmjeriti poduzeće kako bi se postiglo što veće zadovoljstvo kupaca ugradnjom novih spoznaja;
- **Namjenski resursi:** Namjenski su resursi oni koje poduzeće posjeduje, a namijenjeni su za stvaranje novih znanja. Poduzeća imaju resurse za unutarnje upravljanje znanjem, najčešće kao dijelove (odjeljenja) za strategiju poslovanja, informacijsku tehnologiju ili menadžment ljudskim resursima. U ovu skupinu spadaju i resursi iz vlastitog istraživanja, ciljne izobrazbe i samoobrazovanja zaposlenika i slično;
- **Spajanje:** Riječ je o stvaranju znanja putem spajanja poduzeća na temelju različitih znanja i iskustava zaposlenika. Skupljaju se znanja i iskustva spojenih poduzeća te nastaje novo znanje. Takvo znanje može pridonijeti više od samog znanja koje su poduzeća imala prije spajanja, ali ga je nužno prilagoditi potrebama novog poduzeća prije nego što ga se počine primjenjivati;
- **Adaptacija:** Od samog nastanka poduzeća slijede mnoge promijene na koje se moraju prilagoditi kako bi opstala. U procesu tih adaptacija stječu se mnoga znanja koja se odnose na strukturu organizacije te tržišta na kojima će poduzeća djelovati, jer preživljavaju one prilagodljive te osjete krize prije nego što one nastupe;
- **Umrežavanje:** Podrazumijeva spajanje znanja dva ili više organizacijskih dijelova (sektora). Primjerice, stvaranje baze podataka koju će istodobno koristiti nabava i proizvodnja poduzeća s ciljem da podaci budu pravovaljani i uvijek ažurirani. Umrežavanja uključuje stalno i učinkovito komuniciranje putem interneta, intraneta, neformalne mreže, *e-mail*, *netmeeting*, biblioteke, *communitiesa*, foruma i slično).
- **Ostalo:** Uglavnom uključuje stvaranje znanja putem različitih oblika suradnje sa znanstveno-istraživačkim institucijama na rješavanju konkretnih proizvodnih ili poslovnih problema, zatim kupnjom ili zakupom pojedinaca-znalaca, špijunažom, krađom ili sličnim neetičnim oblicima stjecanja znanja.

Već 20-tak godina u tijeku je tranzicija znanstvenih sustava prema novom modelu. Nova proizvodnja znanja uvjetovana je paradoksalnim položajem u kojem su se znanost i sveučilišta našli u gospodarstvu znanja. Umjesto da njihova pozicija jača, sveučilišta gube svoj položaj monopolskog kreatora znanja, a znanost gubi status prvog pokretača tehnoloških inovacija te se sve jasnije kristalizira pitanje: ako tehnologija nije primijenjena znanost, čemu onda znanost i akademska istraživanja

[12] www.hiredgunconsulting.com (12.10.2010.)

uopće služe? Novi model proizvodnje znanja rezultat je paradoksalnog položaja sveučilišta ili njegove aktualne tragedije koja je rezultat dvaju globalnih procesa:[13]

1. Masovne proizvodnje akademski školovanih građana od proizvođača znanja koji su, zbog nemogućnosti znanstvene zajednice da ih apsorbira, svoja specijalistička znanja kao i znanstvene metode prenijeli izvan sveučilišta, tako stvorili uvjete za tzv. heterogenu proizvodnju znanja i doveli u pitanje monopol tradicionalnih instituta i sveučilišta; te
2. Potražnje znanja od strane industrije koje dovodi do toga da specijalizirana znanja postaju ključni čimbenik konkurentske prednosti, što prisiljava razvijati stalno nove tehnologije i nova znanja, samostalno ili u sklopu mreža znanja, a često neovisno o sveučilištu i znanstvenim institutima, slabeći njihovu društvenu poziciju.

Aktualna komercijalizacija obrazovanja i merkantilizacija znanja paralelni su procesi kojima je danas izložena akademska zajednica. Uz više aktualnih problema (društveni status obrazovanja, podfinanciranost sustava, neuspješna implementacija bolonjske reforme, kvantitativne metode vrednovanja, nedostatak argumentiranih rasprava i istraživanja), osobito valja naglasiti proces posvemašnje merkantilizacije znanja koja, u ime tržišno isplativih i tehno-svrhovitih znanja, podcjenjuje i odbacuje društvena i humanistička istraživanja i obrazovanje, pa je pozicioniranje društveno-humanističkih fakulteta specifično u odnosu na cjelinu akademskog pogona koji se, više ili manje uspješno, adaptira realnim ili simuliranim zahtjevima tržišta rada.[14]

Kriza znanosti i sveučilišta poprima globalne razmjere i postaje glavna preokupacija znanstvenih i stručnih rasprava. Mnogi autori drže da sveučilište stoji pred svojom drugom revolucijom, a znanost pred novim ugovorom s društvom, dok je zajednički nazivnik obaju fenomena potreba da se znanje stvoreno u javnoj sferi kapitalizira, odnosno da se gospodarski i komercijalno eksploatira. Pojavom gospodarstva znanja u 90-im godinama dolazi do promjene u paradigmi sveučilišnih istraživanja, pa akademsko istraživanje uzmiče pred novom proizvodnjom znanja. Inače, suvremena razmatranja znanstvenika razlikuju dva modela proizvodnje znanja:[15]

1. **Klasični model:** Proizvodnja znanja na načelima, metodama, vrijednostima i normama utemeljenim na idealu dosadašnje konvencionalne znanost, odnosno na Newtonovoj empirijskoj i matematičkoj fizici (kraljica svih znanosti); te
2. **Novi model:** Transdisciplinarna proizvodnja znanja koja se može odvijati izvan klasičnih znanstvenih institucija u kontekstu primjene, a podređena je prosudbi društva i interesima lokalne zajednice.

U Hrvatskoj, kao i svim drugim zemljana koje teže društvu znanja nesporna je spoznaja nove uloge znanosti, što zahtijeva strukturne promjene u odnosu između sveučilišta, države i industrije. Efekti te velike transformacije institucionalnih struktura otvorili su široku internacionalnu debatu o novoj ulozi sveučilišta kao najznačajnije institucije proizvodnje i transfera znanja. Je li u Hrvatskoj potrebno tradicionalni znanstveni sustav transformirati u novu proizvodnju znanja, odnosno je li moguće i kako sadašnji sustav znanstvenih istraživanja, koji je organiziran prema tradicionalnim

[13] Gibbons M. (i ostali), "New Production of Knowledge: Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies", SAGE Publications, 1994. str. 171.
[14] www.rsp.hr (15.11.2011.)
[15] Gibbons M. (i ostali), Ibidem, str. 172.

vrednotama, transformirati u novu proizvodnju znanja? Dva su čimbenika koji govore u prilog potrebe nove proizvodnje znanja u Hrvatskoj:[16]

1. Svoj razvoj Hrvatska više ne može temeljiti samo na prirodnim resursima i klasičnim tehnologijama u industrijama niskih profita i niskih plaća. Neupitno je da svoj razvoj moramo temeljiti na tehnološkom razvoju koji pretpostavlja snažan razvoj i korištenje vlastitih znanstveno-istraživačkih i obrazovnih potencijala, kako bi nova proizvodnja znanja postala resurs i preduvjet razvoja; te
2. Razvijene zemlje pokazuju razliku u odnosu na manje razvijene u načinu korištenja i financiranja razvoja i istraživanja: najveći rast i razvoj ostvaruju zemlje u kojima je veza industrije i znanosti izravna, regulirana tržišnim zakonitostima te u kojima industrija izravno financira razvoj i istraživanja prema vlastitim potrebama. Suprotno, tehnološki razvoj zemalja u kojima ne postoji razvijen sektor industrijskih istraživanja i gdje država planskom logikom financira većinu istraživanja, gdje javni istraživački sektor i gospodarski sustav egzistiraju autonomno, bez potrebe međusobne interakcije, kao dihotomni sustavi, što obično završava kolapsom.

Nije pitanje je li nam nova proizvodnja znanja potrebna, već kako je ostvariti? Tržište se pokazuje kao moćan regulator odnosa znanosti i industrije te regulatorom ulaganja u istraživanje i razvoj (R&D). Pitanje je, međutim, što bi se dogodilo s hrvatskom znanošću kada bi se ulaganje u znanost prepustilo tržišnoj regulaciji bez intervencije države? Moguća su tri osnovna scenarija:[17]

- **Maksimalna uloga države:** Državu je glavni financijera javnog sektora istraživanja i razvoja;
- **Minimalna uloga države:** Drastično se smanjuju proračunska sredstava za R&D te uspostavljaju tržišni odnosi znanosti i gospodarstva, odnosno financiranje putem mehanizma ponude i potražnje; te
- **Medijatorska uloga države:** Podrazumijeva postupni prijelaz prema uspostavljanju izravnih i pretežito tržišnih odnosa znanosti i gospodarstva.

Za koju se ulogu države i znanstveno-tehnološke politike valja opredijeliti, kako bi se postigao što je brži tehnološki razvoj? Koji su odnosi između tri ključna subjekta tehnološkog razvoja: države, gospodarstva i sveučilišta (znanosti) i koji su njihovi interesi i ciljevi, predočeno je u prikazu 1 (na sljedećoj stranici).

Prikaz 1: Ciljevi države, znanosti i gospodarstva

SUBJEKTI	CILJEVI	RAZLOZI
Država	Ostvariti izravnu suradnju (tržišne odnose) znanosti i gospodarstva	Tržišni odnosi učinkoviti su za gospodarski rasta, a uključuju minimalne troškove države
Sveučilište (znanost)	Obilno proračunsko financiranje	Omogućuje istraživanja vođena znatiželjom, s otklonom od presije industrijske i tržišne primjenjivosti i odgovornosti gospodarstvu
Gospodarstvo	Ostvariti što veći profit uz što manja ulaganja u istraživanje i razvoj	Izbjeći visoke rizike i neizvjesnost povrata uloženog, kao i efekta prelijevanja stvorenog znanja i odljeva dijela investicija drugima

Izvor: Švarc J., "Nova proizvodnja znanja: perspektive u Hrvatskoj", Društvena istraživanja, Zagreb, god. 12 (2003), br. 1-2 (63-64), str. 108.

[16] Švarc J., "Nova proizvodnja znanja: perspektive u Hrvatskoj", Društvena istraživanja, Zagreb, god. 12 (2003), br. 1-2 (63-64), str. 107.
[17] Švarc J., Ibidem, str. 93.

Evidentna je potreba za promjenom sustava znanstvenih istraživanja i uvođenja nove proizvodnje znanja. Međutim, takva promjena podrazumijeva angažman države koja objektivno može podnijeti dio rizika ulaganja u istraživanje i razvoj i time potaknuti privatni sektor na investiranje u znanost i tehnologiju te stvoriti uvjete za nastanak, sada nepostojećih, tržišnih odnosa u tom području. Sustav mjera i instrumenata kojima država nastoji postići maksimalnu kapitalizaciju znanja poznat je kao nacionalni inovacijski sustav (NIS), pa je njegova izgradnja od presudnog značenja za novu proizvodnju znanja i za budući razvoj Hrvatske.

2.1.2.3. Ulaganja u znanost te u istraživanje i razvoj

Znanost je usustavljeni skup znanja o objektivnoj stvarnosti do kojeg se došlo primjenom objektivnih istraživačkih metoda. Taj skup obuhvaća spoznane znanstvene činjenice, pojmove, kategorije, načela, teorije i zakone o objektivnoj stvarnosti ili njezinim pojedinim dijelovima. Cilj je proširiti i produbiti poznavanje prirode i društva, mijenjati uvjete rada i života. Svako znanstveno istraživanje temelji se na prethodnome znanju, to je stvaralački postupak, ali ima određeni slijed koji treba planirati, a svako istraživanje mora biti planirano, sustavno i nadzirano. Svako znanstveno istraživanje uključuje sljedeće planirane aktivnosti:[18]

- Definicija problema istraživanja;
- Obrazloženje problema istraživanja;
- Raščlamba postojećeg znanja;
- Određenje ciljeva istraživanja;
- Razrada sustava hipoteza;
- Određivanje metoda istraživanja;
- Obrada i interpretacija podataka;
- Zaključivanje i prikaz rezultata; te
- Komunikacija znanstvenih rezultata.

Tržište, osobito u uvjetima kada nema naglašene značajke nesavršenosti, stvara gospodarskom subjektu niz svakodnevnih, međusobno različitih problemski stvorenih situacija. U uvjetima tržišne konkurentnosti, cjelovitije autonomnosti gospodarskog subjekta, te slobodnog djelovanja poduzetništva, ovakve situacije predstavljaju značajan izazov za gospodarski subjekt, na koji ono mora dinamički kontinuirano reagirati provedbom procesa istraživanja tržišta. Pritom se može razgraničiti tri temeljne vrste istraživanja[19]:

1. **Izviđajno, odnosno eksploratorno istraživanje tržišta** (Upotrebljava se pri definiranju problema istraživanja, a osobito u slučajevima kada je problem kompleksne naravi. Rezultati takvog istraživanja trebaju u znatnoj mjeri olakšati i, u krajnjoj liniji, pojeftiniti i ubrzati cjelokupni proces istraživanja tržišta, koji potom treba uslijediti.)
2. **Opisno, odnosno deskriptivno istraživanje** (U najvećem broju slučajeva služi za konstataciju određenog općeg stanja, odnosno činjenica na tržištu, i, iako je u pravilu terenskog karaktera, razmjerno je jednostavan za provedbu, u odnosu na kauzalno istraživanje.)

[18] www.fer.hr (12.07.2011.)
[19] Meler M., "Osnove marketinga", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005. str. 121.

3. **Uzročno, odnosno kauzalno istraživanje tržišta** (To je najznačajnije istraživanje jer se pomoću njega ustanovljenoj posljedici, koja se javlja kao istraživački problem, nastoji utvrditi uzrok, tj. uzročno-posljedična veza koja problem stvara. To je najdelikatnije istraživanje, a u pravilu se provodi različitim vidovima eksperimentiranja za potvrđivanje ili pak odbacivanje postavljenih hipoteza.)

Ubrzano se mijenja tradicionalni načini života, rada i stjecanja znanja, a tehnologija određuje razvoj društva. U tim procesima pojedinci se brzo prilagođavaju promjenama, ali se mijenja i odnos institucija prema okruženju i sve se više nastoji upravljati događanjima (dizajnirati budućnost). Primjeri skandinavskih zemalja te Irske pokazuju kako se uspješno može realizirati razvojna strategija gospodarstva i društva, pri čemu je ulaganje u znanost dalo dobre rezultate. S druge strane, primjer je više tranzicijskih zemalja jugoistočne Europe koje su prije dva desetljeća bile u razini srednje razvijenih zemalja, a danas su na granici siromaštva, u čemu je veliki udjel i nedostatnog razvoja i primjene znanosti.

Učinkovitost znanstvenog i tehnološkog sustava, odnosno razvoj znanosti i tehnologije kroz povećanje ulaganja u korelaciji je s gospodarskim i društvenim razvojem. O ubrzanom razvoju i kvalitetnoj preobrazbi sustava ovisi uspjeh izgradnje Hrvatske kao društva znanja. Povećanje ulaganja u znanost i istraživanje i razvoj (R&D) prema načelima izvrsnosti, preustroj sustava prema učinkovitosti, poticanje istraživačkih partnerstava, jačanje sustava potpore mladim istraživačima, snažno povezivanje znanosti i gospodarstva te uspostava poticajnog okvira za njihov zajednički razvoj, potpora mjerama razvoja tehnologije i inovacija, kao i intenzivnije sudjelovanje hrvatskih znanstvenika u okvirnim programima EU-e, glavni su ciljevi znanstvene i tehnologijske politike.

Sasvim je jasno kako su nužne bitne promjene kako bi se sadašnji model proizvodnje, potrošnje i upravljanja promijenio u model održivog razvoja. Za takve promjene ključne su prilagodbe u obrazovanju kojima će se ljudi pripremiti za održive promjene, ali i redefiniranje uloge znanosti u gospodarskom i društvenom razvoju. Obrazovanje za održivi razvoj ne podrazumijeva samo obrazovanje za zaštitu okoliša u kontekstu intenzivnog ekonomskog razvoja, već uključuje i učenje i istraživanje za održivi način života i izgradnju budućnosti temeljene na ekološki, ekonomski, socijalno i kulturno održivim rješenjima. Prema internetskom prilogu Fakulteta elektrotehnike i računarstva iz Zagreba,[20] dugoročni bi strateški pravci istraživanja u Hrvatskoj trebali biti:

- Temeljna istraživanja potaknuta stjecanjem novih znanja;
- Zaštita okoliša i gospodarenje okolišem;
- Razvoj krškog područja (more, obala i otoci);
- Poljoprivreda, biotehnologija, hrana, zdravlje;
- Informacijsko-komunikacijske tehnologije;
- Nanoznanost, novi materijali, konstrukcije i proizvodni procesi;
- Energija, alternativni i obnovljivi izvori, transport, sigurnost;
- Društvene i humanističke znanosti i hrvatski identitet; te
- Socijalna integracija, odgoj i obrazovanje, cjeloživotno učenje.

[20] www.fer.hr (12.02.2011.)

U Akcijskom planu za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje,[21] u sklopu rasprave o sadašnjem stanju, među inim, konstatira se da je za Hrvatsku, kao zemlju u procesu pristupanja EU-i, nacionalni izazov i prioritet postizanje ciljeva iz Lisabonske agende 2000. godine, ciljeva Europskog sastanka u Barceloni 2002. te ciljeva iz revidirane Lisabonske strategije. Glavni je izazov u području istraživanja i inovacija određivanje okvirnih uvjeta, instrumenata i inicijativa. Lisabonska strategija predviđa povećanje sredstava za R&D u visini od 3% BDP-a te poboljšanje odnosa javnih i izvanproračunskih ulaganja na omjer 1 : 2. Međutim, razvidno je da mnoge zemlje neće brzo dostići taj cilj, ali je ipak nužno definiranje nacionalnih ciljeva R&D-a i građenje bolje koordinacije u strategiji inovacija usmjerenih na poduzetničke inovacije.

Hrvatski sektor istraživanja i razvoja u razdoblju od 2000. do 2005. godine pokazivao je pozitivne promjene. Glede zahtjeva iz Barcelone i Lisabona situacija se mogla opisati trendom rasta ukupnih ulaganja u R&D. U 2005. godini ukupna su ulaganja iznosila 1,01% BDP, što je više od većine zemalja članica EU-27 (od novih zemalja članica, samo Slovenija i Češka ulažu više od Hrvatske. Unatoč značajnom rastu ulaganja poslovnog sektora (industrije) u R&D, Hrvatska zaostaje za prosjekom EU-27. Glede ulaganja u ljudske resurse, odnosno raspoloživost ljudskog kapital za R&D, prema postotku visokoobrazovanog stanovništva zaostajemo za europskim prosjekom (on je preko 20%). Cilj je bio dostići, a zatim i prestići europski prosjek, odnosno do 2010. godine povećati udjel visokoobrazovnog stanovništva na barem 20%.

Podaci po glavnim gospodarskim granama pokazuju da naša poduzeća slijede trend ulaganja u R&D u sličnim granama kao i njihovi konkurenti na globalnom tržištu, a to su farmaceutika, kemija, usluge u informacijskim i telekomunikacijskim tehnologijama, financijske i ostale poslovne usluge i trgovina na malo i veliko. Izvori financiranja istraživanja u hrvatskim poduzećima slični su kao i u kompanijama EU-e. U strukturi izvora ulaganja poslovnog sektora u R&D najveći udjel imaju vlastiti izvori, zatim izvori iz drugih domaćih poduzeća te ulaganja iz inozemstva (ovi su izvori od 10,8% iz 2000. pali na 3,0% u 2005. godini). Posebice je važno usredotočiti se na unapređenje kvalitete ulaganja i rješavanje sljedećih pet strukturnih problema:

- **Manjak istraživača:** Nužno je povećati broj i kvalitetu istraživača, njihovu međunarodnu pokretljivost te suradnju gospodarstva i javnog sektora;
- **Niska razina ulaganja:** Nužno je povećati ulaganja po istraživaču te poticati promjenu strukture izvora financiranja kako bi se podignula uloga gospodarstva, i njegova suradnja sa znanosti, posebice akademskim poduzetništvom;
- **Kvaliteta rezultata:** Obujam i kvaliteta istraživačkih rezultata često su motivirani internim, često nerazumno niskim pravilima pojedinih znanstvenih područja, a ne međunarodnim standardima;
- **Neprilagođenost strukture istraživača:** Riječ je o nedostatnoj prilagođenosti strukture istraživača potrebama gospodarstva, pretakanju istraživanja u inovacije, zaštiti intelektualnog vlasništva i povezanosti poslovnog i znanstvenog sektora; te
- **Financiranje projekata:** Riječ je o javnom financiranju istraživačkih projekata koje ne uspostavlja natjecateljske odnose znanstvenika, pa bi takvo financiranje trebalo još više slijediti kriterij izvrsnosti i individualne odgovornosti istraživača.

Vlada RH je pokrenula niz poticajnih programa za unapređenje tehnologijskog razvoja, za čiju su implementaciju zaduženi BICRO (Poslovno-inovacijski centar Hrvatske) i HIT

[21] Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, "Akcijski plan za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje", Zagreb, 2008. str.3.

(Hrvatski institut za tehnologiju). BICRO je zadužen je za provedbu Vladinih programa potpore tehnologijskom razvoju. Program RAZUM osigurava početno financiranje razvoja novog proizvoda, usluge ili procesa u novoosnovanim ili postojećim na znanju temeljenih mikro, malih i srednjih poduzeća. Program TEHCRO potiče razvoj samoodržive tehnologijske infrastrukture koja pomaže znanstvenoj zajednici u komercijalizaciji rezultata istraživanja i veću iskoristivost intelektualnog kapitala. Program VENCRO pokrenut je s ciljem razvoja tržišta rizičnog kapitala, a program IRCRO potiče suradnju znanstvenih ustanova i malog poduzetništva. Program KONCRO pokrenut je s ciljem unaprjeđenja poslovne konkurentnosti novoosnovanih i postojećih tehnoloških poduzeća.

HIT razvija i provodi programe i projekte s ciljem funkcionalnog povezivanja znanstveno-istraživačkih resursa s ostalim dijelovima društveno-gospodarskog sustava gdje će se stvoriti uvjeti za nastanak novih tehnologija i inovacija (novih proizvoda, usluga i procesa) u skladu s koncepcijom održivoga razvoja i konkurentnosti na globalnom tržištu. HIT provodi program TEST kojim se financiraju pretkomercijalne istraživačke djelatnosti do faze izrade originalnih rješenja (prototip, pilot-rješenje) te istraživanja koja povezuju temeljne znanosti i njihovu tehnologijsku primjenu, a od značaja su za razvoj industrija. HIT je zadužen i za razvijanje sustava Tehnologijskog predviđanja i *Business Intelligence*, kako bi se ostvarila kvalitetna podloga za utvrđivanje nacionalne tehnologijske politike.

Akcijski plan Vlade RH ističe iznimnu važnost istraživanja za potrebe gospodarstva koja se provode u javnim istraživačkim institucijama, jer rezultiraju sinergijom javnog i privatnog sektora, što ima višestruke pozitivne učinke. Taj oblik suradnje u Hrvatskoj još uvijek nije dostatno zastupljen i mnoga hrvatska poduzeća za rješavanje razvojnih problema još uvijek angažiraju strane institucije. Nužno je poduzeti sljedeće:[22]

- Podizanje kvalitete javnog istraživačkog sustava, što će povećati sposobnost njegovog uključivanja u istraživanja za potrebe gospodarstva;
- Razraditi pravni okvir sveučilišta i javni instituti, ukloniti organizacijske prepreke te moralno i materijalno poticati istraživače na suradnju s gospodarstvom;
- Razviti urede za komunikaciju s javnošću sveučilišta i javnih instituti te promocijom vlastitih znanstvenih dostignuća stvarati klimu povjerenja u hrvatsku znanost, a istodobno biti kontaktna točka gdje zainteresirani gospodarstvenici mogu dobiti sve informacije o znanstvenim potencijalima javnih istraživačkih institucija; te
- Tehnologijskom politikom razraditi materijalne poticaje za suradnju gospodarstva s javnim sektorom.

Suvremeno se društvo temelji na tehnologijama koje su rezultat istraživanja u proteklih nekoliko desetljeća, ali status i percepcija znanosti i znanstvenika u društvu na niskoj je razini. Rezultati istraživačkog rada svoju konkretnu primjenu najčešće pronalaze tek nakon više godina, te se ulaganje u znanost i istraživanje često drži luksuzom koji mogu priuštiti samo bogate zemlje ili poduzeća. S druge strane, znanstvenici su često okrenuti sami sebi i svojim istraživanjima te ne ulažu dostatno truda kako bi svoja istraživanja prikazali javnosti na razumljiv način. Zato, sve je manji interes mladih za dugogodišnji rad na sveučilištima i institutima i ulaganje u vlastitu edukaciju, što se očituje smanjenjem interesa za diplomske i poslijediplomske studije prirodnih i tehničkih znanosti, a u posljednje vrijeme čak i za medicinu.

[22] Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, "Akcijski plan znanstvene i tehnologijske politike Republike Hrvatske 2007.-2010.", Zagreb, 2006. str. 13.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 7 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati koja stručna znanja i vještine ispitanici smatraju nužnim za male poduzetnike u ugostiteljstvu, a što je moguće ostvariti kroz sustav cjeloživotnog učenja ili sustav stručne i profesionalne edukacije zaposlenika. Rezultati su predočeni u tablici 1, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 6 ponuđenih skupina stručnih znanja i vještina) proteže u rasponu od najviše 6,08 (poznavanje specifičnosti ugostiteljskih procesa rada - usluživanja) do najmanje 5,40 (vrsno formalno ugostiteljsko stručno obrazovanje).

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,59 (vrsno formalno ugostiteljsko stručno obrazovanje), a najmanju od 1,19 (poznavanje specifičnosti ugostiteljskih procesa rada - usluživanja). Koeficijenti asimetrije pokazuju da nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,57 (znanja i vještine potrebne za izvedbu konkretnih poslova). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 6 ponuđenih skupina stručnih znanja i vještina.

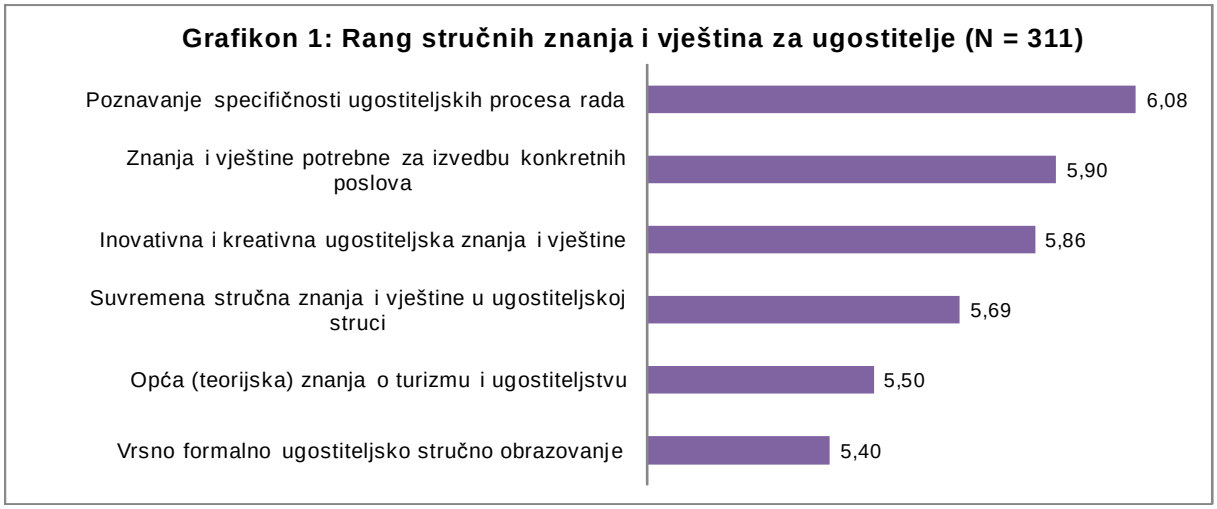
Tablica 1: Stručna znanja i vještine nužne malim poduzetnicima u ugostiteljstvu

STRUČNA ZNANJA I VJEŠTINE (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Inovativna i kreativna ugostiteljska znanja i vještine	5,86	1,32	-1,47
Opća (teorijska) znanja o turizmu i ugostiteljstvu	5,50	1,55	-0,99
Poznavanje specifičnosti ugostiteljskih procesa rada (usluživanja)	6,08	1,19	-1,56
Suvremena stručna znanja i vještine u ugostiteljskoj struci	5,69	1,35	-1,31
Vrsno formalno ugostiteljsko stručno obrazovanje	5,40	1,59	-0,93
Znanja i vještine potrebne za izvedbu konkretnih poslova	5,90	1,23	-1,57
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 1 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti 6 ponuđenih skupina stručnih znanja i vještina. Iz grafikona je vidljivo da su prva dva mjesta među 6 ponuđenih skupina stručnih znanja i vještina zauzele: 1. Poznavanje specifičnosti ugostiteljskih procesa rada - usluživanja (6,08) te 2. Znanja i vještine potrebne za izvedbu konkretnih poslova (5,90). Posljednja dva mjesta među 6 ponuđenih skupina stručnih znanja i vještina zauzele su: 5. Opća (teorijska) znanja o turizmu i ugostiteljstvu (5,50) te 6. Vrsno formalno ugostiteljsko stručno obrazovanje (5,40).

Grafikon 1: Rang stručnih znanja i vještina nužnih za male poduzetnike u ugostiteljstvu



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti da su ispitanici dobro identificirali i rangirali stručna znanja i vještine važne za povećanje vrijednosti ljudskog kapitala njihovog poduzeća, koje je moguće ostvariti kroz sustav cjeloživotnog učenja ili sustav stručne i profesionalne edukacije zaposlenika, s tim da su više favorizirali praktična nego teorijska znanja i vještine, što je i tipično za male poduzetnike u ugostiteljstvu. Ovim nalazima u potpunosti je potvrđena pomoćna hipoteza 1, koja glasi: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

2.1.3. Upravljanje znanjem kao temeljni resurs razvoja i kvalitete

Osim teorijskih naznaka u vezi pojma i značenja upravljanja znanjem, ovdje će pozornost biti usmjerena na poboljšanje sustava upravljanja znanjem te će se objasniti pojam i relevantni aspekti organizacije utemeljene na znanju. U sklopu ove cjeline predočit će se nalazi empirijskog istraživanja o temeljnim odrednicama upravljanja znanjem u poslovanju malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

2.1.3.1. Pojam i značenje upravljanja znanjem

Nesporno je da ljudi znaju više nego što misle da znaju, ali je problem kako to znanje pretvoriti u oblik koji može biti na raspolaganju drugim ljudima. Rješenje je u strukturiranju znanja i njegovom prilagođavanju uporabi drugih. Strukturiranje znanja omogućuje efikasno i efektivno rješavanje problema, olakšava učenje, strateško planiranje i donošenje odluka. Upravljanje znanjem (*Knowledge Management*), dinamički je proces koji se kreće od znanja do informacije i natrag u znanje te predstavlja temelj upravljanja učenjem i znanjem poduzeća. Ciklus se stalno ponavlja, jer znanje se prenosi u informaciju, informacija povećava fond znanja, a novo znanje

se prenosi i pretvara u novu informaciju. Učinak tog ciklusa je stalno povećanje kreativnosti i inovativnosti.

Suvremena gospodarstva cijeloga svijeta tendiraju k ekonomiji temeljenoj na znanju (*Knowledge Based Economy* − KBE), pa znanje i upravljanje znanjem postaje ključno strateško pitanje svakog poduzeća. Pozicioniranje znanja kao ključnog resursa i funkcije omogućuje kompetitivnu prednost na tržištu. Sustavnim pristupom i pozicioniranjem znanja kao intelektualnog vlasništva, uz primjenu suvremene informacijske tehnologije pretpostavke su implementacije sustava za upravljanje znanjem, koji u potpunosti mijenja način rada zaposlenika, pri čemu svaki od njih sudjeluje u stvaranju, dijeljenju i evaluaciji vrijednosti znanja.[23]

KM je koncept kolektivnog znanja poduzeća čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primjenu znanja u situacijama u kojima se donose odluke, pri čemu znanje mora biti raspoloživo i primjenjivo uz malo truda i napora. KM koncept predstavlja sposobnost da se za relativno kratko vrijeme dođe do informacije koja će omogućiti svakom u poduzeću da donese najbolju odluku, bilo da je riječ o uvjetima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili čim drugim važnim za uspeh poduzeća. Pristup se temelji na razlikama starog i novog poslovnog svijeta, sa sljedećim obilježjima: [24]

- **Stari poslovni svijet:** Karakterizira ga okruženje s visokim stupnjem predvidivosti i optimalnoj efikasnosti; svet kompetencija utemeljenih na informacijama i znanju kao strategijskim resursima i na kontrolnom sistemu koji teži najboljoj praksi.
- **Novi poslovni svijet:** Karakterizira ga visoka razina nemogućnosti predviđanja budućnosti te informacije, kontrolni sustav i najbolja praksa više nisu dostatni za omogućiti dugoročnu kompetenciju poduzeća; to je svijet *re-everything* (reorganizacije svega) koji pretpostavlja prevladavanje uobičajenog i prihvaćenog načina činjenja.

KM je postao ključ uspjeha svakog poduzeća, jer je temelj održivog strateškog razvoja. Danas se postavlja pitanje kako KM i nematerijalna imovina mogu biti u povoljnijem položaju, kao što to uspijevaju samo najbolji. Zanimljiva je izjava D. Holtshousea, direktora korporativne strategije u *Xeroxu*, koji kaže: KM je kreiranje organizacijske kulture koja podržava kreativnost, fleksibilnost i ugodnu radnu atmosferu i pritom maksimalno koristi znanje svojih zaposlenika kao temeljni input dugoročnom razvoju. *Xerox* pruža izvrstan primjer u strateškom KM-u kroz deset aspekata koje prepoznaje kao ključne u sveukupnoj strategiji poslovanja:[25]

1. Upravljanje znanjem i najboljim praksama, na svim razinama tvrtke;
2. Ugradnja odgovornosti za implementiranje KM-a;
3. Preuzimanje i upravljanje iskustvima pojedinaca te njihovo zadržavanje u tvrtki;
4. Proizvodnja znanja kao vrijednog proizvoda;
5. Inkorporiranje znanja u proizvode, usluge i procese;
6. Podržavanje kreativnosti svih zaposlenika;
7. Mapiranje mreža eksperata, nositelja upravljanja znanjem u tvrtki;
8. Kreiranje i upravljanje znanjem o klijentima;
9. Shvaćanje i mjerenje vrijednosti znanja; te

[23] www.infodom.hr (14.03.2011.)
[24] Shockley W., "Planning to Knowledge Management", Quality Progress, USA, 2000., str. 57.
[25] www.infodom.hr (14.03.2011.)

10. Primjena znanja kao poluge pri kreiranju dodane vrijednosti.

Najveći doprinos menadžmentu 20. stoljeća bilo je prosječno 3,5% godišnje povećanje produktivnosti proizvodnog radnika, što je stvorilo danas razvijene zemlje i na čemu počivaju svi ostali ekonomski i socijalni probici ovog stoljeća. Temelje je početkom stoljeća stvorio F. Taylor koji je godinama mjerio pokrete i učinak proizvodnog radnika i na taj način uveo načela znanstvenog menedžmenta koja su omogućila golem rast produktivnosti proizvodnog radnika tijekom 20. stoljeća. Međutim, KM i timski rad, zasigurno će obilježiti poslovanje u 21. stoljeću. Budući da poslovno okružje postaje sve kompleksnije, znanje zaposlenika i njihovo iskorištenje postaje sve važnijim čimbenikom.[26] Inače, u literaturi se iskristaliziralo nekoliko ključnih pitanja, izazova i problema s kojima se u praksi danas susreće KM koncept, što bi se moglo svesti pod sljedeće konstatacije:[27]

- **KM i okruženje:** Najveći je izazov objasniti što je KM i kako može pridonijeti unapređenju korporacijskog okruženja. KM valja ugraditi u korporacijsku kulturu, jer ako kultura ne ohrabruje na povjerenje među zaposlenicima, oni neće surađivati, pa mnogi eksperti sugeriraju da se znanje prvotno učini dostupnim svim zaposlenicima, što će promijeniti kulturu i zaposlenici će mijenjati ponašanje, djelovanje i kooperativnost.
- **Procjena znanja:** Nakon modifikacije organizacijske kulture, izazov je procjena znanja zaposlenika koje poduzeće posjeduje na svim razinama organizacijske strukture, po pojedinim organizacijskim jedinicama, pri čemu je nužno voditi računa o ljudskom, ali i o tehnološkom ulaganju i investiranju.
- **Aktiviranje znanja:** Treći je izazov osvojiti, obraditi i aktivirati znanje. KM mora osigurati sakupljanje i pristup informacijama, ali i dokučiti povijest donošenja odluka. Aktiviranje znanja zahtijeva informacije koje imaju značenje i koje su relevantne za određeno poduzeće.
- **Usmjerenost na suradnju:** Kao četvrti izazov podrazumijeva razmjenu informacija i dokumenata neophodnih za realizaciju poslova i projekata. Osim efikasnosti i produktivnosti, inovacija je stvarna korist od suradnje. Zapravo, suština KM-a stvaranje inovacija, za što je neophodna promjena kulture koja ne posvećuje dostatno pozornosti potrebi suradnje i kooperacije.
- **Istraživanje KM-a:** Peti je izazov nastaviti s istraživanjem KM-a, kako bi se potvrdile njegove prednosti. Istraživanja bi trebala otkriti načine prikupljanja, čuvanja, obrade i širenja znanja, a sve na način prilagođen strukturi poduzeća. KM proces podrazumijeva kooperaciju i priznavanje promjena, pa se poduzeće mora učiti kontinuirano prilagođavati dinamičnom okruženju i promjenama, kako bi imalo korist od inicijative za KM.
- **Prešutno znanje:** Posljednji je izazov naučiti se boriti s prešutnim znanjem. Organizacijsko nam učenje pomaže spoznati šutljivo znanje, iako, nažalost, većina se vremena posvećuje vidljivom znanju. Šutljivo je znanje teško izraziti te ga je teško sistematizirati, prenositi i dijeliti.
- **Zaposlenici u KM konceptu:** Temeljni problemi KM-a rezultat su ignoriranja kulturnih i osobnih problema i pitanja. U okruženju gdje se individualno znanje vrednuje i nagrađuje, kritično je uspostavljanje kulture koja prepoznaje prešutno znanje i ohrabruje zaposlenike da ga dijele. Potrebu uključivanja zaposlenika u KM

[26] Srića V. i Müller J., "Put k elektroničkom poslovanju", Sinergija, Zagreb, 2001. str. 46.

[27] Award E.M. i Ghaziri H.M., "Knowledge management", Pearson Education International, Prentice Hall, 2004. str. 17.

koncept ne treba podcjenjivati, jer će se od zaposlenika tražiti da svoje znanje i iskustvo podijele s drugima i na budu vrednovani kao individue.

- **Poticajni programi:** Osmišljavanje poticajnih programa, jedan je od načina motivacije zaposlenika na sudjelovanje u KM procesu znanja. Valja omogućiti *workflow* što je moguće više. Idealno, sudjelovanje u KM-u treba biti nagrada sama po sebi. Ukoliko KM ne olakšava život i rad zaposlenicima, nema priliku za uspjeh.
- **Tehnologija i KM:** KM ne spada u koncepte utemeljene isključivo na tehnologiji. Poduzeća koja vjeruju da su uvođenjem centralizirane baze podataka, elektronske pošte, *Web sitea* i ostalih vidova tehnoloških pomagala, ustrojile KM program, uzalud troše vrijeme i novac. Tehnologija može podržati KM program, ali svakako, nije njegova polazna i temeljna točka. Odluke valja donositi na temelju *who* (tko), *knowledge* (što) i *why* (poslovni ciljevi), a tehnologiju dolazi na kraju.
- **Specifični ciljevi.** KM program mora biti u bliskoj vezi s poslovnim ciljevima. Iako je korištenje najbolje prakse svakako preporučljivo, ona mora imati uporište u poslovnim ciljevima.
- **Dinamičnost KM-a:** Kako je znanje podložno djelovanju zuba vremena i brzo može zastarjeti, KM ga mora redovito ažurirati, mijenjati i, eventualno, brisati. Štoviše, relevantnost znanja, promatrano s vremenskog aspekta, mijenja se, kao i vještine i sposobnosti zaposlenika. Zato, krajnja točka KM-a ne postoji, to je konstantna, razvojna poslovna praksa.
- **KM i informacije:** Poduzeća imaju potrebu uvijek biti na izvoru informacija. Kako količina ne znači i kvalitetu, ni KM nije izuzetak. Poanta je KM-a upravo u iznalaženju i identificiranju validnog znanja u moru postojećih informacija.

Znanje je oduvijek bilo u središtu ljudskih učinaka, to je kapacitet za djelovanje, znanje je forma informacije visoke vrijednosti spremna za primjenu na odluke i radnje. KM ima dugu povijest, počevši od razgovora i rasprava u poduzeću, korporacijskih biblioteka, programa profesionalnog treninga te programa s mentorima. Nekada su poduzeća bila usmjerena na upravljanje fizičkom, a ne nematerijalnom imovinom, dok su danas orijentirane prema kupcima te svoje znanje dokumentiraju i razvijaju kao konkurentsku prednost.

2.1.3.2. Poboljšanje sustava upravljanja znanjem

Kako poboljšati KM sustav? Kao i kada je riječ o informacijskom sustavu, tako i za KM možemo reći da uvijek postoji barem njegov rudimentarni oblik, čak i u poduzećima koje rade sa starim tehnologijama. Poznati su različiti KM modeli, što se uglavnom svode na prepoznavanje dviju kategorija znanja (eksplicitnog i tacitnog), a neki autori uvrštavaju i posebnu kategoriju tzv. implicitnog znanja, u koju smještaju pojmove poput razgovaranja, povjerenja i vrijednosti[28]. Obje kategorije znanja u poduzećima valja analizirati te uočiti prostor u kojem je moguće poboljšati situaciju.

Eksplicitno znanje. To je svako znanje koje je zabilježeno u nekom pisanom obliku, primjerice, različiti dokumenti, transakcijski podaci, bilješke o istraživanjima, *e-mailovi*, patenti, intelektualni kapital i slično, pa će se u nastavku predočiti i kratko objasniti neke od sastavnica svih KM modela:

[28] Madanmohan R., "Knowledge management tools and techniques", Elsevier, Amsterdam, 2005. str. 36.

- **Komercijalne publikacije:** Riječ je o stručnoj literaturi, kao što su knjiga, časopis, on-line komercijalna publikacija te publikacija konkurentskih i drugih poduzeća o novim tehnologijama implementiranim u njihovim poduzećima. Komercijalne publikacije ne mogu zadovoljiti potrebe zaposlenika za novim znanjem, jer u poduzećima nemaju knjižnice, publikacije se naručuju u malim količinama i nesistematski te se drže po uredima.
- **Elektronička pošta:** *E-mail* i tzv. instant komunikatori danas su najprihvatljiviji oblici komuniciranja prostorno dislociranih osoba, pa ih valja omogućiti i zaposlenicima. Moguće je imati središnji server s adresama svih zaposlenika, pa se u adresaru može pronaći bilo kojeg zaposlenika ili klijenata. Glede ažurnosti, mogu se kreirati *e-mail* skupine po pojedinim odjelima. Glede instant komunikatora (ICQ, MSN Messenger, Trillian i slično), ne postoji jedinstven stav o tome koja bi se aplikacija koristila, već je odluka prepuštena samim zaposlenicima, što uvodi nekompatibilnost u pojedine odjele i cijelo poduzeće, pa je nužno dogovorno odabrati jednu aplikaciju i periodično dati listu korisničkih računa na uvid svim zaposlenicima.
- **Internet:** Internet je najveći izvor informacija iz svakog područja, pa je nužno svakom zaposleniku osigurati pristup, i to ne samo pristup www stranicama, već i ostalim internetskim sadržajima, poput *newsgrupa*. Moguće zloporabe rješavaju se limitiranjem *bandwidth* po svakom članu (ili skupini) djelatnika, povremeno inspekcijom prometa u vrijeme neplaniranih zastoja, ali nikako nije dobro zabraniti neke izvore informacija samo pod izlikom mogućih zloporaba.
- **Intranet:** To je lokalna mreža poduzeća na kojoj ona razvija svoje portale, odnosno web aplikacije koje koriste zaposlenici kao polazno mjesto za svoje akcije. Danas postoje alati koji brzo daju temelju funkcionalnost web portala i lako su nadogradivi (primjerice, Microsoft Share Point Portal Server koji rješava sve probleme KM sustava). Glede ostvarivanja funkcija KM sustava intranet mora podržavati tri bitne karakteristike:[29]

  - **Dohvat informacija, odnosno pretraživanje:** Organizacija podataka leži u četiri kategorije između kojih postoje uzajamne veze, što podrazumijeva komunikaciju između klijenata, projekata, dokumenata i zaposlenika. Primjerice, ako želite nešto znati o nekom klijentu, možete bez puno muke pronaći ključne informacije o projektima koje ste za njega radili, saznati koje su osobe radile na tim projektima ili naći sve dokumente koji su iz toga proizašle. Bitno je osmisliti koje je sve podatke nužno unositi, kako bi se takve veze mogle uspješno stvoriti i koristiti, jer unos podatka automatski gradi bazu znanja. Valja razviti i taksonomiju (shemu kategorizacije podatka) po kojoj će se kasnije pretraživati.
  - **Kolaboracija:** Kolaboracija u lokalnoj mreži pretpostavlja lako pronalaženje osobe s kojom se želi uspostaviti kontakt i omogućavanje tog kontakta. Osim spominjanih oblika komunikacije (*e-mail*, instant komunikatori ili *e-mail* skupine), postoje i tematska sjedište (*siteovi*), forumi, diskusijske liste, audio i video konferencije, skladišta dokumenata s verzioniranjem (tzv. *check-in* i *check-out*), *newsletteri*, izvješća i slično). *Microsoft SharePoint Portal Server* dio takvih funkcija daje unaprijed, a ostale je potrebno implementirati samostalno.
  - **Portal, odnosno sučelje:** Portali su sučelja kojima korisnici pristupaju i preko kojih kreću u potragu za informacijama, odnosno pristupaju sustavu u kojem je pohranjeno znanje. Prema gore navedenoj kategorizaciji za pretraživanja, sustav bi morao imati portale klijenata, projekata, djelatnika i dokumenata.

[29] www.knowledge-management-online.com (07.06.2011.)

Microsoft *SharePoint* daje mogućnost izgradnje takvih portala i njihovog preoblikovanja tako da najbolje služe zaposlenicima.

Baze podataka: To je sastavni dio KM sustava, pri čemu valja razlikovati baze koje čine temeljni dio sustava od onih koje su samo njegova nadopuna. U temeljne se baze mogu uvrstili baze koje koristi server elektroničke pošte, koje koriste *SharePoint Portal Server*, baze izvornih kodova svih projekata i baze koje su nužne za rad ostalih nužnih poslovnih procesa. Od ostalih baza bitno je spomenuti baze koje pojedini zaposlenik posjeduje na svom računalu, koje služe za različita testiranja, istraživanja ili edukaciju, te privatne baze koje zaposlenicima služe kao pomoć u rješavanju problema. Temeljne baze je nužno nadgledati i organizirati sa centralnog mjesta te poraditi na središnjoj bazi izvornih kodova, jer ona obično ne postoji na razini cijelog poduzeća, već imamo više takvih baza po pojedinim odjelima, pa čak i projektima.

Tacitno znanje. Postoji više definicija tacitnog znanja, primjerice, to je smišljeno obrađena informacija, ono se skuplja s godinama iskustva, sadržano je u nečijoj glavi, teško se institucionalizira, obično se bespovratno gubi odlaskom osobe koja ga posjeduje i slično. Ukratko, tacino je znanje sve iskustvo, ekspertiza, mentalni model, reputacija, odnos prema drugim ljudima i objektima koje sadrži svaka pojedina osoba u poduzeću. Mnoga su istraživanja pokazala da je to znanje bitna sastavnica bilo kojeg KM sustava. Tacitno znanje možemo razvijati i institucionalizirati kroz pripravništvo, mentorstvo, osposobljavanja i usavršavanja te osobnu komunikaciju.

- **Pripravništvo:** Pripravništvo je kraće ili duže vrijeme priprave i kušnje za novog zaposlenika. Dolazak u novu sredinu jedni će doživjeti stresno, a drugi će se lako prilagoditi, jedni se neće lako snaći, a drugi će odmah prionuti poslu. Bilo bi dobro da svako poduzeće sačini svojevrsni vodič koji će pripravniku poslužiti, kao bi se što prije upoznao i prihvatio način rada poduzeća. Mogao bi sadržavati popis zaposlenika i njihovih zanimanja, opis radnih mjesta i zaduženja, plan kratkog upoznavanja s tehnologijom koju će pripravnik koristiti na prvim poslovima i slično.
- **Mentorstvo:** Mentorstvo obuhvaća kontinuiranu skrb za zaposlenika tijekom dužeg vremena rada u poduzeću. Dobro je da svaka osoba ima svog mentora, osobu koja će mu profesionalno biti pri ruci i usmjeravati ga tijekom uhodavanja u posao prije nego postane samostalan. Mentor je obično iskusan zaposlenik koji posjeduje znanja o radu i specifičnim oblicima ponašanja u poduzeću te ih brzo može prenijeti pripravniku, kako ne bi gubio vrijeme u potrazi za informacijama. Ukoliko pripravnik ne zna riješiti neki problem, ili ne može pronaći put do željene informacije, mentor će mu to olakšati.
- **Osposobljavanja i usavršavanja:** To su različite vrste naukovanja osoba koje nadilaze znanje stečeno formalnim obrazovanjem, što uključuje osposobljavanja u različitim školama, tečajevima, usavršavanja na konferencijama, radionicama, stručnim predavanjima i slično. To je i financijski najzahtjevniji dio obaveza poduzeća, pa mu valja pokloniti najviše pozornosti. Zato, valja sačiniti plan i program osposobljavanja i usavršavanja pojedinih kategorija zaposlenika, sukladne viziji, misiji i ciljevima.
- **Osobna komunikacija:** To je način razvijanja i prijenosa znanja kojega ne valja zanemariti. Iako danas postoji mnoštvo različitih oblika neosobne komunikacije, osobna je komunikacija možda i važnija od svih ostalih, jer se najlakše primjenjiva na osposobljavanjima ili usavršavanjima. Računala nam i dalje ne mogu prenijeti emocije koje svaki edukator iskazuje prilikom prijenosa svog znanja, pa je nužno održavati povremene sastanke odjela ili tima, godišnje okupljanje svih zaposlenika, ili održavanje takozvanih *team-building* druženja i okupljanja zaposlenika.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 8 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati temeljne odrednice upravljanja znanjem kod ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu, a u cilju kreiranja organizacijske kulture koja potiče i podržava kreativnost, inovativnost, fleksibilnost, radnu atmosferu i transfer znanja, pri čemu se maksimalno koristi znanje svih zaposlenika, kao temeljni input dugoročnog razvoja. Rezultati su predočeni u tablici 2, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 15 ponuđenih odrednica upravljanja znanjem) proteže u rasponu od najviše 5,85 (upravljati iskustvima pojedinaca te ih zadržavati u poduzeću) do najmanje 5,01 (kreirati banke znanja dostupne svim zaposlenicima).

Podaci standardne devijacije pokazuju kako su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,66 (kreirati banke znanja dostupne svim zaposlenicima), a najmanju od 1,37 (podržavati kreativnost i inovativnost svih zaposlenika). Koeficijenti asimetrije pokazuju da nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,37 (upravljati iskustvima pojedinaca te ih zadržavati u poduzeću, kao i proizvoditi vlastito znanje kao osobito vrijedan resurs). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje da postoji statistički značajan varijabilitet između 15 ponuđenih odrednica.

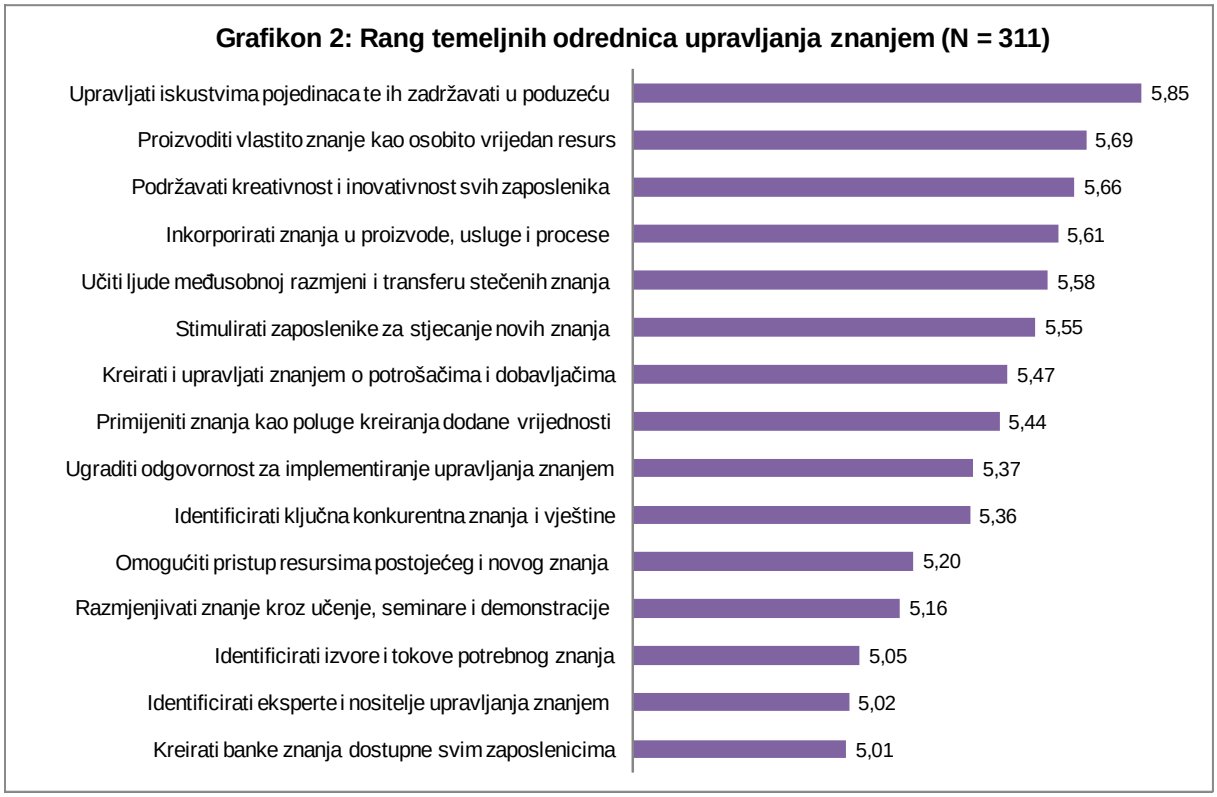
Tablica 2: Temeljne odrednice upravljanja znanjem kod ispitanika

TEMELJNE ODREDNICE UPRAVLJANJA ZNANJEM (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Identificirati eksperte i nositelje upravljanja znanjem	5,02	1,58	-0,81
Identificirati izvore i tokove potrebnog znanja	5,05	1,52	-0,88
Identificirati ključna konkurentna znanja i vještine	5,36	1,43	-0,83
Inkorporirati znanja u proizvode, usluge i procese	5,61	1,43	-1,08
Kreirati banke znanja dostupne svim zaposlenicima	5,01	1,66	-0,85
Kreirati i upravljati znanjem o potrošačima i dobavljačima	5,47	1,42	-0,82
Omogućiti pristup resursima postojećeg i novog znanja	5,20	1,47	-0,87
Podržavati kreativnost i inovativnost svih zaposlenika	5,66	1,37	-1,25
Primijeniti znanja kao poluge kreiranja dodane vrijednosti	5,44	1,40	-0,83
Proizvoditi vlastito znanje kao osobito vrijedan resurs	5,69	1,47	-1,37
Razmjenjivati znanje kroz učenje, seminare i demonstracije	5,16	1,63	-0,72
Stimulirati zaposlenike za stjecanje novih znanja	5,55	1,39	-0,99
Učiti ljude međusobnoj razmjeni i transferu stečenih znanja	5,58	1,40	-1,06
Ugraditi odgovornost za implementiranje upravljanja znanjem	5,37	1,52	-0,96
Upravljati iskustvima pojedinaca te ih zadržavati u tvrtki	5,85	1,38	-1,37
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 2, iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti 15 ponuđenih odrednica upravljanja znanjem. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 15 ponuđenih odrednica zauzele sljedeće: 1. Upravljati iskustvima pojedinaca te ih zadržavati u poduzeću (5,85), 2. Proizvoditi vlastito znanje kao osobito vrijedan resurs (5,69) te 3. Podržavati kreativnost i inovativnost svih zaposlenika (5,66). Posljednja tri mjesta među 15 ponuđenih odrednica zauzele su: 13. Identificirati izvore i tokove potrebnog znanja (5,05), 14. Identificirati eksperte i nositelje upravljanja znanjem (5,02) te 15. Kreirati banke znanja dostupne svim zaposlenicima (5,01).

Grafikon 2: Rang temeljnih odrednica upravljanja znanjem kod ispitanika



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti da su ispitanici relativno dobro identificirali i rangirali temeljne odrednice upravljanja znanjem u svom poslovanju, s tim da su donekle zapostavili razmjenu znanja, izvore i tokove znanja, eksperte i nositelje upravljanja znanjem te kreiranje banke znanja dostupne svim zaposlenicima, što je i inače imanentno malim poduzetnicima u ugostiteljstvu. Ovim nalazima djelomično je potvrđena pomoćna hipoteza 1, koja glasi: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

2.1.3.3. Organizacija utemeljena na znanju

Danas se puno piše i govori o tzv. organizaciji koja uči ili učećoj organizaciji (*learning organisation*), koja se može definirati kao socijalni sustav čiji su članovi svladali svjesne, zajedničke procese za kontinuirano stvaranje, zadržavanje i poticanje individualnog i kolektivnog učenja u cilju kontinuiranog unapređenja poslovanja i rezultata, na načine koji su važni svim sudionicima.[30] Sposobnost organizacije za učenje mora biti veća i brža od promjena koje se događaju u okolini. Sposobnost učenja brže od konkurenata, jedini je dugoročno održiv izvor konkurentske prednosti organizacije, a ako to želi ostvariti, efektivnost organizacije mora biti veća od sume efektivnosti dijelova.[31] Današnje se organizacije većinom temelje na zadacima, dok dinamično konkurentsko okruženje zahtijeva prelazak (tranziciju) u organizacije temeljene na vrijednosti.[32]

Notorna je činjenica da znanje određuje konkurentnost i poduzeća sve više spoznaju važnost znanja kao temeljnog poduzetničkog resursa. To vrijedi na razini poduzeća, ali i na razini gospodarstava. Društveni i organizacijski okvirni uvjeti za generiranje i učinkovito korištenje znanja u bliskoj će budućnosti određivati natjecateljsku sposobnost poduzeća i gospodarstava. Bolje korištenje postojećeg znanja klijenata i dobavljača može dovesti do vrlo značajnog porasta produktivnosti i kvalitete. Mnogi su rukovoditelji to formulirali na sljedeći način:[33] Kada bismo znali sve što zna naše poduzeće, mogli bismo bolje ispuniti želje klijenata, prije ponuditi inovativne proizvode, brže reagirati na tržišne promjene i povećati našu produktivnost. Ukratko, mogli bismo brže postati boljima. Put prema poduzeću usmjeravanom prema znanju prvotno počinje s pet načelnih pitanja:[34]

1. Koliko je znanje važno za naš poslovni uspjeh?
2. Koje strateške ciljeve želimo prioritetno poduprijeti upravljanjem znanja?
3. Kakvo znanje danas posjedujemo i kakvo znanje trebamo u budućnosti radi osiguranja naše trajne natjecateljske sposobnosti?
4. Kako se unutar poduzeća odnosimo prema znanju kao resursu?
5. Kako bismo trebali oblikovati i razvijati naše poduzeće kako bismo danas i ubuduće bili dorasli natjecanju u znanju?

Tradicionalna organizacija temelji se na zadacima, dok se organizacija znanja temelji na vrijednostima. Prijelazne korake i karakteristike od ponašanja temeljenog na zadacima prema ponašanju temeljenom na vrijednostima predočeni su u tablici 3 (na sljedećoj stranici). Organizacija temeljena na zadacima odlikuje se zapovjednom i kontrolnom hijerarhijom u kojoj relativno mali broj viših menadžera donosi odluke i razvija politiku. Zaposlenici se najčešće promoviraju ako posao obavljaju na propisani način. S druge strane, organizacija temeljena na vrijednostima ima otvorenije okvire, a kako se razvijaju, sve je veći naglasak na vrijednostima.

[30] Drew S. i Smith P., "The learning organization: change proofing and strategy", The Learning Organization, vol. 2. br. 1/1995. str. 7.
[31] Senge P., "The Fifth Discipline", Doubleday, Garden City, New York, 1990. str. 37.
[32] Harung H.S., "A world-leading learning organization", The Learning Organization, vol. 3, br. 4, 1996. str. 23.
[33] North K., "Upravljanje znanjem − Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju", Naklada Slap, Zagreb, 2008. str. 9.
[34] North K., Ibidem, str. 13.

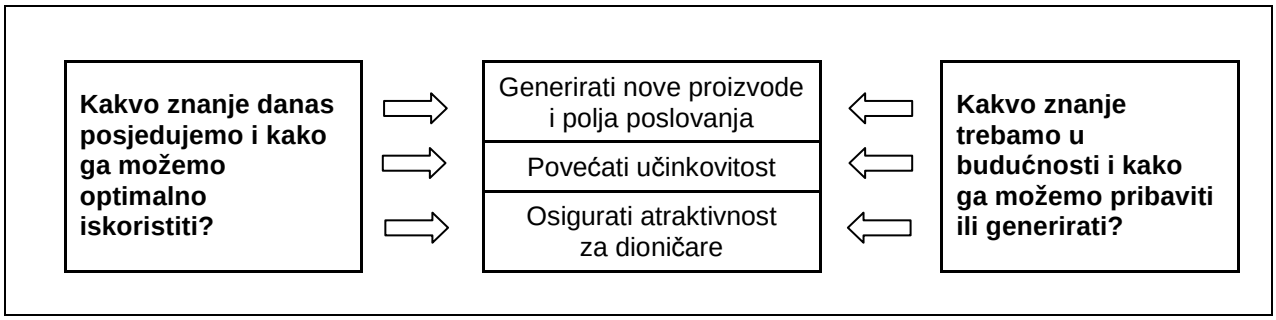
Tablica 3: Prema organizaciji znanja: prijelazni koraci i karakteristike

PONAŠANJE TEMELJENO NA ZADACIMA	PONAŠANJE TEMELJENO NA VRIJEDNOSTIMA
Od vrha prema niže *(top-down)* inicijative i naredbe	Davanje punomoći, disperzirane inicijative, samoupravljanje (*selfmanagement)*
Menadžeri i zaposlenici	Zaposlenici sa samo-dovoljnim znanjem i kolideri
Nekoliko efektivnih menadžera	Puno efektivnih članova
Naglasak na hijerarhiji (vertikalno)	Naglasak na mreži (horizontalno)
Rigidna (kruta) organizacijska struktura	Samostalno organizirane, fluidne i ponekad spontane skupine
Puno detaljnih pravila	Zajednička vizija, nekoliko jednostavnih pravila
Jasno razgraničenje rada	Preklapajući i multidimenzionalni rad
Jasne i oštre granice organizacije	Sudjelovanje kupaca i dobavljača
Spora masovna proizvodnja	Brza prilagodba potrebama kupaca
Menadžeri kontroliraju i rješavaju problem	Lideri simboliziraju jedinstvo i iskazuju zrelost
Dobiti ili izgubiti (*win-lose*) kombinacije i pretpostavke	Uvijek dobitne (*win-win*) kombinacije i pretpostavke, međusobna potpora
Individualne se potrebe razlikuju od organizacijskih	Istodobno zadovoljenje individualnih i organizacijskih potreba
Antidruštvena i antiorganizacijska ponašanja	Koegzistencija slobode i etičkog ponašanja
Vanjska promocija organizacije	Osobni unutrašnji rast
Pojedinci i organizacija međusobno se natječu	Pojedinci i organizacija natječu se sa samim sobom (nadilaze sami sebe)
Slijeđenje konvencionalnih putova	Slijeđenje postkonvencionalnih putova
Postignuće se vezuje uz ciljeve i nagrade	Postignuće je proces i cilj, kao i nagrada
Ograničen prostor za samoispunjenje	Fokus na aktualizaciji sebe i drugih

Izvor: Harung H.S., "A world-leading learning organization", The Learning Organization, vol. 3, br. 4/1996. str. 24.

Na slici 1 predočena su još neka pitanja vođenja poduzeća usmjerenog prema znanju.

Slika 1: Temeljna pitanja vođenja poduzeća usmjereno prema znanju



Izvor: North K., "Upravljanje znanjem − Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju", Naklada Slap, Zagreb, 2008. str. 14.

Unutar organizacije treba analizirati i definirati jaz između raspoloživog i potrebnog znanja te razvijati mehanizme procjene i reprodukcije znanja te osmisliti metode i tehnike otkrivanja, prikupljanja, pohranjivanja, reprodukcije i dopunjavanja znanja. Riječ je o tzv. lancu vrijednosti koji uključuje stalnu transformaciju sirovih podataka u informacije i znanje u cilju donošenja kvalitetnijih poslovnih odluka. S druge strane, lanac znanja (*knowledge chain*) uključuje četiri sastavnice, a u tablici 4 (na sljedećoj stranici) predočen je prikaz tih sastavnica s aktivnostima koje se odvijaju u organizacijama koje prihvaćaju KM koncept, odnosno koje stalno uče i onima s tradicionalnim pristupom.

Tablica 4: Aktivnosti vezane uz pojedine sastavnice lanca znanja

	UNUTARNJA	VANJSKA
SVJESNOST	**Organizacija koja kontinuirano uči**	
	Kolektivna svijest o snazi i slabostima unutar i kroz funkcijske strukture, iskustva se otvoreno prenose, fokus je na kompetencijama i talentima, a ne na proizvodima.	Unaprijed razmišlja o mogućim domaćim i stranim konkurentima, otklanja prepreke i istražuje nove inovativne pristupe za zadržavanje postojećih i osvajanje novih klijenata.
	Tradicionalna organizacija	
	Slaba unutarnja svjesnost, rukovođenje strogo hijerarhijski prema određenoj funkcijskoj strukturi, statična politika i procedure, znanje se ne dijeli, fokus je na postojećoj proizvodnji.	Oslanjanje na postojeće marke, nedostatna pozornost istraživanju novih mogućnosti zadržavanja postojećih i osvajanje novih kupaca, ne predviđanje tržišnih kretanja.
REAKTIVNOST	**UNUTARNJA**	**VANJSKA**
	Organizacija koja kontinuirano uči	
	Sposobna je odmah koristiti sva svoja znanja i vještine na temelju provedene interne procjene svojih resursa i procjene novih zahtjeva i danih tržišnih mogućnosti.	Fokus usmjerava na nove proizvode/usluge kao rezultat njezina znanja i dodane vrijednosti proizvodu, premda ih tržište još nije artikuliralo i neizvjestan je povrat uloženih sredstava.
	Tradicionalna organizacija	
	Nove se ideje guše zbog utvrđene procedure i strogog hijerarhijskog stila donošenja odluka u okviru rigidne organizacijske strukture.	Dugo razdoblje između inovacijskih ciklusa, nerazvijeni distribucijski kanali sa standardiziranim proizvodima i uslugama.

Izvor: www.brint.com (08.11.2011.)

Organizacije znanja odlikuju se sposobnošću izgradnje tržišno orijentiranog znanja, njegovog osiguranja i optimalnog korištenja za generiranje poslovnog uspjeha. Svoj uspjeh duguju svom odnosu prema znanju, pri čemu znanje kao resurs može znatno varirati. Za tzv. organizacije intenzivnog znanja (primjerice, društva za gospodarsku provjeru, savjetovališta, inženjerski uredi, istraživački laboratoriji i slično), prodaja upakiranog znanja visokokvalificiranih stručnjaka presudna je za poslovni uspjeh. Suprotno, izgradnja i transfer znanja za franšizu, primjerice McDonalds, znači da se suradnici s niskom razinom obrazovanja u standardiziranom obliku širom svijeta uzdižu na razinu kompetencije neophodne za poslovni uspjeh. Organizacija će se razviti u organizaciju znanja osobito u sljedećim uvjetima i uz sljedeće pretpostavke:[35]

- Organizacija koja je sposobna pravodobno i kvalitetno udovoljit diferenciranim zahtjevima kupaca (do razne *odijela po mjeri*);
- Organizacija koja pad cijena standardnih proizvoda i usluga može naknaditi ponudom kompleksnih i cjelovitih rješenja;
- Organizacija koja može brzo izgraditi i transferirati znanja za tržišta s velikom brzinom inovacija i kratkim životnim ciklusima proizvoda;
- Organizacija koja nudi rješenja za probleme kupaca koja su sve manje radno i kapitalno intenzivna, a sve više temeljena na znanju;
- Organizacija koja nudi proizvode i usluge koje je teško oponašati, odnosno trenutačno ili srednjoročno supstituirati;
- Organizacija koja je spremna uspješno stvaralački oponašati pod motom *nepobjedivi smo u oponašanju*, jer to može biti uspješna natjecateljska strategija;

[35] North K., "Upravljanje znanjem − Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju", Naklada Slap, Zagreb, 2008. str. 25.

- Organizacija koja je sposobna znanje iz različitih poslovnih područja kombinirati u nova rješenja, proizvode i usluge;
- Organizacija koja je spremna brzo generirati nova poslovna područja, a proizvode i usluge razvijati učinkovitije od konkurencije;
- Organizacija za koju su zainteresirani financijeri, jer posjeduje znanja koja povećavaju njezinu vrijednost, osobito nematerijalnu imovinu;
- Organizacija za koju je izgradnja i transfer znanja individualni i kolektivni proces učenja kojim se ne može u potpunosti ovladati i upravljati;
- Organizacija u kojoj suradnici brže uče od drugih, učinkovito transferiraju znanje u organizaciji i znanje klijenata, dobavljača, partnera u alijansi i natjecatelja;
- Organizacija koja naglašava važnost znanja te načela rukovođenja i sustave poticanja oblikuje tako da se honoriraju individualno postignuće i doprinos uspjehu;
- Organizacija koja potiče uspjeh svih organizacijskih jedinica, ali pomaže strankama i dobavljačima kako bi postali bolji;
- Organizacija koja izgradnju i transfer znanja stavlja u vezu s ciljevima poslovanja i to predočava u izvješćima te demonstrira kako se znanje pretvara u uspjehe te nefinancijski pokazatelji povezani s klijentima, suradnicima i procesima dobivaju na važnosti u odnosu na tradicionalne financijske pokazatelje poslovnog uspjeha;
- Organizacija koja jednako vrednuje pozicije rukovoditelja i nositelja znanja te u kojoj se taj položaj postiže sposobnošću prenošenja znanja, poticanja drugih na učenje i usvajanje znanja i sposobnošću samostalnog učenja novih stvari i demonstriranja eksterne ekspertize i slično.

Organizacija koja uči proces je prema možda nikad potpuno dostignutom cilju. Ipak, za organizacije koje djeluju ne globalnom, ali i nacionalnom tržištu nužno je što prije krenuti putem izgradnje moderne organizacije koja uči. U ekonomiji znanja ključna je kvaliteta usluga, a ona ovisi o kvaliteti, ali i o opterećenosti zaposlenih stručnjaka, jer i najbolji stručnjaci ne mogu kvalitetno raditi ako su preopterećeni. U kojoj će mjeri stručnjaci biti preopterećeni ovisi o vlasniku. Veća plaća može biti kompenzacija za preopterećenost, ali je pitanje do koje mjere. Za odgovoriti na pitanja o tome koliko platiti stručnjake i koliko oni trebaju raditi, korišten je model sustavne dinamike te sljedeći simulirani scenariji[36]:

1. **Normalni uvjeti rada** (u ovom scenariju plaća i opterećenost stručnjaka jednaka je prosjeku djelatnosti);
2. **Stresni uvjeti rada** (plaća stručnjaka jednaka je prosjeku djelatnosti, ali stručnjaci rade 50% više od prosjeka); te
3. **Stresni uvjeti rada + velika plaća** (stručnjaci rade 50% više od prosjeka, za što imaju i 50% veću plaću).

Na temelju ponašanja simulacijskog modela i iskustva drugih organizacija temeljenih na znanju na rastućim tržištima mogu se izvući sljedeći zaključci:

- Ako organizacija posluje na rastućem tržištu intelektualnih usluga, za njezin rast najvažniji su kvaliteta usluga i dostatan kapacitet, što znači zapošljavanje dostatnog broja stručnjaka;

[36] Pejić Bach M., "Upravljanje ljudskim resursima na rastućim tržištima u ekonomiji znanja – pristup sustavne dinamike", Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 2. (2004.), br. 1., str. 67.

- Uz zapošljavanje manjeg broja stručnjaka ostvaruje se veća profitabilnost, ali organizacija sporije raste;
- Organizacija može ostvariti brz rast samo ako dostatno brzo zapošljava dostatan broj stručnjaka koji kvalitetno rade (nisu preopterećeni) i nije ih potrebno plaćati više od prosjeka u djelatnosti;
- Organizacija čiji vlasnik očekuje veliku produktivnost radnika uz prosječnu plaću, neminovno će stagnirati; te
- Organizacija čiji vlasnik očekuje veliku produktivnost radnika i spreman je za to više platiti, rast će, ali ne tako brzo kao organizacija s normalnim uvjetima rada.

Prijelaz na organizaciju koja uči nije bezbolan, jer iziskuje troškove uspostave efikasnije, organske strukture, vodstvo se mora suočiti i s mogućnošću da zaposleni pruže otpor uvođenju promjena, a postoji i opasnost da kreativne ideje i pristupi rješavanju problema ne moraju uvijek biti uspješni. Organizacija koja djeluje u turbulentnom okruženju, a ne uči, ne može opstati, a organizacija koja primjenjuje inovacije koje su rezultat učenja ima priliku uspjeti. Zato, učenje mora biti sustavno, nadgledano, poticano i nagrađivano, a sve je to zadatak kvalitetnog i iskusnog vodstva. I hrvatska su poduzeća prepoznala važnost organizacijskog učenja, pa ulažu u usavršavanje i razvoj svojih zaposlenika, ali to uglavnom provode stihijski, neplanski, odnosno sporadično, a ne sustavno.

2.2. CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE I STJECANJE NOVIH ZNANJA, VJEŠTINA I KOMPETENCIJA

U ovom poglavlju, prvenstveno će se eksplicirati pojam, značenje i drugi aspekti obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja, s posebnim naglaskom na e-obrazovanje. Zatim će se predočiti splet teorijskih spoznaja o cjeloživotnom obrazovanju i učenju te stanju cjeloživotnog obrazovanja u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj. U pripadajućim tematskim cjelinama bit će prikazani nalazi empirijskog istraživanja o razlozima i prednostima cjeloživotnog obrazovanja za hrvatske male poduzetnike u ugostiteljstvu.

2.2.1. Obrazovanje kao čimbenik konkurentnosti

U ovom dijelu pozornost će se usmjeriti na definiranje pojma i eksplikaciju značenja obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja te na e-obrazovanje.

2.2.1.1. Pojam i značenje obrazovanja

Unapređivanje kvalitete života, svrha je suvremenog društvenog razvoja, pa se razvijenim zemljama drže one gdje ljudi kvalitetno i dobro žive, a ne one s visokim nacionalnim dohotkom.[37] Kvaliteta se života promatra kao zadovoljavanje univerzalnih, a ne samo egzistencijalnih potreba, iako potonje pretpostavlja zadovoljavanja ostalih

[37] Sirgy M.J., "A quality of life theory derived from Maslows developmental perspective: Quality is related to progressive satisfaction of a hierarchy of needs, lower order and higher", The American Journal of Economics and Sociology, vol. 45/1986(3), str. 329.

potreba, jer u razvijenim zemljama, koje su osigurale zadovoljavanje temeljnih potreba, glavnim se razvojnim ciljevima smatra zadovoljavanje tzv. viših potreba, među koje spada i obrazovanje. Sukladno tomu, ciljevi su edukacije stjecanje sposobnosti kojima se pojedinac osposobljava za obavljanje glavnih životnih uloga (kojima zadovoljava svoje potrebe i potrebe društva te tako osigurava kvalitetan život).

Kvaliteta obrazovanja mora biti shvaćena kao najvažnije osiguranje za jačanje tržišne konkurentnosti, a samim time i kao akcelerator ukupnog gospodarskog rasta. Prije svega, više pozornosti valja obratiti kvaliteti obrazovnog sadržaja (ono što se podučava u visokoobrazovnom sustavu), kvaliteti glavnih nositelja obrazovnih aktivnosti (oni koji izvode nastavne programe visokog obrazovanja) i kvaliteti metodologije u obrazovanju (način na koji se predaje nastavno gradivo). Otvorenost načina opstanka u suvremenom svijetu od obrazovanja više ne zahtijeva prijenos znanja koje je čovjeku dostatno za cijeli život niti pripravu za zvanje koje će obavljati do kraja radnog vijeka. Zato, obrazovanje ima trostruku zadaću:[38]

- Svakom čovjeku omogućiti da prepozna i razvije svoje mogućnosti i da s njima uskladi svoje težnje i svoj životni stil;
- Svakom čovjeku prenijeti tradicionalne i aktualne vrijednosti zajednice kojoj pripada, kako bi svoj način življenja uskladio sa svojom prirodnom i društvenom okolinom; te
- Svakog čovjeka pripremiti za pravo zanimanje koje će mu omogućiti ostvariti izabrani životni put.

Razvoj je proces mijenjanja jednostavnije strukture entiteta u složeniju, odnosno proces aktualizacije njegovih potencijala. Razvoj je kvalitativna promjena dok je rast kvantitativno povećavanje entiteta uz istu ili čak manju složenost njegove strukture. Rast i razvoj ne moraju biti u korelaciji. Kada pak postoji, ona može biti i pozitivna (dijete raste i razvija se), a može biti i negativna. Neumjereni gospodarski rast ili povećavanje teritorija neke zemlje može voditi nazadovanju u mogućnostima zadovoljavanja potreba stanovništva. Sukladno tomu, ciljeve edukacije možemo podijeliti na unutarnje i vanjske:[39]

- **Unutarnji (psihološki) ciljevi:** Postižu se organiziranim učenjem (kognitivno, čuvstveno, voljno i tjelesno) te ne moraju nužno pridonositi razvoju osobe. Neke promjene ne predstavljaju osobni napredak, nego su kognitivni ili voljni nazadak, što je češći slučaj kada je riječ o odgoju kojim se uče vrijednosti, stavovi i navike. Obrazovanje ili organizirano učenje pravog znanja i vještina, donekle osposobljava osobu za uspješnije zadovoljavanje potreba, ali odgoj može biti manipulacija osobom, kako bi više služila zadovoljavanju potreba odgojitelja;

- **Vanjski (društveni) ciljevi:** Unutarnji su ciljevi preduvjet ostvarivanja vanjskih (ostvarivanje željenih promjena u društvenoj i prirodnoj okolini pomoću edukacijom promijenjenog ponašanja). Obrazovanje i odgoj djeluju na tzv. dugoročno održivi društveni razvoj, pri čemu je ključno pitanje što je to društveni (ili osobni) razvoj?

Obrazovanje kao neovisna i gospodarski razvoj kao ovisna varijabla kompleksne su pojave. Obrazovanje može biti formalno (školovanje), neformalno i samoobrazovanje.

[38] Vajić I. (i ostali), "Management i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća", Centar za poduzetništvo i Mladost, Zagreb, 1994., str. 25.
[39] Pastuović N., "Kako do društva koje uči?", Odgojne znanosti, Zagreb, 2006., vol. 8, br. 2, str. 426.

Osim toga, znanja i vještine se uče i neorganizirano ili iskustveno, odnosno informalno (u literaturi nije konzistentno provedeno razlikovanje između samoobrazovanja kao oblika organiziranog stjecanja znanja od spontanog, prirodnog ili iskustvenog kognitivnog, informalnog učenja). S obzirom na područja, obrazovanje se može podijeliti na profesionalno i neprofesionalno. Gospodarski razvoj se pak definira kao porast efikasnosti gospodarstva neke zemlje, pa se u većini analiza odnosa između edukacije i gospodarstva istražuje odnos primarnog, sekundarnog i tercijarnog formalnog obrazovanja (školovanja) i stope rasta BDP-a.[40]

Korist od obrazovanja ne ovisi samo o tome u kojoj su mjeri učenici svladali propisane programe, nego i o tome u kojoj mjeri programi osposobljavaju za stvarne potrebe rada i života te o tome u kojoj su mjeri obrazovani ljudi iskorišteni od pojedinih podsustava okoline. Stoga, obrazovna ekspanzija ne vodi automatski do gospodarskog rasta i razvoja, a odnos trošak/korist može postati negativan ako se obrazovani ljudi neracionalno koriste i ako najkvalitetniji ljudski resursi napuštaju zemlju. To ovisi o druga dva društvena podsustava, političkom i kulturnom. Ako politički sustav koči razvoj gospodarstva, samo obrazovanje ne može osigurati više stope gospodarskog rasta. Primjerice, socijalistička Kuba po općem sudu ima kvalitetno obrazovanje i zdravstvo, što bi moralo utjecati na kvalitetu ljudskog kapitala, ali usprkos tomu gospodarskog rasta i razvoja nema.[41]

Pravo na obrazovanje jedno je od ljudskih prava zajamčenih Općom deklaracijom o ljudskim pravima iz 1948. godine. Obrazovanje mora biti besplatno, barem osnovno ili temeljno. Postizanje univerzalnog osnovnoškolskog obrazovanja najvažniji je cilj u Milenijskim razvojnim ciljevima. Obrazovanje mora biti usmjereno na potpuni razvoj ličnosti te poticanje poštovanja ljudskih prava i temeljnih sloboda. Ono će poticati razumijevanje, toleranciju i prijateljstvo među nacijama, rasnim ili vjerskim skupinama te će unaprjeđivati aktivnosti UN-a usmjerene na održavanje mira. Godine 2002. bilo je oko 800 milijuna nepismenih odraslih osoba, što je oko 18% svjetske populacije odraslih. Oko 70% njih živjelo je u devet zemalja, među kojima se ističu: Indija, (33%), Kina (11%), Bangladeš (7%) i Pakistan (6%). Godine 2005. bilo je 785 milijuna nepismenih ili 17% odrasle svjetske populacije, od čega najviše djevojaka i žena. U Europi na jednog nepismenog muškarca dolaze dvije nepismene žene.

Napredak je postignut i postotak nepismenih opada, a porasla je i stopa pismenosti mladih ljudi. U mnogim zemljama u razvoju različiti običaji otežavaju ženama pristup obrazovanju ili zaposlenju. Iako je rodna ravnopravnost donekle prisutna u gotovo svim društvima, njezin oblik ovisi o stupnju razvijenosti pojedine zemlje. Kako bi žene imale jednaku mogućnost izbora, trebaju imati i jednak pristup općem obrazovanju koje je usklađeno s novim tehnologijama. Rodna ravnopravnost jedan je od cjelovitih izazova u nastanku društva znanja koja ne mogu biti istinska društva raspodjele znanja ukoliko se isključuju žene, polovica svjetske populacije. Četvrta svjetska konferencija o ženama u organizaciji UN-a (Peking, 1995.) imala je presudnu ulogu u podizanju svijesti o ulozi znanja i participaciji žena u svjetskoj ekonomiji znanja.

Konkurentnost nacionalnog gospodarstva dijelom ovisi o ljudima i društvenom kapitalu. Kvaliteta ljudskog kapitala određena je kvalitetom obrazovnog sustava, ulaganjima u obrazovanje i participacijom. U ekonomiji temeljenoj na znanju i društvu znanja, kvaliteta visokog obrazovanja ima ključnu ulogu. Načelno, visokoobrazovane osobe u

[40] Psacharopoulos G., "Returns to education: A further international update and implications", Journal of Human Resources. vol. 20/1985., str. 591.

[41] Pastuović N., "Kako do društva koje uči?", Odgojne znanosti, Zagreb, 2006., vol. 8, br. 2, str. 435.

prosjeku se lakše zapošljavaju, rade bolje plaćene poslove, imaju višu stopu aktivnosti, dulje karijere, nižu stopu nezaposlenosti od ostatka populacije. Više je čimbenika zbog kojih je veza između obrazovanja i tržišta rada u posljednje vrijeme u žarište pozornosti društvenih i političkih rasprava:[42]

- Obrazovanje je jedan od glavnih čimbenika važnih za stvaranje gospodarstava utemeljenih na znanju, odnosno društva znanja;
- Uz pozitivne učinke za rast i razvoj, obrazovanje se ističe kao prioritet i zbog njegova potencijala za socijalno uključivanje, odnosno za pružanje dodatnih prilika isključenima, nezaposlenima i siromašnima;
- Preustroj i ekspanzija formalnog i neformalnog obrazovanja umanjuje probleme visoke nezaposlenosti i rastuće društvene polarizacije u razvijenim zemljama;
- Društvene koristi od obrazovanja su i niže stope kriminala, bolje zdravlje populacije, jačanje društvene kohezije te povećanje kvalitete političkih procesa zbog bolje obaviještenosti građana;
- Budući da je riječ o ulaganjima koja angažiraju značajna financijska sredstva (u prosjeku gotovo 6% BDP-a u članicama OECD-a), važno je znati opravdava li društveni povrat ta ulaganja, odnosno jesu li koristi od tih ulaganja barem jednaka povratu od alternativnih ulaganja.

Koncept ljudskog potencijala uključuje 15 temeljnih funkcija (analiza radnih mjesta, planiranje, pridobivanje, selekcija, kadrova, razvoj karijere, obrazovanje, napredovanje, konzultacije, kreativne tehnike, ocjenjivanje uspješnosti, nagrađivanje, otkrivanje potencijalnih menadžera, informatika, informatika i komunikacije te kontroling) koje se, glede permanentnog obrazovanja zaposlenika, mogu svesti na nekoliko programskih opaski:[43]

- Iz redovitih škola poduzeća ne dobivaju dostatno pripremljene učenike ili studente koji bi (čim počnu raditi) zadovoljavali postavljene standarde;
- Standardi se poduzeća povećavaju, ponajprije zbog razvoja znanosti i konkurencije, što pretpostavlja promptno dopunsko učenje zaposlenik;
- Velik dio završenih školaraca i studenata koji počinju raditi, obično misli da na početku rada ne treba više misliti o učenju;
- U razvijenim i zemljama EU-e pravo učenje počinje tek kada se kandidat zaposli, pa se postavlja pitanje što poduzeti u našim poduzećima kada im konkurencija trči, a oni bi drijemali;
- Zbog konkurencije veća poduzeća osnivaju vlastite obrazovne odjele u kojima rade specijalisti s ovlastima školskih centara; te
- Konačno, poduzeća nisu zadovoljna stanjem obrazovanja i nije jasno što će donijeti Bolonjska reforma (hoće li se mijenjati stavovi mladih prema obrazovanju i hoće li oni ono što nauče u školi bolje primjenjivati na radu?).

Promjene dolaze i ulaze u sve organizacijske pore i puno toga valja promijeniti. Menadžment promjena označava novu politiku, ekonomiju i vlasništvo, novu internu organizaciju, vanjsku i internu komunikaciju, drukčiju korporacijsku kulturu, tržište rada, osposobljavanje i obrazovanje, novi tip rukovođenja i sustav nagrađivanja, informatiku,

[42] Babić Z. (i ostali), "Strukturne promjene visokog obrazovanja i ishodi na tržištu rada", Privredna kretanja i ekonomska politika, 2006., br. 108. str. 35.

[43] Marušić S., "Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost", Ekonomski pregled, Zagreb, 2007., 58(9-10), str. 599.

komunikacije i slično, a učenje se provlači kroz sve to. Okruženje će nas prisiliti na mnoge poteze o kojima još jučer nismo ni mislili, jer se promjene nameću kao prijeka potreba preživljavanja. U tom sklopu, obrazovanje (uz rad, iz rada, dopisno, cjeloživotno) javlja se kao temeljna poveznica u smjeru konkurentnosti. Treba računati i s negativnim stavovima, a temeljni izvori za negativne stavove prema obrazovanju, mogu se sažeti u sljedećem:[44]

- Na staroj je piramidi napredovanja bilo mnogo razina, ali se penjalo uz pomoć podobnosti, stranaka, rodbine i poznanstvima, dok su škola i znanje bili su tek sekundarni uvjeti. Sada je manje razina, ali napredovanje po školi, stručnosti i sposobnosti još ne dominira. U očima mladih to ruši vrijednost obrazovanja i njihov interes za učenje;
- Roditelji s boljim materijalnim statusom (nekad s veoma niskom naobrazbom) omogućuju svojoj djeci nagrade u obliku džeparca, odjeće, skutera, putovanja, automobila, što je nestimulativno za one koji, doduše, mogu ponuditi samo dobre ocjene i rad, pa za to dobiti pohvalu, ako je dobiju, jer se zalaganje ne isplati; te
- Velike zarade imaju pjevači, nogometaši, manekenke i još neka nedefinirana, pa i potpuno nepoznata zanimanja. Gdje bi se tu mogao naći stimulans za one koji su spremni učiti, raditi i truditi se za objektivno korisna i društveno tražena zanimanja koja ne donose tolike novce.

Poslije 1990. godine i uvođenja tržišne ekonomije, pojave novih znanja, tehnologije i konkurencije, očekivalo se više obrazovanja uz rad. Podaci Ekonomskog instituta upozoravaju da je učenja uz rad sve manje. U jednoj anketi iz davne 1975. godine bilo je (europski zadovoljavajući) 43% zaposlenika koji su se dodatno obrazovali uz rad. U istraživanju iz 1995. godine, na sličnom uzorku, takvih je samo 22%, što je pad za 50%. Republički zavod za zapošljavanje 2000. godine proveo je slično istraživanje, a rezultati pokazuju da svega 3% zaposlenika uči uz rad. Ekonomski je institut Zagreb 2000. godine obavio istraživanje rangova motivacijskih čimbenika na nacionalnom višeetapnom strukturiranom kvotnom uzorku. Zabilježeni su relativni prosječni rangovi motivacijskih čimbenika (prema rangu), kako je to predočeno u tablici 5.

Tablica 5: Relativni prosječni rangovi motivacijskih čimbenika

ČIMBENICI	% R
Plaća	83,5%
Dobri rukovoditelji	82,2%
Međuljudski odnosi	78,5%
Prihvaćanje kolega i rukovodstva	75,4%
Stalnost na radu i sigurnost posla	72,8%
Zanimljiv posao	68,7%
Odgovornost	68,6%
Uvjeti rada	67,3%
Napredovanje	64,5%
Obrazovanje uz rad	62,2%
Status (imidž) poduzeća	62,1%
Sudjelovanje u dobiti	60,4%

Izvor: Marušić S., "Upravljanje ljudskim potencijalima", Adeco, Zagreb, 2006., str. 35.

[44] Marušić S., "Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost", Ekonomski pregled, Zagreb, 2007., 58(9-10), str. 606.

Država je odgovorna osigurati da dio visokog obrazovanja kojeg ona organizira, financira i provodi bude što efikasniji smanjujući društvene troškove koji se pojavljuju u vidu dugih rokova studiranja, neusklađenih kretanja visokoobrazovanih osoba na tržištu rada te vrlo niske zapošljivosti određenih profesija koje su djelomično posljedica nekoordinirane upisne politike.[45] Pravo na obrazovanje i sloboda prigodom izbora budućeg zanimanja demokratske su vrijednosti i dio su demokratske tradicije modernih društava. Ipak, država je odgovorna upravljati sustavom visokog obrazovanja sukladno načelu dobrog gospodara, ali pri tome i osigurati dostupnost obrazovanja što širem krugu osoba, kako u prostornom tako i u financijskom smislu.

2.2.1.2. Obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje

Obrazovanjem se poboljšava kvalifikacijska struktura zaposlenika, čime se pospješuje i njihova profesionalna mobilnost i mogućnosti zapošljavanja. Ujedno, obrazovanjem se pomaže nezaposlenima da učinkovito iskoriste vrijeme nezaposlenosti te da sačuvaju ranije stečena znanja i sposobnosti. Obrazovnim programima pokušava se spriječiti moguća nezaposlenost ili uskladiti ponuda i potražnja zaposlenja. Osposobljavanjem i stručnim usavršavanjem aktivnog stanovništva pospješuje se gospodarski razvoj, iako se, ovisno o trenutačnom gospodarskom stanju, razlikuju ciljevi koji se žele ostvariti.[46] Na prikazu 2 (na sljedećoj stranici) predočene su tri razine obrazovnih programa poduzeća, a prigodom kreiranja programa obrazovanja, odnosno osposobljavanja, usavršavanja i treninga valja odgovoriti na sljedeća pitanja:[47]

- Kome je potrebno obrazovanje?
- Koje se sposobnosti traže?
- Koliko će dugo trajati obrazovanje?
- Koje su očekivane koristi?
- Je li potrebno odmah provesti obrazovanje?
- Koliko će se ljudi obrazovati?
- Tko će provesti obrazovanje?
- Koji su resursi potrebni (novac, ljudi, oprema, smještaj, vanjski resursi)?

Otvorenost načina opstanka u suvremenom svijetu od obrazovanja više ne zahtijeva prijenos znanja koje je čovjeku dostatno za cijeli život niti pripravu za zvanje koje će obavljati do kraja radnog vijeka. Zato, obrazovanje ima trostruku zadaću:[48]

- Svakom čovjeku omogućiti da prepozna i razvije svoje mogućnosti i da s njima uskladi svoje težnje i svoj životni stil;
- Svakom čovjeku prenijeti tradicionalne i aktualne vrijednosti zajednice kojoj pripada, kako bi svoj način življenja uskladio sa svojom prirodnom i društvenom okolinom; te

[45] Babić Z. (i ostali), "Strukturne promjene visokog obrazovanja i ishodi na tržištu rada", Privredna kretanja i ekonomska politika, 2006. br. 108. str. 59.

[46] Bejaković P., "Programi osposobljavanja zaposlenih i nezaposlenih osoba", Društvena istraživanja, god. 8 (1999.), br. 1(39), str. 178.

[47] Oakland J.S., "Total Quality Management, Text with cases", Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, Burlington, 2003, str. 321.

[48] Vajić I. (i ostali), Management i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća, Centar za poduzetništvo i Mladost, Zagreb, 1994. str. 25.

- Svakog čovjeka pripremiti za pravo zanimanje koje će mu omogućiti ostvariti izabrani životni put.

Prikaz 2: Tri razine obrazovnih programa poduzeća

3. razina
RAZVIJANJE KARIJERE
Izazov motivima i sposobnostima pripreme za napredovanje (obrazovanje uz rad i iz rada, stipendije, specijalizacije, seminari, diplomski studiji, MBA)

2. razina
DODATNI POTENCIJALI
Proširivanje znanja za dodatne potencijala unutar posla koji se obavlja (profesionalno i tehničko osposobljavanje, premještaji, rotacije, specijalne zadaće, interne kvalifikacije)

1. razina
OSPOSOBLJAVANJE ZA TEKUĆE POSLOVANJE
Priprema za postizanje standarda uspješnosti (instruktaža, orijentacija, dopuna profila, seminari, predavanja, pripravnički staž)

Izvor: Marušić S., "Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost", Ekonomski pregled, (2007.), 58 (9-10), str. 614.

Politiku zapošljavanja, stručnog osposobljavanja i prekvalifikacije možemo podijeliti na onu koja se odvija unutar poduzeća (internu) i izvan njega (eksternu). Ponekad je navedenu podjelu teško ostvariti, pogotovo zato što danas sve češće dolazi do proširivanja unutarnjeg tržišta rada, jer poduzeće podugovara dio poslova ili uspostavlja veze s podugovaračima i pritom skida svaku odgovornost glede prava na tržištu rada (poput zaštite od otpuštanja). Iz navedene podjele proizlaze i sljedeće tri najvažnije vrste strukture znanja i stručnosti na tržištu rada koje imaju odlučujući utjecaj na zaposlenike:[49]

1. Zaposlenici kojima prijeti postati višak, a i njihov odnos prema (ne)prihvaćanju prekvalifikacije, usavršavanja i osposobljavanja. Na nestrukturiranom tržištu rada nalaze se osobe koje imaju niske ili uopće nemaju kvalifikacije i stručna znanja, zaposleni su na jednostavnim pomoćnim poslovima, lako ih se može zamijeniti i između njih i poduzeća ne postoji jača međusobna veza. U krizi njima prvima prijeti otpuštanje zbog nepovoljnog položaja, prelazak u drugo poduzeće uglavnom ne znači bitno pogoršanje prihoda i uvjeta rada;

2. Na tzv. unutarnjem tržištu rada nalaze se već zaposlene osobe s povlaštenim položajem u odnosu na one izvan poduzeća. Procesi prilagođavanja, stručno usavršavanje ili profesionalno napredovanje uglavnom se odnose na već zaposlene i najčešće se ne odnose na tržište rada izvan poduzeća. Zaposlenici u poduzeću već su profesionalno napredovali ili to očekuju, pa se između njih i poduzeća razvija jaka međusobna povezanost. Oni teško napuštaju zaposlenje, jer prelaskom u drugu radnu okolinu (pogotovo ako imaju samo tzv. internu kvalifikaciju) gube u primanjima, uvjetima rada, i socijalnom položaju.

[49] Bejaković P., "Programi osposobljavanja zaposlenih i nezaposlenih osoba", Društvena istraživanja, 1999., god. 8. br. 1(39), str. 179.

3. Na tzv. tržištu rada stručnih kadrova nalazimo osobe koje imaju znanje i stručnosti priznate u radnoj okolini i izvan nje. Prelazak iz jednog u drugo poduzeće lagan je, profesionalno napredovanje ne ovisi o broju godina provedenih u poduzeću, nego o raspoloživim znanjima. Ovaj oblik tržišta rada, naravno, pruža najbolje mogućnosti zaštite, jer zaposlenik relativno lako može naći sličan posao u nekom drugom poduzeću.

Sudjelovanje nezaposlenih u programima osposobljavanja te rezultati obrazovnih aktivnosti koje provode službe za zapošljavanje jako se razlikuju po pojedinim zemljama. Rezultati su bili dvosmisleni, jer se pokazalo da su neki polaznici nakon izobrazbe zarađivali manje, a neki više. U nastavku će se predočiti kratki i načelni osvrti na (pretežito javne) programe izobrazbe zaposlenih i nezaposlenih osoba u Njemačkoj, Austriji, SAD-u i Hrvatskoj:[50]

Njemačka. Njemačka je uspjela strukturu gospodarstva prilagoditi novim uvjetima poslovanja, očuvati i pospješiti konkurentsku sposobnost na svjetskom tržištu, a ipak uspješno pomoći ljudima koji su bili pogođeni promjenama. Taj se sustav relativno sporo razvijao, pogotovo zato što je u početku bio defenzivan ili reaktivan, odnosno pomagao je samo osobama koje su već bile otpuštene ili koji su čekale na zaposlenje duže od šest mjeseci. Također, bio je neselektivan, tretirajući poduzeće kao cjelinu, bez obzira na dobne i kvalifikacijske razlike zaposlenika. Savezni zavod za zapošljavanje u početku je financirao samo programe stručnog usavršavanja, a ne programe opće izobrazbe koju su provodile mnogobrojne ustanove za izobrazbu odraslih. Nastali problemi uvjetovali su odstupanje od tih pravila, pa je danas sustav prekvalifikacije, dokvalifikacije i stručnog usavršavanja u Njemačkoj vrlo uspješan u pomaganju nezaposlenim i onim koji bi to mogli postati, u pomaganju zahtjevima gospodarstva za traženim zaposlenicima te potpuno opravdano služi za primjer ostalim zemljama.

Austrija. Programe školovanja u Austriji utvrđuju regionalni zavodi za zapošljavanje, polazeći od lokalnih potreba, spoznaja o stanju i kretanju na tržištu rada i prijedloga velikih poduzeća koja nude mogućnosti školovanja i kasnijeg zapošljavanja. Sustavno se ocjenjuje takvo školovanje, a kako bi se stekle spoznaje o postignutim rezultatima, šest mjeseci nakon završetka školovanja polaznici programa (nezaposleni) izjašnjavaju se o primjerenosti programa i o zapošljivosti nakon završenog školovanja. Time se želi dobiti slika o stanju nakon završenog školovanja i o dugoročnim posljedicama. Za osobe koje imaju izrazitije poteškoće u zapošljavanju razvijen je sustav u kojem se prvo nastoji poboljšati motivacija nezaposlenih za stjecanje potrebnih kvalifikacija i odgovarajuće zanimanje, a zatim im se pomaže i u pronalaženju zaposlenja. Za nezaposlene radnike starije od 25 godina koji čekaju na zaposlenje više od 12 mjeseci, za mlađe osobe između 15 i 25 godina koje čekaju na zaposlenje više od šest mjeseci i za još neke kategorije nezaposlenih organiziran je poseban program zapošljavanja.

Sjedinjene Američke Države. Prvi ozbiljniji programi stručnog osposobljavanja i prekvalifikacije u SAD-u su započeli početkom 60-ih godina 20. stoljeća, kada je Kongres usvojio Zakon o stručnom razvoju i osposobljavanju. Važnost tih programa uočena je tek sredinom 80-ih, godina kada je SAD zapljusnuo val novih tehnologija i smanjivanja broja zaposlenih. Porast troškova živog rada i želje za povećanjem kvalitete proizvodnje i konkurentske sposobnosti na međunarodnom tržištu prisilila je

[50] Bejaković, P., "Programi osposobljavanja zaposlenih i nezaposlenih osoba", Društvena istraživanja, 1999., god. 8. br. 1(39) str. 180.

američku automobilsku industriju na veću automatizaciju i robotiku (troškovi rada robota iznose oko 6 USD na sat, a kvalificiranog radnika više od 20 USD). Strah od daljnje robotizacije japanske autoindustrije prisilio je američke kompanije, poput General Motorsa, da 90% investicija u kapitalna dobra usmjeravaju u računalno upravljane strojeve.

Hrvatska. Aktivna politika zapošljavanja u posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj je gotovo zamrla, u prvom redu zbog nedostatka financijskih sredstava. Prije 30-tak godina stanje bilo puno bolje, pa je, primjerice, 1986. godine različitim oblicima stručnog osposobljavanja bilo obuhvaćeno 14.091 nezaposleni, prekvalificirano je 2.850 osoba, a za 2.204 pripravnika sufinanciran je pripravnički staž. Sve te aktivnosti provedene su u 1.012 obrazovnih akcija. Prekvalifikacija se u Hrvatskoj odvija u nekoliko oblika, ovisno o bliskosti/razlici zanimanja koje je zaposlenik posjedovao i onoga za koje ga se treba prekvalificirati. Prema godišnjem izvješću službe za zapošljavanje u Hrvatskoj se provode sljedeći oblici prekvalifikacije:

- **Djelomična** (kada se mijenja specijalnost, primjerice, strojovođa dizel lokomotive prekvalificira se za strojovođu električne lokomotive te je nužna ponovna izobrazba i dodatna posebna znanja);
- **Transformacijska** (kada se mijenja zanimanje, primjerice, sedlar u tapetara, rudar u zidara i slično te se mogu djelomično iskoristiti postojeća znanja;
- **Potpuna** (kada novo zanimanje nema dodirnih točaka s prijašnjim zanimanjem, primjerice, prekvalifikacija brijača u električara, zidara u ribara i slično).

Količina znanja u turizmu i ugostiteljstvu postala je prevelika da bi se mogla steći tijekom redovitog školovanja te učenje valja početi shvaćati i prihvaćati kao trajni životni proces, a znanje kao najvažniju konkurentsku prednost. Riješiti sukob između zahtjeva sadašnjosti i zahtjeva budućnosti, glavni je zadatak današnjih menadžera, jer okruženje u kojem trebamo postići uspjeh sutra bitno će se razlikovati od današnjeg. Kvaliteta menadžerske strukture na svim razinama ključna je za uspjeh i perspektivu hrvatskog turizma i ugostiteljstva, pa valja usvojiti različita znanja i vještine nužne za djelovanje u današnjem poslovnom okruženju.

2.2.1.3. E-obrazovanje kao čimbenik konkurentnosti

Pod e-obrazovanjem podrazumijevamo cjelokupnu informacijsku podršku obrazovnom procesu, gdje informacijska tehnologija nastupa djelomično ili u cjelini kao posrednik između učitelja i učenika, gdje se kod formiranja virtualne okoline za učenje uvažava sadržaj, oblik i komunikacija, pri čemu valja sagledati koji su činitelji efikasne virtualne okoline za učenje najznačajniji (najvažniji) za zaposlenike u odgoju i obrazovanju te koji im se oblici prenošenja sadržaja čine najprimjereniji. Rezultati jednog empirijskog istraživanja[51] pokazuju da se u odgojno-obrazovnim ustanovama internet najčešće (redom veličina) koristi u sljedeće svrhe:

1. Slanje i primanje e-pošte;
2. Traženje zanimljivih informacija za obogaćivanje pedagoškog procesa;
3. Skupljanje informacija na stranicama Ministarstva;
4. Prikupljanje informacija za oblikovanje više zahtjevnog gradiva;

[51] Slana J. i Nekrep A., "E-obrazovanje u programima permanentnog stručnog usavršavanja", Informatologia, 2007. vol. 40. br. 1. str. 39.

5. Pomoć prigodom traženja odgovora na posebna (stručna) pitanja;
6. Pomoć kod rješavanja opće-didaktičkih pitanja i problema;
7. Traženje informacija koje se odnose na privatan život;
8. Traženje vijesti u časopisima i slično; te
9. Komunikacija uz upotrebu *chatova*, foruma i slično

Nove tehnologije mijenjaju bit obrazovanja preko razvoja e-učenja, što uključuje primjenu tehnologija, korištenje računala u nastavi te *online* obrazovne programe na daljinu. Virtualna nastava omogućava osobno praćenje i fleksibilnost u organizaciji učenja te veću autonomiju u usvajanju znanja. Internet postaje najistaknutiji medij samoobrazovanja te nudi alate za neformalno učenje i omogućava stvaranje virtualnih razreda. No, bez potrebne infrastrukture, virtualno je obrazovanje privid. Obrazovanje na daljinu može pokriti različite obrazovane potrebe i izazove, posebice učenje kod kuće te učenje osoba s teškoćama. U bogatim zemljama nalazimo komplementarnost obrazovanja na daljinu i neposredne nastave.

E-obrazovanje može se razumjeti kao konvergencija klasičnog i obrazovanja na daljinu koje, uz upotrebu ICT-a i novih didaktičkih i organizacijskih metoda, postaje otvoreno. Ponuda e-obrazovanja uključuje tri činitelja (sadržaj, tehnologija i usluga), pri čemu sadržaj pridonosi ostvarivanju i upotrebi znanja, tehnologija predstavlja infrastrukturu (internet, sustave za upravljanje obrazovnim sadržajima, sustav za upravljanje obrazovanjem), dok usluga sadrži savjetovanje i pomoć kod formiranja e-obrazovanja, uvođenje, evaluaciju i promociju, vođenje diskusije, forume. E-obrazovanja traži interdisciplinaran pristup, suradnju pedagoško-didaktičkih stručnjaka, informatičara, grafičara, stručnjaka s područja marketinga i drugih.

Informatizacija obrazovanja jedan je od prioriteta u razvoju obrazovnog sustava, a podrazumijeva informatičko opremanje obrazovnih ustanova te promicanje informatičke pismenosti uvođenjem i stalnim podizanjem razine nastave informatike te osposobljavanjem nastavnika i drugih djelatnika u obrazovanju za korištenje informatičkih mogućnosti. U Hrvatskoj su sve škole i visoka učilišta opremljeni računalnom opremom i primjerenom programskom podrškom. U tijeku je opremanje projektorima i prijenosnim računalima, što će znatno obogatiti nastavu i proširiti mogućnosti podučavanja i učenja izvan učionice i same ustanove.

Sve osnovne i srednje škole, kao i visoka učilišta imaju svoju adresu za elektronsku poštu, a velika većina održava i internetske stranice. Sve obrazovne institucije povezane su na internet preko hrvatske akademske i istraživačke mreže CARNet, a Ministarstvo je srednjoškolskim učenicima stavilo na raspolaganje *online* interaktivno gradivo iz matematike, fizike i biologije s planovima za proširenje na druge predmete. U visokom obrazovanju uspostavljen je informacijski sustav visokih učilišta ISVU i uvedene pametne stranice SmartX i e-INDEKS, a studentski domovi su povezani u mrežu stuDOM.

Nužno je nastaviti digitalizaciju sadržaja i drugih izvora za samostalno učenje, razvojem interaktivnih programa. Nastavnicima, učenicima i studentima valja omogućiti pristup odgovarajućim bazama podataka, a u visokom obrazovanju proširiti postojeće izbore. Prijeko je potrebno uspostaviti središnju dokumentacijsku bazu s pouzdanim statističkim i analitičkim podacima, preko kojih bi se profesionalna i šira javnost detaljno informirala o procesu, poteškoćama i postignućima provedbe strategijsko-razvojnih dokumenata na svim razinama obrazovnog sustava.

2.2.2. Cjeloživotno obrazovanje kao čimbenik konkurentnosti

U ovom dijelu, predočit će se splet teorijskih spoznaja o cjeloživotnom obrazovanju i učenju te cjeloživotnom obrazovanju u Europskoj uniji i u Republici Hrvatskoj. U sklopu ovog dijela predočit će se i nalazi empirijskog istraživanja o razlozima i prednostima cjeloživotnog obrazovanja kod hrvatskih malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

2.2.2.1. Splet teorijskih spoznaja

Sintagme cjeloživotno učenje (*lifelong learning*), cjeloživotno obrazovanje (*lifelong education*), društvo koje uči i društvo znanja najčešće su rabljene složenice u području obrazovanja posljednjih desetljeća. Ti koncepti 70-ih i 80-ih godina 20. stoljeća inicirani su i osmišljeni u međunarodnim organizacijama koje se bave obrazovanjem (UNESCO, OECD, ILO, Europska komisija), a zamah su dobili 90-ih godina zbog ubrzanih društvenih, tehnoloških i strukturnih promjena, ubrzanog starenja stanovništva te kao odgovor na svjetsku krizu obrazovanja koja je 60-ih godina potresla svijet. Nakon što su početkom 60-ih godina ekonomisti izračunali stope gospodarskog rasta SAD-a u razdoblju od 50-tak godina i time udarili temelje novoj obrazovnoj znanosti kao ekonomici obrazovanja, ostale, osobito nerazvijene zemlje, znatno su povećale ulaganja u nematerijalne resurse, osobito u obrazovanje.

Početkom 70-ih godina 20. stoljeća cjeloživotno obrazovanje percipira se kao dio vizije u obrazovanju svakog pojedinca. Postalo je jednim od nositelja samoizgradnje, jedan od preduvjeta razvoja koji se shvaća kao sposobnost prilagodbe i autonomije te kao sredstvo za osiguranje daljnjeg širenja i protoka znanja diljem svijeta. Cjeloživotno obrazovanje ne pokriva samo vrijeme provedeno na poslu, već zahvaća i doba prije, tijekom i poslije radnog vijeka svakog pojedinca koji skrbe o svom razvoju, a koji se manifestira kroz osobni i kulturni razvoj (značenje koje osoba pridaje svom životu), društveni razvoj (mjesto koje osoba ima u svojoj zajednici, zajednički život u društvu) te profesionalni razvoj (zadovoljstvo poslom i materijalna sigurnost).[52]

Omasovljenje i produžavanje (obveznog) obrazovanja ne može poboljšati njegovu društvenu, osobito gospodarsku učinkovitost, a zbog sve bržeg ritma znanstvenih otkrića, tehnoloških inovacija i društvenih promjena dolazi do sve bržeg zastarijevanja znanja. Znanja profesija koje se temelje na znanostima (primjerice, medicina i tehnika) stalno se skraćuje i već iznosi 4-5 godina. Kako je promjene nemoguće predvidjeti, izlaz je pronađen u cjeloživotnom učenju koje se odvija izvan škole kroz neformalno obrazovanje, samoobrazovanje i informalno (iskustveno) učenja. Cjeloživotno učenje konceptualno je usko povezan s konceptom društva znanja. Cijeli se život mora učiti, ali s cijeli život ne može ići u školu, pa je razumljivo da se uči izvan škole, tamo gdje se radi i živi. Ostvarenje velike ideje cjeloživotnog učenja povezano je s time u kojoj će se mjeri društvo razvijati u smjeru društva znanja.[53]

Posljednja dva desetljeća 20. stoljeća u Europi su se vodile intenzivne rasprave o obrazovnoj problematici, a u tom sklopu i rasprave o obrazovnim načelima. Utemeljivanjem obrazovne politike na koncepciji cjeloživotnog učenja i razvijanjem

[52] Šutalo V., "Obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja Učenje za sve", Geodetski list, 2006., br. 1. str. 51.

[53] Antikainen A. (i ostali), "Transforming a Learning Society: The case of Finland", Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien, 2005., str. 65.

društva koje uči, utvrđena je takva dugoročna orijentacija razvoja obrazovanja iz koje izlaze i načela, odnosno smjernice za praktičnu provedbu koncepcije, što su prihvatile i druge međunarodne organizacije koje se bave obrazovanjem. Glavne su značajke sustava cjeloživotnog učenja, a iz kojih proizlaze načela (smjernice) njegovog razvoja, sljedeće:[54]

- Cjeloživotno učenje je sustav uvjeta za učenje tijekom čitavog života koji uključuje sve oblike formalnog i neformalnog učenja;
- Svi su oblici učenja međusobno povezani, kako bi se konzumentima omogućio prijelaz i napredak kroz različite faze učenja;
- Pozornosti se premješta s ponude na obrazovne zahtjeve, pa se u središtu obrazovnog interesa nalaze potrebe osobe koja uči, što dovodi do preokreta u obrazovnoj politici fokusiranoj na formalne institucionalne oblike učenja;
- Cjeloživotno učenje naglašava važnost motivacije za učenje te pozornost fokusira prema samousmjerenom učenju (*self-directed learning*) te osoba koja uči sama bira sadržaj i oblik učenja;
- Obrazovna politika utemeljena na cjeloživotnom učenju skrbi o uravnoteženom postizanju ekonomskih, društvenih i kulturnih ciljeva te o razvoju pojedinca; te
- Cjeloživotni pristup uvažava činjenicu da se na individualnoj razini obrazovni prioriteti tijekom života mogu mijenjati te da prigodom oblikovanja obrazovne politike svaki cilj valja uzeti u obzir.

Cjeloživotno učenje najviše se razlikuje od drugih pristupa obrazovnoj politici. Niti jedan drugi pristup nije sustavan, jer su oni sektorski ili na drugi način ograničeni. Iz ovog je vidljivo da je koncept cjeloživotnog učenja bitno širi od pojma obrazovanja odraslih (ili povratnog obrazovanja), što su se prije uzimali kao sinonimi. Navedene značajke cjeloživotnog učenja uvjetuju načela njegovog prikladnog ostvarivanja, odnosno smjernice njegovog dugoročnog razvoja (*policy directions*), što se očituje u području kurikuluma (programskog podsustava), u metodama i organizaciji izvedbe (tehnološkom podsustavu) te u povezivanju obrazovanja s njegovom okolinom.[55]

Cjeloživotno obrazovanje ne uključuje samo seminare, tečajeve i poslijediplomske studije, ono podrazumijeva i konstantni rad na sebi. Uzalud je sve školovanje ako se to znanje ne primjenjuje. Za razvoj turizma mnogo bi značilo i kad bi naši ljudi otišli na poneko studijsko putovanje, upoznali se s tamošnjom ponudom, vidjeli što i kako radi konkurencija. Tako se dobivaju ideje i dobre se stvari mogu primijeniti i u nas. Može se upisati na tečaj stranog jezika, i to recimo ruskog ili ukrajinskog, jer tih gostiju ima sve više na našoj obali. Dobro je i zapošljavati mlade ljude koji donose nova znanja, svježinu i ideje, što u kombinaciji s iskustvom može dati sjajne rezultate. Najvažnije se posvetiti gostu, osluškivati što on traži i to mu pružiti, ali se i nasmiješiti. Količina znanja u našem turizmu i ugostiteljstvu nedostatna je te valja usvajati nove spoznaje o tendovima suvremenog menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu.

Koncepcija cjeloživotnog učenja i ženama pruža priliku za poboljšanjem njihove situacije. U današnjem društvu znanja, internet, neformalni oblici učenja, virtualna nastava i slično, učinkovitije će dovoditi znanje na mjesta gdje ljudi žive. U mnogim zemljama danas djevojčice prije i do završetka srednje škole nadmašuju dječake. Od 22 milijuna novootvorenih radnih mjesta, 80-ih godina u Americi, 2/3 su zauzele žene, jer često pružaju drugačiji pogled na stvari i dvostruko brže stvaraju nove poslove nego

[54] www.oecd.org (07.09.2010.)
[55] Pastuović N., "Kako do društva koje uči?", Odgojne znanosti, 2006., vol. 8. br. 2. str. 424.

muškarci. UNESCO-ove statistike pokazuju da se postotak pismenih žena povećava u gotovo svim zemljama za koje su podaci dostupni.[56] Zabrinjava podatak o 2,86% odraslih bez ikakve škole te 15,76% njih bez završene osnovne škole.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 6 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati što ispitanici misle o prednostima cjeloživotnog obrazovanja kao sastavnicama poslovnog uspjeha. Rezultati su predočeni u tablici 6, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 7 ponuđenih prednosti) proteže u rasponu od najviše 5,87 (postizanje veće učinkovitosti i financijskih rezultata poduzeća) do najmanje 5,37 (ostvarivanje poboljšica kroz prenošenje i oponašanje najbolje prakse).

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,52 (privlačenje i zadržavanje ljudi koji žele učiti i pridonijeti uspjehu poduzeća), a najmanju od 1,22 (postizanje veće učinkovitosti i financijskih rezultata poduzeća). Koeficijenti asimetrije pokazuju kako nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,34 (stjecanja novih znanja, vještina, umijeća i kompetencija zaposlenika). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje da imamo statistički značajan varijabilitet između 7 ponuđenih prednosti.

Tablica 6: Prednosti cjeloživotnog obrazovanja

PONUĐENE PREDNOSTI (abecedno):	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Osiguranje dugoročnog uspjeha i konkurentnosti poduzeća	5,83	1,24	-1,12
Ostvarivanje poboljšica kroz prenošenje i oponašanje najbolje prakse	5,37	1,38	-0,93
Postizanje veće učinkovitosti i financijskih rezultata poduzeća	5,87	1,22	-1,05
Povećanje kreativnosti, inovativnosti i adaptabilnosti zaposlenika	5,53	1,45	-1,07
Privlačenje i zadržavanje ljudi koji žele učiti i pridonijeti uspjehu poduzeća	5,68	1,52	-1,35
Stjecanja novih znanja, vještina, umijeća i kompetencija zaposlenika	5,72	1,51	-1,34
Vrsnije zadovoljenje sadašnjih i budućih potreba potrošača i poduzeća	5,76	1,36	-1,04
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 3 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti ponuđenih prednosti cjeloživotnog obrazovanja kao sastavnica poslovnog uspjeha. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 7 ponuđenih prednosti zauzele sljedeće: 1. Postizanje veće učinkovitosti i financijskih rezultata poduzeća (5,87), 2. Osiguranje dugoročnog uspjeha i konkurentnosti poduzeća (5,83) te 3. Vrsnije zadovoljenje sadašnjih i budućih potreba potrošača (5,76). Posljednja tri mjesta među 7 ponuđenih prednosti zauzele su: 5. Privlačenje i zadržavanje ljudi koji žele učiti i pridonijeti uspjehu poduzeća (5,68),

[56] Šutalo V., "Obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja Učenje za sve", Geodetski list, 2006. br. 1. str. 53.

6. Povećanje kreativnosti, inovativnosti i adaptabilnosti zaposlenika (5,53) te 7. Ostvarivanje poboljšica kroz prenošenje i oponašanje najbolje prakse (5,37).

Grafikon 3: Rang prednosti cjeloživotnog obrazovanja

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako su ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, relativno dobro identificirali prednosti cjeloživotnog obrazovanja kao sastavnica poslovnog uspjeha, osim nešto lošijeg situiranja kreativnosti, inovativnosti i adaptabilnosti zaposlenika te poboljšica kroz oponašanje najbolje prakse. Ovim nalazima djelomično je potvrđena pomoćna hipoteza 1, koja glasi: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

2.2.2.2. Cjeloživotno obrazovanje u Europskoj uniji

Na temelju široke rasprave u zemljama članicama EU-a i Vijeća za obrazovanje, 2002. godine razrađen je detaljan program ostvarivanja obrazovnih ciljeva u sklopu Lisabonskog procesa. Utvrđeni su tri obrazovna cilja: 1. razvoj pojedinca (njegov sretan i svrhovit život); 2. razvoj društva (smanjenje razlika i nejednakosti); 3. razvoj gospodarstva (postizanje ravnoteže na tržištu rada) te istaknuto pet spornih područja s pripadajućim zadacima:[57]

- Kvaliteta obrazovanja (kvaliteta poučavanja, didaktičkog materijala i slično);
- Dostupnost učenja za sve društvene skupine u svim životnim razdobljima;
- Sadržaj (zastupljenost novih tehnologija, stalno redefiniranje temeljnih vještina te uloga obrazovanja u prenošenju društvenih vrijednosti);
- Otvorenost institucija prema lokalnoj zajednici, europskim i ostalim zemljama; te

[57] Vijeće Europske unije, "The concrete future objectives of education and training systems, Report from the Education Council to the European Council 5680/01 EDUC 23", Brisel, 2001., str. 4.

- Učinkovitost i razrada sustava edukacije u cilju optimalnog korištenja ljudskih i financijskih resursa.

Lisabonskim procesom razrađuju se obrazovne strategije, inicijative i poticaji, utvrđuju ciljevi razvoja u europskim zemljama koji će odgovoriti novim društvenim i političkim izazovima u promijenjenoj prirodi rada (zaposlenika i menadžera), demografskim promjenama (kao posljedici starenja stanovništva i migracijama), borbi za jednake mogućnosti i protiv isključenosti pojedinih skupina te u širenju EU-e novim članicama. Obrazovanje mora postati kvalitetnije i učinkovitije, postići otvorenost i atraktivnost te se otvoriti utjecajima drugih dijelova društva (na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini). Transfer znanja treba postati djelotvorniji, a pomoću politike cjeloživotnog učenja europsko gospodarstvo treba postati najkompetentnije i najdinamičnije svjetsko gospodarstvo utemeljeno na znanju. To će dovesti do umnažanja radnih mjesta i socijalne kohezije. Praćenjem realizacije tih ciljeva i dodatnim poticajima, ovaj se proces nastoji provoditi brzo i kvalitetno.[58]

Na istom tragu, Europska komisija s Memorandumom o cjeloživotnom učenju iz 2000. godine ističe zapošljivost i aktivno građanstvo kao rezultate koji bi se trebali postići provedbom politike cjeloživotnog učenja. Izgradnja aktivnog građanstva naznačena je kao važan zadatak cjeloživotnog učenja koji je osim u Memorandumu istaknut i u razradi dugoročnih ciljeva Lisabonskog procesa. Takvo obrazovanje treba pomoći socijalnoj koheziji, sprječavanju diskriminacije, isključenosti, očuvanju temeljnih europskih vrijednosti i poštivanju ljudskih prava. Uz osobni razvoj pojedinca veću važnost dobiva obrazovanje za aktivno građanstvo, kao važan oblik političke socijalizacije, što će osigurati demokratski okvir za učinkovito funkcioniranje konkurentnog i inovativnog gospodarstva.

Povezivanje obrazovnih politika i traženje zajedničke politike pokazalo se važnim u procesu stvaranja jedinstvenog europskog obrazovnog prostora. Na sjednici Vijeća u Barceloni (2002.) istaknuta je važnost obrazovanja za novi europski socijalni model. Kopenhaškom deklaracijom (2002.) nastoje se razraditi konkretne akcije povezivanja obrazovnih politika strukovne izobrazbe te praksi cjeloživotnog obrazovanja. Unaprjeđivanje cjeloživotnog strukovnog obrazovanja nužno je zbog kompetitivnosti europskoga gospodarstva. Stvaranje primjereno osposobljene, prilagodljive i mobilne radne snage zapošljive u cijeloj Europi, važno je za europski gospodarski razvoj. Strategije cjeloživotnog učenja ugrađuju se kao važan dio Bolonjskog procesa (politike visokog obrazovanja) već u Praškom priopćenju iz 2001. godine.[59]

Bolonjski se proces od dobrovoljne akcije pretvara u skupinu obveza s konkretnim obrazovnim ciljevima. Objedinjavanjem svih faza obrazovanja cjeloživotno se učenje napokon smješta u središte europskih obrazovnih politika. Unutar Europskog parlamenta i Vijeća 2004. godine započela je izgradnja integralnog akcijskog programa u području cjeloživotnog učenja koji bi trebao uključiti različite programe: od općih obrazovnih programa za srednje škole, visokog i strukovno obrazovanje do obrazovanja odraslih, a sve u okviru koncepta cjeloživotnog učenja.[60] Lisabonskim procesom omogućila bi se veća kompetitivnost Europljana, ali i bolja integracija institucija i zajednica.

[58] www.entereurope.hr (18.07.2011.)

[59] Zgaga P., "Bolonjski proces između Praga 2001. i Berlina 2003.: doprinosi politici visokog obrazovanja", Sveučilište u Ljubljani, Ljubljana, 2003., str. 6.

[60] www.ec.europa.en (15.07.2011.)

Temelj djelovanja OECD-a u području cjeloživotnog učenja određen je Ministarskom konferencijom (Cjeloživotno učenje za sve) iz 1996. godine kojom je omogućena izgradnja znanja i kompetencija svih koji žele participirati u obrazovnim aktivnostima. Temeljna su obilježja ovog pristupa:[61]

- **Cjelovitost** (povezivanje cijelog životnog ciklusa i obuhvaćanje formalnog i neformalnog učenja);
- **Središnje mjesto polaznika** (od stvaranja obrazovnog okružja do uvažavanja obrazovnih zahtjeva polaznika);
- **Motivacija** (primjerena motiviranost uključenih u proces cjeloživotnog učenja); te
- **Ciljevi obrazovnih politika** (osobni razvoj, ekonomski, socijalni i kulturni ciljevi).

Politike cjeloživotnog učenja redovito se evaluiraju u europskim institucijama i stručnoj javnosti, pa su već uočeni prvi rezultati, podbačaji ili ograničenja. Istraživanja mišljenja europskih građana pokazuju da 9/10 njih deklarativno prihvaćaju i podržavaju ideju cjeloživotnog učenja. Veće je neslaganje u tome komu je ono namijenjeno: svima ili samo onima koji su neuspješni u redovitom obrazovanju (potonje misli 45% svih, ali čak 87% Španjolaca). Važan je naravno i podatak o participaciji u obrazovanju: svi se slažu da je obrazovanje važno, ali 2/3 ispitanika nije sudjelovalo niti u jednom obliku organiziranog učenja. Prosječna mjesečna participacija građana od 25 do 64 godine u obrazovanju odraslih je 8,5% u EU-u i 5% u pridruženim članicama, iako je do 2010. godine bila planirana participacija od 12,5% svih građana.[62]

Europa je odavno prihvatila činjenicu da zacrtani put do gospodarske velesile vodi isključivo kroz što kvalitetnije obrazovanje stanovnika. Stoga je Europska komisija donijela niz odluka i deklaracija, kako bi se, navodno, do 2010. godine ostvarili zacrtani ciljevi o Europi kao vodećoj svjetskoj sili po znanju i obrazovanju stanovnika. U tim se dokumentima jasno definiraju pojmovi kao što su formalno, neformalno ili cjeloživotno obrazovanje te načini na koje se navedene odluke kvalitetno spajaju s postojećim obrazovnim sustavima. Stara paradigma da smo završetkom formalnog obrazovanja, primjerice srednje škole, studija i slično, završili s obrazovanjem, u Europi je odavno prestala vrijediti, a za to postoje jasni razvojni, društveni i ekonomski čimbenici.

2.2.2.3. Cjeloživotno obrazovanje u Republici Hrvatskoj

Prema Općoj deklaraciji o ljudskim pravima UN-a pravo na učenje jedno je od temeljnih ljudskih prava, svatko ima pravo na obrazovanje, ono mora biti besplatno, barem na početnim i općim stupnjevima. Osnovno obrazovanje mora biti obvezno, tehničko i stručno obrazovanje mora biti dostupno svima, više obrazovanje treba biti pristupačno svima na temelju sposobnosti. Svatko ima obveze prema zajednici u kojoj je jedino moguć neovisan i potpun razvoj njegove osobnosti.[63] Hrvatska ima stoljetnu tradiciju institucionalnog obrazovanja odraslih, a 50-ih godina 20. stoljeća bio je inkorporiran na lokalnoj i državnoj razini kroz velik broj solidno ustrojenih narodnih sveučilišta, radničkih sveučilišta, osnovnih škola za odrasle, večernjih i viših škola, s velikim brojem polaznika, a uz sustavno usavršavanje andragoških djelatnika, učinili su sustav najrazvijeniji, ne samo na prostorima tadašnje Jugoslavije, nego i u Europi.

[61] www.oecd.org (20.07.2011.)

[62] Žiljak, T., "Politike cjeloživotnog učenja u Europskoj uniji i Hrvatskoj", Anali hrvatskog politološkog društva, 2004. str. 79.

[63] Opća skupština Ujedinjenih naroda, "Opća deklaracija o ljudskim pravima", New York, 1948.

Cjeloživotno učenje (obrazovanje) u Hrvatskoj je regulirano u dva dokumenta HAZU-a: Deklaracija o znanju (2002.) i Hrvatska temeljena na znanju i primjeni znanja (2004.), zatim u Strategiji razvoja obrazovanja Vlade RH (2002.), na 55 preporuka za povećanje hrvatske konkurentnosti Nacionalnog vijeća za konkurentnost, Stručne skupine Obrazovanje za rast i razvoj (2004.) te na Strategiji i akcijskom planu obrazovanja odraslih , Povjerenstva za obrazovanje odraslih Vlade RH (2004.). Inače, uklapanje u europsku politiku cjeloživotnog učenja u Hrvatskoj se provodi neujednačeno i segmentarno. Obrazovne ustanove strogo su odvojene po dobnim i ciljnim skupinama s neznanjem o povezujućim i preklapajućim programima.

Orijentacija Hrvatske prema društvu znanja, prema zajednici europskih država te poziciji vodeće države u regiji dovela je do potrebe preoblikovanja obrazovnog sustava na kojem želimo ostvariti zacrtane ciljeve. Poseban je naglasak na uspostavi suvremenog sustava strukovnog odgoja, obrazovanja i osposobljavanja kao temelju razvoja nacionalnog gospodarstva. Vlada je 2005. godine osnovala Agenciju za strukovno obrazovanje, kojoj je povjerila zadaću razvoja sustava. Usklađivanje s aktualnim potrebama gospodarstva podrazumijeva učeničku osposobljenost i pripremljenost za uspješno uključivanje na tržište rada (radne procese), u procese visokog obrazovanja i u procese cjeloživotnog učenja.

Hrvatska ima dugu tradiciju institucionalnog obrazovanja odraslih. Strategijom obrazovanja odraslih koju je Vlada donijela u studenom 2004. godine, hrvatska obrazovna politika obrazovanje odraslih prihvaća kao važan dio obrazovnog sustava koji se temelji na koncepciji cjeloživotnog učenja. U okviru te koncepcije postavlja se zahtjev za priznavanjem znanja, vještina i sposobnosti stečenih neformalnim i informalnim učenjem. U okviru koncepcije cjeloživotnog učenja, obrazovanje odraslih ima najznačajnije mjesto, iako je njihova uključenost u Hrvatskoj manja nego u svim članicama EU-e. Zakon o obrazovanju odraslih iz 2007. godine regulira:

- Programe obrazovanja odraslih;
- Ustanove za obrazovanje odraslih;
- Praćenje i razvoj obrazovanja odraslih;
- Financiranje obrazovanja odraslih; te
- Andragošku dokumentaciju i evidenciju odraslih.

S druge strane, moglo bi se reći da naša praksa obrazovanja odraslih, po mnogim svojim sastavnicama i obilježjima, danas gotovo da ne zaostaje za praksom razvijenih zemalja. Hrvatska ima mrežu ustanova za obrazovanje odraslih gotovo na čitavom području te velik broj različitih institucija koje, uz svoje redovite djelatnosti, provode i programe obrazovanja odraslih. Obrazovna ponuda, posebice u području neformalnog obrazovanja, velika je i široka, a nastala je kao odgovor na obrazovne potrebe građana i poduzeća. No, u obrazovanje odraslih, kao i drugim segmentima obrazovnog sustava, prevladava tradicionalizam, jer obrazovanje odraslih provode nastavnici redovitih škola te imamo centraliziran sustava donošenja nastavnih planova i programa.

U području neformalnog obrazovanja stanje je drugačije. Nakon dužeg razdoblja, u kojem službena hrvatska politika i vlast nisu imali razumijevanja za obrazovanje odraslih, ali kao rezultat intenzivnog povezivanja i otvaranja prema europskim i svjetskim integracijama, uočava se bitan zaokret. Hrvatska akademija znanosti i

umjetnosti, u prosincu 2002. godine, usvojila je i objavila Deklaraciju o znanju,[64] kojom ukazuje na važnost znanja kao glavne poluge razvoja te razvoja obrazovanja i znanosti prema svjetskim kriterijima kvalitete, kao prvi korak na putu prema društvu znanja. Povećanje izdvajanja za obrazovanje i znanost mora biti prioritet razvojne politike i potvrda europske orijentacije.

Vlada i Nacionalno vijeće za konkurentnost, u ožujku 2004. godine predstavili su 55 preporuka za povećanje konkurentnosti te istakli četiri ključna nacionalna strateška cilja (ostvarivanje održivog rasta BDP-a, smanjivanje nezaposlenosti, povećanje kvalitete življenja te povećanje stupnja društvene uključenosti), ostvarivanje kojih se temelji na obrazovanju za rast i razvoj. Svaka nacionalna ekonomija i njezin konkurentski položaj ovise prvenstveno o kvaliteti raspoloživih ljudskih resursa, a korištenje tih resursa i ulaganje u njihovu kvalitetu glavni su čimbenici razvoja.[65] Naša Strategija i akcijski plan obrazovanja odraslih pridonijet će povećanju nacionalnoj konkurentnosti ako se ostvari:[66]

- Poboljšanje obrazovne strukture stanovništva;
- Trajno osuvremenjivanje sadržaja i metoda obrazovanja na svim razinama obrazovnog sustava te usmjerenost na razvijanje temeljnih kompetencija;
- Uspostava sustava vrednovanja i samovrednovanja kvalitete procesa i rezultata obrazovanja;
- Povećanje ulaganja gospodarstva i države u obrazovanje; te
- Što veće uključivanje u procese cjeloživotnog obrazovanja i učenja.

Obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja, usmjereno je na stjecanje profesionalnih znanja, vještina i umijeća, poduzetničkih i menadžerskih znanja, sposobnosti komuniciranja, socijalnih vještina i umijeća, sposobnosti, vještina i umijeća za kreativno izražavanje, sposobnosti, vještina i umijeća za obavljanje građanskih dužnosti, sposobnosti za rješavanje različitih problema u obitelji te sposobnosti za očuvanje i zaštitu okoliša. Korist od obrazovanja ne ovisi isključivo o tome u kojoj su mjeri polaznici svladali propisane programe, nego i o tome u kojoj mjeri ih ti programi osposobljavaju za stvarne potrebe rada i života te o tome u kojoj su mjeri obrazovani ljudi iskorišteni od pojedinih podsustava okoline. Ekspanzija obrazovanih ljudi automatski ne utječe na gospodarski rast i razvoj, jer odnos trošak/korist može postati negativan ako se obrazovani ljudi neracionalno koriste i ako najkvalitetniji ljudski resursi napuštaju zemlju.U sklopu obrazovanja odraslih, odnosno cjeloživotnog obrazovanja posebna se pozornost stavlja na[67]:

- **Obrazovanje zaposlenih:** Zbog odumiranja određenih struka na tržištu rada i pojave novih te zbog dugotrajnog postupka, klasifikacija zanimanja zastarjela je već u trenutku njezinog donošenja. Stoga, i tržište će rada sve više posezati za katalogom znanja, umjesto kataloga zanimanja. Potrebe za stalnim stjecanjem novih znanja i vještina, ni zaposlenike ne izuzima od zahtjeva za njihovim trajnim usavršavanjem, pa se u sve više struka, na razini visoke, više i srednje stručne spreme, uvodi licenciranje novih znanja i vještina koje omogućuje zadržavanje radnog mjesta, odnosno trajnu zaposlenost.

[64] Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, "Deklaracija o znanju", Zagreb, 2002.
[65] www.konkurentnost.hr (10.09.2011.)
[66] Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Povjerenstvo za obrazovanje odraslih, "Strategija i akcijski plan obrazovanja odraslih", Zagreb, 2004., str. 2.
[67] Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Povjerenstvo za obrazovanje odraslih, Ibidem, str. 16.

- **Obrazovanje nezaposlenih:** Osim rata, negativnih posljedica privatizacije i sličnih razloga, bitna je i neodgovarajuća obrazovna struktura aktivnog stanovništva te je važno imati aktivnu politiku tržišta rada glede obrazovanje i osposobljavanje. Nositelj obrazovnih aktivnosti za nezaposlene u Hrvatskoj je Zavod za zapošljavanje koji definira potrebe za obrazovanjem nezaposlenih osoba za deficitarna zanimanja, kao i potrebe za stjecanjem dodatnih znanja i vještina koje su tražene na tržištu rada (osobito, informatička znanja, znanja stranih jezika). Naglasak će biti na kraćim programima stručnog osposobljavanja i na zanimanjima za koja je nužno svladati praktične vještine jednostavnijih poslova i radnih mjesta.

- **Obrazovanje za poduzetništvo:** Poduzetništvo je temelj tržišnog gospodarstva. Redoviti školski sustav još uvijek ne uvažava značaj ovoga, na našim prostorima, novog načina promišljanja i postupanja, pa je velika odgovornost obrazovanja odraslih u nadoknadi tog nedostatka, posebice za uspješnost poticajnih mjera samozapošljavanja. Na ovom području u Hrvatskoj djeluju brojne institucije koje svojim programima nude izobrazbu i stručnu pomoć poduzetnicima, a u to su se uključila Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva te Ministarstvo obrane.

- **Obrazovanje menadžera i vođa:** U tržišnom gospodarstvu, visoko kompetentnim menadžerima pripada važna uloga. Formalno obrazovanje menadžera moguće je u okviru visokog obrazovanja, na ekonomskim fakultetima te visokim školama, kao trogodišnji ili četverogodišnji studij, a uz dodiplomski nudi se i poslijediplomski te doktorski studij. Neformalno obrazovanje menadžera provode različite institucije, kao što su komore, udruge poslodavaca, privatna konzultantska i druga poduzeća te sama, u pravilu veća poduzeća.

Prema podacima trgovačkih sudova, u Hrvatskoj djeluje 82 pučka otvorena učilišta, 2 otvorena učilišta, 18 učilišta, 7 narodnih sveučilišta, od čega je 5 osnovala lokalna samouprava i 2 privatizirana, 20 centara za kulturu i 3 doma kulture, čiji je osnivač lokalna samouprava, a neki od njih uz kulturne djelatnosti obavljaju i obrazovne. Na trgovačkim sudovima registrirano je još 23 pravna subjekta (društva s ograničenom odgovornošću i dionička društva), koja obavljaju djelatnost obrazovanja odraslih. Od ukupno 132 ustanove, 59 je osnovala lokalna samouprava. Strategija i akcijski plan obrazovanja odraslih, u dijelu koji se odnosi na Akcijski plan, donosi 9 mjera (cilj, aktivnosti, nositelj, rok, očekivani rezultati i potrebna sredstva i mogući izvori) važnih za implementaciju strategije obrazovanja odraslih, i to:[68]

- Zakonsko uređenje obrazovanja odraslih;
- Statističko praćenje obrazovanja odraslih (izrada instrumentarija, pilot projekt statističkog praćenja);
- Izgradnja infrastrukture (punkta za animiranje odraslih na učenje u županijskim središtima, pri pučkom otvorenom učilištu ili srodnoj ustanovi);
- Porezne olakšice u funkciji veće dostupnosti i stimuliranja obrazovanja odraslih;
- Tjedan cjeloživotnog učenja;
- Osnaživanje javnih ustanova za obrazovanje odraslih; te
- Povećanje kompetencija nastavnika u obrazovanju odraslih.

[68] Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Povjerenstvo za obrazovanje odraslih, "Strategija i akcijski plan obrazovanja odraslih", Zagreb, 2004., str. 27.

Zbog brzog zastarijevanja znanja i vještina, utjecaja procesa globalizacije i rapidnih promjena u okruženju, rapidno se povećava značaj ulaganja u kvalitetu obrazovnog sustava. Unapređenje kvalitete obrazovanja morat će rezultirati povećanjem tržišne konkurentnosti poduzeća i nacionalnog gospodarstva u cijelosti. No, valja imati na umu da konkurentske prednosti počivaju upravo na potrebi usvajanja koncepcije cjeloživotnog obrazovanja na individualnoj i na razini poduzeća. Za dalji razvoj te povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva i poduzeća nužna je implementacija koncepcije cjeloživotnog obrazovanja. Cjeloživotno obrazovanje nije tek kratkotrajni modni hit, nego način i stil življenja u suvremenim, izrazito turbulentnim i promjenjivim uvjetima života i rada, to je nova paradigma borbe za opstanak.[69]

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 5 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati razloge ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu za cjeloživotno učenje i obrazovanje kao bitnim sastavnicama njihovog osobnog uspjeha. Rezultati su predočeni u tablici 7, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaki od 7 ponuđenih razloga) proteže u rasponu od najviše 6,10 (vlastiti razvoj i unapređenje) do najmanje 5,28 (osobna znatiželja).

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,61 (uštede vremena i/ili novaca), a najmanju od 1,23 (vlastiti razvoj i unapređenje). Koeficijenti asimetrije pokazuju kako nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,57 (vlastiti razvoj i unapređenje). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 7 ponuđenih razloga.

Tablica 7: Splet razloga za cjeloživotno učenje ispitanika

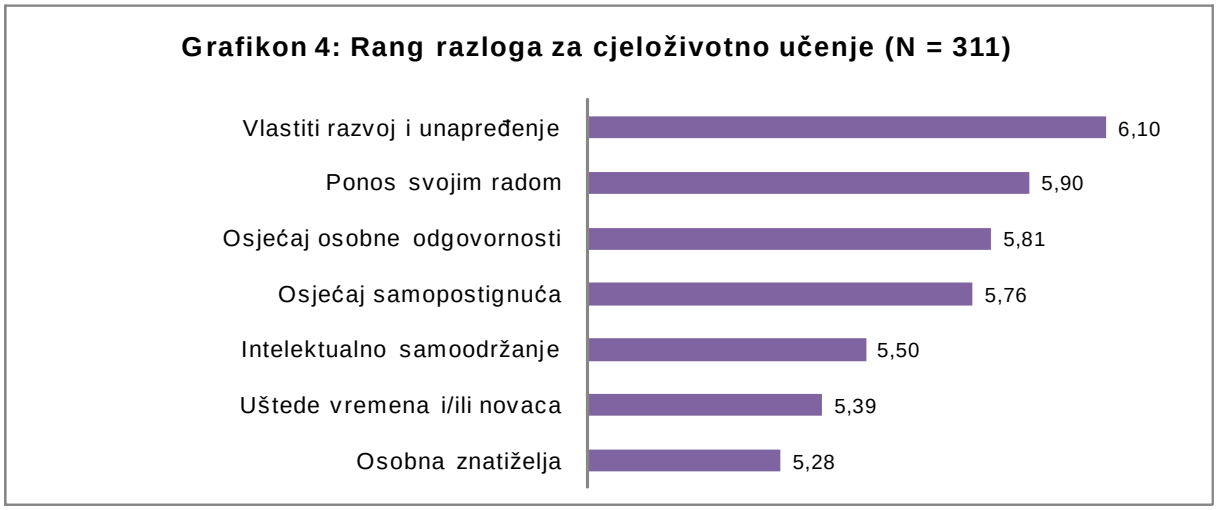
PONUĐENI RAZLOZI (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Intelektualno samoodržanje	5,50	1,36	-1,05
Osjećaj osobne odgovornosti	5,81	1,26	-1,11
Osjećaj samopostignuća	5,76	1,30	-1,02
Osobna znatiželja	5,28	1,50	-0,99
Ponos svojim radom	5,90	1,27	-1,27
Uštede vremena i/ili novaca	5,39	1,61	-1,06
Vlastiti razvoj i unapređenje	6,10	1,23	-1,57
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 4 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti ponuđenih razloga za bavljenje ugostiteljskom djelatnošću. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 7 ponuđenih razloga zauzeli sljedeći: 1. Vlastiti razvoj i unapređenje (6,10), 2. Ponos svojim radom (5,90) te 3. Osjećaj osobne odgovornosti (5,81). Posljednja tri mjesta među 7 ponuđenih razloga zauzeli su: 5. Intelektualno samoodržanje (5,50), 6. Uštede vremena i/ili novaca (5,39) te 7. Osobna znatiželja (5,28).

[69] www.issuu.com/kvaliteta.net (10.04.2011.)

Grafikon 4: Rang razloga za cjeloživotno učenje ispitanika



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako su ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, ponudili splet teorijski validnih i praktično opravdanih i korisnih razloga za cjeloživotno učenje i obrazovanje kao bitne sastavnice svog osobnog uspjeha. Ovim nalazima u potpunosti je potvrđena pomoćna hipoteza 1, koja glasi: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

2.3. LJUDSKI I INTELEKTUALNI KAPITAL - ČIMBENICI KONKURENTNOSTI

U ovom poglavlju eksplicirat će se pojam, sastavnice, značenje i drugi aspekti ljudskog i intelektualnog kapitala, odnos ljudskog kapitala i ekonomskog razvoja te upravljanja intelektualnim kapitalom i problematika njegovog mjerenja. U sklopu ovoga dijela bit će predočeni i nalazi empirijskog istraživanja o načinu povećanja ljudskog kapitala i stvaranju konkurentske prednosti na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija kod hrvatskih malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

2.3.1. Ljudski kapital - čimbenik konkurentnosti

Ovdje će se pozornost posvetiti definiranju pojma i objašnjenju značenja ljudskog kapitala, njegovom odnosu prema ekonomskom razvoju te ljudskom kapitalu malog poduzetništva. Bit će prkazani nalazi empirijskog istraživanja o načinu povećanja ljudskog kapitala kod hrvatskih malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

2.3.1.1. Pojam i značenje ljudskog kapitala

Prema klasičnoj ekonomskoj teoriji, kapital je glavni pokretač gospodarskog razvoja. Kapital je akumulirana fizička i financijska imovina koja se koristi za proizvodnju. U činitelje razvoja uključuje se i ljudski kapital (ulaganje u obrazovanje i zdravlje ljudi radi povećanja njihovih proizvodnih sposobnosti) te tehnologija kao kodificirano (zapisano) ljudsko znanje o proizvodnji. Ova dva proizvodna činitelja povećavaju ukupne proizvodne učinke, a zahtijevaju investicije slično kao i fizička proizvodna sredstva. Koncept ljudskog kapitala u znanosti i gospodarskoj praksi teško se prihvaća, a postoji i odbojnost prema korištenju tog pojma koji očito sadrži i neke vlasničke odnose.[70]

Ljudi te njihovo znanje, vještine i iskustva temeljna su snaga poduzeća, pa ključ krajnjeg uspjeha leži u načinu na koji ta poduzeća odabiru i organiziraju ljude. Oni koji planiraju promjene u tom pravcu, moraju zaposlenicima komunicirati razlog promjena, a prvi je korak educirati ih o stanju poslovanja. K. Inamori, osnivač i predsjednik poduzeća Kyocera, otprilike kaže: Bilo da je riječ o istraživanju ili razvoju, menadžmentu, ili bilo kojem drugom aspektu poslovanja, aktivna snaga su ljudi. Ljudi imaju svoju vlastitu volju, vlastite želje i svoj način razmišljanja. Ako zaposlenici nisu sami dostatno motivirani za postizanje ciljeva rasta i tehnološkog razvoja i konkurentskih prednosti, jednostavno neće biti ni rasta, ni povećanja produktivnosti, a ni tehnološkog razvoja. Ljudi na svim organizacijskim razinama velikih i malih poduzeća istodobno su i najveća prepreka ovakvoj vrsti promjena, i to ponajprije zbog:[71]

- **Procjene sadašnjeg stanja:** Iako bi novi način rada mogao biti bolji, zaposlenici obično misle da i sadašnji način nije loš te su skloniji sitnijim korekcijama, a ne drastičnim promjenama;
- **Definiranja budućeg stanja:** I kada žele promjene, zaposlenici se obično ne slažu s odabranim procesima, područjima, načinima i vremenu promjena te su njihovi prioriteti i očekivanja obično drukčiji; te
- **Implementacije:** Iako su svi suglasni da je sadašnji način rada nezadovoljavajući, novi način može izgledati nedostižan te promjena preteška, zbrkana, zastrašujuća, a ponekad je riječ i o nedostatnosti resursa (vrijeme, ljudi i novac).

Još koncem 17. stoljeća W. Petty izračunavao je, na osnovi vrijednosti čovjeka, snagu Engleske, efekte migracija i gubitke u ratu. Vrijednost se čovjeka kasnije koristila i za utvrđivanje pravednijih poreznih sustava te pri utvrđivanju kompenzacija za smanjenu radnu sposobnost i smrt pojedinca. Istražujući čimbenike nejednakih radnih dohodaka izraz ljudski kapital, u naslovu članka znanstvenog časopisa, prvi koristi J. Mincer (1958.), slijedili su članci Th. Schultza (1961.) i G. Beckera (1962.), a zatim i mnogih drugih. U Hrvatskoj ga, primjerice, u naslovu članka koristi V. Šošić (2003.). Možemo reći da je danas izraz ljudski kapital prihvaćen i u redovitoj upotrebi, premda više u literaturi nego u gospodarskoj praksi.[72]

Obrazovanje kao glavni oblik formiranja ljudskog kapitala predmet je i drugih znanstvenih disciplina, posebice pedagogije, psihologije i sociologije. Ekonomski aspekti obrazovanja izraženi u konceptu ljudskog kapitala odnose se na ulaganja i

[70] Dubravčić D., "O ljudskom kapitalu - kritičke bilješke", Privredna kretanja i ekonomska politika 111/2007., str. 29.
[71] Džubur S., "Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju", Naše more, 2003., 50(1-2), str. 44.
[72] Dubravčić D., Ibidem, str. 32.

proizvodne učinke koji se pretežito mjere u novčanim jedinicama, a proizlaze iz tržišnog ponašanja ljudi. Time je očito obuhvaćen samo jedan od mogućih pristupa obrazovnom procesu. Očito je da obrazovanje ne povećava samo proizvodne učinke, nego pruža čovjeku mogućnosti vlastitog razvoja i većeg zadovoljstva.

Sličnost vlasničkog i ljudskog kapitala imamo i prigodom utvrđivanja veličine investicija, pri čemu nije jasno treba li poći od investicijskih izdataka ili od (diskontirane) sume vrijednosti učinaka koji će se korištenjem kapitala ostvariti. Kapital koji ne daje učinke ne predstavljati vrijednost, bez obzira na veličinu sredstava uloženih u njegovo formiranje. Investiranje u ljudski kapital teže je procijeniti na temelju izdataka (uloženih sredstava) za školarinu, pomagala i troškove života tijekom školovanja, čemu valja dodati i izgubljenu zaradu koju bi učenici mogli ostvariti ranijim zapošljavanjem. Pri utvrđivanju veličine investicija u ljudski kapital prihvatljivija je procjena sadašnje vrijednosti učinaka, nego u slučaju fizičkog kapitala.

Sličnost fizičkog i ljudskog kapitala očituje se i u upotrebi pojmova amortizacije i održavanja. Kod ljudi bitnu ulogu igraju biološki faktori, jer pri kraju životnog vijeka čovjek ne može koristiti akumulirani kapital znanja i vještina, i na kraju on bespovratno odlazi s njim. Kasnije stečena znanja moraju se brže amortizirati, nego ona stečena u ranoj životnoj dobi. Održavanje (obnova i unapređivanje proizvodnih znanja i vještina tijekom korištenja) važno je i u slučaju ljudskog kapitala. Za razliku od fizičkog kapitala, ljudski kapital gubi na vrijednosti kada se ne koristi, dakle u slučaju nezaposlenosti ili drugih razloga napuštanja radnih aktivnosti. Zapravo, ljudski se kapital dodatno stvara učenjem kroz proizvodni rad, dok se u proizvodnom korištenju fizički kapital uvijek troši, dakle smanjuje.[73]

Nejednaka raspodjela ljudskog kapitala u društvu stvara i velike razlike u radnim prihodima različitih kategorija kućanstava. U SAD-u se tako objašnjava zašto neke manjine (afroamerikanci, latinoamerikanci) zaostaju u prihodima upravo zbog nedostatnog obrazovanja (ljudskog kapitala). To, naravno vrijedi i za druge zemlje gdje su slabo obrazovane skupine isključene iz gospodarskog života. B-A. Lundvall[74] upozorava da poticanje razvoja tehnologije u uvjetima nedostatnog i loše raspoređenog ljudskog kapitala dovodi do velike nejednakosti u radnim prihodima, što smanjuje društvenu koheziju i izaziva političke probleme.

Stjecanje proizvodnih vještina i njihovo korištenje pri radu promatra se kao cjelina. Riječ je o *realizaciji životnog investicijskog projekta* koji počinje predškolskim odgojem (a i ranije), a završava pri kraju radnog vijeka, s time da se tu mogu dodati mirovinski prihodi koji su rezultat prethodnog rada. Može se razmotriti i značenje poduzetništva pojedinaca i njihovih obitelji kod pronalaženja optimalnih sastavnica investicija, što će pridonijeti odgovarajućoj neto zaradi tijekom života. U literaturi se taj aspekt visine neto zarada često naziva faktorom sreće (stečeni ljudski kapital upravo odgovara trenutnim tržišnim zahtjevima). Moguće je uključiti i sljedeće sastavnice:[75]

- Ciljne funkcije roditelja i djece (uzimajući u obzir i vremenske preferencije);

[73] Dubravčić D., "O ljudskom kapitalu - kritičke bilješke", Privredna kretanja i ekonomska politika 111 / 2007., str. 36.

[74] Nielsen K. (i ostali), "Institutions and Economic Change: New Perspectives on Markets, Firms and Technology", Edward Elgar, Cheltenham, 1998., str. 35.

[75] Dubravčić D., Ibidem, str. 40.

- Veličina neto efekata investicija (ovisno o vrsti i količini ljudskog kapitala *ugrađenog* u pojedinca te o njegovim prirodnim sposobnostima, o kulturnoj i društvenoj razini obitelji i o dobrom vremenskom rasporedu učenja i rada;
- Učinci učenja kroz rad;
- Poteškoće pri osiguranju povrata investicija u ljudski kapital; te
- Eksterni efekti obrazovanja koji uvjetuju intervencije države u financiranje i organizaciju školskog sustava (valja uzeti u obzir da su škola i sredstvo socijalizacije učenika, što sociolozi zovu formiranjem društvenog kapitala).

Što je više menadžera koji će znati motivirati suradnike za timski rad na projektima, to će cijeli proces ići bolje i brže, jer će se buđenjem samoaktualizacije članova timova razviti potreba za relevantnim znanjima u svrhu boljih ostvarenja. Nakon ovladavanja psihološkim i tehnološkim znanjima, mnogo će se lakše ovladati ekonomskim znanjima u svrhu optimalnog alociranja resursa, a tu je najvažnije knjižiti ljudski kapital, jer u bilancama on mora biti veći od trajne imovine. Sve to govori da stvaranje bogate i sretne Hrvatske zahtjeva angažiranje svakog pojedinca, bez obzira na to koji posao obavlja, a ukoliko se to ostvari, osobni će razvoj uz autopoetični pristup rezultirati organizacijskim, ekonomskim i kulturnim razvojem cijele zajednice.

2.3.1.2. Ljudski kapital i ekonomski razvoj

Velika se pozornost poklanja odnosima ljudskog i fizičkog kapitala te tehnologije (a ponekad i poduzetništva) u generiranju gospodarskog rasta. Postoje dva mehanizma djelovanja ljudskog kapitala na rast. Prvi je proizvodnja vlastitih tehnoloških inovacija (u nekoliko najrazvijenijih zemalja), a drugi prihvaćanje stvorene tehnologije iz inozemstva. Ako postoji zemlja koja prednjači u tehnologiji, druge će je zemlje brže dostići ukoliko raspolažu dostatnim ljudskim kapitalom.[76] Postavlja se i pitanje je li ljudski kapital važan samo u trenutku prihvaćanja nove tehnologije ili i kod kasnijeg korištenja.[77] M. Cervellatti i U. Sunde[78] govore o djelovanju produljenja ljudskog života na ubrzanje rasta u razvijenim zemljama. Napredak se ostvaruje kada dulji životni vijek omogući veća ulaganja u ljudski kapital produljenjem školovanja te taj kapital stvori naprednu tehnologiju i omogući njezino korištenje. U razvijenim zemljama nova se radna mjesta otvaraju obično u djelatnostima intenzivnim ljudskim kapitalom.

Cjelokupni obrazovni i radni procesa pojedinca valja shvatiti kao realizaciju njegovog investicijskog projekta s ulaganjima, učincima i rizicima te pronalaženje kauzalnih odnosa i načina mjerenja pojedinih sastavnica. Pri planiranju i realizaciji tog projekta, tehnologija, raspoloživi fizički kapital i razina gospodarskog razvoja zemlje u kojoj pojedinac žive, egzogeno su zadani i on ne može utjecati na te čimbenike. Na razini nacionalnog gospodarstva može se istražiti u kojoj su mjeri ti čimbenici međusobno povezani, posebice u kojoj su mjeri povezani s ulaganjima u ljudski kapital i koje kombinacije daju najbolje ukupne učinke za gospodarski rast zemlje.

Primjena nove tehnologije, koja je često opredmećena u fizičkom kapitalu, također ovisi o raspoloživom ljudskom kapitalu. Tako su ulaganja u fizički i ljudski kapital u

[76] Benhabib J. i Spiegel M.M., "The Role of Human Capital in Economic Development: Evidence from Aggregate Cross-Country Data", Journal of Monetary Economics, 1994., 34. str. 143.

[77] Chun H., "Information Technology and the Demand for Educated Workers: Disentangling the Impacts of Adoption versus Use", Review of Economics and Statistics, 2003., 85(1), str. 5.

[78] Cervellati M. i Sunde U., "Human Capital Formation, Life Expectancy, and the Process of Development", American Economic Review, 2005., 95(6), str. 1653.

bivšem SSSR-u bila velika, ali u nedostatku poduzetništva i korištenja zapadne tehnologije, gospodarski je rast bio jako usporen. U nerazvijenim zemljama velika ulaganja u fizički kapital daju rezultate samo ako su bogate prirodnim resursima (nafta, rude), a ljudski kapital, tehnologija i poduzetništvo dolazi iz razvijenih zemalja. Većina uspješnih zemalja u razvoju iz istočne Azije mnogo su ulagale u ljudski kapital koji je omogućio uspješno prihvaćanje tehnologije iz razvijenih zemalja. Poduzetništvo je i u tim zemljama bitno pridonijelo gospodarskom rastu.[79]

Kako bi obrazovanje pridonijelo razvoju gospodarstva, sukladno ekonomiji znanja, odnosno razvoju ljudskog kapitala, a time i konkurentnosti, okruženje ga mora prepoznati kao proizvodnu snagu. Pojedinci u njemu moraju prepoznati vrijednost koja im omogućuje poboljšanje materijalnog položaja i kvalitete života. Razvoj ljudskog kapitala morao bi biti nacionalni strateški cilj, ponajprije uz pomoć obrazovnog sustava koji će proizvoditi kadrove potrebne ekonomiji znanja. Pred Hrvatskom stoje velike i skupe reforme obrazovnog sustava koje će tek dugoročno donijeti pozitivne rezultate i koje će omogućiti obrazovanom ljudskom kapitalu da pridonese rastu i razvijanju nacionalnog gospodarstva.[80]

Novu tehnologiju stvara relativno autonomno skupina ljudi (visoko opremljenih ljudskim kapitalom) uz iskorištavanje znanstvenog poduzetništva, pa je proizvodnja nove tehnologije ograničena na mali broj visokorazvijenih zemalja. Nova tehnologija u razvijenim zemljama mogla bi se u većoj mjeri koristiti za održivi gospodarski rast kada bi one raspolagale višom razinom dobro raspoređenog ljudskog kapitala. Jednostavno, obrazovanje zaposlenih (osobito njegova širina) zaostaje za mogućnostima primjene već stvorene nove tehnologije. Stoga, usklađivanje odnosa između tehnologije (novostvorene ili prihvaćene iz inozemstva), ljudskog i fizičkog kapitala moralo bi biti važna sastavnica svake dugoročne gospodarske strategije.

2.3.1.3. Ljudski kapital hrvatskih poduzeća

Znanje i razina obrazovanja pokazatelji su kvalitete nacionalnog ljudskog kapitala i njegove konkurentnosti. Stupanj obrazovanosti radne snage (mjeren godinama školovanja) i izdvajanja javnog sektora za obrazovanje u izravnoj su i visokoj korelaciji sa stopom povećanja dohotka po stanovniku. Stupanj obrazovanja djeluje na gospodarski razvoj najviše tehnološkim inovacijama i brzinom prihvaćanja i širenja novih tehnologija. Međutim, investicije u ljudski kapital prijeko su potrebne, ali ne i dostatan uvjet stabilnog razvoja. Učinci tih investicija relativno su slabi pri niskoj općoj razini znanja, ali postaju snažniji povećanjem ukupne razine akumuliranog ljudskoga kapitala. Postoji određeni prag akumuliranog ljudskoga kapitala, pa tek kada je on prevladan, mogu se očekivati pozitivne eksternalije od ulaganja u ljudski kapital.[81]

Ekonomija znanja traži visoko obrazovane i stručne pojedince, ali i timove. Tako obrazovanje sudjeluje u povećanju konkurentnosti gospodarstva osiguranjem potrebne kvalitete ljudskog kapitala. Analize OECD-a iz 2002. godine povezuju visoko obrazovanje s lakšim zapošljavanjem i s višim prihodima. Postotak pristupa programima višeg i visokog obrazovanja djelomični su pokazatelj stupnja u kojem

[79] Dubravčić D., "O ljudskom kapitalu - kritičke bilješke", Privredna kretanja i ekonomska politika 111 / 2007., str. 42.

[80] Sundać D. i Fatur Krmpotić I., "Vrijednost ljudskoga kapitala u Hrvatskoj – usporedba s odabranim europskim zemljama", Ekonomski pregled, (2009.), 60(7-8), str. 315.

[81] Sundać D. i Fatur Krmpotić I., Ibidem, str. 317.

stanovništvo usvaja vještine visokog stupnja i znanja potrebnih na tržištu rada u ekonomiji znanja. Glede ljudskog kapitala u Hrvatskoj, G. Flego zaključuje sljedeće:[82]

- Obrazovna struktura hrvatskog stanovništva nepovoljna je (među zaposlenima tek je četvrtina više ili visokoobrazovanog stanovništva, a budući da bi oni morali biti nositelji promjena u ekonomiji znanja, njihov bi broj morao biti veći);
- Prosječan broj studenata u Hrvatskoj na začelju je u odnosu na europske zemlje, mada samo njihov veći broj ne bi bio dostatan uvjet za veću konkurentnost nacionalnog gospodarstva (u zemljama Unije oko 50% mladog naraštaja završava sekundarno obrazovanje i upisuje različite oblike sveučilišnog i nesveučilišnog obrazovanja, pa je to standard kojem će se i Hrvatska morati približiti);
- Ulaganje u tercijarno obrazovanje među najnižima je u Europi (promatrajući strukturu diplomiranih studenata, najveći udjel imaju društvene i humanističke znanosti, gotovo 57%); te
- Hrvatska osobito zaostaje u obrazovanju odraslih, odnosno uključenosti u cjeloživotno učenje (studij uz rad, kao jedan od oblika dodatnog obrazovanja u posljednjih dvadesetak godina pao je s oko 40% na svega 3%).

Kako bi potakla veće sudjelovanje građana u cjeloživotnome učenju, Hrvatska bi morala uvesti neke poticaje, primjerice, porezno oslobođenje poduzeća za troškove obrazovanja, subvencioniranje osnovnog obrazovanja odraslih, osnivanje specijaliziranih fondova i slično. To bi obrazovanje učinilo dostupnim svim građanima u skladu s onim što ih zanima i s potrebama razvijanja nacionalne ekonomije. U tom se smislu već nešto i čini. Godine 2006. sklopljen je sporazum Ministarstva obrazovanja i HGK-om o cjeloživotnome obrazovanju, prema kojem zaposleni čije kvalifikacije nisu dostatne za napredak na tržištu rada, kao i nezaposleni, imaju mogućnost jeftinog doškolovanja.[83]

U poticanju na dodatno obrazovanje zaposlenika presudnu ulogu imaju poslodavci. Istražujući važnost funkcije ljudskih potencijala u hrvatskim poduzećima S. Marušić[84] je proveo istraživanje na 120 poduzeća te zaključuje da je obrazovanje značajan problem u funkcioniranju hrvatskih poduzeća i da one drže da postoje stvari važnije od obrazovanja. Prema N. Pološki i D. Frajlić,[85] koje su istraživale konkurentnost radne snage na uzorku od 334 poduzeća, hrvatska su poduzeća najviše ulagala u dodatnu izobrazbu visokoobrazovanih zaposlenika (poražavajući je podatak da od ukupnog broja poduzeća iz uzorka, njih 46,6% tijekom 2002. godine nije obrazovalo nijednog zaposlenika) te zaključuju da hrvatska poduzeća ulažu u obrazovanje svojih djelatnika neusporedivo manje od onih svjetskih i europskih standarda.

Iako hrvatska poduzeća u posljednjih pet godina unaprjeđuju svoju praksu obrazovanja i razvoja zaposlenika (postotak dodatno obrazovanih zaposlenika svake je godine sve veći, sve se veći broj sati provodi na dodatnom obrazovanju i slično), jedno novije istraživanje[86] pokazalo je da obrazovanje i razvoj još uvijek nisu aktivnosti kojima se u

[82] Flego G. (i ostali), "Obrazovanje za rast i razvoj", Radni materijal, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, 2003., str. 11.

[83] Sundać D. i Fatur Krmpotić I., "Vrijednost ljudskoga kapitala u Hrvatskoj – usporedba s odabranim europskim zemljama", Ekonomski pregled, (2009.), str. 327.

[84] Marušić S., "Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva – kadrovska funkcija: stanje i projekcija", Ekonomski pregled, Zagreb, 1999., (50), 7-8. str. 680.

[85] www.ijf.hr (12.05.2010.)

[86] Pološki Vokić N. i Grizelj H., "Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama", Ekonomski pregled, Zagreb, 2007., (58), 12., str. 855.

hrvatskim poduzećima pridaje strategijski značaj. Zaključak je istraživanja da hrvatska poduzeća ne usavršavaju znanja i vještine svojih zaposlenika, kako bi zadovoljila zahtjeve novih tehnologija, povećale svoju proizvodnost i postale konkurentnija.

U znanjem intenzivnim sektorima koji traže najobrazovanije i najsposobnije pojedince, u Hrvatskoj je zaposlen mali broj ljudi. Broj istraživača zaposlenih s punim radnim vremenom aktivnih u R&D-u u Hrvatskoj je nizak (tek neznatno bolji od Rumunjske). R&D sektor koji financira država, zapošljava gotovo 85% istraživača, a industrija tek 15,5%. U razvijenim zemljama u R&D sustavu dominira poslovni sektor, jer on financira i izvodi većinu istraživačkih aktivnosti (financira blizu 63%, a izvodi oko 72% ukupnih istraživačkih aktivnosti) te zapošljava većinu istraživača (između 50% i 80%). Ukupna ulaganja hrvatskoga poslovnoga sektora u R&D 2003. godine iznosila su 0,44% BDP-a, što je malo u odnosu na razvijene zemlje u kojima ulaganja poslovnog sektora u znanje prelaze 3% BDP-a.[87]

Provedeno je i istraživanje među hrvatskim menadžerima, od kojih je tražena ocjena konkurentnosti vlastitih zaposlenika.[88] Većina je menadžera kompetencije svojih zaposlenika ocijenila konkurentnima (na ljestvici od 1 do 5, prosječna je ocjena 4). Pritom, menadžeri su konkurentnom osobom držali onu koja posjeduje obrazovanje i stručno znanje, i sklona je učenju, sposobna, odgovorna, komunikativna, fleksibilna i mlada. Ipak, autorice zaključuju da hrvatski zaposlenici nisu konkurentni, jer rezultati njihovog istraživanja ukazuju da je prosječni zaposlenik u Hrvatskoj u četrdesetim godinama, potkvalificiran, nije mobilan i nije dodatno obrazovan. Utvrđeno je da je Hrvatska na začelju promatranih zemalja po broju zaposlenih u ukupnom aktivnome stanovništvu, čemu značajno pridonosi tzv. odljev mozgova.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 9 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati moguće načine povećanja vrijednosti ljudskog kapitala u poslovanju ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu. Rezultati su predočeni u tablici 8 (na sljedećoj stranici), iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 8 ponuđenih načina) proteže u rasponu od najviše 4,54 (obrazovanje u sklopu različitih javnih programa edukacije) do najmanje 4,10 (organizacijom stalnih edukacijskih tečajeva i seminara o trošku poduzeća).

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 2,04 (ulaganjem u suvremenu IT tehnologiju za učenje) a najmanju od 1,84 (obrazovanje u sklopu različitih javnih programa edukacije te organizacijom stalnih edukacijskih tečajeva i seminara o trošku poduzeća). Koeficijenti asimetrije pokazuju kako nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 0,54 (obrazovanje u sklopu različitih javnih programa edukacije). Analiza varijance ($p = 0,1687$) pokazuje kako ne postoji statistički značajan varijabilitet između 8 ponuđenih načina povećanja vrijednosti ljudskog kapitala, što se može objasniti manjim nesnalaženjem ispitanika prilikom odgovaranja na ovo pitanje.

[87] Švarc J., "Institucionalne pretpostavke tranzicije u gospodarstvo znanja: karika koja nedostaje", Društvena istraživanja, (15) 3., Zagreb, 2006., str. 319.

[88] www.ijf.hr (12.05.2010.)

Tablica 8: Načini povećanja vrijednosti ljudskog kapitala kod ispitanika

PONUĐENI NAČINI (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Obrazovanje u sklopu različitih javnih programa edukacije	4,54	1,84	-0,54
Organizacijom stalnih edukacijskih tečajeva i seminara u režiji poduzeća	4,10	1,84	-0,13
Organizacijom tematske edukacije specijaliziranih ustanova	4,26	1,94	-0,27
Stalnim posjetima domaćim i međunarodnim sajmovima i izložbama	4,30	1,90	-0,37
Sudjelovanje na domaćim i inozemnim seminarima i konferencijama	4,18	1,95	-0,22
To prepuštamo osobnom izboru i financiranju zaposlenika	4,23	1,93	-0,31
Ulaganjem u stalno formalno i informalno školovanje zaposlenika	4,26	1,85	-0,21
Ulaganjem u suvremenu IT tehnologiju za učenje (tzv. e-learning)	4,17	2,04	-0,24
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,1687			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 5, iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti 8 ponuđenih načina povećanja ljudskog kapitala. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 8 ponuđenih načina zauzeli sljedeći: 1. Obrazovanje u sklopu različitih javnih programa edukacije (4,54), 2. Stalnim posjetima domaćim i međunarodnim sajmovima i izložbama (4,30) te 3. Organizacijom tematske edukacije specijaliziranih ustanova (4,26). Posljednja tri mjesta među 8 ponuđenih načina zauzeli su: 6. Sudjelovanje na domaćim i inozemnim seminarima i konferencijama (4,18), 7. Ulaganjem u suvremenu IT tehnologiju za učenje (4,17) te 8. Organizacijom stalnih edukacijskih tečajeva i seminara o trošku poduzeća (4,10).

Grafikon 5: Rang načina povećanja vrijednosti ljudskog kapitala

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako ispitanici nisu prepoznali niti dobro rangirali moguće načine povećanja vrijednosti ljudskog kapitala u svom poslovanju, posebice zato što su relativno zapostavili tri zadnje plasirana, a inače jako važna načina povećanja vrijednosti ljudskog kapitala u malom poduzetništvu u ugostiteljstvu. Ovim nalazima u potpunosti je demantirana pomoćna hipoteza 1, koja glasi: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

2.3.2. Intelektualni kapital - čimbenik konkurentnosti

Ovdje će pozornost biti usmjerena na definiranje pojma, objašnjenje značenja i sastavnica intelektualnog kapitala te na njegovo upravljanje i mjerenje. Zatim će biti prikazani nalazi empirijskog istraživanja o stvaranju konkurentske prednosti na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija kod hrvatskih malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

2.3.2.1. Pojam i značenje intelektualnog kapitala

Upravljanje znanjem poslovna je disciplina koja u središte pozornosti stavlja svijest o važnosti znanja. Njegovo sustavno prikupljanje, procesiranje i upotreba postiže se stvaranjem odgovarajućeg okruženja koje potiče dijeljenje i transfer znanja i stvaranje nove vrste imovine, intelektualnog kapitala. Glavne vrijednosti industrijskog gospodarstva bili su opipljivi resursi, kao što su strojevi, prirodna bogatstva (rude, nafta) i fizički rad. Međutim, danas se u proizvode sve više ugrađuje znanje koje određuje njihovu cijenu. Vrijednost znanja ugrađenog proizvode nije opipljiva, nju čini intelektualni, a ne fizički kapital.[89] Zemlja je bila ključni ekonomski i razvojni čimbenik tijekom tisućljetne agrarne epohe, u industrijskoj epohi to su bili financijski kapital i manualni rad, dok je za novu ekonomiju 21. stoljeća temeljni čimbenik znanje, odnosno intelektualni kapital, kao ekonomski oblik znanja.

Za razliku od tradicionalnih teorija u kojima su fizički kapital (zemlja, tvornice i oprema), fizički rad (manualnih radnika) i financijski kapital (novac) bili dominantni resursi, danas se poslovanje poduzeća većinom temelji na neopipljivoj imovini. Dodana vrijednost temelji se prije svega na znanju, sposobnostima i vještinama zaposlenika, poslovnih partnera ili vanjskih suradnika. Kapitalna imovina nužna za kreiranje bogatstva danas više nije zemlja, fizički rad, strojevi, alati ili tvornice, nego je to intelektualna imovina, odnosno intelektualni kapital. Intelektualna je imovina neopipljiva, to nisu nekretnine (pogoni i oprema), ona nema financijsku vrijednost, to je skrivena imovina, zbog čega ju je često teško identificirati i označiti njezinu ekonomsku vrijednost.

Širu upotrebu i popularnost pojam intelektualni kapital stječe nakon Stewartova članka iz 1991. godine, pa se upravo ta godina drži rođenjem koncepta intelektualnog kapitala. T. Stewart ga definira kao sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal (znanje, informacije,

[89] Ljubetić V., "Upravljanje znanjem primjenom alata poslovne inteligencije" (magistarski rad), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005., str.21.

intelektualna imovina, iskustvo) koji može biti iskorišten za stvaranje bogatstva. To je znanje zaposlenika, istraživačkog tima stručnjaka ili znanje manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti tvornice. Intelektualni kapital predstavlja znanje, kao dinamičan ljudski proces, transformirano u nešto vrijedno za kompaniju.[90]

Brojne su i druge definicije intelektualnog kapitala, primjerice: suma organizacijskih patenata, procesa, vještina zaposlenih, tehnologija, informacija o kupcima i dobavljačima uz dodatak iskustva; individualno akumulirano znanje i know-how kao izvor inovacija i regeneracije ili sposobnosti, vještine i stručna znanja ugrađeni u ljudski mozak (T.A. Stewart); znanja koja postoje unutar poduzeća i koja se mogu uporabiti za kreiranje konkurentskih prednosti (H. MacDonald); intelektualni je kapital intelektualni materijal koji je formaliziran, zarobljen i upotrijebljen za proizvodnju više vrijedne imovine (D.A. Kleina i L.Prusaka) i slično. Inteligencija postaje imovina kada je neka korisna naredba kreirana iz slobodnog uma, odnosno kada je dana u koherentnom obliku.[91]

Intelektualni je kapital znanje zaposlenika koje oni pretvaraju u vrijednosti na tržištu. Na tržištu mogu postojati vrlo pametni ljudi, no ukoliko ne uspiju, oni ili njihovo poduzeće, to znanje moraju prodati na tržištu, pa se njihovo znanje može držati samo tržišno potencijalnim i ne može ga se nazvati intelektualnim kapitalom. Znanstvenici su suglasni da je ono što neko poduzeće zna, način na koji to znanje koristi i brzina kojom može usvojiti nova znanja jedino što mu danas daje trajnu obranjivu konkurentnu prednost. Međutim, iako se i većina menadžera znanjem intenzivnih poduzeća slaže sa ključnom ulogom znanja kao izvora konkurentne prednosti, mali broj ih zna kako efikasno pronaći to znanje unutar svojih poduzeća te kako ga upotrijebiti za proizvodnju nove vrijednosti, odnosno kako to znanje pretvoriti u svoj intelektualni kapital.

2.3.2.2. Sastavnice intelektualnog kapitala

Izraz intelektualni označava intelekt kao izvor tog kapitala, odnosno znanje kojeg, se može pronaći u: 1. materijalnim oblicima, odnosno u eksplicitnom znanju ili *explicit knowledge* (planovi, nacrti, patenti, licencije, baze podataka, priručnici, poslovnici, korporacijski standardi, računalni programi i slično) te 2. nematerijalnim oblicima, odnosno u skrivenom znanju ili *tacit knowledge* (znanja koji je u glavama zaposlenika: znanje, vizije, sposobnost djelovanja, rješavanja problema, *leadership*, kultura, iskustvo i slično). Osim znanja zaposlenika (ljudski i humani kapital) teorija intelektualnog kapitala temelji se na strukturnom kapitalu i kapitalu klijenata:

- **Ljudski kapital:** Definira se kao znanje, iskustvo, sposobnosti, umijeća kreativnosti i inovativnost pojedinca, ali ti pojedinci sami po sebi nisu preduvjet uspješnosti poduzeća: da bi se iskoristila znanja pojedinaca potrebna je jednako inteligentna organizacija koja će iz svakog pojedinca izvući najbolje i voditi ih k određenom cilju (upravljanje znanjem);

[90] Stewart T.A., "Intellectual Capital: The new wealth of organizations", Doubleday/Currency, New York, 1997., str. 9.

[91] Pulić A. i Kolaković M., "Intelektualni kapital poduzeća", u "Konkurentska sposobnost poduzeća", Sinergija, Zagreb, 1999., str. 218.

- **Humani kapital:** Naš istraživač intelektualnog kapitala A. Pulić u ljudski kapital uvodi i potkategoriju humanog kapitala (svi zaposlenici predstavljaju ljudski kapital, ali samo oni koji pridonose stvaranju vrijednosti predstavljaju humani kapital);

- **Strukturni kapital:** Predstavlja ono što ostane nakon što zaposleni odu kući. Strukturni je kapital ono što je stvoreno radom ljudskog kapitala u prošlosti i njega čine patenti, koncepti, modeli, mreže, sustavi i organizacijska kultura); te

- **Kapital klijenata:** Uključuje odnose s kupcima i dobavljačima, imena, marke, brandove, trgovačke znakove te ugled, reputaciju ili sliku koju klijenti imaju o poduzeću.

D. Leonard-Barton, ljudski i strukturni kapital promatra kao dvije temeljne sastavnice intelektualnog kapitala (što prihvaćaju i neki naši autori) te to elaborira i objašnjava (prilagođeno) na sljedeći način:[92]

1. Ljudski kapital (*Human Capital*): Obuhvaća različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo poduzetnika, ali i svih ostalih zaposlenika koja oni iskorištavaju u poslovnom procesu i na temelju kojih pridonose stvaranju vrijednosti. Specifičnost je ljudskog kapitala u tome što ga poduzeća ne posjeduju, već samo iznajmljuju njihove usluge. Na kraju radnog vremena, ljudski kapital napušta poduzeće i slobodan je za iznajmljivanje svojih usluga negdje drugdje. Ljudski je kapital temeljni oblik intelektualnog kapitala na temelju kojeg se dalje razvijaju ostale sastavnice intelektualnoga kapitala. U suvremenom, znanjem intenzivnom poduzetništvu, ljudski kapital može biti jedina početna imovina poduzeća. Ljudski se kapital dijeli se nadalje na dvije vrste:

- **Idejni kapital** (*Ideas Capital*): Označava inteligenciju zaposlenih kao izvor ideja, ljudski potencijal ili (intra)poduzetnike, istraživače i druge potencijalne pokretače inovacija koji mogu stvarati inovativne ideje koje se mogu pretvoriti u dugotrajnu vrijednost. Ljudski kapital ne odgovara broju zaposlenika, makar se svi zaposlenici bavili znanstveno-istraživačkim radom, pa je broj prikupljenih ideja i potencijalnih rješenja puno korisniji indikator jer će te ideje vjerojatno proizvesti i neke nove proizvode ili usluge.

- **Upravljački kapital** (*Leadership Capital*): Označava sposobnost, odnosno stupanj praktične primjene idejnog kapitala, kao i upravljanje ostalim sastavnicama intelektualnog kapitala poduzeća. U poduzetništvu upravljački kapital čini izravnu konkurentsku prednost kojom se poduzeće koristi. Veličina upravljačkog kapitala ovisi o iskustvu i sposobnosti zapažanja tržišnih prilika te primjeni ostalih sastavnica intelektualnoga kapitala u konkretnu poduzetničku aktivnost.

U fazi nastanka i početnog rasta malog poduzeća relativno je veće značenje ljudskog nego strukturnog kapitala. Vrhunski ljudski kapital može biti dostatan za pokretanje poduzetničkog posla i činiti njegovu konkurentsku prednost, pri čemu poduzetnik mora objektivno ocijeniti svoje resurse i potencijale u odnosu prema poslovnom okruženju te definirati svoje ključne sposobnosti. Uz vlastite inovacije, poduzetniku je na raspolaganju prikupljanje strukturnog kapitala koji su razvila druga poduzeća ili poduzetnici te na temelju svog ljudskog kapitala kompilirati i koordinirati različite sastavnice strukturalnog kapitala prikupljene od najboljih ponuđača na tržištu.

[92] Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006., str. 173.

2. Strukturni kapital (*Structural Capital*): To je dugoročna nematerijalna imovina koja najčešće nije prikazana u bilancama poduzeća, ali unatoč tome može biti identificirana i vrjednovana. Nastaje djelovanjem ljudskoga kapitala, odnosno interakcijom različitih ideja, znanja i vještina zaposlenika, a obuhvaća različite neopipljive sastavnice, kao što su organizacijska struktura, rutine, poslovni procesi, običaji, baze podataka, sustavi te intelektualno vlasništvo kao što su patenti, licence i slično. Strukturni kapital, također, ima više sastavnica, i to:

- **Potrošački kapital** (*Customer Capital*): Predstavlja vrijednost, odnosno kvalitetu odnosa poduzeća s njezinim potrošačima, bilo da je riječ o kupcima njezinih proizvoda ili klijentima koji se koriste njezinim uslugama. Ogleda se u sposobnosti poduzeća za pozitivno djelovanje, zajedno sa svojim potrošačima, na potenciranju i stimuliranju stvaranja nove vrijednosti. Danas se potrošačkom kapitalu posvećuje posebna pozornost. Nazivaju ga i kapital klijenata (*Clients Capital*) te mu pridodaju odnose s dobavljačima (*Suppliers Capital*), ali i odnose s dioničarima (*Shareholders Capital*);

- **Organizacijski kapital** (*Organizational Capital*): Označava organizacijske sposobnosti i vještine poduzeća za uspostavljanje interakcije između svih sastavnica njegovog intelektualnog kapitala, kao i njihovo usklađivanje s materijalnim resursima kojima se koristi, što je pretpostavka dugoročne uspješnosti poslovanja;

- **Procesni kapital** (*Process Capital*): Označava sposobnost poduzeća za kreiranje poslovnih procesa, a sastoji se od procesa stvaranja vrijednosti, kao i od metoda, pravila, organizacijske strukture, sustava i procedura poslovanja, računalne infrastrukture i slično;

- **Inovacijski kapital** (*Innovation Capital*): Označava strukturnu sposobnost poduzeća za iskorištavanje ljudskog potencijala, a sastoji se od eksplicitnih znanja, kao i od implicitnih sposobnosti zaposlenika za stvaranje inovacija i novih poslovnih rješenja, a uključuje i intelektualno vlasništvo te ostalu neopipljivu imovinu poduzeća;

- **Intelektualno vlasništvo** (*Intellectual Property*): Uključuje dokumentirano i zaštićeno znanje, kao što su inovacije, operacijski procesi, patenti, zaštitni znakovi, tehnologija, edukacijski programi, korporacijske baze znanja, autorska prava, dizajni, *know-how*, specifikacije i recepti za proizvode i usluge; te

- **Neopipljiva imovina** (*Intangible Assets*): Uključuje korporacijsku kulturu, imidža poduzeća i druge neopipljive činitelje konkurentnog položaja poduzeća na tržištu.

Ako ljudski kapital u obliku vrhunskih eksperata ne komunicira s kapitalom klijenata, rezultat će biti loš. Intelektualni kapital je beskoristan ako se ne kreće. Bezvrijedno je imati kvalitetnog čovjeka koji sjedi sam u svojoj sobi. To je mjesto od kuda valja početi - od ljudi. U prikazu 3 (na sljedećoj stranici) predočene su sastavnice triju područja intelektualnog kapitala.

Prikaz 3: Sastavnice intelektualnog kapitala

LJUDSKI KAPITAL	ORGANIZACIJSKI (STRUKTURNI) KAPITAL		KAPITAL KLIJENATA
	INTELEKTUALNO VLASNIŠTVO	INTELEKTUALNI KAPITAL	
- Znanja zaposlenika - Obrazovanje zaposlen. - Stručna kvalifikacija - Znanje vezano uz rad - Profesionalna ocjena - Psihometrička ocjena - Radne kompetencije - Modeli i okosnice - Kulturne raznolikosti	- Goodwill poduzeća - Know-how poduzeća - Vlastiti franchising - Vlastite licencije - Vlastiti patenti - Zaštitni znakovi - Vlastiti trademark - Vlastiti copiright - Autorska prava	- Menadžerska filozofija - Organizacijska kultura - Proces upravljanja - Informacijski sustavi - Sustavi mreža - Financijski odnosi - Vizija i misija poduzeća - Strategija i politika - Sredstva prodaje - Baze znanja - Ekspertni timovi - Organizacijske vrijednos.	- Marke klijenata - Ime i povijest klijenata - Odanost klijenata - Oštroumnost klijenata - Benevolencija klijenata - Neispunjene narudžbe - Distribucijski kanali - Zajednička ulaganja - Licencni ugovori - Povlašteni ugovori - Franšizni ugovori

Izvor: Pulić A. i Kolaković M., "Intelektualni kapital poduzeća" u "Konkurentska sposobnost poduzeća", Sinergija, Zagreb, 1999., str. 220.

Model tržišne vrijednosti poduzeća obuhvaća opipljivu i neopipljivu imovinu, a svaki od tri dijela intelektualnog kapitala može biti mjerljiv i ocijenjen za investiranje. Zbog toga, te je podjela danas postala standard i polazna točka za dalja istraživanja. Iako neki autori predlažu i druge podijele, one su uglavnom slične jedna drugoj, jer intelektualni kapital grupiraju u slične sastavnice neopipljive imovine nad kojima poduzeće ima kontrolu. Na tržištu mogu postojati poduzeća s vrlo pametnim ljudima, ali ukoliko ne uspiju, njihovo se znanje može držati samo tržišno potencijalnim i ne može ga se nazvati intelektualnim kapitalom. Znanstvenici su suglasni kako je ono što neko poduzeće zna, način na koji to znanje koristi i brzina kojom može usvojiti nova znanja jedino što tom poduzeću danas daje trajnu i obranjivu konkurentsku prednost.

2.3.2.3. Upravljanje intelektualnim kapitalom i njegovo mjerenje

Upravljanje intelektualnim kapitalom strateška je aktivnost organizacije usmjerena na poboljšanje performansi njezine neopipljive imovine, što omogućuje bolje razumijevanje značenja zaposlenika u postizanju konkurentskih prednosti, razvoj konkurentskih prednosti u cilju dostizanja strateških ciljeva, poticanje i motiviranje zaposlenika na stjecanje i kreiranje novih znanja i vještina, povećanje suradnje i kulture dijeljenja putem znanja, razvoj objektivnijeg sustava valoriziranja i nagrađivanja zaposlenika, razvoj poticajne klime za istraživanja i razvoja novih proizvoda i slično.[93]

Upravljanje intelektualnim kapitalom pomaže u otkrivanju skrivenog ili nedostatno iskorištenog dijela znanja unutar poduzeća. Upravljanje intelektualnim kapitalom znači:[94]

- Poduzeće je shvatilo ulogu i značenje svojih zaposlenika u postizanju trajno održivih konkurentskih prednosti;
- Poduzeće je odredilo svoje ključne kompetencije unutar okruženja koje treba razvijati radi postizanja strateških ciljeva;

[93] Stewart T. A., "Intelectual capital: The new wealth of organizations", Doubleday/Currency, New York, 1997., str.25.

[94] Pulić A., "Upravljanje intelektualnim kapitalom, Ekonomija: Intelektualni kapital - konačno bogatstvo naroda", RIFIN, Zagreb, 1997., 1/97., str. 89.

- Poduzeće je razvilo sustav za kreiranje ili stjecanje nužnih znanja i vještina;
- Poduzeće je provelo sustav vrednovanja i nagrađivanja, povezan s uspješnim razvojem svojih temeljnih kompetencija, a u svrhu postizanja strateških ciljeva; te
- Poduzeće je razvilo kulturu vrijednosti za poticanje i ohrabrivanje eksperimentiranja i proširenja ukupnog znanja.

Poseban teorijski aspekt proučavanja intelektualnog kapitala danas predstavlja njegovo mjerenje, jer uspješno upravljanje intelektualnim kapitalom pretpostavlja i njegovo mjerenje. U literaturi se pojavilo nekoliko metoda praćenja neopipljive imovine i metoda mjerenja intelektualnoga kapitala:

- **HRA** (*Human Rresource Aaccounting* – računovodstvo ljudskih resursa): Metoda iz 60-ih godina 20. stoljeća koja vrednuje ljudski kapital, dodjeljujući mu udjel u vrijednosti poduzeća s ciljem poboljšanja donošenja odluka glede izbora menadžera i zaposlenika, alokacije budžeta, promocije i slično. Model je korišten za donošenje investicijskih i drugih financijskih odluka, pa se može držati važnim za kasniji razvoj mjerenja intelektualnog kapitala;

- **EVA™** (*Economic Value Added* – ekonomska dodana vrijednost): Nova financijska metoda za mjerenje uspješnosti poslovanja, razvijena i zaštićena od strane *Stern Stewart & Company*, konzultantske kompanije iz New Yorka. Prikazuje stvarni organizacijski uspjeh kroz razliku neto prodaje i zbroja operativnih troškova, poreza i troškova kapitala. Efikasno upravljanje intelektualnom imovinom utječe na povećanje EVA-e, pa neki stručnjaci predlažu korištenje EVA-e kao surogata za mjerenje udjela intelektualnog kapitala u poduzeću;

- **BSC** (*Balanced Scorecard* – uravnotežena karta ciljeva). Predstavljena je 1992. godine (Kaplan i Norton) i osobito je popularna metoda za mjerenje uspješnosti poslovanja u SAD-u. Pomoću nje se prati provođenje misije i poslovne strategije u zadane ciljeve pomoću indikatora za mjerenje ostvarenih performansi u dostizanju tih ciljeva. Ciljeve promatra iz financijske, potrošačke, unutarnje i perspektive učenja i rasta. Suprotno tradicionalnim mjerama, BSC prebacuje težište s čisto financijskih indikatora na indikatore za praćenje nevidljivih čimbenika;

- **VAIC™** (*Value-Added Intellectual Capita*): Jedina hrvatska metoda za mjerenje intelektualnog kapitala (razvijena od strane A. Pulića) koja je već našla praktičku primjenu u velikom broju hrvatskih poduzeća. Iz rezultata dobivenih analizom hrvatskog gospodarstva, zanimljive su godišnje rang-liste uspješnosti intelektualnog kapitala različitih hrvatskih industrija, ali i županija. Metodom se analizira uspješnost korištenja fizičkoga kapitala i intelektualnog potencijala;

- **Skandia Navigator:** Metoda razvijena u švedskoj osiguravajućoj kući Skandia AFS nakon intenzivnog eksperimentiranja s različitim alatima i metodama za mjerenje intelektualnog kapitala. Navigator je alat namijenjen prvenstveno za vrednovanje meke imovine poduzeća, ali se koristi i kao alat za izvješćivanje koji pomaže vizualizirati stanje i razvijati strategiju razvoja poslovanja utemeljenu na nevidljivoj imovini. Navigator mjeri intelektualni kapital pomoću do 164 indikatora (od toga 91 za mjerenje intelektualnog kapitala i 73 za tradicionalno financijsko mjerenje poslovnih rezultata).

Istraživanje o stupnju virtualizacije hrvatskih malih i srednjih poduzeća i primjeni novih poslovnih modela, provedeno 2005. godine na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, u

sklopu znanstveno-istraživačkog projekta Virtualizacija poslovanja hrvatskih poduzeća, uz potporu Ministarstva znanosti i tehnologije RH, između ostalog, ponudilo je neke zanimljive rezultate glede intelektualnog kapitala. Analiza intelektualnog kapitala, kao sveukupnosti znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika (što predstavlja ljudski kapital), kao i ostale neopipljive imovine poduzeća, odnosno organizacijske strukture, patenata, licencija i slično (strukturni kapital) te odnosa s potrošačima i dobavljačima (kapital klijenata), pokazala je sljedeće:[95]

- Direktori srednjih poduzeća uglavnom su zadovoljni kvalifikacijama svojih zaposlenika (20% osrednje, 70 % jako i 10% iznimno jako);
- Direktori malih poduzeća također su iskazali zadovoljstvo kvalifikacijama svojih zaposlenika (8% malo, 25% osrednje, 55%, jako i 12% iznimno jako);
- Dodatnom obrazovanju zaposlenika 6,66% anketiranih srednjih poduzeća uopće ne poklanja pozornost, 13,33% malo, 20% osrednje, 40^0/0 jako i 20% iznimno jako;
- Dodatnom obrazovanju svojih zaposlenika 7,5% anketiranih malih poduzeća uopće ne poklnja pozornost, 22,5% malo, 20% osrednje, 30% jako i 20% iznimno jako;.
- Sustav nagrađivanja i stimuliranja zaposlenika prema doprinosu radnom procesu i inovacijama 20% srednjih poduzeća ima slabo razvijen, 26,66%o osrednje, 33,33% dobro i 20% jako dobro razvijen;
- Sustav nagrađivanja i stimuliranja zaposlenika prema doprinosu radnom procesu i inovacijama 7,5% malih poduzeća uopće nema, 10% ima slabo razvijen, 22,5% osrednje, 35% dobro i 25% jako dobro razvijen;
- Uspostavljenu organizacijsku strukturu 13,33% srednjih poduzeća ocijenilo je osrednjom, 56,66% jako dobrom i 63,33% iznimno dobrom;
- Uspostavljenu organizacijsku strukturu 2,5% malih poduzeća ocijenilo je kao lošu, 5% kao slabu, 20% osrednjom, 45% jako dobrom i 27,5% iznimno dobrom;
- Svoju organizacijsku strukturu 6,66% srednjih poduzeća smatra slabo odgovarajućom, 20% osrednje odgovarajućom, 60% jako odgovarajućom i 13,33% iznimno jako odgovarajućom;
- Svoju organizacijsku strukturu 2,5% malih poduzeća ne smatra odgovarajućom prilikama u poslovnom okruženju, 5% smatra slabo odgovarajućom, 32,5% osrednje odgovarajućom, 42,5% jako odgovarajućom i čak 17,5% iznimno jako odgovarajućom;
- Istraživanje i razvoj novih poslovnih rješenja 3,33% srednjih poduzeća uopće ne provodi, 6,66% poduzeća provodi vrlo malo, 46,66% osrednje, 33,33% jako i 6,66% iznimno jako;
- Istraživanje i razvoj novih poslovnih rješenja 5% malih poduzeća uopće ne provodi, 15% poduzeća provodi vrlo malo), 35% osrednje, 35% jako i 10% iznimno jako;
- Inovacije, (interne ili eksterne) 6,66% srednjih poduzeća primjenjuje vrlo malo, 40% osrednje, 40% jako i 13,33% iznimno jako;
- Inovacije, (interne ili eksterne) 8% malih poduzeća uopće ne primjenjuje, 12,5% vrlo malo, 22,5% osrednje, 42,5% jako i 15% iznimno jako;
- Informacijsku i komunikacijsku tehnologiju 26,66% srednjih poduzeća primjenjuje povremeno, 50,01% često i 23,33% jako često;

[95] Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006., str. 215.

- Informacijsku i komunikacijsku tehnologiju 5% malih poduzeća uopće ne primjenjuje, 5% primjenjuje vrlo malo, 10% povremeno, 59% često i 31% jako često.
- Zadovoljstvo potrošača njihovim proizvodima 10% srednjih poduzeća ocijenilo je osrednjim, 73,33% jakim, a 16,66% iznimno jakim;
- Zadovoljstvo potrošača njihovim proizvodima 10% anketiranih malih poduzeća ocijenilo je osrednjim, 73,33% jakim, a 16,66% iznimno jakim;
- Lojalnost svojih potrošača 6,66% srednjih poduzeća ocijenilo je osrednjom, 60% ocijenilo je jakom, a 33,33% iznimno jakom;
- Lojalnost svojih potrošača 57,5% malih poduzeća ocijenilo je jakom, a 42,5% iznimno jakom;
- 16,66% srednjih poduzeća navelo je da nikad ne mijenja svoje dobavljače, 53,33% njih čini to rijetko, 20% češće, a 10% to čini često;
- 22,5% malih poduzeća navelo je da nikad ne mijenja svoje dobavljače, 37,5% njih čini to rijetko, 30% češće, a 10% to čini često;
- Zadovoljstvo dobavljačima 43,33% srednjih poduzeća ocijenilo je osrednjim, 50% dobrim i 6,66% iznimno dobrim;
- Zadovoljstvo dobavljačima 5% malih poduzeća ocijenilo je slabim, 32,5% osrednjim, 45% dobrim i 17,5% iznimno dobrim;
- Zadovoljstvo dobavljača s njima 20% srednjih poduzeća ocijenilo je osrednje, 66,66% dobro i 13,33% iznimno dobro; te
- Zadovoljstvo dobavljača s njima 25% malih poduzeća ocijenilo je osrednje, 50% dobro i 25% iznimno dobro.

Prije dva desetljeća brojna mala i velika poduzeća shvatila su rastuću važnost intelektualnog kapitala i postizanja konkurentne prednosti. Mnoga su dobro prepoznala da ključ modernizacije i povećanje agilnosti leži u iskorištavanju i njegovanju vlastitog intelektualnog kapitala.[96] Iako se i većina menedžera znalaca slaže s ključnom ulogom znanja kao izvora konkurentske prednosti, malo ih zna kako efikasno pronaći to znanje unutar svojih poduzeća i kako ga koristiti za proizvodnju nove vrijednosti, odnosno kako to znanje pretvoriti u svoj intelektualni kapital. Poduzeće koje uči zapravo je socijalni sustav čiji su članovi svladali svjesne, zajedničke procese za kontinuirano stvaranje, zadržavanje i poticanje individualnog i kolektivnog učenja u cilju kontinuiranog unapređenja poslovanja i rezultata, na načine koji su važni svim sudionicima, pa sposobnost poduzeća za učenje mora biti veća i brža od promjena koje se događaju u njegovoj okolini.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 17 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati kako ispitanici identificiraju i ocjenjuju izvore stvaranja konkurentske prednosti gospodarskih subjekata malog poduzetništva na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija. Rezultati su predočeni u tablici 9 (na sljedećoj stranici), iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaki od 12 ponuđenih izvora) proteže u rasponu od najviše 5,37 (visoka razina znanja, vještina i akumuliranog iskustva zaposlenika) do najmanje 4,28 (organiziranje treninga i inih oblika cjeloživotnog učenja zaposlenika).

[96] Pulić A. i Kolaković M., "Intelektualni kapital poduzeća", u "Konkurentska sposobnost poduzeća", Sinergija, Zagreb, 1999., str. 221.

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,94 (razvoj sustava transfera znanja uz uporabu intraneta i interneta), a najmanju od 1,42 (visoka razina znanja, vještina i akumuliranog iskustva zaposlenika). Koeficijenti asimetrije pokazuju kako nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 0,96 (korištenje kreativnog i inovativnog potencijala zaposlenika). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 12 ponuđenih izvora stvaranja konkurentske prednosti.

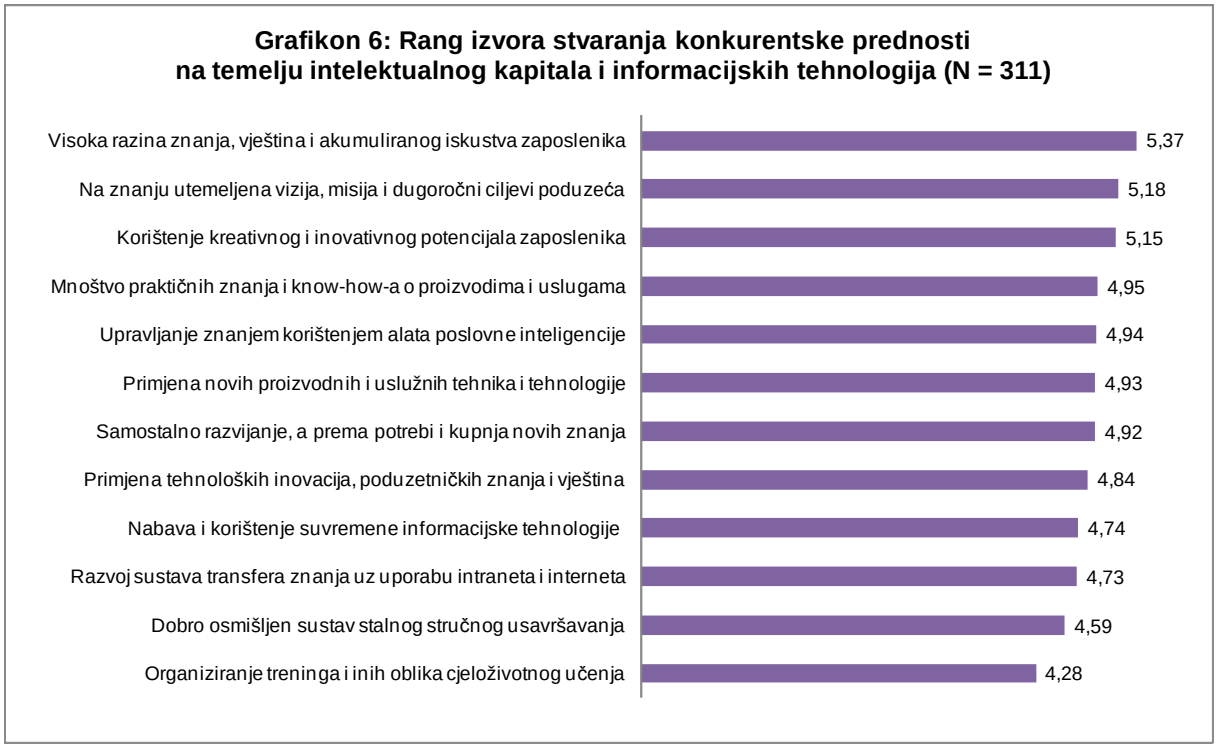
Tablica 9: Splet izvora stvaranja konkurentske prednosti za ispitanike na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija

IZVORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Dobro osmišljen sustav stalnog stručnog usavršavanja zaposlenika	4,59	1,77	-0,39
Korištenje kreativnog i inovativnog potencijala zaposlenika	5,15	1,64	-0,96
Mnoštvo praktičnih znanja i know-how-a o proizvodima i uslugama	4,95	1,73	-0,79
Na znanju utemeljena vizija, misija i dugoročni ciljevi poduzeća	5,18	1,70	-0,85
Nabava i korištenje suvremene informacijske tehnologije	4,74	1,75	-0,49
Organiziranje treninga i inih oblika cjeloživotnog učenja zaposlenika	4,28	1,76	-0,27
Primjena novih proizvodnih i uslužnih tehnika i tehnologije	4,93	1,66	-0,63
Primjena tehnoloških inovacija, poduzetničkih znanja i vještina	4,84	1,76	-0,58
Razvoj sustava transfera znanja uz uporabu intraneta i interneta	4,73	1,94	-0,61
Samostalno razvijanje, a prema potrebi i kupnja novih znanja	4,92	1,71	-0,77
Upravljanje znanjem korištenjem alata poslovne inteligencije	4,94	1,68	-0,91
Visoka razina znanja, vještina i akumuliranog iskustva zaposlenika	5,37	1,42	-0,73
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 6 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti 12 ponuđenih izvora stvaranja konkurentske prednosti na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 12 ponuđenih izvora zauzeli sljedeći: 1. Visoka razina znanja, vještina i akumuliranog iskustva zaposlenika (5,37), 2. Na znanju utemeljena vizija, misija i dugoročni ciljevi poduzeća (5,18) te 3. Korištenje kreativnog i inovativnog potencijala zaposlenika (5,15). Posljednja tri mjesta među 12 ponuđenih izvora zauzeli su: 10. Razvoj sustava transfera znanja uz uporabu intraneta i interneta (4,73), 11. Dobro osmišljen sustav stalnog stručnog usavršavanja zaposlenika (4,59) te 12. Organiziranje treninga i inih oblika cjeloživotnog učenja zaposlenika (4,28).

Grafikon 6: Rang izvora stvaranja konkurentske prednosti za ispitanike na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako su ispitanici relativno dobro identificirali i rangirali ponuđene izvore stvaranja konkurentske prednosti na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija, uz neznatno zapostavljanje transfera znanja uz uporabu intraneta i interneta, nedostatan stupanj stalnog stručnog usavršavanja zaposlenika te organiziranje treninga i inih oblika cjeloživotnog učenja zaposlenika, koji su jako važni za stvaranje konkurentske prednosti gospodarskih subjekata malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

Gore navedenim nalazima u potpunosti je potvrđena pomoćna hipoteza 3, koja glasi: Informacijska tehnologija i poslovna inteligencija čimbenici su i pokretači konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu dobro prepoznaju prednosti korištenja suvremene informacijske tehnologije i nabavljaju zadovoljavajuću informatičku opremu ali nedostatno koriste napredne mogućnosti internet poslovanja u ugostiteljstvu. Pomoćna hipoteza 1, koja glasi: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu je demantirana zbog stavljanja na posljednja mjesta potrebu organiziranja treninga i inih oblika cjeloživotnog učenja svojih zaposlenika od strane ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

Sve iznesene teorijske elaboracije u ovoj disertaciji afirmirale su spoznaju kako je znanje temeljni poduzetnički resurs, temelj nove ekonomije te konkurentskih prednosti na mikro i makro razini. Danas poslovne odluke valja donositi na temelju raspoloživog znanja, što određuje kvalitetu proizvoda i usluga za korisnike. Upravljanje znanjem koncept je kolektivnog znanja poduzeća čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primjenu

znanja u procesu odlučivanja, odnosno sposobnost da se brzo dođe do informacije koja će omogućiti svakom pojedincu u poduzeću da donese najbolju odluku, bilo da je riječ o uvjetima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nečem drugom važnom za uspjeh poduzeća. Organizacija koja uči zapravo je socijalni sustav čiji su članovi svladali svjesne, zajedničke procese za kontinuirano stvaranje, zadržavanje i poticanje individualnog i kolektivnog učenja u cilju kontinuiranog unapređenja poslovanja i rezultata, na načine koji su važni svim sudionicima, pa sposobnost organizacije za učenje mora biti veća i brža od promjena koje se događaju u njenoj okolini.

Unapređivanje kvalitete života, svrha je društvenog razvoja, pa se razvijenim zemljama drže one gdje ljudi kvalitetno i dobro žive, a ne one s visokim nacionalnim dohotkom. Kvaliteta života uključuje zadovoljavanje egzistencijalnih i univerzalnih potreba, pa su ciljevi edukacije stjecanje sposobnosti kojima se pojedinac osposobljava za obavljanje životnih uloga kojima zadovoljava svoje potrebe i potrebe društva te tako osigurava kvalitetan život. Kvaliteta obrazovanja mora biti shvaćena kao najvažnije osiguranje za jačanje tržišne konkurentnosti, a samim time i kao akcelerator ukupnog gospodarskog rasta. Više pozornosti valja obratiti kvaliteti obrazovnog sadržaja, glavnih nositelja obrazovnih aktivnosti i kvaliteti metodologije u obrazovanju, jer otvorenost načina opstanka u suvremenom svijetu od obrazovanja više ne zahtijeva prijenos znanja koje je čovjeku dostatno za cijeli život niti pripravu za zvanje koje će obavljati do kraja radnog vijeka, bez obzira je li riječ o formalnom, neformalnom ili samoobrazovanju.

Iz svih iznesenih rezultata empirijskog istraživanja u ovome dijelu doktorske disertacije, može se zaključiti kako je gotovo u potpunosti potvrđena pomoćna hipoteza da su nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, dobro su identificirali i rangirali stručna znanja i vještine važne za povećanje vrijednosti ljudskog kapitala njihovog poduzeća, koje je moguće ostvariti kroz sustav cjeloživotnog učenja ili sustav stručne i profesionalne edukacije zaposlenika, s tim da su više favorizirali praktična nego teorijska znanja i vještine. Ispitanici su relativno dobro identificirali prednosti cjeloživotnog obrazovanja kao sastavnica poslovnog uspjeha, osim nešto lošijeg situiranja kreativnosti, inovativnosti i adaptabilnosti zaposlenika te poboljšica kroz oponašanje najbolje prakse. Ponudili su splet teorijski validnih i praktično opravdanih i korisnih razloga za cjeloživotno učenje i obrazovanje kao bitne sastavnice svog osobnog uspjeha. Relativno su dobro identificirali i rangirali temeljne odrednice upravljanja znanjem u svom poslovanju, s tim da su donekle zapostavili razmjenu znanja, izvore i tokove znanja, eksperte i nositelje upravljanja znanjem te kreiranje banke znanja dostupne svim svojim zaposlenicima.

Na temelju svih u ovome dijelu disertacije predočenih teorijskih spoznaja te nalaza empirijskog istraživanja, može se zaključiti kako je potpuno potvrđena opća hipoteza o presudnoj ulozi primjene novih znanja, informatičke tehnologije, cjeloživotnog obrazovanja i edukacije ugostiteljskih zaposlenika na povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

3. POSEBNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA I NOVA ZNANJA U UGOSTITELJSTVU

Osnovni cilj ovoga dijela disertacije je ispitati posebnosti malog poduzetništva s posebnim naglaskom na malo poduzetništvo u ugostiteljstvu, te kako ga se može potaknuti na cjelovitije usvajanje novih znanja, vještina i kompetencija, kako bi postalo konkuretnije i uspješnije. Prvotno će se definirati pojmovi poduzetništva i malog poduzetništva, napraviti distinkcija između pojmova poduzetnika i menadžera, predočit će se splet poželjnih poduzetničkih osobina te dobre i loše strane malog poduzetništva. Sukladno predmetu disertacije, posebno poglavlje bit će posvećeno eksplikaciji pojma, povijesti i značenja malog poduzetništva u ugostiteljstvu s posebnim osvrtom na obrazovanje kadrova za potrebe ugostiteljstva i turizma.

U sklopu tematskih cjelina poglavlja, bit će predočeni rezultati empirijskog istraživanja koji se odnose na gore spomenute teme istraživanja u ovom dijelu. Nastojat će se posebno ispitati i pomoćna hipoteza da su se mali poduzetnici u ugostiteljstvu iz pravih razloga odlučili na bavljenje ugostiteljskom djelatnošću, da posjeduju dobre poduzetničke osobine, prepoznaju ciljeve poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u ugostiteljstvu te koriste opravdane motive kojima animiraju svoje zaposlenike za rad. Rezultati emprijskog istraživanja pokazat će u kolikoj mjeri poticanje i kreditiranje malog poduzetništva i motiviranost ugostiteljskih zaposlenika povećavaju konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

3.1. OPĆA OBILJEŽJA MALOG PODUZETNIŠTVA

U ovom poglavlju, definirat će se pojam i objasniti značenje poduzetništva, pojasnit će se distinkcija između pojmova poduzetnika i menadžera, kao i splet poželjnih poduzetničkih osobina. Obradit će se pojam i značenje malog poduzetništva, njegove dobre i loše strane te načini poticanja malog poduzetništva u Hrvatskoj. U sklopu ove cjeline bit će predočeni nalazi empirijskog istraživanja o poželjnim poduzetničkim osobinama prema mišljenju ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

3.1.1. Pojam i značenje poduzetništva

Poduzetništvo je iz engleskog jezika (*entrepreneur* = poduzimač, poduzetnik, poslodavatelj, obrtnik, industrijalac i sl.) izvedena istoznačnica (eng. *entrepreneurship*) za svaki posao, trgovinu, za cijelu poduzetničku struku i slično. Također, engleska riječ *business* znači zaposlenost, poslovni život, zvanje, poziv, posao, trgovinu i slično. Iako je poduzetništvo povezano uz sve aspekte ljudskog ponašanja i djelovanja, često se misli kako je ono isključivo ekonomski fenomen. Etimološki, poduzetništvo znači sposobnost pokretanja neke aktivnosti u svrhu postizanja određenog cilja, bez obzira na probleme, rizike i neizvjesnost kao atribute koji prate gotovo svaki poduzetnički pothvat.

Korijeni poduzetništva kao kreativne i inovativne djelatnosti mogu se pronaći još u babilonskoj, egipatskoj, arapskoj i kineskoj civilizaciji. Već su tada inovativni obrtnici u različitim djelatnostima bili vrlo aktivni. U staroj Grčkoj i Rimskom Carstvu poznati su

različiti tipovi poduzetništva u trgovini i novčarskom poslovanju. Poduzetništvo i poduzetnici u smislu današnjeg značenja pojavljuju se između 11. i 13. stoljeća, ponajprije u trgovini, bankarsko-kreditnim i mjenjačkim poslovima te pomorstvu, ali i u razbojništvu i gusarstvu, pa bi u osnovne tipove poduzetnika toga doba valjalo uvrstiti gusare, feudalce, državne činovnike, špekulante, trgovce i obrtnike.[97]

Koncem 14. stoljeća pojavljuju se trajnija trgovačka poduzetnička udruženja, koja su uglavnom poprimila karakteristike današnjih trgovačkih društava, a temeljila su se na obiteljskoj tradiciji i mobilizaciji članova obitelji i njihovog kapitala. Bavila su se uglavnom izvozničko-trgovačkim poslovima te bila utemeljena na imovinsko-pravnim zaduženjima i raspodjeli dobiti među članovima. U to doba postojale su i tzv. trgovačke gilde, kao udruženja trgovaca s ciljem pružanje uzajamne pomoći trgovcima, iako se svaki od njih bavio poslom na vlastiti rizik i za vlastiti račun.

Entiteti slični današnjim poduzećima pojavljuju se u 15. stoljeću, razdvajanjem poslovne i privatne imovine poduzetnika. Takva su poduzeća postala samostalni subjekti te su pod vlastitim imenom mogla kupovati i prodavati. U 17. stoljeću dolazi do procvata obrta i trgovine te poduzetništvo postaje masovna pojava. Raste i značenje međunarodne, a zatim i prekooceanske trgovine, a bankarstvo se pojavljuje tek u 18. stoljeću. Na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće, s industrijskom revolucijom, raste važnost poduzetništva u novim industrijama. Međutim, s početkom masovne proizvodnje, opada uloga poduzetništva. Razvoj poduzetničke djelatnosti zamijenjen je rastom i razvojem velikih industrijskih korporacija u kojima se čovjek gubi kao osoba, a njegov osobni identitet poistovjećuje se s idejom kompanije.

Poznati američki ekonomist austrijskog podrijetla Joseph Alois Schumpeter (1883.-1950.) dao je velik obol razvoju ekonomske misli i teoriji poduzetništva. Polazeći od neprimjerenosti statičkog pristupa općoj gospodarskoj ravnoteži, u uvjetima dinamičke analize gospodarskih kretanja on je istakao inovacije (uvođenje novih kombinacija čimbenika proizvodnje) kao snagu koja izbacuje gospodarstvo iz stanja ravnoteže i omogućuje njegovu dinamiku te poduzetništvo postaje stvaralačko uništenje (*creative destruction*) od strane osoba koje percipiraju i realiziraju povoljne poslovne prilike za realizaciju profita.[98]

Različiti autori uglavnom ističu nekoliko bitnih sastavnica poduzetništva, kao što su kreativnost i inovacija, skupljanje resursa i osnivanje poduzeća te priliku za stjecanje profita i rasta u uvjetima rizika i nesigurnosti. Ipak, valja naglasiti kako nije moguće jednom definicijom obuhvatiti sve ono što uključuje poduzetnička aktivnosti primjereno uvjetima i okolnostima u kojima poduzetnik djeluje. Poduzetništvo se svuda drži izuzetno naprednom i propulzivnom društvenom aktivnošću, zato što je to djelatnost usmjerena na postizanje što većih ekonomskih učinaka, veće efikasnosti rada te zato što je poduzetništvo vrlo elastično na primjenu tehnoloških rješenja u svom proizvodnom procesu. Na temelju korištene literature, sastavljen je dolje navedeni prikaz 4 (na sljedećoj stranici) nekih zanimljivijih definicija (poimanja) i teorijskih opservacija o poduzetništvu.

[97] Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006., str. 6.

[98] Schumpeter J.A., "The Theory of Economic Development - An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycles", Harvard University Press, Cambridge, 1934., str. 70.

Prikaz 4: Različite opservacije o poduzetništvu

IZVORI (AUTORI)	DEFINICIJE
Cerović, Z.[99]	Poduzetništvo je sposobnost - resurs kreiranja i generiranja novog gospodarskog pothvata, koji se verificira na tržištu, a ogleda se u stvaranju novog proizvoda, usluge ili ideje, to je poduhvatni duh, koji stvara nove resurse, bez obzira na stvarno vlasništvo nad kapitalom.
Hirsch, R.D. Peters, M.P. Shepherd, D.A.[100]	Proces stvaranja čega novog ulaganjem vremena i napora, uz pretpostavku pratećih financijskih, fizičkih i društvenih rizika uz prihvaćanje odgovarajućih nagrada u novčanom i osobnom zadovoljstvu i neovisnosti; dinamičan proces stvaranja povećane vrijednosti (vrijednost stvaraju pojedinci koji preuzimaju najveći rizik kapitala, vremena i/ili karijere, a proizvod može ili ne biti jedinstven, ali vrijednost mora biti stvorena od strane poduzetnika stjecanjem i lociranjem neophodnih vještina i resursa.
Kolaković, M.[101]	Sposobnost da se na temelju kreativne ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira efikasna gospodarska djelatnost; kreacija inovativog ekonomskog poduzeća (ili mreže poduzeća) radi stjecanja dobiti ili rasta u uvjetima rizika i nesigurnosti; glavna su mu obilježja: neizvjesnost, financijski rizik, eksperimentiranje, traganje i istraživanje.
Kuratko, I.[102]	Proces inovacije i pokretanja novih poduzetničkih pothvata utemeljen na individualnim i organizacijskim sposobnostima pojedinca, a potpomognut državom, obrazovnim sustavom i ostalim pratećim institucijama.

Schumpeter govori o poduzetništvu visoke razine koje je usmjereno na kreaciju i razvoj cestogradnje, rođenje i ekspanziju kemijske industrije, komercijalnu eksploataciju kolonija, pojavljivanje multinacionalnih kompanija i slično. Međutim postoji i poduzetništvo niske razine nositelji kojeg su inovativni pojedinci i inovativne male kompanije.[103] Inače, inovacija ima široko značenje, a neki od suvremenih teoretičara poduzetništva[104] inovaciji pristupaju kao manifestaciji poduzetništva koje uključuju fundamentalne, ali djelomične promjene koja rezultira pokretanjem novog posla ili plasmanom novog proizvoda ili usluge.

Poduzetništvo je i splet individualnih poduzetničkih pothvata, a oni su najbliži terminu novi *business* koji se koristi u zapadnom svijetu, pa ih možemo držati istoznačnicama. Poduzetništvo je danas nositelj permanentne poduzetničke inovacije koja obnavlja, transformira i potiče razvoj gospodarstva te generira pojavu novih poslovnih pothvata, otvaranje novih radnih mjesta i transfuziju svježe krvi i nacionalnu ekonomiju, pružajući joj vitalnost, inovativne proizvode i usluge i povećavajući šanse za opći društveni, kulturni i socijalni napredak. Poduzetništvo možemo promatrati s dva aspekta[105] :

- **Društveni aspekt** (individualni poduzetnik državi plaća sve poreze i doprinose, zapošljava i plaća druge osobe i potiče ih na ulazak i ulaganje u nove poslove – pothvate te tako svi zajedno svojom aktivnošću utječu na svekoliki gospodarski razvoj zemlje); te

[99] Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 111.
[100] Hirsch R.D. (i ostali), "Entrepreneurship", McGraw-Hill Irwin, 2005., str.8.
[101] Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006., str. 2.
[102] Kuratko I., "Entrepreneurship: A Contemporary Approach", Harper & Row, New York, 1998., str. 23.
[103] Kružić D. "Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji", Ekonomska misao i praksa, god XVI. (2007.), br. 2. str. 171.
[104] Bygrave W.D. i Zacharakis A., "Portable MBA in Entrepreneurship", Third edition, John Wiley & Sons, 2003., str. 3.
[105] Kuvačić N., "Biznis plan ili poduzetnički projekt", Beretin, Split, 2010., str 19.

- **Individualni aspekt** (poduzetnik pokreće konkretnu poduzetničku aktivnost te, sukladno svojoj osobnosti, odnosno spletu njegovih znanja, vještina, ideja, kreativnosti, informiranosti, hrabrosti i drugih odrednica osobnosti, realizira poduzetnički pothvat te iz ostvarene dobiti osigurava svoju egzistenciju).

P.F. Drucker[106] kaže da je bit poduzetništva sadržana u kreaciji novog poduzeća sposobnog za profitno poslovanje i mogućnosti samoodržanja. Poduzetništvo znači raditi nešto na drugačiji način, a ne raditi nešto bolje od onog što već postoji, čime se ono odvaja od rutine upravljanja zadacima alociranja resursa. Inovacije su specifični alati koji poduzetnicima omogućuju korištenje razvojnim šansama kao pogodnošću za pokretanje poslova. Poduzetnici su upućeni na istraživanje svrhovitosti takvih izvora promjena i njihovih simptoma te procjenjivanje prilika za uspjeh što indicira mogućnost realizacije inovacije, uz posjedovanje znanja kako uspješno unijeti inovaciju u praksu. Talentiranim pojedincima poduzetništvo omogućuje brojne prednosti:[107]

- Kreiranje vlastite sudbine, jer posjedovanje vlastitog posla omogućuje im neovisnost i priliku za postizanje onoga što im je važno;
- Prilika za različitost kroz pokretanje vlastitog posla, jer vide priliku za stvaranje različitosti u stvarima koje su im važne;
- Dostizanje punog potencijala, jer im njihov posao postaje instrument za igru i samodokazivanje te znaju da su granice njihovog uspjehu vlastita kreativnost, entuzijazam i vizija;
- Mogućnost zarade, iako novac nije primarna vodilja većine poduzetnika, ali je profit važan motivirajući činitelj u odluci pokretanja vlastitog posla, jer ih većina nikada ne postane super bogata, ali mnogi postanu prilično imućni;
- Doprinos društvu i priznanje za vlastite napore, jer vlasnici malih poduzeća često su među najuglednijim članovima u lokalnoj zajednici, a upravo to priznanje za njihove napore i rad, najveća su im nagrada; te
- Rad na onom što vole i što ih zabavlja, jer su mnogi mali poduzetnici ostvarili uspjeh baš zato što rade ono što vole i što ih zanima, mnogi su pokrenuli vlastiti posao upravo iz svojih hobija, pritom se dobro zabavljajući.

Na inicijativu vrhunskih svjetskih eksperata za poduzetništvo, 1997. godine osmišljen je projekt *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), kao zajednička istraživačka inicijativa Babson College i London Business School, sa značajnom podrškom Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Prvo međunarodno istraživanje GEM-a pokrenuto je 1999. godine koje je u fokus svojih aktivnosti stavilo proučavanje odnosa između poduzetništva i ekonomskog rasta. Projekt je najprije uključivao države članice G-7 (SAD, V. Britaniju, Japan, Kanadu, Njemačku, Francusku i Italiju) kojima su bile priključene Danska, Izrael i Finska. Istraživanje se kontinuirano provodi svake godine, u sve većem broju država, uključivši i Hrvatsku, tako da je u 2003. godini programom obuhvaćeno 40 država.

GEM-istraživanje iz 2004. godine temeljeno je na dinamičnom pristupu poduzetništvu: na godišnjim izvješćima poduzetničke aktivnosti u državama koje reprezentiraju 62% svjetske populacije i 92% svjetskoga BDP-a i koje uključuju zaposlenost od oko 784 milijuna ljudi, pokazalo je da više od 73 milijuna ljudi u anketiranim državama bilo u statusu *rađajućih* poduzetnika, ili pak menadžera-vlasnika mladih-novih poduzeća. Uz

[106] Drucker P.F., "Inovacije i poduzetništvo", Globus, Zagreb, 1992., str. 33.
[107] Zimmerer T.W. i Scarborough N.M., "Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management", Prentice Hall, 2005., str. 6.

sva moguća ograničenja, pokretanjem svojih brojnih projekata, istraživači GEM-a pokušali su odgovoriti na tri ključna pitanja: utječe li razina poduzetničke aktivnosti na ekonomski rast neke države, razlikuje li se razina poduzetničke aktivnosti među državama te kolike su to razlike? Rezultati provedenih istraživanja o povezanosti razine poduzetničke aktivnosti i ekonomskog rasta država, upućuju na tijesnu povezanost poduzetništva i ekonomskog rasta te visoku korelaciju poduzetništva i ekonomskog rasta između država sa sličnim ekonomskim strukturama.

3.1.2. Pojmovno određenje poduzetnika

Poduzetničko je zanimanje jedna od rijetkih profesija za koju nije nužno imati neki određeni stupanj ili profil formalne izobrazbe, kao što to moraju imati, primjerice, učitelji, menadžeri, liječnici, profesori, inženjeri i drugi. Nije teško postati poduzetnikom, ali je osobito teško opstati u poslu i biti vrstan i uspješan poduzetnik, jer valja posjedovati izvanredna znanja, vještine, umijeća i sposobnosti kako bi se uspjelo u poduzetničkoj profesiji. Obično se kaže kako nesigurne osobe ne mogu postati vrsni poduzetnici, jer (prema Epiktetu) nitko ne može napredovati kad se koleba između dviju stvari. Nesigurne osobe, zacijelo, ne mogu biti ni dobri vojnici, menadžeri, policajci, političari, liječnici, trgovci, graditelji i slično. U svim tim profesijama, kao i svakodnevnom životu, potrebno je donositi odluke, a svaka je odluka (pa čak i ona najbanalnija) povezana s većim ili manjim stupnjem neizvjesnosti rizika glede njezinih konačnih posljedica.

Poduzetnici znaju da se (prema Ch. Buxtonu) put do uspjeha ne prelazi čizmama od sedam milja; korak po korak, malo-pomalo, dio po dio – to je put koji vodi do bogatstva, to je put do mudrosti, to je put do slave. Općenito, poduzetnici su osobe koje na različite načine i uz različite kombinacije relevantnih čimbenika spajaju poduzetničke ideje s kapitalom, organiziraju pothvat, pokušavajući zadovoljiti neku potrošačku potrebu na ciljnom tržištu, povratiti uloženi kapital i kontinuirano zarađivati željeni, odnosno što veći profit, pri čemu osobno preuzimaju sve rizike i odgovornost glede budućih učinaka (dobiti ili gubitaka) svoje aktivnosti.

To su osobe koje znaju učinkovito spojiti nove ideje, znanstvene spoznaje i njihove tehnološke aplikacije, kapital, ljude i ine sastavnice poduzetničkog procesa te i najnevjerojatnije zamisli inovatora, sanjara i zanesenjaka pretvoriti u proizvode ili usluge kojima će zadovoljiti ljudske želje i potrebe te pri tomu profitirati. Poduzetnik je osoba koja riskira (novac, zdravlje, vrijeme, društveni ugled, ponekad i obiteljske odnose) kako bi osmislio i razvio (tržišno i profitno) inovativan proizvod ili uslugu, nudeći svoju kreativnost i inovativnost.[108] Poduzetnik je osoba koja vidi prilike tamo gdje ih drugi ne vide i koja je spremna podnijeti rizik i neizvjesnost iskorištavajući ih.[109] Na temelju konzultirane literature, u prikazu 5 (na sljedećoj stranici) predočili smo najčešće korištene definicije (poimanja) poduzetnika.

[108] Kružić D., "Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji", Ekonomska misao i praksa, god XVI. (2007.), br. 2. str. 174.

[109] Cuervo A. (i ostali), "Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective" u "Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective", Springer, Berlin, 2007., str. 4.

Prikaz 5: Neke definicije poduzetnika

IZVORI (AUTORI)	DEFINICIJE
Cerović, Z. [110]	Poduzetnik je osoba poduzetnog duha, koja raspoloživim resursima, pod prijetnjom rizika, poduzima poduzetničku aktivnost, kako bi stvorila nešto novo, tj. robu, uslugu ili ideju i tako stvorila novu dobit ili profit.
Schumpeter, J. [111]	Inovator, odnosno pojedinac koji razvija nešto jedinstveno, u cilju reformiranja i revolucioniranja načina proizvodnje primjenom inovacija ili uvođenjem novih tehnoloških metoda proizvodnje novih dobara ili proizvodnje starih na nov način, otvaranjem novih izvora nabave sirovina ili novih mogućnosti plasmana proizvoda, organizirajući nove industrije.
Vuković, I. [112]	Hrabar ali oprezan pojedinac koji je izrazito spreman za preuzimanje rizika, a pokreću ga izgledi za ostvarenje dobiti i vjera za uspjeh; on je inicijator novih poduzetničkih pothvata, ulaže kapital i vrijeme, zapošljava ljude, osmišljava projekt, prati njegovo ostvarenje i obavlja kontrolu kako bi ostvario dobit.
Zimmerer, T.W. & Scarborough, N.M. [113]	Osoba koja pokreće nove poslove te samostalno organizira i kontrolira tijek poslovanja, stvara nove poslovne mogućnosti, usprkos riziku i neizvjesnosti, u svrhu stjecanja profita i rasta, identificirajući povoljne prilike i prikupljajući nužne resurse radi zarade na njima.

Još sredinom 15. stoljeća Dubrovčanin Benedikt Kotruljević, u djelu O trgovini i o savršenom trgovcu, definira savršenog trgovca (poduzetnika) u uvjetima kada je trgovina najčešće bila povezana s rizičnim poslovnim pothvatima, avanturom povezanom s procjenom prilika za zaradu, nesigurnošću pomorskih i kopnenih putova i neizvjesnosti prodaje, što je gotovo idealna slika viđenja modernog poduzetnika. Francuski ekonomist irskog podrijetla Richard Cantillon (1697.-1734.), u svojoj Općoj raspravi o prirodi trgovine u teoriju uvodi pojam poduzetnika (entrepreneur), a definira ga kao osobu koja kupuje po poznatim, a prodaje po nepoznatim cijenama, osobu koja nosi rizik i neizvjesnost poslovnog pothvata.

U današnjem svijetu koji svoj razvoj, blagostanje i opstanak temelji na znanju, vještinama, kreativnosti i inovativnosti ljudskih resursa, posjedovanje poduzetnih pojedinaca od neprocjenjive je vrijednosti za svaki narod. J.M. Templeton kaže: Materijalni je napredak nemoguć bez poduzetnika, pa se može reći da su oni temeljna sastavnica (sve)narodnog bogatstva. U sklopu potpore međunarodnom projektu *Management i poduzetništvo*, tadašnji predsjednik američke *Agencije za malo poduzetništvo* E.B. Bowles napisao je:[114] Hrvatska je, gledano povijesno, imala vrlo aktivan i kreativan privatni sektor, s inventivnim i sposobnim poduzetnicima. Mnogi su vaši građani emigrirali u SAD-e i postali uspješni vlasnici poduzeća. U sadašnjem trenutku gospodarskog razvoja, prema A. Čičin-Šainu, postoji deset bitnih defekata hrvatskih poduzetnika, i to (prilagođeno):[115]

1. Defektno ili potpuno zanemareno praćenje tijeka gotovine u većini poduzeća;
2. Nedostatno poznavanje strukture troškova;

[110] Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 112.
[111] Schumpeter J., "Can capitalism?", Harper & Row, 1952., str. 72.
[112] Vuković I., "Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu", Dalmatina, Zagreb, 1999., str. 39.
[113] Zimmerer T.W. i Scarborough N.M., "Essentials of entrepreneurship and small business management", Prentice Hall, 2005., str. 3.
[114] Vajić I. (i ostali), "Management i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća", Centar za poduzetništvo i Mladost, Zagreb, 1994., str. 34.
[115] www.bankamagazine.hr (25.10.2011.)

3. Ne postoji praksa izrade poslovnih planova, pa se pretežito orijentirani na svojevrsno životarenje bez jasnih vizija i programa;
4. U većini poduzeća nema službe suvremenog marketinga, kao i nabavne službe;.
5. Ne postoji tradicija, znanje i spremnost za brzo donošenje važnih odluka;
6. Postoji duboka nevjerica prema svim oblicima poslovne suradnje;
7. Etički standardi i osobno poštenje na vrlo su niskoj razini, što se posebice očituje u široko rasprostranjenoj praksi neplaćanja dospjelih obveza;
8. Nepovoljna starosna struktura poduzetnika, iako je Hrvatska mlada država;
9. Mentalna inertnost i odbojnost prema daljnjem obrazovanju (svijet se stalno i brzo mijenja, što zahtijeva neprekidno učenje i osposobljavanje za primjenu novih metoda poslovanja); te
10. Orijentacija na čekanje eksterne pomoći (rasprave o nelikvidnosti i uporni zahtjevi da država, odredi naše razvojne prioritete, pri čemu se svaki poduzetnik nada da će baš njegovo poduzeće tamo ući, čime bi svi problemi bili automatski riješeni).

Teško odgovoriti na pitanje mogu li se poduzetnici stvoriti (radom i školovanjem) ili se oni jednostavno rađaju? Mnoge od osobina koje su imanentne poduzetnoj osobi mogu se prepoznavati već u ranoj životnoj dobi dječaka i djevojčica, a hoće li oni postati poduzetnici ili ne, ovisi o različitim poticajima tijekom njihovog odrastanja. Neki autori prednost daju poduzetničkoj predisponiranosti i urođenim sklonostima, a drugi drže da je vrstan poduzetnik proizvod interakcije njegovih urođenih sklonosti (s jedne strane) te njegovog kućnog odgoja i obiteljske tradicije, vrsnoće obrazovnog sustava u kojemu se školuje, povijesnih, kulturnih i civilizacijskih tečevina uže i šire društvene zajednice u kojoj odrasta, tržišnosti domicilnog gospodarstva, kao i različitih državnih poticaja stvaranju dobre poduzetničke klime i uvjeta za bujanje slobodnog poduzetništva (s druge strane).[116]

Važno je naglasiti kako je teško govoriti o nekom univerzalnom poduzetniku za sve slučajeve i za sva vremena te u literaturi nalazimo njihovu podjelu prema pojedinim fazama razvoja poduzetničkog posla (izgradnja, rast, diferencijacija, konsolidiranje, likvidacije), pa, sukladno tomu, P. Sikavica i M. Novak prepoznaju sljedećih šest vrsta poduzetnika:[117]

- **Pionir:** Osnivač je malog poduzeća i nalazimo ga u fazi izgradnje, on je pun energije ideja i odlučnosti, jakog je karaktera, velike individualnosti i egocentričnosti, posvećuju se samo svom poslu, zaokupljen je svojom idejom koju nastoji ostvariti pod svaku cijenu;
- **Maher:** Nalazimo ga u fazi rasta poduzeća: snažna je, autoritativna i ambiciozna osoba, dobro je organizirana i uspješno vodi svoje poduzeće, ali ima i neke slabosti, kao što su nedostatak vizije, ideje i inovacije zbog preokupiranosti tekućim poslom;
- **Strateg:** Nalazimo ga u fazi diferencijacije proizvoda (osobito je angažiran, promišljen i željan uspjeha, svjestan je složenosti posla, pa je usredotočen na strateško odlučivanje, donošenje odluka delegira voditeljima pojedinih segmenata posla);
- **Trener:** Nalazimo ga u fazi konsolidacije: to je osoba s liderskim osobinama koja oko sebe širi pozitivnu emocionalnu klimu, komunicira sa svojim zaposlenicima,

[116] Kuvačić N., "Poduzetnička biblija", Beretin, Split, 2005., str. 16.
[117] Sikavica P. i Novak M., "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 1999., str. 676.

nastoji ih motivirati, osluškuje njihove savjete i primjedbe te na temelju toga nastoji koordinirati poslovanje; te

- **Spasitelj:** Iako ga autori izričito ne imenuju, jer je smisao poduzetnika da nikada svoje poduzeće ne dovede u fazu likvidacije, nego da nakon konsolidacije započne novi ciklus poslovanja, ipak za likvidaciju, ako je ona neminovna, valja imati osobu specijaliziranu za spašavanje onoga što se spasiti dade, pa ga zato mi uvjetno i nazivamo spasiteljem.

Osobito su zanimljivi zaključci istraživanja iz *Small Business Strategy Review* o broju poduzetnika koji se regrutiraju iz pojedinih segmenata stanovništva. Na reprezentativnom uzorku ispitanika provedeno je empirijsko istraživanje o tomu koliko se malih poduzetnika regrutira iz pojedinih segmenata američkog građanstva, i to prema analizi sa stajališta slijedećih obilježja ciljne skupine ispitanika[118]:

- **Spol:** Među američkim poduzetnicima uvijek je bilo više muškaraca, a tek u posljednjem desetljeću raste broj poduzetnica (oko 36%), uglavnom u uslužnim djelatnostima.
- **Socijalni status:** Na srednju klasu otpada oko 35% ukupne američke populacije, a ona daje 66% poduzetnika, udjel niže klase u ukupnoj populaciji iznosi oko 42%, a ona daje tek 18% poduzetnika, dok na višu klasu otpada 23% populacije, a ona daje 16% poduzetnika.
- **Radno iskustvo:** Najveći broj američkih poduzetnika radno je iskustvo stjecalo u malim tvrtkama u kojima su radili na različitim poslovima, jer u velikim tvrtkama uglavnom se stječu sasvim uska, specijalizirana znanja, pa je izuzetno mali broj američkih poduzetnika koji dolaze iz velikih sustava.
- **Obrazovanje:** Iako viša izobrazba omogućava lakši i brži ulazak u svijet poduzetništva, te osobe ne pretežu u američkoj poduzetničkoj populaciji, ali zato poduzetnici nedostatne naobrazbe, to nadoknađuju edukacijom u poslovnim školama ili na različitim poduzetničkim tečajevima.
- **Utjecaj okoline:** Iskustvo, znanja i vještine stečene u drugim radnim i životnim okruženjima (radom u inozemstvu, u drugim regijama i slično) potencijalnim poduzetnicima omogućavaju lakše spoznavanje njihovih dobrih poduzetničkih osobina te otkrivanje dobrih ideja i poslovnih prigoda.
- **Osobni kontakti i poduzetništvo:** Različiti profesionalni ili poslovni te osobni kontakti s drugim poduzetnicima, ohrabruju pojedince za otpočinjanje vlastitog posla, pa svi oni koji se kreću u *poduzetničkom svijetu*, stječu veće mogućnosti realizacije vlastitih poduzetničkih ambicija.

Sintetički rezultati američkih istraživanja o poduzetničkom profilu žena – poduzetnica govore da je to prvorođeno dijete, roditelji su joj iz srednje klase, ima najčešće humanističko obrazovanje, udana je, prvi je pothvat izvela u srednjim tridesetim godinama, motivirana je željom za neovisnošću, zadovoljna je poslom, orijentirana na posao. Nedostatnost poslovnog treninga i dobivanje kredita, najveći su joj problemi prigodom započinjanja posla, a neiskustvo u poslovnom planiranju i slaba kolateralna pozicija temeljni su joj problemi tijekom tekućeg poslovanja. Prema američkim istraživanjima, zaposlene žene napuštaju hijerarhijski organizirane korporacije zbog nemogućnosti napredovanja, zbog želje za samostalnim upravljanjem svojim radom i vremenom te zbog seksualnog uznemiravanja i muškog šovinizma, pa se odlučuju za vlastiti posao. Iz istih razloga velik broj zaposlenih Amerikanki odlučuje se napustiti

[118] Kuvačić N., "Biznis plan ili poduzetnički projekt", Beretin, Split, 2010., str 17.

stalni posao te se vratiti u obitelj i posvetiti se isključivo rađanju i odgoju djece te vođenju kućanstva.

S druge strane, pak, sintetički rezultati američkih istraživanja o poduzetničkom profilu muškaraca – poduzetnika govore da je to prvorođeno dijete, otac i majka su mu u samostalnom poslu, ima visokoškolsko obrazovanje, oženjen je, prvi je pothvat izveo u svojim ranim tridesetim godinama, ima prethodno iskustvo u novim poslovima, želi neovisnost, samopouzdan je, umjereno je sklon riziku, visoko je tolerantan na neizvjesnost te posjeduje visoku razinu radne energije. Pribavljanje početnog kapitala te manjak marketinških znanja i vještina, najveći su mu problemi kod započinjanja poduzetničkog posla, a loše upravljanje gotovinom, slaba kolateralna pozicija i, opetovano, manjak marketinških znanja i vještina, temeljni su mu problemi tijekom tekućeg poslovanja.

Bivši menadžeri i zaposlenici sve više osnivaju i vode male poduzeća koji pružaju visoku kvalitetu i visoku vrijednost usluga, na način na koji to nisu bili u mogućnosti radeći u velikim birokratiziranim kompanijama. Neka od novih, na poduzetništvu utemeljenih poduzeća bit će osnovano od strane pojedinaca koji će nastojati izbjeći sljedeći val otpuštanja, jer i budućnosti će poduzetništvo imati veliku ulogu u životu društva i svakog pojedinca. Način rada i priroda zaposlenja mijenjaju se, pa pojedinci koji su sposobni prepoznati ove promjene i pravodobno na njih reagirati, najbolje će uspjeti u novim uvjetima okruženja. Sve će se više ljudi susresti s poduzetništvom na tržištu, kroz nove proizvode, usluge, tehnologiju i vlastito zaposlenje. Ako budu razumjeli takvo tržište, lakše će moći preživjeti te rasti i razvijati se u novom poduzetničkom okruženju.

3.1.3. Razlikovne odrednice poduzetnika i menadžera

Kao i o poduzetnicima, literatura je prepuna teorijskih i praktičnih zapažanja o pojmu menadžera i značenju menadžmenta. Riječ menadžer je iz engleskog jezika (*manager* = upravitelj, ravnatelj, rukovoditelj, direktor) izvedena istoznačnica za stručnjaka, visokoeduciranog profesionalca za obavljanje poslova pojedinih menadžerskih funkcija te drugih poslovnih aktivnosti. To su upravljači poduzetnikove tvrtke koji prema njegovom nalogu planiraju, organiziraju, kadroviraju, vode i kontroliraju posao, oni su majstori svog posla, a kvalitativne razlike među njima uočavaju se kroz manji ili veći stupanj naučenih (izobrazbom ili praksom stečenih) i ponešto urođenih osobina, znanja i vještina u obavljanju konkretnog posla. Glede razlike između poduzetnika i menadžera, N.C. Siropolis je rekao: Menadžer uzima dobivene resurse – ljude i novac, strojeve i materijal – i orkestrira ih u proizvodnji, a prava je zadaća poduzetnika dovesti do promjena u svrsi.[119]

Realizacija svake poduzetničke ideje skopčana je s većim ili manjim stupnjem rizika i neizvjesnosti, i to na skali vjerojatnosti od potpune izvjesnosti (stopostotnog znanja) do potpune neizvjesnosti (stopostotnog neznanja) o budućim događajima. Kada neka odluka ima više mogućih ishoda, pri čemu je vjerojatnost svakog ishoda poznata ili se može procijeniti, onda kažemo da se ona donosi u uvjetima rizika, ali kada neka odluka ima više mogućih ishoda, pri čemu je vjerojatnost svakog ishoda nepoznata, nevjerojatna ili čak i besmislena, onda kažemo da se ona donosi u uvjetima neizvjesnosti. Iz ovoga bi se dalo zaključiti da su poduzetnici *zaduženi* za područje

[119] Kuvačić N., "Poduzetnička biblija", Beretin, Split, 2005., str. 21.

neizvjesnih i visokorizičnih odluka, dok menadžeri u načelu odlučuju u uvjetima izvjesnosti, manjih rizika te visokog stupnja informiranosti glede mogućih posljedica.

U praksi susrećemo menadžere specijalizirane za različita područja marketinga (praćenje i istraživanje tržišta, marketinški informacijski sustav, razvoj proizvoda, politika cijena, nabava i prodaja, distribucija i logistika, komuniciranje s tržištem – promidžba i slično), zatim specijaliste za proizvodnju, za računovodstvo, za financije, za obradu i raščlambu podataka, za izvozno-uvozne poslove, za razvoj i ine stručno-izvršne ili upravljačke poslove. Menadžerska znanja napreduju brzim koracima, pa suvremeni menadžeri moraju stalno učiti i usavršavati se, jer (prema Th.A. Edisonu) *činite li nešto onako kako ste to činili prije dvadeset godina, svakako postoji bolji način*. Svaki se menadžerski posao može naučiti tijekom školovanja na fakultetima ili visokim školama, ali vrsnoća praktične izvedbe upravljačkih poslova ponešto ovisi i o psihološkoj strukturi i urođenim sklonostima svake pojedine osobe. Američka autorica P.E. Good[120] za kompetentnog rukovoditelja (menadžera) kaže (parafrazirano):

- Uvjerljiv je i jasan;
- Probleme rješava u njihovu začetku;
- Zadovoljava potrošačke potrebe;
- Zadovoljava vlastite potrebe;
- Stvara ugođaj međuljudske (is)pomoći;
- Dosljedan je u davanju naloga – uputa;
- Povremeno kontrolira zaposlenike kako bi im pomogao;
- Donosi odluke koje imaju dalekosežne posljedice;
- Zna da i drukčije mišljenje može biti značajno;
- Prepoznaje prioritete u poslu i u životu; te
- Nikad ne priši i nije pretrpan poslom.

Mnogi naši poduzetnici-menadžeri nikad nemaju vremena, hvataju se svega i svačega te i sasvim stručne poslove obavljaju u vlastitoj režiji i obično se zagube u poduzetničkoj ili menadžerskoj prosječnosti, pa se na koncu ispostavi da nisu niti dobri poduzetnici, a još manje vrsni menadžeri. Oni ne znaju da je rijedak primjer da netko istodobno bude vrstan menadžer i poduzetnik. Menadžer je stručna osoba čiji prvi zadatak proizlazi iz procesa menadžmenta tj. izvodi procese planiranja - donošenja odluka, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse, kako bi ostvario zadatak, zbog kojeg je i postao menadžer.[121]

U knjizi o 8-M metodi H-P. Benedikt[122] daje novu formulu uspjeha u menadžmentu, odnosno odgovara na pitanje kako demotivirani suradnici stječu poduzetnički duh i počinju razmišljati o uspjehu. Na popularan i čitateljima pristupačan način autor potiče na dublje promišljanje, iznosi svoje zamisli o mogućnostima motiviranja zaposlenika, utemeljene na mislima Aristotela, Epikteta, G.B. Shawa, E. Kästnera, a ponajviše na učenju Svetog Benedikta i japanskoj poslovnoj kulturi. Kako bi pojedinac bio uspješan u svom poslu, mora se duševno i tjelesno pročistiti i oplemeniti te upravljati samim

[120] Good Perry E., "OK – Dobro je biti šef", Alinea, Zagreb, 1994., str. 11.
[121] Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 7.
[122] www.hibo.hr (05.10.2011.)

sobom i svojim osjećajima. Autor predlaže sljedećih 8-M koraka preobražaja demotiviranih u motivirane suradnike i postizanje uspjeha:

1. **M**eđuljudska komunikacija i veća transparentnost;
2. **M**otivacija za slobodu;
3. **M**isliti zajednički;
4. **M**ogućnost učenja s drugima i od drugih;
5. **M**ogućnost veće odgovornosti;
6. **M**ogućnost sudjelovanja u zaradi;
7. **M**ogućnost sudjelovanja u vlasništvu; te
8. **M**ogućnost da i zaposlenik bude poduzetnik.

Menadžer mora težiti za vizijom, raditi u koordinaciji s timom u svrhu ostvarenja zajedničkog cilja. On nepristrano posreduje u slučaju sukoba, imajući pred očima viziju, pa mora znati podijeliti zadatke, obveze i odgovornosti pojedinaca u timu. On mora biti usredotočen na viziju, a ne na onog tko je u pravu, on postavlja ciljeve i prioritete ne uspoređujući se s drugim menadžerima. On dobro poznaje svoj sposobnosti, postavlja i pomiče granice sukladno svojim prethodnim postignućima i potencijalu. Vrstan menadžer zna da su rezultati dokaz uspješnosti i da postignuća otvaraju vrata novih mogućnosti. Svoja postignuća procjenjuje prema ciljevima i vrijednostima, a istodobno zna kako ih dobro iskoristiti na tržištu.

Činjenica je da se *staro stablo ne može savijati*, pa bi se reklo da mlađe osobe imaju više prilika postati uspješnim poduzetnicima i menadžerima, to više što mladi lakše usvajaju različita menadžerska znanja i djelotvornije svladavaju nove poduzetničke vještine. Međutim, američka praksa pokazuje da za poduzetništvo nikad nije kasno, posebice ako je ono tinjalo u pojedincu ili je bio u njegovoj blizini. Mnoštvo je tamošnjih uspješnih menadžera tek nakon odlaska u mirovinu napravilo briljantne poduzetničke karijere.

3.1.4. Poželjne poduzetničke osobine

Uspješan je poduzetnik onaj koji postiže pozitivne rezultate svoje aktivnosti, što nije rezultat samo njegove osobne žrtve i rizika, nego i njegovog duha, marljivosti i ideja, njegovog nastojanja da na najbolji način angažira svoje zaposlenike, bespoštedno se bori s konkurencijom te nametne svoje proizvode ili usluge potrošačkom okruženju. T.W. Zimmerer i N.M. Scarborough navode sljedeće karakteristike poduzetnika:[123]

- **Odgovornost:** Poduzetnik osjeća odgovornost za pothvat koji je započeo, kontrolira vlastite resurse i koristiti se njima za dostizanje zadanih ciljeva;
- **Spremnost na rizik:** Poduzetnici su spremni ma umjereni i proračunani rizik, a ne nikako na bezglavo upuštanje u sve rizika i neizvjesne situacije;
- **Povjerenje u sebe:** Poduzetnici imaju veliko povjerenje u vlastitu sposobnost za uspjeh te su optimistični glede svojih prilika za uspjeh;
- **Brzo reagiranje:** Poduzetnici uživaju u vođenju posla te brzo i samostalno donose poslovne odluke;

[123] Zimmerer T.W. i Scarborough N.M., "Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management", Prentice Hall, 2005., str. 4.

- **Energičnost:** Poduzetnici su energičniji od običnih ljudi, što može biti kritičan čimbenik za pokretanje vlastitog posla;
- **Pogled u budućnost:** Poduzetnici imaju osjećaj za pronalaženje prilika te su manje opterećeni onim što su radili jučer, a više onim što će raditi sutra;
- **Organizacijske vještine:** Poduzetnici znaju kako povezati odgovarajuće ljude na izvršenju zadaća, a dobro kombiniranje ljudi i poslova omogućuje im transformiranje vlastitih vizija u stvarnost; te
- **Želja za uspjehom:** Pogrešno je mišljenje da su poduzetnici vođeni samo željom za stjecanjem novca, jer im je na prvom mjestu želja za uspjehom, a novac je samo način za mjerenje postignuća.

U sklopu rasprava o spletu dobrih – poželjnih, stečenih ili urođenih, psihofizičkih osobina neke osobe koja kani biti poduzetnikom, osobno držimo kako bi neizostavno valjalo istaknuti sljedeće poduzetničke osobine (abecedno):[124]

Altruizam: Nužni su nam lideri koji daju vrijednost ljudima i organizaciji, koji rade za korist drugih, a ne samo za svoju osobnu dobit, koji inspiriraju i motiviraju, više nego što plaše i manipuliraju, koji žive s ljudima i znaju njihove probleme, koji slijede moralni kompas te koji pokazuju dobar pravac bez obzira na trendove, rekao je M.K. Ach. U tom kontekstu, altruizam je iz latinskog (*altrui* = tuđ, drugi) izvedena istoznačnica za nesebičnost, ljubav prema drugom i slično, suprotno Euripidu i Terenciju koji uglas kažu: Ja sam sebi najbliži! Altruizam je etički termin koji označava spremnost na žrtvovanje svojih interesa za druge i nesebičnu skrb za dobrobit drugih osoba. U poduzetništvu altruizam povezujemo s poštenjem koje se manifestira kroz moralan odnos poduzetnika prema sudionicima i partnerima u gospodarskom djelovanju povezan i s poduzetnikovom težnjom da vlastitim uspjehom omogući svoju, dobrobit obitelji te svog užeg i šireg okruženja.

Empatija: Kao sastavnica emocionalne inteligencije empatija je interpersonalna kompetencija ili sposobnost koja se temelji na samosvijesti i temeljna je ljudska vještina, a označava prepoznavanje i razumijevanje emocija drugih, uživljavanje u emocionalno stanje drugih osoba i razumijevanje njihovog položaja na temelju percipirane ili zamišljene situacije u kojoj se one nalaze. Empatične osobe imaju sposobnost shvaćanja, (su)osjećanja i reagiranja na emocije drugih, dobro prepoznaju neverbalne poruke koje im drugi odašilju; vještije se navikavaju na društvene signale kojima se nagovještava što je drugima potrebito ili što žele i slično. Empatija je povezana s poznavanjem vlastitih osjećaja, jer što su ljudi otvoreniji prema vlastitim emocijama (osobito onima koje su im neugodne, kao što je zavist, strah, ljutnja i slično), bit će i vještiji u prepoznavanju tuđih osjećaja.

Hrabrost: Hrabrost je imanentna osobama pripravnim na rizik i preuzimanje odgovornosti za svoje ponašanje i sve životne uspjehe ili neuspjehe. To je osobina povezana sa samouvjerenošću, što poduzetnika potiče na neuobičajene i neočekivane postupke. Hrabrost je antipod kukavičluku (bojažljivosti, plašljivosti, strašljivosti i slično), kao nepoželjnoj sastavnici ljudske osobnosti. Ljudska, osobito poduzetnička hrabrost nije hazarderstvo i lakomislenost, već promišljena aktivnost utemeljena na visokom znanju i dostatnoj informiranosti o rizičnosti posla ili odnosa u koje se ulazi te spremnosti podnošenja dobrih i loših posljedica tog čina.

[124] Kuvačić N., "Biznis plan ili poduzetnički projekt", Beretin, Split, 2010., str. 46.

Inovativnost: Inovativnost, kao osobina vrhunskih poduzetnika, uključuje sposobnost obnoviteljstva, uvođenja novina, novotarija i promjena, što pretpostavlja osmišljavanje različitih praktično aplikabilnih poboljšica ili prilagodbi novih ideja. Inovativne osobe posjeduju jaku želju i spremnost hvatanja u koštac s dotad nepoznatim, žele raditi poznate stvari na nove i neočekivane načine, više nuditi dobra praktična rješenja nego se izgovarati. Poduzetnici inovaciju osmišljavaju u novi ili dostatno modificiran, diferenciran i inoviran proizvod ili uslugu i nude ih potrošačima, očekujući satisfakciju u obliku profita. Zapravo, inovatori su osobe znaju da za pronaći zlato (prema W.G. June) valja potražiti tamo gdje ga ima. Inače, inovacija se temelji na kreaciji, odnosno inovativnost je posljedica kreativnosti.

Inteligencija: Inteligencija je sastavnica osobnosti koja označava opću mentalnu sposobnost svrhovitog djelovanja, racionalnog razmišljanja i efikasnog suočavanja s okolinom. Inteligenciju možemo definirati kao svojstvo uspješnog snalaženja jedinke u novim situacijama u kojima ne pomaže niti stereotipno nagonsko ponašanje niti učenjem stečene navike, vještine i znanja, odnosno predstavlja svojstvo jedinke da pronalazi nove prilagođene reakcije u prilikama bilo koje vrste. Većina se psihologa slaže s ovom definicijom, iako drže da tradicionalne definicije i koncepcije inteligencije (kao što je kvocijent inteligencije) prevelik naglasak stavljaju na kogniciju, odnosno da im nedostaje uključivanje nekih sposobnosti važnih za inteligentno življenje. Kvocijent je inteligencije numerički pokazatelj stupnja razvijenosti inteligencije neke osobe u odnosu na referentnu skupinu.

Kreativnost: Kreativnost uključuje sposobnost drukčijeg, stvaralačkog razmišljanja i djelovanja, spremnost i otvorenost za nove ideje i promjene. Kao pretpostavka poduzetničkom stvaralaštvu i inovativnosti dijelom je urođena, ali se može i razviti vježbanjem kroz tzv. tehnike kreativnog razmišljanja koje psiholozi još i danas usavršavaju. Iako je često poistovjećuju s inovativnošću, kreativnost je samo podloga za inovativnost, to je dar osmišljavanja različitih novotarija, neovisno o njihovoj eventualnoj primjenjivosti. Svaka kreativna ideja ne mora postati inovacija, ali inovacije nema bez kreativnosti. Kreativnost i inovativnost temeljne su pretpostavke poslovnog uspjeha i imanentne su svakom poduzetništvu.

Liderstvo: Liderstvo je iz engleskog (*leader* = vođa, prvak, glava, glavar, predsjednik političke stranke i slično) izvedena istoznačnica za sposobnost animiranja, okupljanja i vođenja ljudi te njihovog motiviranja za ostvarenje njegove vizije, programa ili nekog zajedničkog cilja. Iako ovu osobinu obično pripisuju spletu dobrih menadžerskih osobina, nemoguće je da netko bude dobar poduzetnik ako ne posjeduje nešto od liderskih osobina.

Mudrost: Mudrost je rezultat razumnog ponašanja spojenog s iskustvom, pa označava vladanje znanjem i iskustvom te praktičnu primjenu tog znanja, kako vlastitog tako i tuđeg, jer (prema P.F. Druckeru) uspješni ljudi traže snagu u drugim ljudima i svoju snagu temelje na njihovoj. Mudar će poduzetnik učiti na tuđim pogreškama te će lakše uočiti poslovne prigode, sposobnosti svojih suradnika, ali i nedostatke i prednosti svojih konkurenata, s time da valja znati da (prema F.D. Rooseveltu) biti mudar u pravo vrijeme, predstavlja devet desetina mudrosti. Mudrost će poduzetnika voditi i pomoći u rješavanju tekućih poslovnih problema i stvaranju novih ideja.

Odgovornost: Poduzetnička odgovornost pretpostavlja (samo)priznanje i želju za uspjehom, ali istodobno i potpunu spremnost preuzimanja krivnje za eventualni neuspjeh, pri čemu visina profita najčešće služi samo kao mjerilo uspjeha, a ne kao

cilj. Prvotni je poduzetnički cilj ostvariti tržišnu misiju, odnosno zadovoljiti neku potrošačku potrebu, povratiti uloženi novac i pri tomu kontinuirano i dostatno zarađivati.

Poštenje: Osim psihološke ravnoteže te dobrog osjećanja i zdravlja, poštenje osigurava temeljne pretpostavke za svekoliku uspješnost u različitim područjima života i rada, jer se danas moralna načela sve više uvažavaju i pobjeđuju beskrupuloznu i isključivu utrku za profitom po svaku cijenu. S.R. Covey,[125] osim uvažavanja temeljnih etičkih načela, u raspravi o povratku etici karaktera, a u sklopu priče o navadama uspješnih ljudi, predočava šest glavnih pologa koji povećavaju stanje na emocionalnom bankovnom računu svakog čovjeka (razumijevanje pojedinca, skrb za male stvari, održavanje obećanja, razjašnjavanje očekivanja, pokazivanje osobnog integriteta, iskrena isprika kad se izazove smanjenje računa te življenje sukladno zakonima ljubavi i života).

Radoholičnost: Radoholičnost je istoznačnica za marljivost, radišnost, odnosno visok stupanj radnih navika, za svekoliku zaljubljenost te gotovo patološku ovisnost o radu. Poduzetnicima je radišnost u krvi, oni nikad ne sjede prekriženih ruku, imaju dobre radne navike te znaju dugo, naporno i odlučno raditi – oni su nepopravljivi radoholici. Svrhovit rad diferencira ljude od svih drugih živih bića, rad nas je spustio sa stabla i lansirao u svemir, rad nas je iselio iz špilja, sojenica, zemunica i sličnih nastambi i uselio u informatičko društvo i blagodati življenja u globalnom selu. Radom smo postali ljudi, a na osobnoj razini rad nas diferencira na ljestvici od radoholičara do lijenčina.

Samokontrola: Kao sastavnica emocionalne inteligencije samokontrola (ili, samoregulacija) označava upravljanje emocijama i sastavnica je samosvijesti, što pretpostavlja svladavanje vlastitih emocija i impulsa, izbor ili adaptaciju emocija prema promjenjivim okolnostima i životnim prilikama te reagiranje primjereno situacijama, odnosno povećanje broja odgovora na emocionalno nabijene situacije. Emocionalno inteligentne osobe brzo se oporavljaju od životnih nemira i padove, a ljudi insuficijentni samokontrolom, stalno se bore s osjećajima ogorčenosti. Neurotične osobe često reagiraju neprimjereno danoj situaciji, pretjerano plaču ili se smiju, često bjesne, depresivne su, osjećaju emocionalno tupilo i slično. Promiskuitetno ponašanje, različite ovisnosti, agresivno ponašanje i slično, primjeri su pomanjkanja samokontrole. Emocionalna samokontrola i smirivanje afekata u osnovi su svakoga uspjeha, a postizanje stanja smirenosti omogućava izuzetna ostvarenja na svakome polju.

Samomotivacija: Kao sastavnica emocionalne inteligencije motivacija podrazumijeva korištenje najdubljih preferencija usmjerenih na dostizanje ciljeva, kako bi se preuzela inicijativa i težilo stalnom poboljšanju. samomotivacija znači pojačano svrhovito (ciljno) upravljanje emocijama koje dovodi do pojačane tolerancije na frustracije i odgođene nagrade dok se ne dostigne zadani cilj. Riječ je o odgađanju trenutnog zadovoljstva s ciljem odgađanja primanja nagrade. Samomotivacija podrazumijeva razmišljanje, planiranje i rješavanje problema kontrolom impulsa, podloga je osjećaja obzira, razvoja nade i optimizma, ovladavanja nekom vještinom i kreativnošću, temeljna je osobina za postizanje uspjeha u različitim područjima života i rada.

Samopouzdanje: Riječ je o osobini ljudi koji se ufaju u sebe, u svoje snage, sposobnosti i mogućnosti, što je svojevrsna istoznačnica za samouvjerenost (izražena uvjerenost u svoje vrijednosti, uvjerenje, mišljenja i postupke). Poduzetnici ne priznaju

[125] Covey Stephen R., "7 navika uspješnih ljudi – Povratak etici karaktera", Mozaik knjiga, Zagreb, 1998., str. 184.

da je tko bolji od njih u poslu kojim se bave, jer vjeruju u sebe, svoje znanje i sposobnosti. Spremni su realizirati svoje ideje, čak i onda kada svi oko njih, a i bjelodane okolnosti govore protiv toga. Oni jednostavno vjeruju da mogu, i ne samo da su sigurni u sebe i svoje snage, oni svakodnevno dokazuju da su bili u pravu, čak i onda kada većina objektivnih analitičara nije predviđala dobar konačni ishod, niti vjerovala da je to uopće moguće.

Samosvijest: Kao sastavnica i temelj emocionalne inteligencije samosvijest označava prepoznavanje, atribuciju i razumijevanje uzroka i mogućih posljedica vlastitih emocija u trenutku kada se one manifestiraju u različitim situacijama, jer (prema D.J. Mahoneyu) većina ljudi nije svjesna što se oko njih događa, a dvije trećine njih ne zna ni što se zbiva s njima samima. Samosvjesna osoba nikad neće reći da se osjeća loše, nego će reći da je ljutita, povrijeđena, ljubomorna, uzbuđena, tužna, preplašena i slično; takva će osoba razlikovati osjećaj tjeskobe od gladi, pa će se suoči s uzrocima tjeskobe, a neće se prejedati.

Sklonost riziku: Riječ je o sklonosti rizičnom ponašanju neke osobe ili poduzetnika glede neizvjesnosti budućih ishoda njihovih pothvata. U cilju ostvarenja svojih ideja i zamisli, poduzetnici su osobe koje riskiraju da bi profitirale te se svjesno izlažu manjim ili većim rizicima. Međutim (prema P.F. Druckeru), poduzetnici ne jure za rizicima, ... riskantno je i uskočiti u automobil i odvesti se do supermarketa i kupiti kruh, ... svi uspješni poduzetnici imaju nešto zajedničko: ne vole se upuštati u rizike...oni pokušavaju odrediti rizike koji ih očekuju i nastoje ih što više umanjiti, jer inače nijedan ne bi uspio... Načelno, poduzetnike ne zanimaju sigurni poslovi, ali istodobno ne srljaju bezglavo i po svaku cijenu. Oni imaju šesto osjetilo za anticipaciju rizika i predviđanje budućnosti te izrazitu hrabrost i nesvagdašnju spremnost suočiti se s različitim poteškoćama ako (i kada) se one pojave.

Socijalne vještine: Kao sastavnica emocionalne inteligencije, socijalne (društvene) vještine uključuju razvoj osobina koje pripisujemo tzv. dobrom čovjeku. Osobe koje razvijaju socijalne vještine, pripremaju se za poduzetništvo, menadžment, različita javna i druga zanimanja iz područja koja uključuju međuljudske odnose, zapravo to su osobe koje uspijevaju u svemu što podrazumijeva uspješnu suradnju s drugima, oni su *zvijezde* u društvu (primjerice, timski je rad imanentno socijalna vještina). Inače, socijalne vještine uključuju mnoštvo sposobnosti, kao što su očitavanje društvenih situacija i pronalaženja najboljih rješenje, razumijevanje socijalnih mreža, održavanje dobrih međusobnih odnosa, snalaženje u društvenim vezama i upravljanje njima, rješavanje različitih konflikata, sudjelovanje u timskome radu i slično.

Strpljenje: Spojeno s poduzetničkom hrabrošću, mudrošću, poštenjem, upornošću i odgovornošću, strpljenje poduzetniku osigurava dostizanje i najambicioznijih ciljeva. Strpljenje je jedno od temeljnih načela *moći etičkog poslovanja*[126] te na individualnoj razini paradigmatski znači: miran sam prema svemu što mi se događa, vjerujem da će se sve dobro okončati te ne mora se sve dogoditi brzo ili odmah, dok na razini poduzetničke tvrtke znači: vjerujemo da će nas moralna načela voditi dugoročnom uspjehu te valja skrbiti o ravnoteži između rezultata i samih načina kojima su oni postignuti.

Stvaralaštvo: Stvaralaštvo je svojevrsna kombinacija poduzetničke kreativnosti i inovativnosti, s time da stvaralaštvo u različitim područjima života i rada označava sposobnost i kontinuirana nastojanja stvaranja nečeg novog, originalnog i drukčijeg od

[126] Blanchard K. i Peale N.V., "Moć etičkog poslovanja", Horvat elektronika, Zagreb, 1990., str. 65.

drugih i već viđenih stvari. To je i poduzetnička osobina koja se ogleda u pokretanju različitih pothvata, kombiniranju činitelja proizvodnje, trženja ili usluživanja prema vlastitom nahođenju i danim okolnostima te stvaranju i kreiranju novih proizvoda ili usluga.

Svrhovitost: Označava ciljno ponašanje, odnosno stalnu usmjerenost aktivnosti ka dostizanju nekog životnog ili poslovnog cilja. Inače, psihologija je otkrila da se sreća uvijek sastoji u težnji ka dostizanju postavljenog cilja. No, što biva kada se željeni cilj dosegne? Uspješni ljudi i poduzetnici izbjegavaju osjećaj praznine postignuća, jer uvijek iznova postavljaju nove ciljeve i tako su stalno sretni trčeći za novim ciljevima. Dvojica autora[127] navode pet temeljnih činitelja za dostignuće cilja, i to: realna težnja, realna procjena situacije, jaka motivacija, kontinuirani napor te sposobnost prevladavanja neuspjeha.

Upornost: Budući da u životu, posebice u poslu, uvijek valja računati s preprekama i problemima, samo pomoću upornosti možete krenuti prema uspjehu. Ako su uvjereni u neku nakanu, poduzetnici ustrajavaju u njoj, ma što se dogodilo, ali oni imaju jasne ciljeve i dobro promišljene koncepcije, i to ciljeve u koje bezrezervno vjeruju. Čak kada dožive i neuspjeh, upornost ih vodi prema novim pokušajima i traženju rješenja. Upornost pretpostavlja pridržavanje moralnim načelima te ponašanje sukladno poduzetničkoj misiji, pa je ona jedno od temeljnih načela *moći etičkoga poslovanja*[128] te na individualnoj razini znači: držim se svojih načela, posebice onda kada se čini da ne bi trebalo, moje je ponašanje usklađeno s mojim nakanama; dok na razini poduzetničke tvrtke znači: mi živimo prema etičkim načelima, ustrajni smo u svojim obvezama, skrbimo da naši postupci budu sukladni našoj svrsi.

Vizionarstvo: Vizionarstvo je iz latinskoga (*visio* = pojava, prikaza, predstava, misao) izvedena istoznačnica za sanjarstvo, vidovnjaštvo, proricanje, priviđenje, anticipaciju, viđenje budućnosti i slično, a vizionar je, dakle, vidovita, proročka, zanesenjačka i sanjarska osoba. Vizionarstvo kao poduzetnička osobina pretpostavlja uočavanje dobrih poslovnih prigoda te predviđanje, odnosno dobru procjenu budućih događaja, kao što su tržišne promjene, zahtjevi potrošača, razvoj znanosti, političke i zakonske promjene i slično te na temelju toga određivanje prioriteta svoga djelovanja. Promatrano iz poduzetničkog kuta, može se reći da je (prema N. Bercu) dobro predviđanje budućnosti najbolje osiguranje od rizika, odnosno da misija mora odgovoriti na pitanje što, vizija na pitanje zašto, a strategija na pitanje kako valja raditi.

Suvremeni je poduzetnik istraživač, nemiran je duh koji se raspituje o svemu i svačemu, osoba koja je kritična prema svim paradigmama. Svjestan je nepredvidivosti, kaotičnosti, neizvjesnosti i rizičnosti poduzetničkog procesa. Pa ipak, on pokušava promišljati i unaprijediti staro i izmisliti novo, kako bi svima bilo bolje. U svijetu razvijenog kapitalizma uspjeh se mjeri dobivanjem propusnice za *backstage*: samo mašta i autentičnost stavljaju se u prvi plan, a budućnost, kao i uvijek, pripada onima u prvim redovima.[129] Poduzetništvo je izazov, poziv na borbu u kojoj, da bi se uspjelo, treba imati hrabrosti i biti drugačiji. Nove ideje, jake poduzetničke osobine i novac omogućuju ulazak u neizvjesnu poduzetničku igru, a eventualni uspjeh ulazak je u ekskluzivni poduzetnički klub.

[127] Sharpe R. i Lewis D., "Faktor uspjeha", Mladen Blažeković, Zagreb, 1980. str. 111.
[128] Blanchard K. i Peale N.V., "Moć etičkog poslovanja", Horvat elektronika, Zagreb, 1990.,str. 75.
[129] Ridderstråle J. i Nordström K.A., "Karaoke kapitalizam - menadžment za čovječanstvo", Differo, Zagreb, 2004., str. 30.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 3 iz anketnog upitnika pokušalo se identificirati splet poželjnih osobina malih poduzetnika u ugostiteljstvu, a prema mišljenju ispitanika. Rezultati su predočeni u tablici 10, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 20 ponuđenih osobina) proteže u rasponu od najviše 6,06 (samopouzdanje) do najmanje 4,48 (altruizam).

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,83 (altruizam), a najmanju od 1,15 (samopouzdanje). Koeficijenti asimetrije pokazuju da nemamo pozitivnu asimetriju (prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,85 (samopouzdanje). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje da imamo statistički značajan varijabilitet između 20 ponuđenih osobina.

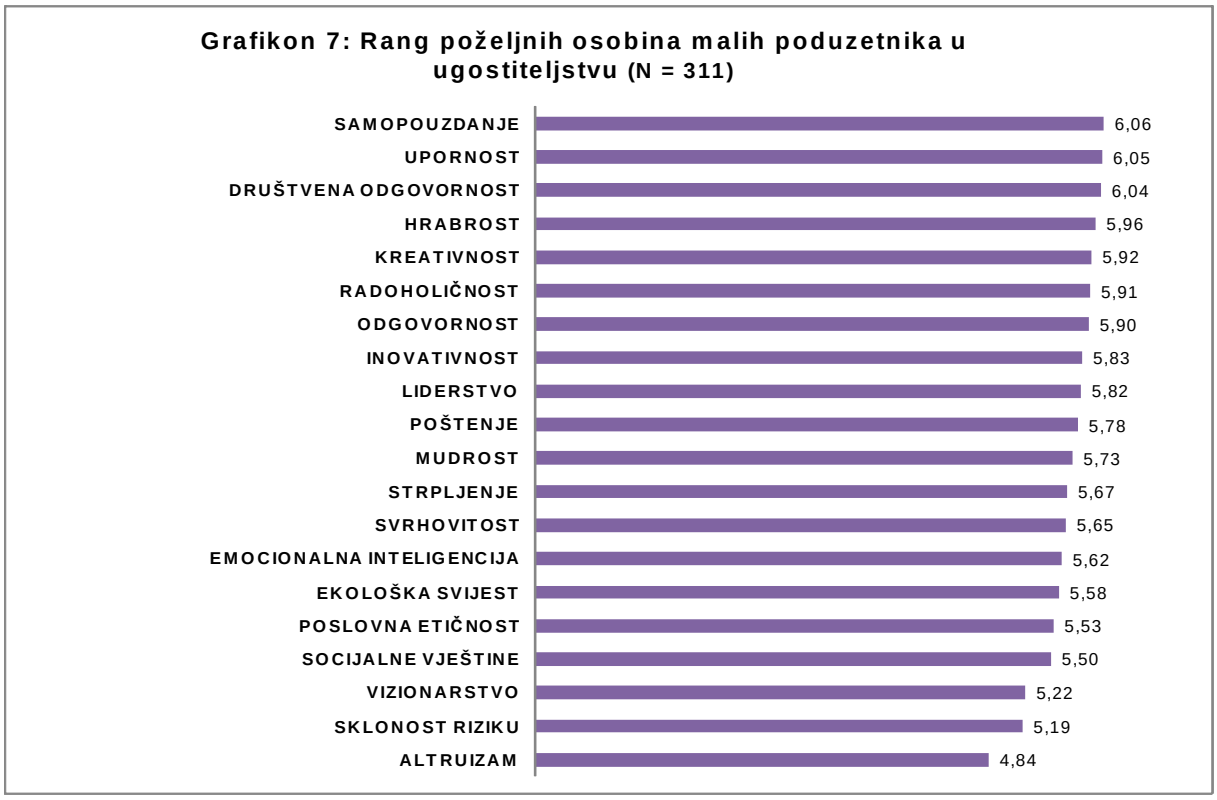
Tablica 10: Splet poželjnih osobina malih poduzetnika u ugostiteljstvu

PONUĐENE PODUZETNIČKE OSOBINE (abecedno):	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
ALTRUIZAM	4,84	1,83	-0,54
DRUŠTVENA ODGOVORNOST	6,04	1,29	-1,30
EKOLOŠKA SVIJEST	5,58	1,51	-1,05
EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	5,62	1,40	-0,98
HRABROST	5,96	1,24	-1,30
INOVATIVNOST	5,83	1,37	-1,27
KREATIVNOST	5,92	1,31	-1,44
LIDERSTVO	5,82	1,22	-0,85
MUDROST	5,73	1,29	-1,26
ODGOVORNOST	5,90	1,40	-1,51
POSLOVNA ETIČNOST	5,53	1,33	-0,98
POŠTENJE	5,78	1,56	-1,11
RADOHOLIČNOST	5,91	1,30	-1,20
SAMOPOUZDANJE	6,06	1,15	-1,85
SKLONOST RIZIKU	5,19	1,54	-0,75
SOCIJALNE VJEŠTINE	5,50	1,31	-0,99
STRPLJENJE	5,67	1,49	-1,25
SVRHOVITOST	5,65	1,24	-0,91
UPORNOST	6,05	1,24	-1,61
VIZIONARSTVO	5,22	1,69	-0,95
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 7 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti ponuđenih poduzetničkih osobina prema mišljenju ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 20 ponuđenih osobina, zauzele sljedeće: 1. samopouzdanje (6,06), 2. upornost (6,05) te 3. društvena odgovornost (6,04). Posljednja tri mjesta među 20 ponuđenih osobina zauzele su: 18. vizionarstvo (5,22), 19. sklonost riziku (5,19) te altruizam (4,84).

Grafikon 7: Rang poželjnih osobina malih poduzetnika u ugostiteljstvu



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka, može se zaključiti da su ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, relativno loše identificirali splet poželjnih poduzetničkih osobina. Ugodna je spoznaja o visokom plasmanu društvene odgovornosti, a neugodna o lošem plasmanu sklonosti riziku (19. mjesto), ekološke svijesti (15.), poštenja (10.), inovativnosti (8) i kreativnosti (5.), koje su jako važne poduzetničke osobine. Ovim nalazima je demantirana pomoćna hipoteza 2, koja glasi: Poticanje i kreditiranje malog poduzetništva i motiviranost ugostiteljskih zaposlenika povećavaju konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu iz pravih su se razloga odlučili na bavljenje ugostiteljskom djelatnošću, posjeduju dobre poduzetničke osobine, prepoznaju ciljeve poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u ugostiteljstvu te koriste opravdane motive kojima animiraju svoje zaposlenike za rad.

3.1.5. Pojam i značenje malog poduzetništva

Danas je sve izraženija spoznaja o nužnosti poduzetništva, kao jednog od temeljnih stožera razvoja nacionalnih gospodarstava razvijenih i zemalja u tranziciji. Čak i u sklopu velikih korporacija danas je u svijetu izražen trend stvaranja manjih ili većih poduzetničkih jedinica, a time i djelotvorne poslovno-organizacijske strukture koja bitno utječe na učinkovitost unutarnjeg ustroja te na disperziju i restrukturiranje nacionalnog gospodarstva općenito, pa, sukladno tomu, i na njegovu učinkovitost. Prema J. Deželjinu i V. Vujiću[130] mala i srednja poduzeća značajna su zbog sljedećih razloga:

[130] Deželjin J. i Vujić V., "Vlasništvo, poduzetništvo, management", Alinea, Zagreb, 1995., str. 40.

- Povećavaju konkurenciju, a time i učinkovitost cjelokupna gospodarstva, djeluju na stabilnost cijena te prisiljavaju velika poduzeća i velike sustave na tržišne i proizvodne promjene;
- Postaju značajni čimbenici pokretanja novog zapošljavanja i restrukturiranja nacionalnog gospodarstva;
- Omogućavaju lakše zadovoljavanje poduzetničkih pobuda te povećavaju socijalnu i ekonomsku mobilnost stanovništva, što, u uvjetima posvemašnjih brzih promjena, znači dragocjen obol prilagodljivosti cijelog gospodarstva promjenama iz okruženju;
- Predstavljaju značajno sredstvo tehnološkog razvoja; te
- Postaju sastavni dio mreže oko i u velikim poduzećima te tako utječu na globalne promjene ekonomske strukture nacionalnog gospodarstva.

Zemlje razvijenih tržišnih gospodarstava, praktički, svoj prosperitet zahvaljuju upravo malom poduzetništvu, pa zbog toga i ulažu velika sredstva i napore za njegov razvoj, odnosno za poticanje najrazličitijih individualnih poduzetničkih inicijativa. Kako bi se neka poduzetničku aktivnost proglasila malim poduzetništvom (malim poduzećem), svojom se veličinom mora uklapati u uvriježene ili propisane standarde domicilnog gospodarstva, odnosno legislative. Konkretni primjeri potvrđuju da zemlje koje su uspjele razviti jak sektor malog poduzetništva i preko njih otvorile prostore za poduzetničke inicijative, imaju najbrži gospodarski rast. Osobito su inspirativni primjeri Japana, Austrije i Italije.

- **Japan.** Uravnotežen rast nacionalnog gospodarstva te razvoj poduzetništva u *zemlji izlazećeg sunca* rezultat je zajedničkih napora poduzetnika, zakonodavne i izvršne vlasti, banaka i financijskih institucija te svih sudionika nacionalnog gospodarstva, što potvrđuje nužnost koordinirane i sinkronizirane suradnje svih sudionika u procesima razvoja malog poduzetništva, odnosno provođenja mjera nacionalne i lokalnih vlasti. Svjetski gospodarski uspjeh Japan uvelike duguje malom poduzetništvu, jer je iznimno visok njihov udjel u gospodarstvu jedne od najrazvijenijih zemalja suvremenog svijeta. Iako svako poduzetništvo predmnijeva konkurentnost na slobodnom tržištu, japanska je vlada ta poduzeća čak i zakonom zaštitila, pružajući im izdašnu stručnu pomoć i sasvim konkretnu financijsku potporu.

- **Austrija.** Mogla bi se nazvati zemljom malog poduzetništva, jer je ona dobar primjer učinkovite državne politike općeg razvoja kroz poticanje malog poduzetništva. Poticanjem malog poduzetništva, Austrija je osigurala brz gospodarski rast i visoku konkurentnost, iako to nisu kapitalno-intenzivne poduzeća visoke tehnologije. To su pretežito poduzeća iz područja uslužnih ili turističkih djelatnosti, mali industrijski pogoni, obrtničke radionice, prodavaonice ili poljodjelska gospodarstva. To su poduzeća u kojima vrsnoća ljudskog rada, pravodobna financijska podrška i čvrsto definirani poslovni odnosi predstavljaju temelje njihove učinkovitosti i uspješnosti. Gotovo trećina njih bavi se obrtništvom, iako je tamo prijelaz u taj oblik samostalne djelatnosti uvjetovan relativno visokim zahtjevima (različite dopusnice, majstorski ispiti i slično), a obrtništvo tradicionalno ima glavnu ulogu u izobrazbi mladih Austrijanaca. Austrijski model može poslužiti kao dobar primjer, jer pokazuje da se uspješan gospodarski rast ne mora temeljiti na spektakularnim inovacijama ni radikalnim zaokretima.

- **Italija.** Koncem 60-ih godina prošlog stoljeća u Italiji je započeo proces proizvodne decentralizacije, pa su poslodavci počeli neke poslove ugovarati sa samostalnim obrtnicima, ili pak sa svojim kvalificiranim radnicima i predradnicima koji su otvarali vlastita poduzeća. Cijeli su proizvodni odjeli velikih poduzeća zatvarani, a mali su *poslovi iz susjedstva* preuzimala njihove aktivnosti. Nakon proboja marketinške koncepcije, industrijski proizvodni programi sve se više osmišljavaju prema željama krajnjih kupaca i potrošača. Takav slijed događaja omogućio je stvaranje gotovo savršene tržišne konkurencije. U Italiji je, zapravo, došlo do spajanja tradicionalne obrtničke proizvodnje s proizvodnim pristupom velikih sustava te tehnološkom prilagodbom tržišnim promjenama i zahtjevima.

Prigodom definiranja malog poduzetništva, na teorijskoj razini postoji velika zbrka, jer ne postoji jedinstvena i općeprihvaćena definicija, niti su prihvaćeni jedinstveni kriteriji za teorijsko i praktično ujednačavanje pojma mala, srednja i velika poduzeća, koji bi metodološki, statističko-klasifikacijski ili pravno-organizacijski obvezivali pojedine, odnosno većinu zemalja suvremenog svijeta. U svjetskoj praksi mogu se vidjeti različita određenja malog poduzetništva, a razlike se uglavnom temelje na raznolikosti kriterija koji se pri tom (pojedinačno, skupno ili kombinirano) uzimaju relevantnim, a među inim, teorijski i u praksi obično se koriste sljedeće odrednice:

- Ukupna vrijednost imovine;
- Vrijednost dioničkog kapitala;
- Visina prihoda od prodaje;
- Vrijednost stalnih sredstava;
- Djelatno područje poduzeća;
- Veličina potrebnih ulaganja;
- Obujam energetskog potencijala;
- Visina čiste dobiti – profita;
- Gospodarsko značenje projekta;
- Ukupan broj zaposlenika i slično.

Najčešće se kao pretežiti ili jedini kriterij (zasebno ili u kombinaciji s jednim ili više drugih kriterija) određenja malog poduzetništva (poduzeća) uzima broj zaposlenika, jer je to raspoloživ (lako dostupan), transparentan (primjetljiv i razumljiv), realan (objektivan) te komparabilan (usporediv) kriterij. Polazeći samo od kriterija broja zaposlenika prigodom definiranja malog poduzetništva (malog poduzeća), u svjetskoj praksi i legislativi imamo šaroliku situaciju, i to:[131]

- U SAD-u malim se poduzećem drže one koje imaju do 1500 zaposlenika, u računalnoj industriji do 1000, u prehrambenoj industriji, proizvodnji športske opreme, pokućstva te boja i lakova i do 500 zaposlenika itd.
- U Austriji, Belgiji, Nizozemskoj i Velikoj Britaniji (što je i u Hrvatskoj do sada bila najčešća praksa) za granicu određenja malog i srednjeg poduzetništva (malog poduzeća) uzima se 100 zaposlenika.
- U Francuskoj se govori o sasvim malim poduzećima koja angažiraju do 10 zaposlenika te o tzv. malim poduzećima s uposlenih do 500 radnika.

[131] Vajić I. (i ostali), "Management i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća", Centar za poduzetništvo i Mladost, Zagreb, 1994. str. 41.

- U Japanu, sukladno američkoj praksi, veličina se malog poduzeća određuje ovisno o grani djelatnosti (u rudarstvu, prerađivačkoj industriji, prijevozu i graditeljstvu do 300 zaposlenika, u veletrgovini do 100 zaposlenika te u maloprodaji i uslužnim djelatnostima do 50).
- U Švedskoj se granica malog poduzetništva (malog poduzeća) određuje na relativno specifičnoj razini od 200 zaposlenika.
- U Švicarskoj postoje mala poduzeća do 49 zaposlenika, zatim srednje velika poduzeća od 50 do 499 zaposlenika te sasvim velika poduzeća s više od 500 zaposlenika i slično.

Prema hrvatskom Zakonu o računovodstvu[132] (članak 17), pod poduzetnikom se razumijeva pravna osoba koja obavlja gospodarsku djelatnost s ciljem postizanja dobiti, ali je to i fizička osoba koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost s ciljem postizanja dobiti, ako je posebnim propisom određena kao obveznik plaćanja poreza na dobit. Istodobno, polazeći od kriterija visine aktive, godišnjeg prihoda i godišnjeg prosjeka zaposlenih, Zakon poduzetnike klasificira na:

- **Male poduzetnike:** To su obveznici koji prelaze dva od tri sljedeća kriterija: 1. ukupna aktiva 27 milijuna kuna; 2. prihod 45 milijuna kuna; te 3. 50 zaposlenika. Tu je i pripadajuća kategorija obrtnika, posebice kada oni postanu obveznici plaćanja poreza na dobit, odnosno steknu obvezu vođenja poslovnih knjiga.

- **Srednje velike poduzetnike:** To su obveznici koji prelaze dva od tri kriterija za male obveznike, a nikad ne prelaze dva od sljedeća tri kriterija: 1. ukupna aktiva 108 milijuna kuna; 2. prihod 216 milijuna kuna; te 3. 250 zaposlenika.

- **Velike poduzetnike:** To su obveznici koji prelaze dva od tri sljedeća kriterija: 1. ukupna aktiva 108 milijuna kuna; 2. prihod 216 milijuna kuna; te 3. 250 zaposlenih.

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva[133] i Zakonu o državnim potporama[134], subjekt malog gospodarstva svaka je fizička i pravna osoba: 1. koja samostalno i trajno obavlja neku djelatnost u cilju ostvarivanja dobiti ili dohotka na tržištu, 2. koja je u poslovanju potpuno neovisna, uz neke iznimke (ovaj uvjet pretpostavlja da druge fizičke ili pravne osobe koje nisu subjekti malog gospodarstva, pojedinačno ili zajednički, nemaju u njima više od 25% udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja); te 3. koja ostvaruje ukupni godišnji promet do 60 milijuna kuna, ili ima zbroj bilance (ako su obveznici poreza na dobit), odnosno vrijednost dugotrajne imovine (ako su obveznici poreza na dohodak) u visini do 30 milijuna kuna. Inače, prema kriterijima broja zaposlenika, godišnjeg prometa i vrijednosti dugotrajne imovine (ako zadovoljavaju i kriterije Zakona o računovodstvu), subjekte malog gospodarstva Zakon dijeli na:

- **Mikro subjekte malog gospodarstva:** To su pravne i fizičke osobe koje udovoljavaju uvjetima za subjekte malog gospodarstva, ali imaju prosječno godišnje angažirano manje od 10 zaposlenika, ostvaruju godišnji promet do 14 milijuna kuna, odnosno imaju vrijednost dugotrajne imovine do 7 milijuna kuna.

[132] Zakon o računovodstvu, NN 109/07.
[133] Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02 i 63/07.
[134] Zakon o državnim potporama, NN 140/05.

- **Male subjekte malog gospodarstva:** To su pravne i fizičke osobe koje udovoljavaju uvjetima za subjekte malog gospodarstva, ali koji imaju prosječno godišnje angažirano manje od 50 zaposlenika te ostvaruju ukupni godišnji promet do 50 milijuna kuna, ili imaju zbroj bilance (ako su obveznici poreza na dobit), odnosno vrijednost dugotrajne imovine (ako su obveznici poreza na dohodak) u visini do 27 milijuna kuna.

- **Srednje subjekte malog gospodarstva:** To su pravne i fizičke osobe koje udovoljavaju uvjetima za subjekte malog gospodarstva, ali im prosječni godišnji broj zaposlenika, godišnji promet, zbroj bilance, odnosno vrijednost dugotrajne imovine prelazi vrijednosti zadane za male subjekte malog gospodarstva, dakle, koje prosječno godišnje imaju manje od 250 zaposlenika, ostvaruju godišnji promet do 216 milijuna kuna te imaju vrijednost dugotrajne imovine do 108 milijuna kuna.

Nedefiniran pojam malog i srednjeg poduzetništva u Europi stvarao je veliku zbrku i rezultirao neujednačenim pristupom od strane međunarodnih organizacija, kao i nacionalnih organizacija prigodom primjene pojedinih mjera i programa potpore. Zato, Europska je komisija, još 1996. godine, usvojila Preporuku o definiciji mikro, malih i srednje velikih gospodarskih subjekata. Preporuka potiče upotrebu definicije i na nacionalnoj razini, kao i na razini EU-e, kako bi se povećala dosljednost, učinkovitost glede rezultata svih programa potpore. Prema Preporuci imamo:

- **Srednjeg poduzetnika** (onaj koji ima manje od 250 zaposlenih, godišnji prihod do 40 milijuna € ili zbroj bilance do 27 milijuna €);
- **Malog poduzetnika** (onaj koji zapošljava manje od 50 djelatnika, godišnji prihod mu ne prelazi 7 milijuna €, a zbroj bilance nije veći od 5 milijuna €); te
- **Mikro poduzetnika** (onaj koji ima manje od 10 zaposlenih, pri čemu prag godišnjeg prihoda ili zbroj bilance nije određen).

Za sve njih vrijedi uvjet da suvlasnički udjel u kapitalu ili glasačkim pravima drugog subjekta ili drugih subjekata, koji sami nisu mali ili srednji, ne smije prelaziti 25%. Postavljene granice veličine godišnjih prihoda i bilance revidiraju se sukladno s promjenama gospodarskih uvjeta u Europi, uobičajeno svake 4 godine. Glede mjesta i značenja malog i srednjeg poduzetništva u zemljama razvijenih tržišnih gospodarstava, nalazimo mnoštvo nevjerojatnih podataka. U svim tim zemljama gospodarsko značenje i snaga malih poduzeća izuzetni su i fascinantni, pa će se predočiti samo neki podaci za šest karakterističnih zemalja, i to:[135]

- **Austrija:** Sudjelovanje je malih tvrtki u ukupnom broju tvrtki (bez onih iz područja poljodjelstva) između 98% i 99%, one osiguravaju oko 55% radnih mjesta te ostvaruju oko 50% društvenog proizvoda;
- **Belgija:** Male tvrtke predstavljaju 98% svih tvrtki, od čega je 85% onih s manje od 10 zaposlenika;
- **Francuska:** Male tvrtke do 500 zaposlenika čine 99,90% svih tvrtki, radno angažiraju 66,80% svih zaposlenih, ostvaruju 53,60% ukupna društvenog proizvoda te sa 55,10% sudjeluju u svim investicijama.
- **Nizozemska:** Male tvrtke u ukupnom broju tvrtki sudjeluju sa 98,50% (od čega je 90% njih s manje od 10 zaposlenika), ostvaruju trećinu narodnog dohotka i radno angažiraju 37% svih zaposlenika (što je 60% zaposlenih u privatnom sektoru);

[135] Kuvačić N., "Biznis plan ili poduzetnički projekt", Beretin, Split, 2010., str. 92.

- **Švicarska:** Male tvrtke do 49 zaposlenika u ukupnom broju svih švicarskih tvrtki sudjeluju sa čak 97,10%; te
- **SAD:** Male tvrtke do 10 zaposlenika u ukupnom broju tvrtki sudjeluju sa 88% do 90%, one do 20 zaposlenika sudjeluju sa 91,30%, do 100 zaposlenika sa 99,10% te tvrtke do 500 zaposlenika u ukupnom broju američkih tvrtki sudjeluju s točno 99,80%.

Pridavanje velikog značenja malom poduzetništvu u zemljama EU, razvidno je i iz mnogih izvješća podataka *Eurostata*[136], prema kojim je koncem prošlog stoljeća u Uniji egzistiralo 18 milijuna poduzeća MSP-a s manje od 250 zaposlenih koji predstavljaju 99,8% svih poduzeća, s izuzećem onih u poljodjelstvu i neprofitnom sektoru; malo je poduzetništvo zapošljavalo 66% svih zaposlenih (117 milijuna osoba) te ostvarivalo 56% ukupnog prihoda; čak 90% (9 od 10) njih zapošljavalo je manje od 10 osoba, a među njima 50% je onih *one-man/woman-band*; svake se godine registriralo oko 2 milijuna novih poslovnih subjekata malog poduzetništva, među kojima je udjel onih s više od 4 zaposlenika zanemariv; svake godine bio je značajan broj *novorođenčadi* koja su prerastala u mala poduzeća, šireći se i povećavajući broj zaposlenika; te svake se godine zatvaralo između 1,6 i 1,8 milijuna poduzeća (9% do 10% od ukupna broja tvrtki), što znači da je broj novih poduzeća prelazio broj onih koje se zatvaraju, zbog čega se malo poduzetništvo čini upravo nevjerojatan potencijal za nova zapošljavanja i slično.

O malom poduzetništvu u SAD-u se govori kao o inkarnaciji američkog sna, a o poduzetnicima kao paradigmi američke tradicije individualizma (tamo danas posluje gotovo 25 milijuna gospodarskih subjekata malog poduzetništva, a rekord je postignut 1998. godine, kada se pojavilo 898 tisuća novih). U posljednjih 25 godina ta poduzeća bilježe najnižu stopu zatvaranja, a sektor malog poduzetništva predstavlja glavni izvor novih radnih mjesta (zapošljavaju 75% svih novozaposlenih osoba), zaslužni su za 55% svih inovacija, ostvaruju 47% ukupna prihoda američkog gospodarstva, predstavljaju 96% svih američkih izvoznika i slično. Impresivan razvoj američkog gospodarstva koncem prošlog stoljeća te porast zaposlenosti, Ured za ekonomska istraživanja SBA objašnjava upravo poduzetništvom i kreiranjem brojnih novih gospodarskih subjekata.

Američki uspjeh u malom poduzetništvu neki tamošnji analitičari pripisuju lakšem pristupu kapitalu za poduzetnike početnike, tržištu rada koje dopušta fleksibilno zapošljavanje i otpuštanje radnika, pravnom sustavu koji ne žigoše ako se propadne te poreznom sustavu koji dopušta zadržavanje *ostatka* ako se uspije. Mali su poduzetnici neizostavno nužni američkom, imanentno poduzetnom gospodarstvu, i to: kao izvor stalnih inovacija koje dovode do tehnoloških promjena i rasta proizvodnosti, kao mehanizam uključivanja žena, manjina i doseljenika u gospodarski i društveni život te kao temeljni barometar ekonomske slobode i blagostanja.

O stanju malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj 2003. i 2009. godine može se suditi iz tablica 11 i 12 (na sljedećoj stranici). Tablica 11 pokazuje rast udjela broja malih trgovačkih društava u 2009. godini (u odnosu na 2003.) od 38,35% na 48,53% u ukupnom broju trgovačkih društava i obrta, dok su srednje velika trgovačka društva pala sa 1,54% na 0,78%. Zabilježen je i pad udjela obrta sa 59,59% na 50,45%. Tablica 12 pokazuje da je došlo do pada udjela zaposlenih u ukupnom broju zaposlenih u trgovačkim društvima i obrtima u 2009. godini (u odnosu na 2003.) u

[136] www.epp.eurostat.ec.europa.eu (05.04.2008.)

kategoriji srednjih trgovačkih društava (od 15,31% na 14,75%) i u kategoriji obrta (od 23,27% na 20,24%). Do povećanja udjela došlo je jedino u kategoriji malih trgovačkih društava (od 25,31% na 37,91%).

Tablica 11: Trgovačka društava i obrti u Hrvatskoj 2003. i 2009. godine

TRGOVAČKA DRUŠTVA I OBRTI	2003.	Udjeli	2009.	Udjeli
Velika trgovačka društva	889	0,52%	436	0,24%
Srednja trgovačka društva	2.597	1,54%	1.446	0,78%
Mala trgovačka društva	64.698	38,35%	89.438	48,53%
UKUPNO (Društva)	**68.184**	**40,41%**	**91.320**	**49,55%**
UKUPNO (Obrti)	**100.532**	**59,59%**	**92.965**	**50,45%**
SVEUKUPNO (D + O)	**168.716**	**100,00%**	**184.285**	**100,00%**

Izvor: www.dzs.hr (23.09.2010.)

Tablica 12: Zaposleni u trgovačkim društvima i obrtima u Hrvatskoj 2003. i 2009. godine

TRGOVAČKA DRUŠTVA I OBRTI	2003.	Udjeli	2009.	Udjeli
Velika trgovačka društva	375.081	36,11	302.161%	27,10%
Srednja trgovačka društva	158.971	15,31	164.515%	14,75%
Mala trgovačka društva	262.844	25,31	422.720%	37,91%
UKUPNO (Društva)	**796.896**	**76,73%**	**889.396%**	**79,76%**
UKUPNO (Obrti)	**241.714**	**23,27%**	**225.793%**	**20,24%**
SVEUKUPNO (D + O)	**1.038.610**	**100,00%**	**1.115.189**	**100,00%**

Izvor: www.dzs.hr (23.09.2010.)

Sektor malog poduzetništva generator je gospodarskog razvoja i zapošljavanja u svim ekonomijama suvremenog svijeta. Zbog visokih stopa nezaposlenosti i neefikasnosti gospodarstva, poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja mogući potencijal gospodarskog prosperiteta. Ekonomski položaj poslovnih subjekata malog poduzetništva u uvjetima globalizacije postaje sve složeniji, životni im vijek sve kraći, konkurencija sve veća, a potrošači sve zahtjevniji, pa valja povećati efikasnost, razinu tehničko-tehnološke opremljenosti, kadrovske stručnosti, menadžerskih sposobnosti i slično. U projektu Hrvatska u 21. stoljeću Vlada je apostrofirala malo poduzetništvo kao generator razvoja hrvatskog gospodarstva, što je temeljila na činjenici da su poslovni subjekti malog i srednjeg poduzetništva tada (2005. godine) činila 98,50% ukupnog broja hrvatskih poduzeća, zapošljavala 51,92% osoba, ostvarivala 38,36% ukupnog prihoda te oko 37% dobiti ukupnog gospodarstva.[137]

Može li malo poduzetništvo biti generatorom hrvatskog gospodarskog razvoja, može li ono smanjiti današnje visoke stope nezaposlenosti, povećati ekonomsku efikasnost poslovanja, obogatiti ponudu robe i usluga, povećati kvalitetu života i rada, biti mogući potencijal gospodarskog prosperiteta i slično? U traženju odgovora na ta pitanja valja krenuti od analize i ocjene ekonomskog položaja malog poduzetništva u gospodarskoj strukturi, njihove efikasnosti i ostvarenih pokazatelja uspješnosti u prethodnom razdoblju, jer nije moguće ponuditi prijedlog mjera bez sagledavanja prednosti i

[137] Škrtić M. i Mikić M., "Gospodarsko značenje hrvatskoga poduzetništva – šanse i zamke", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 4. (2006.), str. 192.

slabosti, bez analize čimbenika koji utječu na ekonomski položaj i uspješnost poslovanja.

3.1.6. Dobre i loše strane malog poduzetništva

Mala su poduzeća osobito podložna neuspjehu, pa ih mnoštvo bankrotira već na samom početku. Procjenjuje se da od ukupna broja novih poduzeća, samo polovica njih doživi 18 mjeseci, a tek petina doživi 10 godina. Jedan od razloga leži i u činjenici što je lako pokrenuti poduzetnički posao, može se odabrati svaki pravni oblik i svaka vrsta djelatnosti, može se imati 20 godina, ali biti i bez ikakvog iskustva, mogu se načiniti detaljna istraživanja, a može se krenuti i bez ikakvih informacija, može se biti milijunaš ili bez novčića i slično. U literaturi se predočava mnoštvo dobrih strana malog poduzetništva koje umnogome korespondiraju s empirijskim potvrđenim pogodnostima, s dobrim stranama obiteljskoga posla te s empirijskim pogodnostima obiteljskoga posla. Od dobrih strana malog poduzetništva, najčešće se predočavaju sljedeće:[138]

- **Primamljivost i dostupnost:** Malo je poduzetništvo osobito zanimljivo zato što je dostupno, pa time i primamljivo svim slojevima pučanstva, bez obzira na spol, stupanj naobrazbe, imovno stanje i druge odrednice potencijalnih poduzetnika, jer se mnoge tržišno zanimljive ideje mogu realizirati s relativno malim ulaganjima kapitala i uz angažman vlastite obitelji, ili pak malog broja zaposlenika.

- **Tržišna prilagodljivost:** Mali se poduzetnici relativno brzo prilagođavaju tržišnim promjenama i bez većih potresa svoju djelatnost lakše preorijentiraju sukladno tržišnim zahtjevima, glede želja i mogućnosti potencijalnih kupaca ili potrošača, odnosno lakše se prilagođavaju svim relevantnim odrednicama potražnje, glede količine, kvalitete, mjesta, vremena, cijena i slično te lakše ulaze na mala ili zapuštena tržišta, odnosno u nepokrivene segmente.

- **Inovativnost i motivacija:** Mali su poduzetnici znatno kreativniji, a i znatno lakše prihvaćaju i brže realiziraju različite inovacije u području proizvodnje, trženja ili usluživanja. Oni imaju osobite radne navike, rade dugo, naporno i s velikim entuzijazmom, što prenose i na članove svoje obitelji i angažirane zaposlenike. Izgledi za uspjeh, natjecanje, vjera u pobjedu, očekivanje nagrade u obliku profita i ini poduzetnički izazovi, jako su učinkoviti motivirajući čimbenici koji potiču malog poduzetnika i njegove zaposlenike glede dostizanja postavljenih ciljeva.

- **Mogućnost samozapošljavanja:** Osim angažmana vanjskih zaposlenika i utjecaja na zapošljavanje na svim razinama, malo je poduzetništvo prigoda samozapošljavanja osoba obaju spolova, odnosno cijelih poduzetničkih obitelji. Inače, u malom je poduzetništvu brži rast zaposlenosti te su manja ulaganja po novozaposlenom, jer je obično riječ o radno-intenzivnim projektima koji zahtijevaju manje sofisticiranu opremu i jednostavnije tehnološke postupke s većim sudjelovanjem ljudskog u odnosu na strojni rad.

- **Kooperativnost s velikim:** Malo je poduzetništvo od vitalnog značenja za život velikih sustava, jer svoj opstanak veliki često zahvaljuju malima koji su zapravo njihovi pretežiti podugovarači, kooperanti, dobavljači ili kupci, posebice na tržištima

[138] Kuvačić N., "Poduzetnička biblija", Vlastita naklada autora, Split, 2002., str. 31.

proizvodne potrošnje, što potiče i različite oblike tzv. unutarnjeg poduzetništva unutar velikih sustava.

- **Izravnost kontakata:** Mali je poduzetnik vlasnik svog posla i sve konce drži u vlastitim rukama, pa gotovo svakodnevno ima izravne kontakte sa svojim zaposlenicima, čime stvara zdrave međuljudske odnose i dobru radnu atmosferu, ali istodobno on ima i izravan kontakt s većinom svojih dobavljača i kupaca ili potrošača, što je i promocijski osobito učinkovito.

- **Veća učinkovitost:** Promatrano sa stajališta veličine ulaganja i rezultata poslovanja, male su tvrtke učinkovitije od velikih, jer ulažu manje kapitala po novozaposlenom, ostvaruju bolje financijske rezultate po zaposleniku, ili pak po jedinici uloženog kapitala nego što je slučaj kod velikih sustava.

- **Psihološke pogodnosti:** Nevjerojatnu radnu energiju mali poduzetnici crpe iz činjenice što su sami svoji gospodari, što su kovači svoje sreće, što sami odlučuju o načinu vođenja posla, što zapošljavaju druge ljude i rješavaju im egzistencijalne probleme, što gotovo svakodnevno doživljavaju zadovoljstvo postignuća, što se osjećaju osobno i društveno korisnim osobama i slično.

Empirijska istraživanja hrvatskog malog poduzetništva istakla su neke njegove pogodnosti koje u visokom stupnju korespondiraju s teorijski utemeljenim dobrim stranama malog poduzetništva te dobrim stranama i pogodnostima obiteljskog posla. Od iskustvenih pogodnosti malog poduzetništva valja istaknuti sljedeće:[139]

- Inovativnost potaknuta tržišnim impulsima, a ne ciljnim i sustavnim razvojnim istraživanjima;
- Sposobnost brzog reagiranja na sve tržišne promjene, fleksibilnost i brzo prilagođavanje oscilacijama potražnje te tržišnim zahtjevima klijenata glede asortimana i kvalitete proizvoda ili usluga;
- Zadovoljavanje potražnje za koju veliki sustavi nisu zainteresirani;
- Spremnost zamjene stare tehnologije novom opremom;
- Zapošljavanje relativno univerzalnog tipa djelatnika;
- Korištenje opreme koja može obavljati različite poslove;
- Sklonost povezivanju s velikim proizvodnim ili trgovačkim sustavima radi učinkovitijeg poslovanja ili smanjenja rizika;
- Veći stupanj motiviranosti poduzetnika i zaposlenika za rad;
- Nizak stupanj poslovnog administriranja (birokratizma);
- Ugodniji i humaniji uvjeti rada;
- Niži ukupni i jedinični troškovi i slično.

Bez obzira na postavljene ciljeve, ne zanosite se iluzijom da je u malom poduzetništvu sve *med i mlijeko*, jer tamo, kao nigdje drugdje u životu, vrijedi mudri poučak o nužnosti hoda po trnju da bi se stiglo do ruža. Osim dobrih strana malog poduzetništva, u literaturi se predočava i mnoštvo njegovih loših strana koje korespondiraju s empirijskim potvrđenim nepogodnostima malog poduzetništva te s lošim stranama i empirijski potvrđenim nepogodnostima obiteljskog posla. Od loših strana malog poduzetništva, najčešće se predočavaju sljedeće:[140]

[139] Kuvačić N., "Poduzetnička biblija", Vlastita naklada autora, Split, 2002., str. 31.
[140] Kuvačić N., Ibidem, str. 33.

- **Društvena nebriga:** O malim poduzetnicima društvo skrbi manje nego o velikim sustavima, jer se malo poduzetništvo još uvijek promatra kao privatna stvar poduzetnika i njegove obitelji, pa se njihova propast – bankrot, i u većem broju, obično ne drži osobitim događajem, niti predstavlja nacionalni problem.

- **Mogućnost propasti:** Velik je rizik poslovnog neuspjeha i propasti, jer mali poduzetnici u daleko većem postotku bankrotiraju, nego veliki, jer sve leži na plećima jednog čovjeka ili obitelji, pa sve ovisi o njihovim sposobnostima, znanjima, vještinama i svekolikom umijeću.

- **Nedostatnost informacija:** Mali poduzetnik sve odluke donosi na brzinu i prema vlastitom osjećaju, odnosno bez dostatnog broja vrsnih informacija, za koje nema novca, ali ni vremena te često griješi glede strategijskog, taktičkog, ali i operativnog odlučivanja.

- **Nedostatnost kapitala:** Zbog velikih rizika i neizvjesnosti vezanih uz malo poduzetništvo, mali poduzetnici imaju otežan pristup kapitalu i kvalitetnim izvorima financiranja, odnosno teško dolaze do potrebnog kapitala iz vanjskih izvora, bilo za investicije ili tekuće aktivnosti, što im znatno otežava poslovanje i onemogućava razvoj te dodatno povećava rizike mogućih poremećaja.

- **Nedostatnost stručnosti:** Mali poduzetnici pokušavaju sve, pa i sasvim stručne poslove koje objektivno ne mogu vrsno uraditi, obavljati sami, što je gotovo uvi-jek ispod potrebite stručne razine, a osim toga većina njih ne može stalno angažirati vrhunske stručnjake i znalce.

- **Ekonomija obujma:** Zbog male veličine i financijske snage, mali poduzetnici ne mogu koristiti pogodnosti ekonomije obujma, što se očituje u nemogućnosti nabave uz rabate, skonta i ine popuste, nemogućnosti smanjenja prodajnih cijena i diversificiranja rizika, korištenja troškovnih prednosti serijske proizvodnje, ulaganja u vlastita istraživanja i razvoj te nemogućnosti organiziranja vlastitog menadžmenta, marketinga, distribucije i slično.

- **Psihološke nepogodnosti:** Dobro je ako dobro krene i tako nastavi, ali u protivnom, a i inače, mali poduzetnik živi pod stalnim stresovima glede mogućeg bankrota, nemogućnosti postizanja željenog razvoja, eventualnog otpuštanja zaposlenika, izglednih financijskih gubitaka, a stalni stresovi i dugotrajan naporan rad mogu mu narušiti fizičko i psihičko zdravlje, razoriti obitelj te proizvesti ine negativne učinke.

- **Poduzetnička neetičnost:** Zaposlenici u malim tvrtkama mogu biti izloženi različitim oblicima samovolje njihovih vlasnika, posebice u slučajevima kada poduzetnici – vlasnici malih tvrtki spadaju u kategoriju poduzetnički neetičnih osoba, od-osno osoba niske moralne, kulturne i poduzetničke razine i slično.

Empirijska istraživanja hrvatskog malog poduzetništva istakla su i neke njegove nepogodnosti koje u visokom stupnju korespondiraju s teorijski utemeljenim njegovim lošim stranama te lošim stranama i empirijskim potvrđenim nepogodnostima. Od iskustvenih nepogodnosti valja istaknuti sljedeće:[141]

[141] Kuvačić N., "Poduzetnička biblija", Vlastita naklada autora, Split, 2002., str. 34.

- Brže i lakše osnivanje, ali i veće mogućnosti propadanja – bankrotiranja;
- Veći stupanj poslovne nestabilnosti, zbog nepoticajnih državnih mjera;
- Manja naklonjenost financijera, nepovoljni uvjeti kreditiranja te nedostatna likvidnost, odnosno nedostatnost novca kada je najpotrebniji;
- Ograničen pristup cijelom domaćem i većini stranih tržišta te pristup međunarodnim natječajima i javnim državnim narudžbama;
- Niža proizvodnost rada, odnosno radno intenzivniji proces proizvodnje te otežana zamjena ljudskog rada strojnim;
- Nedostatnost stručnih znanja za vođenje samostalnog posla, manja ulaganja u obrazovanje i obuku zaposlenika te nedostatnost obrazovane, stručne i iskusne radne snage;
- Niske plaće i radna nesigurnost zaposlenika te nesklonost vrsnih menadžera za rad u malom poduzetništvu, jer tamo ne mogu napraviti uspješnu karijeru niti mogu biti primjereno plaćeni;
- Ograničen pristup izvorima informacija te velika računalna nepismenost;
- Ulazak u posao bez jasno definiranih vizija, misije i ciljeva, usmjerenost na kratkoročne ciljeve te izočnost srednjoročnog i strategijskog planiranja;
- Ulazak u posao bez sustavno elaboriranih projekata i bez osiguranja dostatnih sredstva te realne konstrukcije financiranja i slično.

Danas je sve izraženija spoznaja o nužnosti poduzetništva, kao jednog od temeljnih stožera razvoja nacionalnih gospodarstava razvijenih i zemalja u tranziciji, pa čak i u sklopu velikih korporacija je izražen trend stvaranja manjih ili većih poduzetničkih jedinica, a time i djelotvorne poslovno-organizacijske strukture koja bitno utječe na učinkovitost unutarnjeg ustroja te na disperziju i restrukturiranje nacionalnog gospodarstva općenito, pa sukladno tomu, i na njegovu učinkovitost. Pokazalo se da su mali poduzetnici izloženi nizu karakterističnih zabluda koje bitno umanjuju uspješnost njihovog posla, a najčešće se ističu, primjerice: nedostatna obrazovanost, odbijanje ili ignoriranje savjeta stručnih osoba, oslanjanje na vlastito mišljenje, neprilagodljivost novotarijama i promjenama, manjak kreativnosti, inventivnosti i inovativnosti, neobjektivnost prosuđivanja poslovnih situacija, donošenje oduka na temelju emocija i intuicije, neinformiranost i nedostatnost praćenja stručne literature, usmjerenost na prošlost, zanemarivanje budućnosti i slično.

3.1.7. Poticanje malog poduzetništva u Hrvatskoj

Program kreditiranja malog poduzetništva u turizmu − Poticaj za uspjeh, spada u mjere gospodarske politike usmjerene na tvrtke malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.[142] Program se temelji na kreditnim sredstvima banaka i sredstvima za subvencioniranje kamata Ministarstva. Sredstva Ministarstva predstavljaju državnu potporu malog i srednjeg poduzetništva za poticanje početnih ulaganja u turizmu. Visina državne potpore izračunava se temeljem opravdanih troškova početnih ulaganja (materijalna ulaganja: zemljišta, zgrade i oprema), i to malim poduzetnicima do 15% i srednjim poduzetnike do 7,5%. Program je istakao sljedeće ciljeve:

- Rast zapošljavanja;
- Razvoj malog obiteljskog poduzetništva;

[142] Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02. i 63/07.

- Sprječavanje sive ekonomije;
- Restrukturiranje ponude povećanjem kapaciteta s tri i više zvjezdica;
- Izgradnja novih objekata u skladu sa zahtjevima suvremenog tržišta;
- Unapređenje kvalitete izgradnjom novih sadržaja te obnovom i modernizacijom postojećih objekata;
- Izgradnja stručno arhitektonski oblikovanih objekata koji su izgledom i veličinom u skladu s okolišem;
- Produžetak turističke sezone; te
- Povećanje prihoda.

Program Poticaj za uspjeh uključivao je sljedeće namjenske kredite:

1. Krediti za ulaganja u manje objekte za smještaj vrste: hotel, pansion, aparthotel s restoranom i kamp;
2. Krediti za ulaganja u obnovu starih (postojećih) kuća sagrađenih u skladu s izvornom, tradicijskom i ambijentalnom arhitekturom (Pod stoljetnim krovovima), i to onih koje su zaštićeno i onih koje nisu zaštićeno kulturno dobro; te
3. Krediti za refinanciranje postojećih kredita korištenih za ulaganja u manje objekte za smještaj vrste: hotel, pansion i aparthotel s restoranom

U sklopu općih uvjeta propisano je da korisnik kredita može biti: subjekt malog gospodarstva (obrt, zadruga ili d.o.o. u vlasništvu hrvatskog državljana) koja je registrirana za obavljanje ugostiteljske djelatnosti u smještajnim objektima te poduzetnik koji je vlasnik obrta ili d.o.o. i koji namjerava ulagati u objekte za smještaj gostiju isključivo u svrhu profesionalnog bavljenja pružanjem usluga smještaja sukladno zakonu, uzancama i običajima u ugostiteljstvu. To može biti d.o.o. u vlasništvu ili suvlasništvu drugog trgovačkog društva, obrt ili d.o.o. koji namjerava ulagati u kuću, a u svrhu korištenja objekta kao vikend kuće, odnosno apartmana za vlastite potrebe ili korištenja objekta za stanovanje ili davanja objekta u zakup drugom poduzetniku za pružanje usluga smještaja gostiju, obrt ili d.o.o. koji namjerava ulagati u izgradnju objekta za prodaju drugim korisnicima te obrt ili d.o.o. ako njegov vlasnik već ima smještajne objekte propisanog kapaciteta.

Operativni plan poticanja malog i srednjeg poduzetništva za 2009. godinu[143] provedbeni je akt Programa poticanja malog i srednjeg poduzetništva od 2008. do 2012. godine Vlade Republike Hrvatske od 18. travnja 2008. godine koji se donosi za tekuću proračunsku godinu. U njemu su sadržani poticajni projekti, instrumenti i mjere poticanja razvoja malog i srednjeg poduzetništva, sukladno ciljevima iz spomenutog četverogodišnjeg Programa. U razdoblju od 2008. do 2012. godine utvrđeni su sljedeći ključni ciljevi razvoja malog i srednjeg poduzetništva:

- Jačanje konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva;
- Smanjenje administrativnih prepreka;
- Ravnomjeran regionalni razvoj;
- Jačanje poduzetničke klime u društvu;
- Poboljšanje kvalitete poduzetničke infrastrukture; te
- Internetizacija i elektroničko poslovanje.

[143] www.mingorp.hr (12.02.2011.)

Operativni je plan donesen temeljem Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva[144] i Zakona o državnim potporama.[145] Državne su potpore u Operativnom planu po iznosima i intenzitetu potpore male vrijednosti, po obliku bespovratna sredstva, a prema namjenama subvencije, donacije i pomoći. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva nadzire i prati provedbu Operativnog plana, analizira rezultate te koordinira poticajne mjere namijenjene malom i srednjem poduzetništvu. U cilju transparentnosti u dodjeli potpora, svi korisnici potpora objavljuju se na internetskoj stranici Ministarstva.

Operativnim je planom za poduzetničke i obrtničke projekte osigurano je više od 340 milijuna kuna, a dio sredstava osigurano je i kroz EU-projekte. Poticala se konkurentnost i inovacije, infrastruktura, kamate na poduzetničke kredite, obrazovanje i obrtništvo. Najviše sredstava planirano je za projekte jačanja konkurentnosti (potpore za uvođenje novih tehnologija, sustave upravljanja kvalitetom i tehničko usklađivanje), a znatan dio bio je namijenjen marketinškim aktivnostima obrtnika i subjekata malog i srednjeg poduzetništva. Kroz novi pilot-projekt Gazele bila je osigurana potpore za brzorastuće proizvodne subjekte koji su u zadnje tri godine ostvarili rast prihoda, zaposlenosti i izvoza.

Planom je bio predviđen i nastavak ulaganja u razvoj poduzetničkih zona u jedinicama lokalne samouprave, kao i potpore za rad i jačanje razvojnih agencija, poduzetničkih centara, inkubatora i tehnoloških parkova. Najveći dio posla u provođenju tih projekata obavila je Hrvatska agencija za malo gospodarstvo. Najviše sredstava bilo namijenjeno je za poticanje konkurentnosti i inovacija, zatim za projekt *Poduzetništvo žena*, za sufinanciranje klastera i zadruga, za obrazovanje poduzetnika, dok su EU-projekti sufinancirali poboljšanja informiranja poslovne zajednice, institucionalnog jačanja, podrške za konkurentnost, izvoz i inovacije, regionalnu konkurentnost, e-business, savjetovanje i klastere.

Najavljene ključne promjene u provedbi poticajnih mjera u 2008. godini među ostalim su obuhvatile uspostavljanje bolje koordinacije davatelja potpora, promjene u politici potpora, olakšavanje poslovanja gospodarskih subjekata malog i srednjeg poduzetništva i promjene u sustavu poticaja. Ostvareno je 35% više proračunskih sredstava poticaja, a poduzetnici su iskazali veliki interes za projekte poticaja, pa je zaprimljeno i obrađeno 11.814 zahtjeva, što je 69% više nego u 2007. godini (vidjeti tablicu 13, na sljedećoj stranici). Spomenutim mjerama:

- Usklađen je ustroj Hrvatske agencije za malo gospodarstvo kao središnjeg operativnog tijela za provedbu mjera iz godišnjih Operativnih planova poticaja malog i srednjeg poduzetništva (Agencija je provodila pet projekata s petnaest projektnih aktivnosti);
- Ciljevi poticanja malog i srednjeg poduzetništva usmjereni su na konkurentnost i inovacije, regionalnu konkurentnost, provedbu alternativnih oblika financiranja razvoja i poticajne mjere za prilagodbu ulasku u EU;
- Izmijenjeni su propisi kojima se uređuje nadležnost za provedbu poticajnih mjera i njihovu koordinaciju tako da je Ministarstvo postalo središnje i koordinativno tijelo za sve potpore malog i srednjeg poduzetništva;
- Uveden je sustav praćenja učinaka potpora i središnja baza podataka (Registar potpora) za potrebe analiza, prognoza, vrednovanja i planiranje mjera;

[144] Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02 i 63/07.
[145] Zakon o državnim potporama, NN 140/05.

- Obrtni je registar usklađen sa smjernicama Strategije razvoja elektroničkog poslovanja i Programa e-Hrvatska, uspostavljen je elektronički servis za preuzimanje podataka registra putem interneta, doradom programskog sustava za upis obrta podignuta je njegova tehnološka i funkcionalna razina, što je pridonijelo realizaciji *on-line* registracije obrta (e-Obrt) i kompatibilnosti s ostalim područjima javnih usluga iz Programu e-Hrvatska;
- Započet je postupak za osnivanje Fonda rizičnog kapitala VENCRO u sastavu Poslovno-inovacijskog centra BICRO;
- Pokrenut je Forum javno-privatnog dijaloga za malo i srednje poduzetništvo, kao dvosmjerni kanal za razmjenu informacija, komunikaciju i dijalog između sektora malog i srednjeg poduzetništva i Ministarstva s ciljem da se tijekom stvaranja strategija i politika na nacionalnoj razini u obzir uzmu potrebe i prioriteti MSP-a;
- Forum javno-privatnog dijaloga utvrdio je pet područja na kojima će radit (zakašnjela plaćanja, primjena pravne norme šutnja je pristanak, javna nabava, izdavanje dozvola i suglasnosti te izvrsnost kao temeljni kriterij u dodjeli potpora);
- Kroz računalno podržan sustav za praćenje državnih potpora, informacije o korisnicima potpora objavljene su na internetskoj stranici Ministarstva.

Tablica 13: Projekti, tražene i odobrene potpore te iznosi potpora u 2008. godini

PROJEKT	TRAŽENE POTPORE	DANE POTPORE	IZNOS POTPORA (kn)
Jačanje konkurentnosti MSP-a	5.574	2.624	106,332.199
Poduzetništvo žena i ciljnih skupina	2.434	1.596	11,641.500
Inovacije i novi proizvodi	490	248	6,119.190
Poduzetničke potporne institucije	81	73	6,373.000
Hrvatska izvozna ofenziva	312	126	9,884.100
Dokvalifikacije i prekvalifikacije u obrtništvu	916	654	2,079.851
Razvoj obrtništva	627	404	4,189.000
Obrazovanje u obrtništvu	350	246	5,151.999
Zadružno poduzetništvo	125	45	2,650.000
Obrazovanje za poduzetništvo	166	142	6,402.800
Poticanje regionalne konkurentnosti	57	47	5,900.000
Poduzetništvo u kulturi	466	70	2,000.000
Poduzetničke zone	216	135	113,210.000
UKUPNO	**11.814**	**6.410**	**281,933.639**

Izvor: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, "Operativni plan poticanja malog i srednjeg poduzetništva za 2009. godinu", Zagreb, 2009.

U nastavku će se predočiti neki EU-projekti. Osim poticajnog sustava za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u 2009. godini, provodili su se i/ili će završiti i neki projekti koji se financiraju iz sredstava EU-a, i to[146]:

1. Projekt strukovnog obrazovanja: Riječ je o projektu strukovnog obrazovanja usmjerenog na tržište rada. Započeo je 2006. godini, a završit će u 2012. godini. Cilj mu je unaprjeđenje strukovnog obrazovanja u skladu s potrebama hrvatskog obrtništva te malih i srednjih trgovačkih društava. Aktivnostima Projekta potiče se 1. razvoj sustava uključujući razvoj socijalnog partnerstva na središnjoj i regionalnoj razini i to kroz razvoj škola i razvoj ljudskih resursa te 2. razvoj zanimanja, obrazovnih planova i

[146] www.mingorp.hr (08.04.2010.)

programa. Ostale aktivnosti Projekta usmjerene su na razvoj profesionalne orijentacije te profesionalno savjetovanje i profesionalne pripreme.

2. Projekt CARDS 2004: Riječ je o projektu poboljšavanje informiranosti hrvatske poslovne zajednice (BIZimpact). Započeo 17. rujna 2007. godine i s rokom do 16. rujna 2009. godine. Aktivnosti Projekta bile su usmjerene na usporednu analizu hrvatskog i EU zakonodavstva u područjima koja će, ulaskom Hrvatske u EU, značajno utjecati na hrvatsku poslovnu zajednicu i to: zaštita potrošača, zaštita okoliša, norme za poljoprivredne proizvode, norme za industrijske proizvode, javna nabava, državne potpore, tržišno natjecanje i prava intelektualnog vlasništva. Usklađivanje i promjene zakonodavstva neophodno je kako bi hrvatski poslovni sektor dostigao standarde EU-e i postao konkurentan u Uniji i na globalnom tržištu. Učinak zakonskih promjena primjenom metodologije za procjenu učinka propisa obuhvaća izradu pet studija slučaja iz odgovarajućih zakonskih područja Projekta. Sredstva: 1,5 milijun EUR-a i 5.900.000 kuna.

3. Projekt PHARE 2005: Riječ je o projektu institucionalnog jačanja malog i srednjeg poduzetništva i razvoju politike za usklađivanje s EU-om (SMEPED). Započeo 18. lipnja 2007. godine s produženim rokom do 17. svibnja 2009. Aktivnosti su obuhvaćale institucionalno jačanje sposobnosti Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva i Hrvatske agencije za malo gospodarstvo za izradu učinkovite politike za mala i srednja poduzeća koje će udovoljiti standardima EU-e (20. poglavlju Poduzetništvo i industrijska politika - pravne stečevine Zajednice te europskoj Povelji za malo gospodarstvo. Sredstva: 1,795 mil. EUR-a i 5.500.000 kuna. Aktivnosti su Projektu bile fokusirane na sljedeće:

- Poboljšanje institucionalnog okvira i unaprjeđenje sposobnosti korisnika za donošenje politika i strategija za razvoj malog i srednjeg poduzetništva (MSP-a);
- Unaprjeđenje kvalitete poslovno-konzultantskih usluga (BAS);
- Usklađivanje definicija MSP-a i statističkog praćenja sukladno standardima EU-e;
- Unaprjeđenje regulatornog okruženja za malo i srednje poduzetništvo; te
- Osposobljavanje zaposlenika u institucijama ključnima za razvoj MSP-a na nacionalnoj i lokalnoj razini i njihovo umrežavanje s međunarodnim institucijama.

4. Projekt PHARE 2006: Riječ je o projektu podrške povećanju konkurentnosti i izvoza malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj. Zaključno s 30. studenim 2008. godine, program Phare 2006 ugovoren je u visokom postotku od čak 84,8% posto. Od 52,82 milijuna eura, koliko je bilo raspoloživo za Program, ugovoreno je 44,79 milijuna eura, odnosno potpisano je 119 ugovora, od čega su 24 ugovora namijenjena izravno malim i srednjim poduzetnicima. To je prvi put kako sredstva iz pretpristupnih fondova EU-e mogu izravno koristiti mali i srednji poduzetnici. Javni poziv za potencijalne korisnike grantova bio je objavljen 19. veljače 2008. godine, a zatvoren je 28. travnja 2008. godine. Tijekom postupka evaluacije prispjelih projektnih prijedloga odabrana su poduzeća čiji su projekti ispunjavali kriterije postavljene u natječaju.

Od 75 prijavljenih projektnih prijedloga odobreno je 24 u ukupnom iznosu cca. 2,100.000 eura. Poduzeća kojima su odobrena bespovratna sredstva su izvoznici s više od 10 zaposlenika koje karakteriziraju razvojni projekti te proizvodi i usluge s višom dodanom vrijednošću. Uglavnom su iz sektora metalne industrije, zatim proizvodnje plastičnih proizvoda, drvno-prerađivačke industrije, prehrambene industrije, te informatičke tehnologije. Tijekom 2009. godine poduzetnici – korisnici

grantova (darovnica) trebali su implementirati projekte za koje su dobili bespovratna sredstva uz monitoring provedbe od strane Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva te Središnje agencije za financiranje i ugovaranje programa i projekata EU. Inače, u 2009. godini iskorišteno je 2,7 milijuna eura i 15.000.000 kuna.

Tijekom 2009. godine Vlada Republike Hrvatske, odnosno Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, među inim, realiziralo je još neke zanimljive projekte, i to:

Projekt Klasteri – udruživanjem do uspjeha: Cilj je Projekta bio poticanje udruživanja poduzeća u svrhu nastajanja gospodarskih interesnih udruženja ili drugih ugovornih oblika (klastera) zbog višeg stupnja finalizacije zajedničkog proizvoda te poticanje već formiranih. Sredstva mogu ostvariti klasteri koji kao članicu imaju minimalno jednu znanstveno-istraživačku instituciju sa područja Republike Hrvatske. Mjere se uglavnom odnose na pokriće dijela troškova klastera u osnivanju, i to za (maksimalan iznos po pojedinom korisniku može iznositi do 50% troškova navedenih namjena, a najviše do 400.000 kuna):

- Stručno-konzultantske usluge;
- Usluge studije opravdanosti osnivanja klastera;
- Izradu plana i programa rada, investicijskog projekta, tehničko-tehnološkog elaborata, stručnog usavršavanja i ostale intelektualne usluge;
- Izradu dizajna proizvoda, ambalaže i poslovne dokumentacije;
- Promidžbene aktivnosti (istraživanje tržišta, marketing, web-stranice i slično);
- Ispitivanje, atestiranje i zaštitu proizvoda;
- Nabave i prilagodbe informacijsko-komunikacijske tehnologije;
- Operativne troškovi voditelja klastera do 50%;

Projekt Obrazovanje za poduzetništvo: Cilj je Projekta bio obrazovanje i usvajanje specifičnih znanja i vještina o poduzetništvu, a u funkciji cjeloživotnog učenja za poduzetništvo. Korisnici su sredstava bile poduzetničke potporne te obrazovne i partnerske institucije. Projekt je predviđao pet aktivnosti:

1. Obrazovanje poduzetnika početnika, poduzetnika u rastu i razvoju, obrtnika i poduzetnika u zadrugama;
2. Obrazovanje za poduzetništvo u predškolskim ustanovama, osnovnim i srednjim školama;
3. Poticanje poduzetničkog obrazovanja na visokoobrazovnim institucijama sufinanciranjem specijalističkih diplomskih stručnih studija i poslijediplomskih specijalističkih studija, doktorskih disertacija od posebnog značaja za malo gospodarstvo, interdisciplinarnih projekata u funkciji poduzetništva, te studentskih poduzetničkih inkubatora;
4. Sufinanciranje učeničkih zadruga u osnovnim i srednjim školama koje specijaliziranim programima uvode učenike u poduzetništvo; te
5. Promocija poduzetništva − Poticanje poduzetništva mladih, poduzetništvom protiv siromaštva − u stvaranju egzistencije u rijetko naseljenim područjima

Projekt Jačanje konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva: Cilj je Projekta bio poticanje proizvodnje i konkurentnosti proizvoda uvođenjem novih tehnologija i tehnoloških postupaka, unaprjeđenjem postojećih tehnologija, tehnoloških postupaka i razvoj novih proizvoda i proizvoda s višom dodanom vrijednosti. Pod pojmom nove

tehnologije podrazumijeva se unaprjeđenje tehnoloških procesa s ciljem povećanja kvalitete, proizvodnosti rada, sigurnosti na radu i unaprjeđenja energetske i ekološke učinkovitosti. Ostvaruje se instaliranjem nove opreme ili njezinih dijelova i primjenom novog znanja.

Poticajnim se mjerama nastojalo stvarati i unaprjeđivati marketinški pristup upravljanja poduzećem, a time povećati konkurentnost proizvoda i poduzeća, stvaranje povoljnijih uvjeta za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom i okolišem, certificiranje sukladnosti proizvoda prema hrvatskim i europskim normama i smjernicama (CE-oznaka), stjecanje prava uporabe znaka izvorno hrvatsko, hrvatska kvaliteta i hrvatski otočni proizvod i drugo s ciljem povećanja konkurentnosti proizvoda na inozemnom i domaćem tržištu, sukladno EU smjernicama i slobodnog kretanja roba. Realizacijom navedenih aktivnosti željela se postići viša razina sposobnosti suočavanja s konkurentskim pritiscima i tržišnim snagama u sektoru malog i srednjeg poduzetništva.

Program konkurentnosti i internacionalizacije: Riječ je o programu poticanja međunarodne konkurentnosti i internacionalizacije gospodarstva u 2009. i 2010. godini. Cilj je Programa jačanje međunarodne konkurentnosti hrvatskog gospodarstva u uvjetima financijske i gospodarske krize kroz snažnu podršku procesima njegove internacionalizacije te kroz jačanje konkurentnih kapaciteta domaćih poduzeća, čime se željelo utjecati na pozitivna kretanja u gospodarstvu. Program predstavlja shemu, odnosno kombinaciju postojećih i novih poticajnih mjera za internacionalizaciju s ciljem zadržavanja postojećih i jačanja novih konkurentskih prednosti, i to na način da se potiču aktivnosti na razini pojedinačnog poduzeća i na razini različitih oblika udruživanja poduzeća prilikom zajedničkog nastupa na međunarodnim tržištima. Na razini pojedinačnog poduzeća, potpore su se dodjeljivale za sljedeće aktivnosti:

- **Nastup poduzeća na inozemnim sajmovima:** Aktivnost obuhvaća sufinanciranje nastupa poduzeća na inozemnim sajmovima i izložbama, a sufinancira se najam i zakup izložbenog prostora, opremanje izložbenog prostora, prijevoz i osiguranje izložbenih uzoraka, uvrštenje u sajamski katalog i tiskanje publikacija, izrada promidžbenog materijala za nastup na sajmovima te organizacija događanja vezanih za sajam;

- **Internacionalizacija novog proizvoda temeljem jačanja konkurentnosti:** Aktivnost obuhvaća nematerijalna ulaganja vezana uz uvođenje novog proizvoda na međunarodno tržište, i to za istraživanje tržišta, certificiranje proizvoda – dokaz o sukladnosti (CE oznaka) i usklađivanje s specifičnim normama za pojedine vrste proizvoda prema zahtjevima kupca, korištenje vanjskih usluga pri kreiranju brenda, izrade dizajnerskog rješenja za razvoj proizvoda namijenjenog serijskoj ili pojedinačnoj proizvodnji (dizajnerska studija) i izrada prototipa te pokrivanje dijela troškova uvođenja novog proizvoda na novo međunarodno tržište; te

- **Priprema uvođenja novog ili postojećeg proizvoda na novo tržište:** Aktivnost obuhvaća sufinanciranje dijela troškova za sufinanciranje dijela obveza po kreditu uvođenja novog ili postojećeg proizvoda na novo tržište i sufinanciranje dijela obveza po osiguranju uvođenja novog ili postojećeg proizvoda na novo tržište.

Projekt E-obrazovanje u poduzetništvu: HITPOP ili Hrvatski InTernetski Portal za Obrazovanje u poduzetništvu pokrenut je temeljem analize potreba malog i srednjeg poduzetništva koja je pokazala da postoji interes za javnim e-servisom za poduzetničko obrazovanje, budući da Hrvatska nema jedinstveni portal informacija o

ponudi obrazovanja za poduzetnike i poduzetništvo. Projekt se provodi temeljem Operativnog plana poticanja malog i srednjeg poduzetništva za 2007. i 2008. godinu. HITPOP je javno objavljen na XII. Nacionalnom savjetovanju o gospodarstvu i poduzetništvu u Šibeniku, 30. svibnja 2008. godine. Od idejnog rješenja koje je oblikovano krajem 2006. godine, do objave Pilot projekta u Operativnom planu poticanja malog i srednjeg poduzetništva u ožujku 2007. godine, pa do prve radne faze Pilot projekta trebalo je oko 8 mjeseci.

Temeljem Pilot projekta odabran je izvođač i utvrđeni temeljni zahtjevi izvedbe projekta. Sredstva su osigurana u Proračunu Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva. Na stvaranju portala radilo je 50 poduzetničkih institucija, sudionica Projekta. Za njih je u studenom 2007. godine organizirana izobrazba, obavljene su vježbe na portalu, priključeni svi sudionici, obavljene aktivnosti na koordinaciji tzv. udaljenog uredništva te je održan cijeli niz komunikacijskih poslova radi predlaganja poboljšanja i prilagodbi informacija i izgleda portala. Druga je faza obuhvatila aktivnosti na informativnim sadržajima i prikazima, odnosno praćenju informacija iz svih županija i njihovoj objavi, prilagođavanje i izgradnju portala sukladno širenju informacija i sudionika, održavanje i ažuriranje informacija te uključivanje drugih zainteresiranih sudionika. Osnovano je web uredništvo prema kriterijima koji će se dogovoriti sa svim sudionicima portala.

Daljnji razvoj portala HITPOP u trećoj fazi će obuhvatiti Pilot aktivnosti na izgradnji web aplikacije za *online* izradu Poslovnog plana poduzetnika, EBCL diplomu (institucije koje poduzetništvu pružaju mogućnost stjecanja diplome), spajanje hrvatskih sveučilišta na portal, završavanje osnivanja web uredništva na razini regija te druge aktivnosti prema prijedlozima obrazovnih institucija, sudionika portala. Konačno, HITPOP je informativni portal namijenjen poduzetnicima i svima koji su zainteresirani za poduzetničko obrazovanje. Organizator i nositelj je Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, dionik je Središnji državni ured za e-Hrvatsku, a suradnici su potporne institucije poduzetništva, obrazovne institucije i akademska zajednica. Projekt je u sastavu Operativnog plana provedbe programa e-Hrvatska te se Središnjem državnom uredu za e-Hrvatsku podnosi izvješće o provedbi.

Projekt IPARD: To je pretpristupni program EU-e za razdoblje 2007.-2013. godine i sastavni je dio IPA-e (Instrument pretpristupne pomoći), odnosno njegova V. komponenta (Ruralni razvoj). IPARD će se provoditi kroz tri osnovna cilja ili strateška prioriteta, i to: 1. Poboljšanje tržišne učinkovitosti i provedba standarda Zajednice (ulaganje u poljoprivredna gospodarstva i ulaganje u preradu i trženje); 2. Pripremne radnje za provedbu poljoprivredno okolišnih mjera i lokalnih strategija ruralnog razvoja (radnje za poboljšanje okoliša i krajolika te priprema i provedba lokalnih strategija ruralnog razvoja); te 3. Razvoj ruralne ekonomije (ulaganje u ruralnu infrastrukturu i diversifikacija gospodarskih aktivnosti).

Projekt SAPARD: Ravnateljstvu za tržišnu i strukturnu potporu u poljoprivredi (SAPARD Agencija) dodijeljena je nacionalna akreditacija za provedbu Mjere 1 (Ulaganje u poljoprivredna gospodarstva) i Mjere 2 (Unapređenje prerade i trženja poljoprivrednih i ribljih proizvoda) SAPARD Programa (Plana za poljoprivredu i ruralni razvoj 2005-2006.). Akreditaciju je dodijelio Nacionalni dužnosnik za ovjeravanje na temelju pozitivnog mišljenja vanjskih revizora i kontinuiranog praćenja uspostavljanja administrativnih i operativnih procedura u SAPARD Agenciji. Nakon postupka revizije od strane Europske komisije, 2006. godine donesena je Odluka o prijenosu ovlasti

upravljanja pomoći provedbenoj Agenciji za pretpristupne mjere u poljoprivredi i ruralnom razvoju u pretpristupnom razdoblju.

Program kreditiranja poduzetnika početnika. U lipnju 2009. godine Ministarstvo obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti donijelo je Nacionalni program za mlade od 2009. do 2013. godine. Vlada je još 2003. godine donijela je Nacionalni program djelovanja za mlade ciljem jasnog i dugoročnog opredjeljenje u stvaranju socijalnih, obrazovnih, odgojnih, kulturnih, materijalnih i ostalih uvjeta za trajnu dobrobit mladih te njihovo aktivno, potpuno i odgovorno sudjelovanje u društvenoj zajednici. Nacionalni program obuhvaćao je sljedeća područja djelovanja: obrazovanje i informatizacija, zapošljavanje i poduzetništvo, socijalna politika, zdravstvena zaštita i reprodukcijsko zdravlje, aktivno sudjelovanje mladih u društvu, mladi i civilno društvo, kultura mladih i slobodno vrijeme te mobilnost, informiranje i savjetovanje.

Svrha Nacionalnog programa bila je cjelovito promicanje razvoja i dobrobiti mladih u kojem se država obvezuje na zaštitu mladih te na stvaranje navedenih uvjeta za njihov dostojan život. Nacionalnim programom bili su zadani strategijski ciljevi, plan za njegovu provedbu, financiranje predloženih mjera, a upućene su i preporuke jedinicama lokalne samouprave i organizacijama civilnog društva. Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, organizacije civilnog društva i ostali činitelji društvene zajednice, poput vjerskih zajednica i političkih stranaka te sveučilišnih i znanstvenih institucija, pozvane su da međusobnim poticanjem i zajedničkim djelovanjem pridonesu postizanju zajedničkih ciljeva za dobrobit mladih.

Obrazovanje i informatizacija. Nakon nekoliko neuspjelih pokušaja reformiranja obrazovnog sustava, posljednjih se godina u Hrvatskoj u tom području zbivaju značajne promjene. Obrazovanje se sve više shvaća kao važan čimbenik razvoja pojedinca i društva. Koncept školovanja postupno se zamjenjuje konceptom cjeloživotnog učenja i podučavanja, u skladu s idejom društva i gospodarstva znanja. Umjesto periodičnih reformi škole, sve više se govori o permanentnim promjenama obrazovanja, ali i o potrebi integriranja formalnih, neformalnih i samoobrazovnih mogućnosti učenja i podučavanja. Sve veći naglasak stavlja se na profesionalnu i institucionalnu autonomiju te na odgovornost za osiguranje kvalitete, zbog čega se veća pozornost počinje usmjeravati na ishode ili rezultate obrazovanja.

Malo poduzetništvo, kao čimbenik razvoja zemlje, danas u Hrvatskoj dobiva na značaju zahvaljujući pozitivnom utjecaju međunarodne zajednice, utjecaju iskustava susjednih zemalja. Načelno se može reći da postoji konsenzus ekonomista i političara kako je podrška malom poduzetništvu u svim segmentima željena smjernica budućeg ekonomskog razvoja, iako su moralno upitna privatizacija, sporost tranzicije te nekonzistentnost ekonomske politike negativno utjecale na razvoj malog poduzetništva. Budući da tranzicija u prvi plan dovodi poduzetništvo i samozapošljavanje, vidljivo je da će rezultati tranzicije pozitivno i izravno utjecati na razvoj malog poduzetništva. Pozornost valja usmjeriti na zakonski okvir, strateške mjere i druge instrumente razvoja malog poduzetništva. Još uvijek postoji mnoštvo vanjskih i unutarnjih barijera njegovom daljem intenzivnijem razvoju.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 2 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati mišljenje ispitanika o važnosti ključnih ciljeva koji se predočavaju u različitim programima, planovima, projektima i mjerama poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu. Rezultati su predočeni u tablici 14 (na sljedećoj stranici), iz koje je

razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaki od 10 ponuđenih ciljeva) proteže u rasponu od najviše 5,57 (smanjenje administrativnih prepreka ulaska u turističku branšu) do najmanje 5,04 (razvoj edukacijskih programa za male turističke poduzetnike).

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,98 (izgradnja objekata koji su izgledom i veličinom u skladu s okolišem), a najmanju od 1,62 (poticanje ekoloških i razvojno održivih turističkih djelatnosti). Koeficijenti asimetrije pokazuju da nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,17 (produžetak sezone i povećanje prihoda turističkih poduzeća). Analiza varijance (p = 0,0002) pokazuje kako postoji značajan varijabilitet između 10 ponuđenih razloga.

Tablica 14: Mišljenje ispitanika o važnosti ciljeva koji se ostvaruju kroz različite programe, planove, projekte i mjere poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu

PONUĐENI CILJEVI (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Izgradnja objekata koji su izgledom i veličinom u skladu s okolišem	5,08	1,98	-0,71
Jačanje turističke poduzetničke klime u cijelom društvu	5,43	1,63	-1,05
Poboljšanje kvalitete poslovne i poduzetničke infrastrukture	5,33	1,64	-0,86
Poboljšanje ponude i prilagodba svjetskom turističkom tržištu	5,30	1,70	-0,87
Poticanje ekoloških i razvojno održivih turističkih djelatnosti	5,36	1,62	-0,83
Povećanje učinkovitosti, kvalitete i konkurentnosti turističkih tvrtki	5,42	1,64	-1,05
Produžetak sezone i povećanje prihoda turističkih tvrtki	5,50	1,81	-1,17
Razvoj edukacijskih programa za male turističke poduzetnike	5,04	1,78	-0,58
Razvoj i primjena suvremenih tehnologija i inovacija	5,09	1,75	-0,74
Smanjenje administrativnih prepreka ulaska u turističku branšu	5,57	1,83	-1,16
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0002			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 8 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti ciljeva koji se predočavaju u različitim programima, planovima, projektima i mjerama poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 10 ponuđenih ciljeva zauzeli sljedeći: 1. Smanjenje administrativnih prepreka ulaska u turističku branšu (5,57), 2. Produžetak sezone i povećanje prihoda turističkih poduzeća (5,50) te 3. Jačanje turističke poduzetničke klime u cijelom društvu (5,43). Posljednja tri mjesta među 10 ponuđenih ciljeva zauzeli su: 8. Razvoj i primjena suvremenih tehnologija i inovacija (5,09), 9. Izgradnja objekata koji su izgledom i veličinom u skladu s okolišem (5,08) te 10. Razvoj edukacijskih programa za male turističke poduzetnike (5,04).

Grafikon 8: Rang ciljeva koji se ostvaruju kroz različite programe, planove, projekte i mjere poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako su ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, na prva tri mjesta identificirali osobito važne ciljeve koji se kane postići različitim programima, planovima, projektima i mjerama poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu. Ovim nalazima u potpunosti je potvrđena pomoćna hipoteza 2, koja glasi: Poticanje i kreditiranje malog poduzetništva i motiviranost ugostiteljskih zaposlenika povećavaju konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu iz pravih su se razloga odlučili na bavljenje ugostiteljskom djelatnošću, posjeduju dobre poduzetničke osobine, prepoznaju ciljeve poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u ugostiteljstvu te koriste opravdane motive kojima animiraju svoje zaposlenike za rad.

4.3. POSEBNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

U ovom dijelu, definirat će se pojam i objasniti značenje i povijest malog poduzetništva u ugostiteljstvu, eksplicirati pojam i sadržaj hotelijerskog i restoraterskog poduzetništva. U sklopu ove cjeline bit će predočeni nalazi empirijskog istraživanja o razlozima ispitanika za ulazak u ugostiteljsku djelatnost i na kraju, prikazat će se nalazi o spletu motiva kojima mali poduzetnici u ugostiteljstvu potiču svoje zaposlenike.

3.2.1. Pojam i značenje malog poduzetništva u ugostiteljstvu

Ugostiteljstvo se s hrvatskog jezika teško može prevesti na strane jezike, tj. nije jednoznačno u pojmu i duhu jezika. Hrvatska riječ hotelijerstvo dolazi od latinske riječi "hospes", što se može prevesti kao gostoprimstvo pa čak i domaćinstvo. U njemačkom

jeziku upotrebljava se "Gastgewerbe", koji objedinjava djelatnosti i objekte koje pružaju usluge smještaja, pripreme i prodaje hrane. U engleskom jeziku "Hospitality", prevodi se kao usluga smještaja i prehrane, dok je za uži pojam usluga smještaja (hotelijerstvo) upotrebljiv pojam "Hotels Industry", a uži pojam "Catering", jednoznačan za objekte i usluge, vezane samo za usluge prehrane.[147]

Ugostiteljstvo je gospodarska grana, zato što se usluge nude i prodaju na tržištu, jer davanje usluge (ugostiteljske), koja se ne naplaćuje ne smatra se gospodarskom djelatnošću, kao npr. gostoprimstvo. Stoga ugostiteljstvo, kao gospodarska grana, potiče promet usluga i roba, ali svojom složenom gospodarskom aktivnošću multiplikatorno utječe na razvoj drugih gospodarskih djelatnosti, kao što su promet, trgovina, bankarstvo, ostale usluge i proizvodnja roba vezanih za ugostiteljsko gospodarstvo.[148] Kao rezultat svake poslovne i ljudske aktivnosti, usluge su dio društveno korisne aktivnosti te spadaju u tzv. uslužne djelatnosti. Sukladno tomu, možemo govoriti o sljedećim karakteristikama ugostiteljskih usluga:

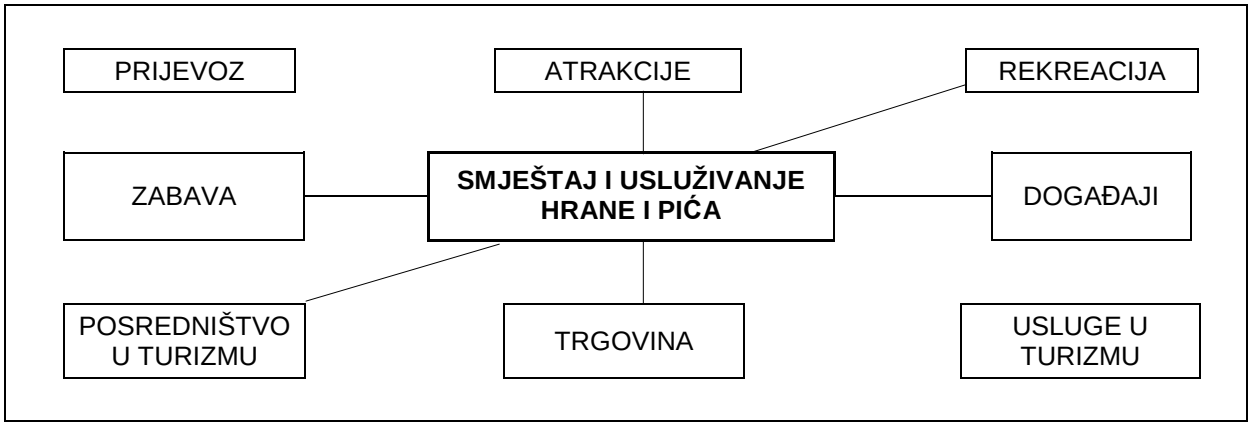
- **Neopipljivost** (usluga se ne može iskušati prije uporabe);
- **Neuskladištivost** (istodobnost pružanja i potrošnje usluge);
- **Heterogenost** (posebnost usluge svakog ugostiteljskog subjekta);
- **Promjenjivost** (proistječe iz sezonalne kolebljivosti potražnje);
- **Korisnost** (usluga služi zadovoljavanju neke potrebe);
- **Postojanost** (trajnost i postojanost korištenja usluge);
- **Evolutivnost** (promjenjivost usluge sukladno zahtjevima potrošača);
- **Kvaliteta** (potražnja samo za kvalitetnom uslugom) i slično.

Ugostiteljske se usluge pružaju u ugostiteljskim objektima, koji su namijenjeni, uređeni i opremljeni za pružanje tih usluga, a moraju ispunjavati zakonom propisane minimalne uvjete za pojedinu vrstu ugostiteljskih objekata. Minimalni se uvjeti odnose na uređenje i opremu te usluge u ugostiteljskim objektima. S obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje pružaju, ugostiteljski objekti razvrstavaju se u mnoštvo skupina. Osim toga, postoje i tzv. objekti pratećih usluga, odnosno objekti za pružanje usluga zabave i rekreacije, kao što su športski tereni i objekti koji turistima omogućavaju bavljenje različitim športsko-rekreacijskim aktivnostima (primjerice, tereni za golf, tenis i slično), *wellness* i *spa* objekti, koji uglavnom služe za opuštanje, tematski i zabavni parkovi koji osiguravaju različite doživljaje, kasino koji je namijenjeni igrama na sreću, objekti za organiziranje sastanaka i konferencija i slično.

Ugostiteljstvo je u gospodarska djelatnost s temeljnom misijom dugoročnog zadovoljavanja društvenih potreba za smještajem, ishranom i pićem, uz primjene posebne tehnike hotelskog i restoranskog poslovanja. Temeljni je cilj ugostiteljstva sadržan u uspostavljanju simbioze i harmonizacije svih odnosa na relaciji između ugostiteljskih objekata i korisnika ugostiteljskih usluga. Inače, ugostiteljstvo se dijeli na hotelijerstvo i restoraterstvo. Znači, ugostiteljstvo je svojevrsna poveznica u cjelokupnom sustavu turizma (vidjeti shemu 1, na sljedećoj stranici).

[147] Ružić D., "Upravljanje marketingom u turizmu", Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija,1997., str. 6.
[148] Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 64.

Shema 1: Ugostiteljstvo kao glavna poveznica u sustavu turizma



Izvor: www.efzg.hr (03.05.2010.)

Svaka zemlja, odnosno svako zemljopisno područje imaju i neke svoje specifične ugostiteljske objekte, primjerice u Hrvatskoj imamo zdravljak, konobu, klet i slično, dok u Bosni i Hercegovini nalazimo kafić, aščinicu, burekdžinicu, ćevabdžinicu i slično, zatim povijesni hamam han i saraj. Prema tipu i vrstu usluga ugostiteljske objekte možemo podijeliti na ugostiteljske objekte za pružanje usluga smještaja i ugostiteljske objekte za pružanje usluga hrane i pića. U ugostiteljskim objektima mogu se priređivati i različiti oblici zabava, svečanosti i proslava. Prema kvaliteti i broju usluga koje pružaju, ugostiteljskim se objektima određuje kategorija. Danas se najčešće za kategorizaciju ugostiteljskih objekata koriste zvjezdice. Veći broj zvjezdica označava da je ugostiteljska usluga kvalitetnija, potpunija i skuplja.

Osim temeljnih djelatnosti, odnosno uslugama smještaja te pripreme i usluživanja, hrane i pića, ugostiteljstvo se bavi i aktivnostima rekreacije, športa, zabave, kulture i drugim, čemu su namijenjeni sadržaji u sklopu ugostiteljskim objekata (bazeni, teniska i druga igrališta, staze za trčanje i slično), a mogu biti organizirane i različite zabavne manifestacije (prigodni programi, koncerti, izložbe i slično). Zbog atraktivnosti, svoju ponudu ugostitelji često nadopunjavaju i različitim obrtničkim, trgovačkim, zdravstvenim, osobnim i drugim uslugama, pa u ugostiteljskim objektima možemo kupiti suvenire, tiskovine, odjevne predmete i različite druge potrepštine, a u mnogi ugostiteljski objekti imaju frizerske, pedikerske i kozmetičarske salone, a često i različite zdravstveno-terapijske sadržaje (vidjeti sliku 2, na sljedećoj stranici).

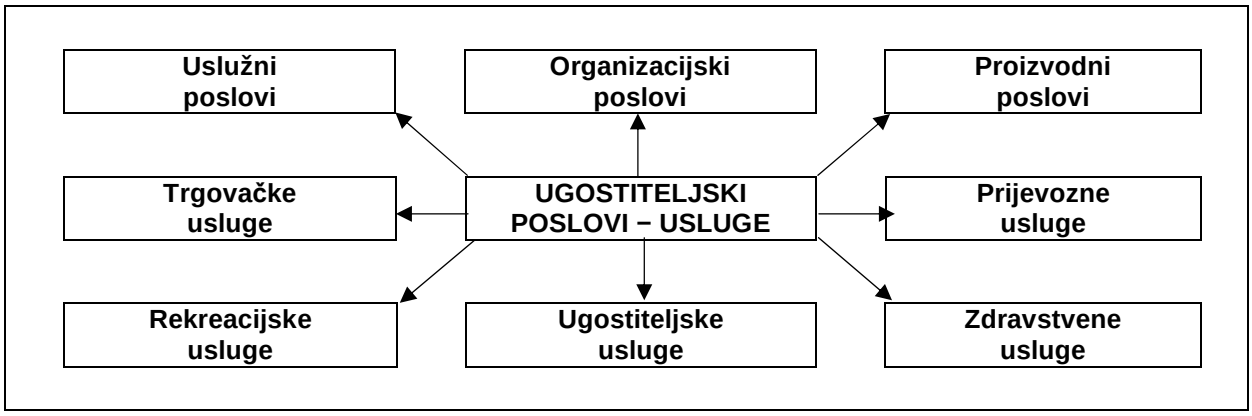
Postoji više oblika i načina pružanja usluga, odnosno obavljanja ugostiteljske djelatnosti. Heterogenost ugostiteljstva uvjetuje i različite načine poslovanja, pri čemu raznovrsnost usluga osigurava potpunije zadovoljavanje potreba gostiju. Ugostiteljska se djelatnost obavlja u ugostiteljskim objektima koje možemo klasificirati prema više kriterija, primjerice:[149]

- **Prema tehnološkom procesu:** Restauraterstvo (bavi se pružanjem usluga prehrane i točenja pića); te hotelijerstvo (dio ugostiteljstva koji se bavi pružanjem usluga smještaja);
- **Prema pravnom obliku:** Inokosno (u vlasništvu jedne osobe); partnerstvo (u vlasništvu dvije osobe ili uže skupine); te društvo kapitala (u vlasništvu većeg broja osoba koje svoje vlasništvo dijela poduzeća ostvaruju posjedovanjem dionica);

[149] www.efzg.hr (05.05.2010.)

- **Prema vlasništvu:** Državno (u pretežitom državnom ili javnom vlasništvu); privatno (u privatnom vlasništvu); te mješovito (u mješovitom ili tzv. javno-privatnom vlasništvu);
- **Prema razdoblju poslovanja:** Stalno ili cjelogodišnje (posluje tijekom cijele godine); sezonsko (posluje samo tijekom ljetne ili zimske sezone); te povremeno (posluje samo prigodno, primjerice, za blagdane, sajmove, proslave i slično);
- **Prema lokaciji:** Primorsko (locirano u primorskim središtima); planinsko (locirano u planinskim središtima); te kontinentalno (locirano u kontinentalnim, pretežno gradskim središtima);
- **Prema organizacijskoj strukturi:** Samostalno (na tržištu djeluje kao samostalni subjekt; u sastavu drugog ugostiteljskog subjekta; te u sastavu neugostiteljskog subjekta;
- **Prema isplativosti poslovanja:** Komercijalno ili profitno orijentirano (otvorenog tipa, za sve korisnike bez razlike, i posluje s ciljem ostvarivanja dobiti); te nekomercijalno ili neprofitno orijentirano (zatvorenog tipa i obično ne posluje zbog profita, primjerice, studentski i đački restorani, odnosno objekti za određene skupine i pod uvjetima koji su za članove skupina obično vrlo povoljni);
- **Prema mjestu pružanja usluga:** Stacionarno (obavlja se u nepokretnim, tzv. čvrstim objektima); te mobilno (obavlja se u pokretnim objektima, odnosno pruža uslugu u prijevoznim sredstvima, primjerice, brodovima, željezničkim vagonima, autobusima i zrakoplovima); te
- **Prema duljini boravka gostiju:** Prolazno ili tranzitno (obavlja se u ugostiteljskim objektima u kojima se gosti zadržavaju samo kratko vrijeme, primjerice, u motelima); te boravišno ili pansionsko (obuhvaća one objekte u kojima gosti borave dulje vrijeme, primjerice, hoteli ili pansioni).

Slika 2: Kompleks ugostiteljskih poslova i usluga



Izvor: www.efzg.hr (05.05.2010.)

Veliko je gospodarsko značenje ugostiteljstva, jer stvara preduvjete za razvoj drugih djelatnosti, osobito turizma te otvara radna mjesta, odnosno predstavlja izvor dohotka znatnog dijela stanovništva. Ugostiteljskim objektima uspostavlja se komunikacija između osoba iz različitih kulturnih okruženja, a potrošnja ugostiteljskih usluga obnavlja psihofizičke kapacitete čovjeka. Ugostiteljstvo ima kulturološko-sociološku funkciju, jer se u ugostiteljskim objektima ostvaruje komunikacija između ljudi iz različitih područja i kultura. Ugostiteljstvo uključuje i različite zdravstvene sadržaje, jer suvremeni način života ozbiljno narušava zdravlje čovjeka. Nepravilna prehrana, stres, onečišćenost i drugi problemi suvremenog življenja traže od ugostiteljstva da ponudu

proširi rekreacijskim, športskim i drugim sadržajima. Mogućnosti za aktivno provođenje slobodnog vremena važna je funkcija ugostiteljstva.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 1 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati razloge zbog kojih su se ispitanici odlučili baviti ugostiteljskom djelatnošću, a rezultati su predočeni u tablici 15. Iz tablice je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaki od 10 ponuđenih razloga) proteže u rasponu od najviše 4,95 (ugostiteljstvo je osobito zanimljiv, atraktivan i lukrativan posao) do najmanje 2,32 (ostao sam bez posla, pa mi je ugostiteljstvo bilo najbolji izbor).

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 2,69 (raspolažem vlastitim prostorom prikladnim za ugostiteljski posao), a najmanju od 1,84 (posjedujem urođene sklonosti za bavljenje ugostiteljstvom). Koeficijenti asimetrije pokazuju da je najveća pozitivna asimetrija (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali) 1,33 (ostao sam bez posla, pa mi je ugostiteljstvo bilo najbolji izbor), a najveća negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 0,69 (ugostiteljstvo je osobito zanimljiv, atraktivan i lukrativan posao). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 10 ponuđenih razloga.

Tablica 15: Splet razloga zbog kojih su se ispitanici odlučili baviti ugostiteljskom djelatnošću

PONUĐENI RAZLOZI (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Imao sam već poduzetničkog iskustva u sličnom poslu	3,77	2,34	0,11
Oduvijek sam se želio baviti ugostiteljstvom i to sam ostvario	4,50	2,14	-0,27
Ostao sam bez posla, pa mi je ugostiteljstvo bilo najbolji izbor	2,32	1,95	1,33
Posjedujem urođene sklonosti za bavljenje ugostiteljstvom	4,84	1,84	-0,59
Radio sam u ugostiteljstvu, pa sam odlučio otvoriti vlastiti posao	4,06	2,56	-0,07
Raspolažem vlastitim prostorom prikladnim za ugostiteljski posao	4,30	2,69	-0,25
Školovao sam se za ugostiteljsko zanimanje, pa se time i bavim	3,67	2,55	0,19
Ugostiteljstvo je osobito zanimljiv, atraktivan i lukrativan posao	4,95	1,93	-0,69
Ugostiteljstvo je tradicionalan obiteljski posao, pa ga i ja nastavljam	3,27	2,56	0,50
Ugostiteljstvo mi omogućava izražavanje mojih kreativnih potencijala	4,81	1,94	-0,67
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 9 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti ponuđenih razloga za bavljenje ugostiteljskom djelatnošću. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 10 ponuđenih razloga zauzeli sljedeći: 1. Ugostiteljstvo je osobito zanimljiv, atraktivan i lukrativan posao (4,95); 2. Posjedujem urođene sklonosti za bavljenje ugostiteljstvom (4,84) te 3. Ugostiteljstvo mi omogućava izražavanje mojih kreativnih potencijala

(4,81). Posljednja tri mjesta među 10 ponuđenih razloga zauzeli su: 8. Školovao sam se za ugostiteljsko zanimanje, pa se time i bavim (3,67), 9. Ugostiteljstvo je tradicionalan obiteljski posao, pa ga i ja nastavljam (3,27) te 10. Ostao sam bez posla, pa mi je ugostiteljstvo bilo najbolji izbor (2,32).

Grafikon 9: Rang razloga zbog kojih su se ispitanici odlučili baviti ugostiteljskom djelatnošću

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti da su se ispitanici iz pravih razloga odlučili baviti ugostiteljskom djelatnošću, a nisu na to bili primorani temeljem stečenog formalnog obrazovanja, obiteljske tradicije, nekih egzistencijalnih razloga, odnosno različitih stjecaja okolnosti. Ovim nalazima u potpunosti je potvrđena pomoćna hipoteza 2, koja glasi: Poticanje i kreditiranje malog poduzetništva i motiviranost ugostiteljskih zaposlenika povećavaju konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu iz pravih su se razloga odlučili na bavljenje ugostiteljskom djelatnošću, posjeduju dobre poduzetničke osobine, prepoznaju ciljeve poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u ugostiteljstvu te koriste opravdane motive kojima animiraju svoje zaposlenike za rad.

3.2.2. Povijest malog poduzetništva u ugostiteljstvu

Ugostiteljstvo je nastalo na određenom stupnju razvoja ljudskog društva, odnosno razvoja proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa, kada se pojavila društvena potreba za njime, a kao gospodarska djelatnost pojavila se još prije nove ere, u robovlasničkom društvu. Postanak i način razvoja ugostiteljstva tijekom povijesti odredili su uvjeti gospodarskog i šireg društvenog razvoja. Snažan utjecaj na razvoj ugostiteljstva imali su jačanje razmjene dobara, trgovine, prometa i turizma.[150] Prve tragove ugostiteljske

[150] Čižmar S. i Weber S., "Osnove turizma i ugostiteljstva", Školska knjiga, Zagreb, 1994., str. 23.

djelatnosti nalazimo kod Sumerana u Mezopotamiji 4000 godina prije Krista (pojava taverni, kao prvih oblika ugostiteljskih objekata). Ipak, općenito se drži da su Egipćani prvi pružali usluga koje su preteču današnjem ugostiteljstvu (usluge prehrane i prenoćište sudionicima vjerskih obreda, svečanosti žetve i slično). U Staroj se Grčkoj putovalo zbog vjerskih razloga (posjete hramu Delfima), ali i zbog sudjelovanja ili prisustvovanja Olimpijskim i drugim igrama (Nemejske, Pitijske i slično).

U Rimskom carstvu putovanja su bila relativno sigurna zbog razvijenog cestovnog sustava, gdje su se uz ceste u posebnim objektima pružale ugostiteljske usluge. U Pompejima je otkriven niz malih restorana koji su bili prvi lanac restorana. U feudalizmu se uglavnom putuje zbog vjerskih razloga (Rim, Sveta zemlja), a Crkva preuzima ulogu pružatelja usluga prehrane i smještaja putnika. Godine 1765. u Parizu Boulanger otvara prvi restoran, a 1889. u Londonu otvoren je Hotel Savoy, prvi luksuzni hotel u Europi po uzoru na američke grand hotele. Uz putove koji povezuju gradove niču prvi ugostiteljski objekti, pa se ugostiteljstvo prvotno razvija u Egiptu, Grčkoj, Rimu, Babilonu i Asiriji. Središte je bilo područje Sredozemlja i uz rijeku Nil. Tada se gostoprimstvo počelo naplaćivati, pa dolazi do prvobitnih oblike ugostiteljstva.

Putovanja su postajala masovnija, a u raznim dijelovima svijeta poslovali su različiti objekti koji su se bavili pružanjem usluga smještaja i prehrane. Inače, prvi se ugostiteljski objekti pojavljuju u Egiptu, Babilonu i Asiriji uz hramove, kao karavansaraji koji su služili za smještanje hodočasnika. Pojavljuju se i gostionice, krčme i pivnice. Zakonik babilonskog cara Hamurabija prvi je pisani spomenik koji, između ostalog, sadrži i odredbe o poslovanju tadašnjih ugostiteljskih objekata (čak je predviđao smrtnu kaznu za onoga tko razvodnjava pivo). U antičkoj Grčkoj, kao kolijevci civilizacije, razvijaju se objekti koji su uglavnom pružali usluge prehrane i pića, a često i smještaja. Građevine s dvorištem, okružene trjemovima, namijenjene pretežito strancima i visoke kategorije, nazivali su se *ksenodohije*. Objekti koji su pružali usluge prehrane i pića nazivali su se *kapaleje* (gostionice), *oinopolije* (isključivo trgovina vinom) i krčme. Gostioničarski objekti u vlasništvu države nazivali su se *pritaneje*, jer su se u njima okupljali *pritani* (poslanici).

U Rimskom carstvu snažno se razvijaju veliki gradovi i prometnice, što je poticaj razvoju ugostiteljstva, pa se objekti pretežno grade uz važne prometnice i kasnije u gradovima. Budući da je Rimljanima osobito bila omiljena prehrana izvan vlastitog doma te da su se vrlo rado odavali hedonizmu, razvio se veliki broj različitih vrsta objekata za pružanje ugostiteljskih usluga, primjerice: *taberne* (osnivane uz putove i u gradovima, a prenesena je i u naše krajeve), *stabule* (objekt za odmor putnika i zaprege), *diversoria* (objekt za smještaj), *kaupona* (krčma), *geneja* (krčma smještena u podrumu čuvena po pijančevanju i razvratu), *popina* (objekt za prehrane, smješten uz hramove, kupališta i cirkuse), *cauponae* (gostionice koje su nudile smještaj i jednostavan jelovnik sastavljen od mesa, kruha i vina), a još se spominju *mansiones*, *diversorium*, *platiae*, *stationes* i drugi.[151]

Na području današnje Hrvatske, ugostiteljski su objekti su poslovali još za vrijeme antike, kada su nekim našim krajevima vladali Grci, a kasnije i Rimljani (iz tog doba je, primjerice, poznata rimska gostionica u Sisku). U primorskim mjestima još iz 14. stoljeća spominju se različiti ugostiteljski objekti i to osobito na području Dubrovnika, Splita i Rijeke. Osobito povoljan trenutak za razvoj ugostiteljstva u Hrvatskoj pojava je Zakona o krčmarenju 1550. godine, odnosno uvođenja prava na točenje alkoholnih pića na malo od strane slobodnih gradova i feudalaca. Tim su se pravom mogli koristiti

[151] Čižmar S. i Weber S., "Osnove turizma i ugostiteljstva", Školska knjiga, Zagreb, 1994., str. 24.

Crkva, pojedini plemići, gradovi i općine. U sklopu crkava i samostana otvaraju se kvalitetna prihvatilišta (*hoslitali*). Od tada potječu i prva prenoćišta na poštanskim postajama i u mjestima carinarnica, a u to doba u gradovima postoje cehovska prenoćišta, gdje su odsjedali svjetovna i crkvena vlastela. Ti su objekti bili većih kapaciteta i komfora, spavaonice su bile prostorno manje i s manjim brojem postelja, a odvajane su i posebno uređivane kuhinje i blagovaonice.

Prve se kavane pojavljuju u Europi u 17. stoljeću u Europi, što je povezano uz pojavu kave kao napitka kojega su mletački trgovci donijeli iz Carigrada. Kavana je osnovana i ranije u Mlecima u 15. stoljeću, ali je u Europi u 17. stoljeću postala popularno okupljalište posebne klijentele, odnosno osobe iste profesije i ideoloških promišljanja. Osobito su bile popularne u Francuskoj, u njima se pjevalo, muziciralo, izvodili su vodvilji, plesalo se i inače družilo. Ta društvena uloga kavana zadržala se sve do današnjih dana. Prvi se restorani otvaraju potkraj 18. stoljeća, a prvi hoteli u prvoj polovici 19. stoljeća. Prva je kavana otvorena 1650. godine u Oxfordu, a prvi je restoran 1765. godine otvorio Boulanger u Parizu pod nazivom Champs d'Oiseau. Osobito je poznat po natpisu nad ulazom: dođite k meni svi umorni i opterećeni i ja ću vas osvježiti. Brzi razvoj turizma utjecao je na snažan razvoj ugostiteljstva osobito u Velikoj Britaniji, Francuskoj, Italiji, ali i drugim europskim zemljama.

Koncem 19. i početkom 20. stoljeća i u Hrvatskoj se grade prvi hoteli. U Opatiji je 1882. godine vila Angiolina prenamijenjena u smještajni ugostiteljski objekt, a 1884. je izgrađen hotel Kvarner u Malom Lošinju te 1887. hotel Vindobana; u Dubrovniku 1889. godine Petka (u Gružu), 1893. Lacroma i 1897. hotel Imperial; u Crikvenici 1894. hotel Therapia; na Plitvičkim jezerima 1895. otvara se prvi hotel u unutrašnjosti; u Puli 1908. hotel Riviera; u Poreču 1910. hotel Riviera itd. Neki od tih hotela svojom kvalitetom usluga zadovoljavali su ukuse probirljive europske aristokracije. Organizacija hotela i drugih ugostiteljskih objekata postaje složenija, oprema i inventar funkcionalniji, ponuda obuhvaća širi asortiman i kvalitetnije usluge, donose se propisi o njihovoj izgradnji, opremanju i poslovanju, što i od zaposlenika zahtijeva veću stručnost.

Tijekom 90-ih godina 20. stoljeća u Hrvatskoj je izgrađeno više kvalitetnih privatnih ugostiteljskih objekata te definitivno prevladava filozofija i praksa tržišnih odnosa kao temelja unapređenja i suvremeni razvoj gospodarstva i ugostiteljstva te podizanja opće i ugostiteljske konkurentnosti. Osobito je važno istaknuti afirmaciju poduzetništva i privatnih inicijativa, što širom otvara putove razvoja korištenjem unutarnjih, osobito ljudskih resursa te znatnom zanimanju stranog kapitala za ulaganje u naše ugostiteljstvo.[152]U suvremenom ugostiteljstvu javlja se potreba poslovnog povezivanja i udruživanja, pa se u mnogim zemljama istovrsni hoteli povezuju u velike hotelske lance (primjerice, Intercontinental ili Sheraton) u kojima vrijede zajednički standardi, a sličan način poslovanja imamo i u restoraterstvu (primjerice, McDonald's). Poslovni sustavi u ugostiteljstvu povezuju se i u tzv. informacijska partnerstva, kao oblik povezivanja u kojem više različitih poduzeća iz različitih djelatnosti, koja međusobno ne konkuriraju ali dijele istog potrošača.

[152] Dobre R., "Ekonomika i organizacija ugostiteljskih poduzeća", Visoka škola za turizam Šibenik, Šibenik, 2001., str. 20.

3.2.3. Hotelijersko poduzetništvo

u ovom dijelu disertacije, pozornost će se posvetiti poimanju i sadržaju hotelijerskog poduzetništva, klasifikaciji hotela te hotelijerstvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj.

3.2.3.1. Pojam i sadržaj hotelijerstva

Hotelijerstvo, u općoj društvenoj djelatnosti, razvrstava se u tercijarne djelatnosti, glede toga što je to gospodarska djelatnost gdje se turistima pružaju usluge smještaja i druge usluge na hotelijerski način, u vrijeme njihovog privremenog boravka u smještajnom objektu, ali se mogu pružati usluge i domicilnom stanovništvu, poglavito usluge prehrane i pića, te ostale usluge, koje nudi hotelski objekt i njegovi sadržaji. Hotelijerstvo, kao gospodarska djelatnost, potiče, omogućava ali i stvara razvoj odmarališnog, kongresnog, zdravstvenog, vjerskog te ostalih oblika turizma, bez obzira da li turisti bili domaći ili inozemni.[153]Hotel je kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojemu se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani te pružaju usluge doručka i ostale usluge ovisno o kategoriji i tipu hotela.[154]

Hoteli pružaju usluge smještaja u sobama, ali i u hotelskim apartmanima. Načelno, nude dvokrevetne sobe, a mogu i jednokrevetne te pružaju mogućnost dodatnog, odnosno pomoćnog ili dječjeg kreveta. Ovisno o kategoriji, opremljene su svim potrebnim za potpunu uslugu i odmor gostiju, pa su tako, primjerice, sobe u višekategornicima opremljene krevetima, mini barom, televizijskim uređajima sa satelitskim prijemom, priključkom na internet, telefonskim uređajima, klimatizacijom, kupaonicom s WC-om i slično. Hoteli obično imaju recepciju, bar i restoran, a višekategornici imaju i otvoreni i zatvoreni bazen, noćni bar, kockarnicu, saunu, frizerski salon, suvenirnicu i slično. Smještajni kapaciteti ovisi o veličini hotela, broju soba i kreveta. Mali hoteli imaju tek nekoliko soba, dok veliki imaju i po nekoliko stotina pa čak i tisuća soba.

Međutim, hoteli iznajmljuju sobe, a ne krevete te je soba, a ne ostvarena noćenja, mjerna jedinica za utvrđivanje poslovnog rezultata. Hotel je reprezentativni ugostiteljski objekt koji objedinjuje posebnosti ugostiteljskog procesa proizvodnje. Temeljna je svrha poslovanja ostvarivanje željene razine dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba potrošača. Hotel je ugostiteljsko poduzeće u vlasništvu osoba koji su uložili sredstva te očekuju povrat ulaganja i određene materijalne koristi u obliku dobiti. Osim toga, hoteli nastoje biti i pozitivna snaga u društvenom i ekološkom okruženju u kojem djeluju. Ostvarivanja dobiti ovisi o tržišnoj orijentiranosti hotela, odnosno ponudi određenih usluga potrošačima tijekom njihovog boravka u hotelskim objektima.

Hotelska usluga je skup usluga (može se pridodati i roba) kojima se gostu (posjetitelju) hotelskog objekta ispunjavaju potrebe smještaja (noćenja), prehrane i pića, te ostalih usluga koje mu se pružaju i naplaćuju na uobičajen način u hotelijerstvu, ali na način da gost zadovolji potrebe i motive zbog kojih je doputovao (odabrao hotelski objekt).

[153] Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 68.

[154] Galičić V., "Menadžment poslovnih i procesnih funkcija hotela" (doktorski rad), Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 13.

Hotelske usluge dijele se na više načina i s više aspekata, a za potrebe menadžmenta u hotelijerstvu i sagledavanja poslovnih funkcija hotela najprikladnija je podjela na[155]:

1. **Osnovne hotelske usluge**
   - Usluga smještaja (gost hotela koristi hotelsku uslugu smještaja kada je evidentiran kao hotelski gost , pa makar pri tom samo noćio, stoga u osnovnu hotelsku uslugu razvrstava se usluga smještaja i ostale usluge); te
   - Usluge prehrane (restoran ili room-service) i pića (usluge alkoholnih i bezalkoholnih pića, toplih i hladnih napitaka).

2. **Ostale hotelske usluge**
   - Sve usluge koje gost koristi, koje su evidentirane i plaćene, kao usluge pomoćnog kreveta u sobi, garaža, pranje rublja, čuvanje vrijednosnih stvari, telefon, te ostale evidentirane i naplaćene usluge; te
   - Sve usluge koje nigdje nisu evidentirane, gost ih je koristio, nije ih posebno platio, već su dio neke druge usluge u kojoj su sadržane i plaćenee. To su razne informacije, usluge prijenosa prtljage, usluge parkiranja, razne usluge dobrodošlice (welcome drinks), usluge zabave, usluge plesa, programi animacije, izložbe, usluga korištenja javnog sanitarnog čvora, davanje besplatnih prostora i opreme.

U sklopu pojedinih organizacijskih jedinica hoteli nude i usluge pranja i glačanja rublja, čišćenja obuće, čuvanja vrijednosti, garažiranja automobila, usluge fotokopiranja, buđenja, usluge poštanskih pošiljki, informativne usluge, usluge čuvanja djece, odnosno usluge koje ovisno o kategoriji određeni hoteli moraju pružati. Glede strukture hotelskih prihoda, moguće je posebno izdvojiti usluge telefona (uključuju još i usluge telefaksa, *e-maila* i slično) te usluge iznajmljivanja poslovnih prostora (hoteli često raspolažu s dodatnim prostorima koje mogu iznajmiti za obavljanje nekih poslovnih aktivnosti izvan hotela, a to je način na koji se može proširiti asortiman hotelskih usluga i ponuda učiniti atraktivnijom.

U hotelima nalazimo nekoliko vrsta odjela: operativne odjele (recepcija, domaćinstvo, hrana i piće, a nazivaju se još i prihodovni jer ostvaruju prihod), te odjele podrške (marketing i prodaja, financije i kontroling, nabava, održavanje, sigurnost i ljudski resursi). Odjeli u hotelu se mogu dijeliti i na: prihodovne jedinice koje generiraju prihod kroz prodaju usluga ili proizvoda (sobe, hrana i piće, telefoni, najam prostora, fitnes i ostala rekreacija) te troškovne jedinice koji ne prihoduju izravno, nego omogućavaju redovito funkcioniranje prihodovnih jedinica (marketing, održavanje, financije i kontroling, nabava, ljudski resursi, sigurnost). Hotelski je brend naziv, simbol, pojam, dizajn ili bilo koja njihova kombinacija koja se koristi za identificiranje hotelskih proizvoda ili usluga i njihovo razlikovanje od konkurentskih. Brend predstavlja jamstvo konzistentnosti kvalitete i koristi se da bi privukao lojalne potrošače, a vrijednost brenda se temelji na njegovoj percepciji u očima potrošača. Hotelski brendovi obično koriste slogane koji predstavljaju njihove atribute i koristi, odnosno koji ih razlikuju na tržištu.[156]

Hotelijerstvo je radno intenzivna djelatnost i kvaliteta zaposlenika kritični je čimbenik uspješnosti poslovanja. Poslovi što ih obavljaju zaposlenici u hotelu ili restoranu

[155] Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 73.
[156] www.efzg.hr (10.05.2010.)

raznovrsni su, a karakter poslova ovisi o vrsti i kategoriji objekta. Kvaliteta usluga izravno ovisi o kvalifikacijskoj strukturi zaposlenika koji rade s ljudima različitih kultura, što zahtjeva zaposlenike s većom razinom opće kulture, stručne obrazovanosti i znanjem jezika. Stručno osoblje najsnažniji je pokretač razvoja u ugostiteljstvu, a nužna se stručnost može postići stalnim obrazovanjem i usavršavanjem. Ovisno o kvalifikaciji i vrsti zanimanja, zaposlenici u ugostiteljstvu osposobljavaju se u specijaliziranim srednjim, višim i visokim školama ugostiteljskog, hotelijerskog i turističkog smjera. Međutim, da bi netko mogao stručno obavljati povjerene poslove, nije dostatno samo obrazovanje, već i stalno nadopunjavanje znanja i vježbanje, odnosno usavršavanje.

Ugostiteljstvu trebaju stalni i povremeni (sezonski). zaposlenici. Stalni su oni u radnom odnosu na neodređeno vrijeme i nužni su za nesmetano funkcioniranje objekta, dok se povremeni angažiraju ovisno o potrebama, ovisno o intenzitetu poslovanja tijekom godine, sezone ili dana. Povremeni su sezonski zaposlenici koji se angažiraju, primjerice, za specijalne programe, prigodne večere, prijeme i slično. Budući da je većina naših ugostiteljski, osobito hotelskih objekata locirana u primorskim središtima, odnosno da posluju tijekom ljetne sezone, prisutna je snažna potreba za povremenim zaposlenicima. Tijekom sezone često se radi dvokratno, a radno vrijeme nerijetko traje 12 ili više sati. Relativno niske plaće i nedostatak kvalificiranog osoblja u sezonskom poslovanju za posljedicu imaju značajnu fluktuaciju zaposlenih.

U slučaju ograničene sposobnosti zaposlenika u obavljanju određenih aktivnosti pozornost valja usmjeriti na vježbanje i trening, odnosno razmjestiti zaposlenika na ono radno mjesto na kojem je najkorisniji. Ako postoje problemi s radnim okruženjem valja osigurati bolje radne uvjete. Ukoliko je motivacija zaposlenika kritični čimbenik, tada se menadžment susreće sa složenijim problemom. Individualno je ponašanje vrlo složen fenomen i izuzetno je teško proniknuti u problem i iznaći načine za njegovo rješavanje. Stoga, da bi se zaposlenici motivirali, u prvom je redu nužno definirati specifične potrebe svakog pojedinca, a zatim načine na temelju kojih se one mogu zadovoljiti. Ako su rezultati motivacije zadovoljavajući, zaposlenik će na najbolji način izvršavati povjerene radne zadatke.

3.2.3.2. Klasifikacija hotela

Budući da će se u ovoj disertaciji osobita pozornost posvetiti hotelima i restoranima (na tom uzorku je napravljeno i empirijsko istraživanje), u ovom dijelu, hotelu kao ugostiteljskom objektu posvetit će se nešto više pozornosti (iako će se o tome još govoriti u dijelu o pravnom okviru ugostiteljstva). Promatrano teorijski i općenito, hotel je ugostiteljski objekt namijenjen pružanju usluga najčešće kratkotrajnog smještaja i prehrane gostima, korisnicima usluge. Promatrano s tržišnog aspekta, hotele je moguće klasificirati prema različitim kriterijima:[157]

- **Prema makrolokaciji** (gradski, primorski, planinski i slično);
- **Prema mikrolokaciji** (uz zračnu luku, u središtu grada, u predgrađu, uz glavne prometnice, na obali i slično);
- **Prema motivu dolaska gosta** (poslovni, kongresni, odmorišni, obiteljski, *wellness*, *casino* i slično);

[157] Bunja Đ., "Turističko ugostiteljstvo", Odjel za informatologiju i komunikologiju Sveučilišta u Zadru, Zadar, 2006., str. 13.

- **Prema vrsti usluga** (s punom uslugom, s ograničenom uslugom, aparthotel i slično);
- **Prema veličini** (mali do 75 soba, srednji do 150, veliki do 300, vrlo veliki do 500 i megahoteli preko 500 soba),
- **Prema cijenama/razini kvalitete** (luksuzni − *luxury hotels*, visokokvalitetni − *upscale hotels*, srednje cijene − *mid-price hotels*, srednje niže cijene − *economy hotels*, niske cijene − *budget hotels*);
- **Prema vlasništvu** (privatni, institucionalni, državni);
- **Prema razdoblju poslovanja** (cjelogodišnji, sezonski) i slično.

S obzirom na razinu usluge, odnosno usklađenost kvalitete i cijena (vrijednost za novac) hotele je moguće razvrstati u sljedeća tri tipa:

- **Ekonomični hoteli** (relativno skromni hoteli koji obično nude temeljne usluge po nižim cijenama, a obično su locirani u gradskim četvrtima udaljenijima od središta);
- **Hoteli srednje kategorije** (nude usluge srednje razine u kojima se posebna pozornost posvećuje detaljima); te
- **Luksuzni hoteli** (namijenjeni su elitnijim potrošačima složenijih zahtjeva i više platežne moći, a odlikuju se jedinstvenom arhitekturom i ugođajem; visina cijena nije presudna, jer su njihovi potrošači spremni platiti ekskluzivitet).

Moguća je klasifikacija hotela i prema kriteriju organizacijske strukture te prema kriteriju tržišnog položaja, odnosno tržišnog segmenta na koji se orijentiraju, Orijentacija hotela na određeni segment uvjetuje njihovu heterogenost (glede projektiranja, gradnje, opremanja, kapaciteta, veličine, lokacije, sezonskog poslovanja, cijena, politike prodaje, odnosno cjelokupne poslovne politike, a razlikujemo hotele za odmor i poslovne hotele:

- **Hoteli za odmor:** To su obično hoteli koji ponudu prilagođavaju zahtjevima turista i pretežito su smješteni u turističkim središtima. Osim temeljnih hotelskih usluga, nude rekreacijske, športske, zabavne i druge sadržaje. Suvremeni turistički trendovi utječu na modifikaciju ponude te skupine hotela. Prije su to bili veliki hoteli masovnog turizma, a danas su to sve manji hoteli.

- **Poslovni hoteli:** Obično se nalaze na atraktivnim gradskim lokacijama, često i blizu velikih robnih kuća (šoping centar). Tijekom tjedna služe poslovnom tržištu, a vikendom, posebnom politikom cijena, privlače ostale kategorije potrošača. Imaju mnogo sadržaja i osim radnih soba, dvorana za sastanke, kongresnih dvorana i slične ponude za poslovne ljude, nude atraktivno uređena i različitim sadržajima obogaćena predvorja, restorane visokih kategorija, uređen okoliš, s rekreacijskim sadržajima i slično. Pretežito su velikih kapaciteta zbog visoke cijene građevinskog zemljišta u gradovima.

Na tržištu posluju hoteli različitih veličina i oblika. Zbog toga je teško razumjeti razlike među njima ako nije utvrđen standard pomoću kojeg ih se svrstava u skupine sličnih karakteristika. U međunarodnom se hotelijerstvu s obzirom na veličinu (broj soba, odnosno smještajnih jedinica) razlikuju sljedeća četiri tipa hotela: mali hoteli (do 150 soba), srednji hoteli (od 151 do 400 soba), veliki hoteli (od 401 do 1. 500 soba) te mega hoteli (više od 1. 500 soba). Razlikuju se posebne vrste hotela, i to:

- **Biro-hoteli** (To su gradski hoteli koji poslovnim ljudima, osim uobičajenih usluga, osiguravaju uredske prostore s nužnom opremom i obučenim osobljem);
- **Lječilišni hoteli** (Smješteni su u lječilišnim centrima, a namijenjene gostima na rehabilitaciji);
- **Akvateli ili boteli** (To su ploveći hoteli, zapravo brodovi namijenjene kružnim putovanjima);
- **Roteli** (To su autobusi opremljene krevetima, prostorima za osobnu higijenu, priručnim kuhinjama i točionicima, a zovu se i hoteli na kotačima);
- **Dogoteli** (Obično su namijenjeni za pružanje usluga lovcima koji dolaze sa psima) i slično.

Hotelski je lanac sustav interesno udruženih hotela sličnog koncepta ili teme, odnosno udruženje hotela koje konkurira na hotelskom nacionalnom, regionalnom ili internacionalnom tržištu. Nastali su u SAD-u sredinom 20. stoljeća osnivanjem Holiday Inn lanca motela građenih uz američke autoceste. Od tada se razvilo stotine različitih hotelskih lanaca diljem svijeta (oko 60% ukupnih kapaciteta u svijetu dio su nekog hotelskog lanca). Većina hotelskih lanaca postavlja određene standarde koji osiguravaju konzistentnost kvalitete u svim objektima lanca, kao što su minimalni povrat na ulaganje po sobi (vlasničke kompanije), standardni poslovni postupci rada (menadžment kompanije) te standardi hotelske marke i proizvoda (menadžment kompanije, franšize i hotelski konzorciji). Inače, moguća je i klasifikacija hotela s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta:

- **Obiteljski hoteli:** Vlasnici ili njihove obitelji, vode cjelokupno poslovanje, a veličina obitelji je ograničavajući razvojni čimbenik, pa je obično riječ o manjim objektima;
- **Hoteli kojima upravljaju vlasnici:** Vlasnici angažiraju zaposlenike samo izvan obitelji i povjeravaju im određene poslove, no upravljačke poslove obavljaju sami;
- **Neovisni hoteli:** Vlasnici nemaju nikakvu upravljačku ulogu i ne sudjeluju u poslovanju, pa menadžeri upravlja poslovanjem i odgovaraju vlasniku, partnerima ili dioničarima glede poslovnih rezultata. Naziv neovisni proizlazi iz činjenice što hotel ne pripada lancu hotela.
- **Franšizni hoteli:** Vlasnici sklapaju ugovor o franšizi s lancem hotela, pa vlasnik plaća proviziju *(royalties)* za pravo korištenja imena lanca, i to u određenom postotku od prihoda. Ti hoteli moraju zadovoljiti i standarde kvalitete koje propisuje lanac. Prednosti su ovog načina poslovanja to što se smanjuju troškovi marketinga i omogućuje pristup središnjem rezervacijskom sustavu lanca. Vlasnici često prepuštaju i upravljačke poslove lancu s kojim su sklopili ugovor o franšizi.
- **Hoteli na ugovoreni menadžment:** To je danas najčešći oblik poslovanja u hotelijerstvu, a ugovor o menadžmentu sličan je ugovoru o franšizi, a razlikuje se u tome što lanac hotela preko svojih menadžera upravlja poslovanjem i vlasnik nema utjecaja na donošenje odluka.

Hotelska grupacija ili hotelski konzorcij zapravo je marketinški savez uglavnom vlasnički neovisnih hotela koji se udružuju s ciljem unapređenja vlastite tržišne atraktivnosti i dostupnosti potencijalnim gostima. Fokus se stavlja na marketing sa zajedničkim rezervacijskim sustavom te standardima kvalitete. Hoteli u grupaciji uglavnom dijele korporativne troškove i zadržavaju neovisnost vlasništva i upravljanja. Koristi za članove hotelskog konzorcija uglavnom su marketinške (proizvodne oznake, katalozi, brošure i slično) i prodajne (rezerviranja preko interneta ili središnjih rezervacijskih sustava). Postoje uglavnom dvije vrste hotelskih grupacija: lokalna

skupina hotela koji promoviraju destinaciju te skupina neovisnih hotela koji su zemljopisno disperzirani i međusobno ne konkuriraju.

3.2.3.3. Hotelijerstvo u svijetu i u Hrvatskoj

U povijesti svjetskog hotelijerstva spominje se više zaslužnih osoba, od kojih valja istaknuti sljedeće: César Ritz (1850.-1918.) spominje se kao kralj hotelijera i hotelijer za kraljeve, zapravo utemeljitelj luksuznog hotelijerstva; Ellsworth Statler (1863.-1928.) čuven je po izreci gost je uvijek u pravu, bio je kreator hotelskih standarda; Conrad Hilton (1887.-1979.) bio je prvi hotelijer koji je otvorio hotel u inozemstvu, a drži se i utemeljiteljem hotelskog planiranja; John Willard Marriott (1900.-1985.) čuven je po tome što je prvi zastupao tezu da su zaposlenici ključni za uspjeh hotelskog ugostiteljskog poduzeća; Ernest Henderson (1897.-1967.) i Robert Moore (1896.-1986.) bili su osnivači hotelskog lanca Sheraton; Kemmons Wilson (1913.-2003.) bio je osnivač hotelskog lanca Holiday Inn; Paul Dubrule i Gerard Pélisson bili su osnivači korporacije Accor itd.

Najpoznatiji svjetski hoteli su: Plaza i Waldorf-Astoria u New Yorku, Ritz u Londonu, Burj-Al-Arab i Hotel Atlantis u Dubaiju, Imperijal u Beču, Grand hotel Royal u Budimpešti itd. Najpoznatiji svjetski hotelski lanci su: Hilton, Sherato, Hyatt, Holliday inn, Radisson SAS, Berkeley i drugi. Najveći svjetski hotel je MGM Grand Las Vegas hotel u Las Vegasu sa smještajnim kapacitetom od 6.276 soba, čime je u prosincu 2006 godine pretekao dotadašnjeg rekordera Firs World Hotel u Genting Highlandsu u Maleziji, čiji smještajni kapacitet iznosi 6.118 soba. Najstariji je svjetski hotel Hoshi Ryokan u Awazu, Japan, otvoren davne 717. godine. Titulu najvišeg svjetskog hotela nosi Rose Rotana Suites u Dubaiu, Ujedinjeni Arapski Emirati koji je visok 333 metra te je pretekao dotadašnjeg rekordera Burj-Al-Arab visokog 321 metar koji se također nalazi u Dubaiu. U tablici 16 predočeno deset najvećih hotelskih kompanija u svijetu.

Tablica 16: Deset najvećih hotelskih kompanija svijeta

R.B.	Hotelske kompanije	Broj soba	Br. hotela	PVH*
1.	InterContinental Hotels Group	585.094	3.949	148
2.	Wyndham Hotel Group	550.576	6.544	84
3.	Marriot International	537.249	2.999	179
4.	Hilton Hotels Corp.	502.116	3.000	167
5.	Accor	461.698	3.871	119
6.	Choice Hotels International	452.027	5.570	81
7.	Best Western International	308.636	4.035	76
8.	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	274.535	897	306
9.	Carlson Hotels Worldwide	146.600	969	151
10.	Global Hyatt Corp.	135.001	721	187
U K U P N O		**3.953.532**	**32.555**	**1.498**

PVH* Prosječna veličina hotela
Izvor: www.efzg.hr (15.10.2010.)

Počeci i povijest razvoja smještajnih objekata u Hrvatskoj mogu se kronološki locirati u sljedeće godine: 1347. godine je zabilježen prvi hospicij za strance u palači Sponza u Dubrovniku; 1561. godine prvi hospicij na Hvaru; 1810. godine otvoren hotel K gradu Trstu u Samoboru; 1840. godine otvoren prvi veliki hotel Pruckner u Zagrebu; 1861. godine sagrađena prva turistička kuća na Plitvičkim jezerima; 1868. godine otvoren prvi hotel Miramar u Dubrovniku; 1870. Zagreb broji 300 ugostiteljskih objekata (13 za smještaj); 1884. godine otvoren prvi turistički hotel Kvarner u Opatiji; 1887. godine

otvoren hotel Vindobona u Malom Lošinju i Renata u Velom Lošinju; 1890. godine otvoren je Grand hotel u Zadru; 1895. godine otvoren hotel Therapia u Crikvenici; 1903. godine otvoren hotel Palace u Hvaru; 1905. godine otvoren hotel Croatia (Palace) u Zagrebu; 1908. godine otvoren hotel Rivijera u Puli; 1910. godine otvoren hotel Rivijera u Poreču itd.

Najveći dio smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj nalazi se u tzv. privatnom smještaju (oko 44%) i kampovima (oko 23%), a tek manji dio čine hoteli (13%) i ostali objekti (20%). Takva je struktura posljedica visoke sezonalnosti turističkog prometa. Hotelijerstvo se u Hrvatskoj počelo u većoj mjeri razvijati od 60-ih godina 20. stoljeća, kada je započela sustavna izgradnja hotela. S obzirom na organizacijsku strukturu hotelskog portfelja i prosječnu veličinu hotelskih objekata, današnje je hrvatsko hotelsko tržište podijeljeno u dva temeljna segmenta:

- **Veliki hotelski objekti:** Načelno s više od 150 soba, uglavnom posluju u okviru destinacijskih hotelskih poduzeća koja i upravljaju tim hotelima (uključuju više hotela, što je nasljeđe bivšeg sustava u kojem su građeni hotelski kapaciteti kojima su upravljala tzv. društvena poduzeća); te
- **Mali hotelski objekti:** Načelno s manje od 40 soba, obično su u vlasništvu malih i srednjih poduzetnika koji obiteljski upravljaju tim hotelima.

Najpoznatiji i najbolji hrvatski hoteli su: The Regent Esplanade i Sheraton u Zagrebu, Ambasador u Opatiji, Libertas-Rixos, Bellevue, Hilton-Imperijal, Dubrovnik Palace, Villa Dubrovnik, Excelsior, Radisson BLU Resort & Spa i Grand Villa Argentina u Dubrovniku. Danas u Hrvatskoj djeluje 15-ak globalnih i regionalnih međunarodnih hotelskih lanaca, a hoteli u njihovom sastavu nalaze se uglavnom u destinacijama priobalnog područja i u Zagrebu (vidjeti tablicu 17).

Tablica 17: Međunarodni hotelski brendovi u Hrvatskoj

HOTELSKE KOMPANIJE	BRANDOVI	DESTINACIJE	BO*	KA*
Sol Melia Hotels	Sol	Umag	5	2.522
Starwood Hotels	Westin, Sheraton, Four Points by Sheraton, Le Meridien	Zagreb, Split	3	1.354
Falkensteiner Hotels	Falkensteiner	Zadar, Punat	4	987
Vienna International Hotels & Resorts	Vienna International...	Opatija, M. Lošinj	4	352
Adriastar Hotels & Resorts	Adriastar Hotels & ...	Supetar, Orebić, Omiš, Lopud	4	696
Iberostar Hotels	Iberostar	Cavtat, Dubrovn.	3	680
The Leading Hotels of the World Ltd.	The Leading Hotels...	Hvar, Rovinj	2	178
Rezidor SAS Hospitality	The Regent	Zagreb	1	209
Arcotel Hotels	Arcotel Allegra	Zagreb	1	151
Hilton Group	Hilton	Dubrovnik	1	147
Rixos Hotels & Resorts	Rixos	Dubrovnik	1	254
Kempinski Hotels Adriatic	Kempinski hotel...	Savudrija	1	286
World Hotels AG	World Hotels	Opatija	1	94
Best Western International Inc.	Best Western Premier	Zagreb	1	102
Small Luxury Hotels of the World	Small Luxury Hotels...	Hvar	1	54
U K U P N O			**33**	**7.966**

BO* Broj objekata
KA* Kapacitet (broj smještajnih jedinica)
Izvor: www.efzg.hr (15.10.2010.)

Hrvatsko hotelijerstvo karakterizira nedostatna razina kvalitete usluga te nepovoljna struktura i niska iskorištenost kapaciteta. Naši hotelski objekti uglavnom odgovaraju potrebama masovnog turizma, a niska kvalitete posljedica je nepostojanja standarda u projektiranju, gradnji i opremanju. Naši hoteli postaju nekonkurentni na emitivnim tržištima. Kvaliteta usluga ovisi i o održavanju objekata, o stupnju komfora te o motivaciji i stručnosti zaposlenika (gost oprašta lošiju opremljenosti hotela, ali ne i neurednost objekta i negostoljubivost zaposlenika). Pretežiti je dio naših hotela prosječne ili niže kvalitete, a samo je manji dio na razini četiri i pet zvjezdica. Glavnina ih se nalazi u primorskim mjestima, na obali i otocima, a pretežno posluju isključivo tijekom ljetne sezone. To je jedan od razloga niskog stupnja njihove iskorištenosti.

3.2.4. Restoratersko poduzetništvo

Budući da će se u ovoj disertaciji osobita pozornost posvetiti i različitim ugostiteljskim objektima za smještaj te pripremanje i poslugu hrane i pića (na tom uzorku će se napraviti i empirijsko istraživanje), ovdje će se kratka pozornost posvetiti restoraterstvu kao grani ugostiteljstva. Boulanger je bio cijenjen i vrlo poznati francuski gastronom koji je u svojoj gostionici Champs d'Oiseau kuhao dobru krepku kokošju juhu, koju je i reklamirao natpisom “Venite ad me omnes qui stomacho laboratis, et ego vos restaurabo” (“Dođite k meni svi koji patite od želuca i ja ću vas okrijepiti”). Tako se njegova gostionica počela nazivati restoranom, a kasnije je taj naziv i općenito usvojen.[158]

Restorani su odraz nacionalnog identiteta te su nužna sastavnica podizanja kvalitete, ali i autentičnosti ponude. Inače, svjetski restoraterski trendovi sve više idu ka njihovoj segmentaciji prema autentičnosti, sukladno zahtjevima svjetskog, a sve više i domaćeg i sve zahtjevnijeg tržišta. Unutar te segmentacije, uočavaju se navodne *autentičnosti* koje su različite inačice viđenog (glede uvoza gastronomije, primjerice, talijanski, kineski, francuski, japanski restorani i slično, što je bilo zanimljivo i novo, jer je Hrvate upoznavalo s europskom i širom restoranskom ponudom) te autentičnosti koja počiva na tradiciji i kulturi spremanja i konzumiranja hrane, vezanoj isključivo za određeni dio Hrvatske.

Potonja autentičnost, iako još uvijek nedostatno raširena, jamči zasluženo mjesto u europskoj gastronomiji pa i šire, istodobno nudeći bezbroj mogućnosti promocije hrvatske kuhinje i mogućih popratnih brendova. To je ono čemu se počelo težiti i što nude neki hrvatski, posebice novootvoreni restorani i što je pojava ograničena na neka turistička središta i u mnogočemu još uvijek u domeni ekskluzivnih restorana, pa samim time i nedovoljno dostupna, prvenstveno za veći dio domaćih gostiju. Specijaliziranost restorana ovisi o mnoštvu kriterija, pa je zapravo vrlo teško izdvojiti one bitne. Ipak, najlakše ih se može klasificirati prema vrsti klijentele koja ih posjećuje, što je popraćeno i određenom ponudom, razinom usluge i, naravno, cijenom.

Iz godine u godinu postajemo sve značajnija destinacija i jedna smo od rijetkih zemalja u svijetu s niskim rizikom od terorizma. Nadalje, hrvatski su aduti još uvijek gotovo nedirnuta priroda, bogatstvo flore i faune, bogatstvo pitke vode i prirodno proizvedena hrana, kao i gostoprimstvo te jedinstvena šarolikost krajobraza. Sve su to bitni činitelji koji privlače turiste. Izvan turističkog segmenta, jedan od razloga procvata hrvatskih

[158] Galičić V., "Rječnik ugostiteljsko-turističkih pojmova", vlastito izdanje, Rijeka, 1999., str 29.

restorana svakako je i činjenica da su se prehrambene navike u zadnjih 20-ak godina bitno promijenile, pa se uočava trend redovitih, kod određenih slojeva, čak i svakodnevnih odlazaka u restorane, što je sada zbog krize ipak malo zamrlo.

Kao i u svakoj branši, tako i u restoraterstvu ima niz problema. Prvenstveno je tu još uvijek problem neusklađene kategorizacije, a time i neprimjerene valorizacije usluga. Još uvijek ne postoji dostatan broj stručnog osoblja s nužnim specijalizacijama, što je, među inim, posljedica i činjenice što ugostiteljstvo kao struka, u Hrvatskoj još uvijek nije na cijeni, a time ni dobro valorizirana branša. Smanjenje PDV-a na turističke usluge zasigurno će se pozitivno odraziti na smanjenje cijena, odnosno dizanje kvalitete usluge. Izostao je jak lobi koji bi promicao hrvatski turizam i sve ono što uz njega ide, i to ne samo na turističkim sajmovima, što bi vrlo brzo hrvatske restoratere postavilo uz bok onima iz Francuske, Italije, Španjolske. Ministarstvo turizma u tomu bi svakako trebalo odigrati značajniju ulogu. Valja spomenuti i negativne efekte zakona 0,0 promila, nepušenja, sporenja sa ZAMP-om koji vrvi nelogičnostima i nedosljednošću i sličnih problema koji umnogome mogu smanjiti restoranski i hotelski promet u Hrvatskoj.

Hrvatski su restorateri, nažalost, još uvijek podijeljeni oko nekih bitnih, ali i manje bitnih stvari. Aktualna je dvojba oko služenja ćevapa, umjesto ribe ili zagorskih štrukli. Tu su i neslaganja oko načela služenja hrane (primjerice, događa se da vrhunski restoran, usprkos zahtjevu gosta, odbija poslužiti ribu i meso unutar istog menu-a, dok neki drugi restoran, iste kategorije i u istom mjestu, s time nema problema). Svakom restoranu treba ostaviti pravo odlučivanja, ali pravilo ipak ne bi smjelo biti da pravila nema! Bila bi vrlo zanimljiva suradnja lokalnih proizvođača hrane i pića s lokalnim restoranima, u smislu promocije domaćih proizvoda, uz naravno, inzistiranje na kvaliteti. Na taj način bi mnogi hrvatski proizvodi (maslinovo ulje, vino, sirevi, suhomesnate delicije, kvalitetna riba i slično) puno brže i lakše postali izvozni brend, a hrvatsko restoraterstvo prepoznatljivo i originalno.

3.3. TRAŽENI SUSTAVI IZOBRAZBE ZA POTREBE MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

Ovdje će pozornost biti usmjerena na značenje obrazovanja kadrova za potrebe ugostiteljstva i turizma, snimit će se stanje kadrova u hrvatskom turizmu i ugostiteljstvu te njihovom srednjoškolskom i visokoškolskom obrazovanju kao i kadrovima za turističku animaciju, šport i medicinu. U sklopu ove cjeline bit će predočeni nalazi empirijskog istraživanja o spletu motiva kojima mali poduzetnici u ugostiteljstvu potiču svoje zaposlenike.

3.3.1. Obrazovanje kadrova za potrebe ugostiteljstva

Ljudi, sa svojim znanjima, vještinama, sposobnošću, kreativnošću i inovativnošću, čine stup uspješnog ostvarenja svake ljudske aktivnosti. Ljudi, kao ljudski potencijal (resurs), suštinski se razlikuju od svih drugih potencijala (resursa), jer su ljudi živa bića svojom pojavom nezamjenjivi i u konačnosti sve aktivnosti i svi resursi su podređeni čovjeku i u interesu čovjeka. Svako poduzeće i svaki hotel (ugostiteljski objekt) ne razlikuje se samo po lokaciji, opremi ili tehničkoj opremljenosti već se u svojoj suštini

razlikuje upravo po ljudima, tj. individualnim sposobnostima svih zaposlenika (radnika), tj. kadrova.[159]

Turizam je ključni gospodarski sektor Hrvatske na što ukazuje 15-20% udjela u nacionalnom proizvodu i oko 12% udjela u ukupnom zapošljavanju. Turizam je, usko gledano, jedan od vodećih gospodarskih sektora Hrvatske. S ostvarenih približnih 60 milijuna turističkih noćenja i 7 milijardi deviznog priljeva, Hrvatska je na sveukupnom turističkom tržištu prepoznata kao važna destinacija čiji razvojni potencijali nisu iscrpljeni. Ulaskom u Europsku uniju Hrvatska će trebati aktivirati svoje turističke potencijale te ih jače i bolje promovirati. Relevantne institucije i predviđanja govore u prilog tezi da je turizam jedan od ključeva za bržu integraciju Hrvatske u cjelokupnu svjetsku ekonomiju i umreženo društvo, iz čega se može iščitati da se Hrvatska mora okrenuti ovom sektoru na novi način te omogućiti turizmu cjelovitu preobrazbu, kako bi se lakše nosio s budućim konkurentskim izazovima.[160]

Prema procjeni *World Travel & Turism Council* (WTTC − Svjetska organizacija za putovanje i turizam) izravna i neizravna zaposlenost u turističkom sektoru 2008. godine iznosila je oko 300 tisuća djelatnika, a taj će se broj u slijedećih deset godina uvećati za dodatnih 100 tisuća. U svjetlu napretka u razvoju turizma, a glede specifičnih turističkih kadrova. Hrvatska još uvijek treba raditi na izgradnji postojećih profila turističkih kadrova i menadžmenta te obrazovati turistička zanimanja za turizam budućnosti. Hrvatskom turizmu zapošljava 35-40% sezonske radne snage, što stvara brojne probleme na tržištu rada. Mnoge procjene govore da je u komplementarnim djelatnostima: trgovini, prometu, poljoprivredi, ribarstvu, vinarstvu, industriji, posredništvu, agencijama i drugdje zaposleno oko 40 tisuća ljudi, a što zajedno s izravnim turističkim djelatnostima čini i do 12% zaposlenih u hrvatskom gospodarstvu.

U 2008. godini u hotelijerstvu i ugostiteljstvu bilo je 89 tisuća zaposlenih, što je gotovo 18% više nego 2001. godine, ali udjel osoba s visokim i višim obrazovanjem bio je svega 10%. U sustavu školovanja za potrebe turizma postoji nekoliko fakulteta koji školuju kadrove za rad u hotelijerstvu te valja očekivati veći broj visokoobrazovanih stručnjaka. Srednja stručna sprema u hotelijerstvu i ugostiteljstvu čini polovinu zaposlenika, dok VKV i KV sudjeluju s 21%. PKV i nekvalificirani čine gotovo 14%, što je također zabrinjavajući podatak. Osim nedostatne kvalificiranosti radne snage, nepovoljna je i prosječna starost zaposlenika od 45 godina, od čega su pretežno žene, što je posljedica sezonskog zapošljavanja, pa se u turizmu zapošljavaju svi oni koji nemaju posao, bez obzira na stručnost, obrazovanje, spol i dob.

Od 2009. godine, Hrvatska udruga hotelijera posebnu je pozornost posvetila osmišljavanju inovativnog obrazovnog programa i provođenju proširene palete obrazovnih aktivnosti, što je elaboriranu u projektu: Oblici stručnog usavršavanja, permanentnog obrazovanja i obrazovanja odraslih u djelatnostima turizma, ugostiteljstva i hotelijerstva te u: Strategija organizacije i realizacije praktične nastave učenika srednjih strukovnih škola u turizmu i ugostiteljstvu. Primjerice, od pokroviteljstvom i uz potporu Ministarstva turizma, u razdoblju od 12. veljače do 28. ožujka 2009. u 5 destinacija (Rovinj, Opatija, Šibenik, Milna i Zagreb) organizirano je 26 seminara za proizvodno-uslužno osoblje (zanimanja: recepcionar, hotelska

[159] Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 499.
[160] www.hrcak.srce.hr (23.11.2010.)

domaćica, kuhar, slastičar, konobar i barmen) kojima je ukupno obuhvaćeno 582 zaposlenika iz 67 hotelskih poduzeća. Ostvareni se ciljevi mogu svesti na sljedeće:[161]

- Uvodnim, teorijskim predavanjima polaznici su upoznati su s dostignutom razinom kvalitete pružanja usluga u razvijenim turističkim zemljama, standardima poslovanja i važnosti unapređenja struke u cjelini;
- Praktičnim vježbama (radionice) unaprjeđene su potrebne vještine, specijalistička znanja i procedure proizvodno-uslužnog osoblja u hotelijerstvu i restoraterstvu (za zanimanja: recepcioner, hotelska domaćica, kuhar, slastičar, konobar, barmen); te
- Stvorene su pretpostavke za unapređenje kvalitete izvođenja procesnih funkcija u cilju postizanja kvalitetnije usluge i boljeg poslovnog rezultata gospodarskih subjekata u hotelijerstvu i turizmu te gospodarstva Republike Hrvatske u cjelini.

U tablici 18 predočeni su podaci o broju turista u tisućama (1), broju noćenja u tisućama (2), deviznom prihodu od turizma u mld eura (3), relativnom udjelu prihoda od turizma u bruto društvenom proizvodu (4), broju zaposlenih u ugostiteljstvo (5) te relativnom udjelu zaposlenih u ugostiteljstvu u ukupnom broju zaposlenih (6) za razdoblje od 2000. do 2008. godine. Iz tablice, razvidno je sljedeće:

Tablica 18: Neki pokazatelji o hrvatskom turizmu u razdoblju od 2000. do 2008.

Godina	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2000.	7 137	39 183	2 399	12,0	73 771	5,50
2001.	7 860	43 405	3 072	13,9	73 672	5,46
2002.	8 320	44 692	3 186	13,2	80 957	5,97
2003.	8 878	46 635	5 090	19,9	81 175	5,83
2004.	9 412	47 797	5 505	19,9	83 504	5,93
2005.	9 995	51 421	5 998	19,4	82 628	5,82
2006.	10 385	53 007	6 293	18,4	84 327	5,74
2007.	11 162	56 005	6 752	15,8	90 274	5,95
2008.	11 261	57 103	7 449	15,7	91 430	5,88

Izvor: www.dzs.hr (23.09.2009.)

- Broj dolazaka turista prosječno se povećavao po stopi od 9,1% godišnje, što je visoka stopa rasta, ali nije iznenađujuće ako se zna da smo u poslijeratnom razdoblju imali nisku razinu turističkog prometa.
- Broj ostvarenih noćenja turista prosječno se povećavao po stopi od 8,6%, što je sukladno povećanju broja inozemnih turista koji se vraćaju u poslijeratnom razdoblju, što je i očekivano, jer još dostigli broj noćenja iz rekordne 1986. godine od 68 milijuna noćenja.
- Potvrđuje se spoznaja o sezonalnosti hrvatskog turizma, što ima negativne implikacije na zapošljavanje, iskorištenost kapaciteta i profitabilnost turizma (primjerice, naš turizam prosječno zapošljava od 35% do 40% sezonske radne snage, a 2008. godine imao je 18,6% prosječnu razinu iskorištenosti smještajnih kapaciteta).
- Devizni prihodi imali su visoku prosječnu stopu rasta od 16,8% (povećanje je ostvareno u svim promatranim godinama).

[161] www.elektroluks.mk (17.10.2010.)

- Udjel turističkih djelatnosti u bruto društvenom proizvodu u promatranom razdoblju kretao se od 12,0% (2000.) do 19,9% (2003. i 2004.), što govori o velikom značenju turizma za naš gospodarski razvoj.
- Udjel broja zaposlenih u ugostiteljstvu u ukupno zaposlenima nije osobito visok i kretao se od najniže 5,46% (2001.) do najviše 5,95% (2007.), uz manje-više oscilacija tijekom promatranog razdoblja. Ova je analiza manjkava, jer ne uzima u obzir podatke o zaposlenima u turizmu komplementarnim djelatnostima (posredništvo, trgovina, promet, poljoprivreda, ribarstvo, vinarstvo, industrija, graditeljstvo i druge) koje prema nekim procjenama (osobito u sezoni) zapošljavaju i do 40 tisuća osoba više zahvaljujući turizmu.

U tablici 19 predočeni su podaci o strukturi zaposlenika u hrvatskim hotelima i restoranima na dan 31. ožujka 2008. godine, i to prema stručnoj spremi (1), broju zaposlenika (2) te relativnom udjelu pojedinih skupina u ukupnom broju zaposlenika u hotelima i restoranima (3). Iz tablice je razvidno da je kadrova s višom (4,05%) i visokom (6,46%) stručnom spremom, a oni zauzimaju vodeće pozicije u hotelima i restoranima. Budući da je u Hrvatskoj sve više visokoobrazovnih ustanova za turističke kadrove, valja očekivati da će se taj udjel povećati te tako omogućiti unaprjeđenje kvalitete turističke ponude i usluga. Najviše je srednje obrazovanih zaposlenika (49,63%), a kako je to polovica svih zaposlenika koji imaju izravan kontakt s gostima, valja posvetiti pozornost njihovom stalnom usavršavanju, sukladno novim trendovima na strani ponude. Zabrinjava udjel nekvalificirane radne snage (11,03%), što je i ponajveći problem hrvatskog turizma, to više što su to obično starije i ženske osobe. Međutim, te probleme valja promatrati u kontekstu sezonskog zapošljavanja.

Tablica 19: Struktura zaposlenih u hotelima i restoranima

(1)	(2)	(3)
Visoka sprema	2.455	6,45%
Doktori znanosti	6	
Magistri znanosti	67	
Viša sprema	1.542	4,05%
Srednja sprema	18.874	49,63%
Niža sprema	1.656	4,35%
VKV sprema	1.209	3,18%
KV sprema	6.872	18,07%
PKV sprema	1.240	3,26%
NKV sprema	4.195	11,03%
UKUPNO	**38.033**	**100,00%**

Izvor: www.dzs.hr (25.09.2009.)

Zaposlenička funkcija turizma najčešće se pokušava kvantificirati putem multiplikatora koji objašnjava što se zbiva u kružnom toku gospodarske aktivnosti kada dođe do spontane ili provocirane promjene u ponašanju jednog od sektora. Tako je moguće izračunati ekonomske efekte turističke potrošnje ili multiplikacijske učinke u zapošljavanju. Primjerice, u Velikoj Britaniji svakih 100 zaposlenika u turizmu inducira četiri nova zaposlena u ostalim sektorima. Multiplikacijski učinci turizma na

zapošljavanje ostvaruju se i u drugim receptivnim turističkim zemljama, pa tako i u Hrvatskoj.[162]

Obrazovanje i razvoj kadrova - karijere, to je skup aktivnosti kojima se prati sustav obrazovanja, usmjerava, obučava (trenira) kadrove da mogu biti sposobni izvršiti traženi zadatak ili proces. To su aktivnosti iz sustava razvoja kadrova te oblika poticanja i pojačavanja želje za osobnim razvojem karijere čime se zadovoljavaju osobne potrebe ali i potrebe poduzeća. Kadrovi u hotelijerstvu sa svojim posebnostima u širini općeg obrazovanja, znanju i posjedovanju vještina iz verbalne i neverbalne komunikacije, bontonu, znanju stranih jezika, te znanju pripadajuće tehnologije kojom se uslužuje gost, dižu svakog radnika koji radi u hotelijerstvu na razine traženih oblika obrazovanja, a traže i određeno vrijeme prilagodbe i upoznavanje s posebnostima hotela u kojem radi.[163]

3.3.2. Srednjoškolsko obrazovanje kadrova

Srednjoškolski sustav u Hrvatskoj, kroz hotelijersko-turističke škole, obrazuje učenike za zanimanja: hotelijersko-turistički tehničar, kuhar, konobar, brodski kuhar, slastičar i ugostiteljski radnik.[164] To su izvršni kadrovi koji su u izravnom kontaktu s gostom, što je, promatrano iz menadžerskog kuta, niža i srednja razina menadžmenta. Ta zanimanja omogućuju rad hotelskih i drugih ugostiteljskih objekata, pa je uloga hotelijersko-turističkih i ugostiteljskih srednjih škola neizmjerno velika, posebice u izgradnji kvalitetne ponude turističkih usluga i turističkog proizvoda.

Treba istaknuti da trenutno u hrvatskom postojećem obrazovnom sustavu za obrazovanje turističkih kadrova postoji veliki raskorak između teorijskog i praktičnog djela nastave. U svijetu i Europi na praktičnom i stručnom usavršavanju učenici provode barem 2/3 ukupnog vremena provedenog na nastavi, dok u Hrvatskoj od ukupnog fonda sati u sve četiri godine obrazovanja za zanimanje hotelijersko-turistički tehničar, učenik provede samo 15% na praktičnom i stručnom usavršavanju (to iznosi 205 sati od ukupnog godišnjeg fonda od 1372 sata, što znači da samo 820 sati učenik provede na praktičnom radu tijekom cijelog školovanja).

Iako srednja škola mora pripremati učenike upravo za praksu i rad u nekom od ugostiteljsko-hotelskih objekata i slično, ogromno je odstupanje hrvatskog standarda od standarda sličnih škola u zemljama Europske unije.[165] Znatno veći broj sati učenici provedu na praktičnoj nastavi za zanimanje kuhara (slično je i sa zanimanjima slastičar, konobar i slično.) nego kod zanimanja hotelijersko-turistički tehničar, iako i tu ima mjesta za poboljšanje kvalitete izvođenja nastave. Sustav obrazovanja kadrova kompleksan je i nije pregledan u javnim statističkih podataka. U turizmu kao složenom sustavu djelatnosti zapošljavaju se vrlo različiti profili kadrova, primjerice, u ugostiteljskoj djelatnosti: menadžeri različitih razina, recepcionari, konobari, barmeni, somelijeri, domaćice, kuhari, slastičari, djelatnici na održavanju, sigurnosti i slično.

[162] Bartoluci M. i Budimski V., "Obrazovni sustav stručnih kadrova za potrebe turizma u Hrvatskoj (prethodno priopćenje)", u zborniku radova Hrvatskog znanstveno-stručnog skupa o menadžmentu u turizmu i sportu, 2010., vol. 1. br. 1. str. 9.

[163] Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 499. i 503.

[164] Paulović R.B. i Krajnović A., "Privatne škole u oblikovanje kadrovskih standarda u turizmu", Hotelska kuća '98, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 1998., str. 679.

[165] Ministarstvo prosvjete i športa, "Nastavni plan Hotelijersko-turističke škole u Opatiji za školsku 2002./2003. godinu", Opatija, 2002. str. 11.

Ministarstvo turizma je započelo program poticanja obrazovanja i obuke kadrova u ugostiteljstvu i turizmu, prema kojem se sredstvima Ministarstva s jednakim iznosom pridružuju i županije kao osnivači škola, što vrijedi i kada je riječ o stipendiranju učenika i studenata te sudjelovanju u opremanju školskih kabineta u školama za zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu.[166] Program bi trebao potaknuti učenike da u većem broju upisuju strukovne škole specijalizirane za područje ugostiteljstva i turizma, ali također i da učenici koji završe te škole budu kvalificirani i sposobni zaposlenici koji će biti nositelji kvalitetnih usluga u turizmu. Iako se problematika turizma i ugostiteljstva (u sklopu različitih posebnih ili općih programa) izučava u većini ekonomskih, gospodarskih, strukovnih, obrtničkih i sličnih javnih i privatnih škola, u nastavku smo predočili samo popis specijaliziranih škola za područje turizma i ugostiteljstva u Hrvatskoj (abecedno):

- Ekonomska, trgovačka i ugostiteljska škola Samobor
- Ekonomsko- turistička škola Karlovac
- Hotelijersko-turistička i ugostiteljska škola Zadar
- Hotelijersko-turistička škola Opatija
- Hotelijersko-turistička škola Zadar
- Hotelijersko-turistička škola Zagreb
- Privatna srednja ugostiteljska škola Split
- Privatna turistička i ekonomska škola Split
- Privatna turističko-ugostiteljska škola Zagreb-Dubrava
- Škola za turizam, ugostiteljstvo i trgovinu Pula
- Trgovačko-ugostiteljska škola Karlovac
- Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik
- Turističko-ugostiteljska škola Poreč
- Turističko-ugostiteljska škola Split
- Turističko-ugostiteljska škola Šibenik
- Ugostiteljska i prehrambena škola Bjelovar
- Ugostiteljska škola Opatija
- Ugostiteljsko-turistička škola Osijek
- Ugostiteljsko-turističko učilište Zagreb-Novi Zagreb

U Hrvatskoj djeluje 19 specijaliziranih srednjih škola koje obrazuju učenike za različita zanimanja u turizmu. Najviše ih je u tzv. turističkim područjima, što je u skladu sa stupnjem razvoja turizma u pojedinim regijama. Sustav obrazovanja turističkih kadrova u hrvatskim srednjim školama nedostatno je kvalitetan i poprilično neprimjeren za potrebe turističke djelatnosti. U Republici Hrvatskoj, od ukupno 512 srednjih škola, njih 43 izvode programe ugostiteljsko-turističke struke, od kojih su 42 državne.[167] Osim što imamo nedostatan broj srednjih škola za obrazovanje turističkih kadrova, u Hrvatskoj se zanemaruje njihova važnost, iako se drži da je upravo turizam pokretač razvoja našeg gospodarstva.

[166] www.mint.hr (14.05.2010.)

[167] Paulović R.B. i Krajnović A., "Privatne škole u oblikovanju kadrovskih standarda u turizmu", Hotelska kuća 1998, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 1998., str. 680.

Privatne ustanove za srednjoškolsko obrazovanje turističkih i ugostiteljskih kadrova u Hrvatskoj karakterizira fleksibilnost obrazovni program te naglasak na stručnom obrazovanju i praktičnoj nastavi. Kako primjer često se navodi privatna škola Manero u Višnjanu (Poreč) koja ima misiju obrazovati učenike na način da se ponašaju i misle turistički, pa se tijekom cjelokupnog obrazovnog procesa učenici treniraju da gostu pruže uslugu onakvu kakvu on želi. Hotelijersko-turistički tehničar mora:[168] dobro poznavati svoj posao, odnosno radne operacije koje treba izvesti; ostaviti dobar utisak na gosta, slušati i pitati te odgovarati; kod gosta stvarati osjećaj da je važna i cijenjena osoba; te po potrebi učiniti dodatni napor kako bi se izašlo u susret gostu.

Nedostatnost i propusti u srednjoškolskom obrazovanju, zapravo ruše temelje kvalitete budućeg turističko-ugostiteljskog kadra. Činjenica je da srednje škole obrazuju kadrove koji će odmah nakon završetka početi raditi i djelovati u turističkom gospodarstvu, ali istodobno obrazuju i potencijalne studente hrvatskih visokih učilišta, pa je nužno uskladiti programe srednjih škola i fakulteta. Osobito je zanimljiva veza između srednjih škola, fakulteta te različitih oblika doškolovanja u turističkoj djelatnosti. Ta se veza može prikazati u obliku piramide na vrhu koje stoji doškolovanje (različiti oblici tečajeva, stručna usavršavanja i cjeloživotno učenje). U temelju piramide stoji srednja škola, a u sredini visokoškolsko obrazovanje.

3.3.3. Visokoškolsko obrazovanje kadrova

Obrazovanje visokoobrazovanih kadrova za potrebe turizma u cilju stjecanja općih menadžerskih, tehnoloških i financijskih znanja, kao i vještina za određene poslove ima apsolutni prioritet, jer će upravo razvoj ljudskih resursa biti odlučujući čimbenik u osiguranju kvalitete hrvatskom turizmu. Međutim, potrebno je istaknuti da između sustava obrazovanja turističkih i ugostiteljskih kadrova i praktične primjene znanja ne postoji ujednačenost. To je vidljivo iz niske stope zapošljavanja diplomanata i niskog vrednovanja njihovog znanja na radnom mjestu. U zadnjem desetljeću menadžment hrvatskog turizma pomlađen je, a povećan je i udjel menadžerica. Hrvatska uspješno ide ukorak s trendovima turističkog i hotelskog menadžmenta.

Od suvremenih se turističkih menadžera traži kreiranje zajedničke vizije, kao i (re)dizajniranje tržištem upravljane organizacijske strukture. Menadžment se sastoji od više hijerarhijskih razina, a dominantna je orijentacija na goste umjesto na poslovne funkcije. Menadžeri moraju biti voditelji, treneri i savjetnici, s prioritetom uvođenja i primjene standarda, stvaranje kvalitetnih radnih timova i prenošenje ovlasti na niže razine. Suvremena menadžerska orijentacija pridonosi stvaranju pozitivnog ozračja te povećanju ugleda zaposlenih menadžera koji će onda pridonijeti povećanju interesa budućih naraštaja. Postojeće menadžerske strukture moraju im omogućiti ravnopravno uključivanje, jer u ovo krizno vrijeme naša su nada nadareni mladi menadžeri koji:[169]

- Su snažni i dinamični te dorasli svakom izazovu;
- Su energični i odgovorni te zrače optimizmom i hrabrošću;
- Su tržišno orijentirani i misle poduzetnički; te
- Imaju povjerenja u sebe i vlastite snage.

[168] Paulović R.B. i Krajnović A., "Privatne škole u oblikovanju kadrovskih standarda u turizmu", Hotelska kuća 1998, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 1998., str. 684.

[169] Herman S., "Edukacija menadžerskih kadrova za potrebe turizma", u zborniku radova Hrvatskog znanstveno-stručnog skupa o menadžmentu u turizmu i sportu, 2010., vol. 1. br 1. str. 31.

Sustav visokoškolskog obrazovanja za potrebe turizma u Hrvatskoj slojevit je i pruža različite mogućnosti obrazovanja i usavršavanja. Pretežito je usmjeren prema školovanju različitih profila menadžera, ali i ostalih visokoobrazovanih kadrova. Visokoškolsko obrazovanje visokostručnih kadrova za potrebe turizma provodi se u okviru sustava sveučilišnog (znanstvenog) studija, sustava veleučilišnog stručnog studija te sustava visokih škola.

A. Sveučilišno obrazovanje.

Sveučilišni (znanstveni) studij turizma izvodi nekoliko fakulteta u Hrvatskoj, i to:

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji: Fakultet je jedina sveučilišna ustanova u Hrvatskoj koja je usmjerena isključivo na edukaciju i znanstveni razvoj visokoobrazovanih kadrova u ugostiteljstvu i turizmu. Svojim nastavnim i znanstvenim aktivnostima nastavnici i studenti sudjeluju u realizaciji novoga razvojnog modela hrvatskog turizma. Sve je krenulo 1960. godine osnivanjem Više ekonomske škole ugostiteljskog smjera koja 1969. godine prerasta u Odjel za ugostiteljstvo i turizam (specijalistički četverogodišnji sveučilišni studij) koji 1974. godine postaje Hotelijerski fakultet Opatija, kao suvremena visokoškolska institucija za izobrazbu kadrova u hotelijerstvu s dodiplomskim, poslijediplomskim i doktorskim studijima.

Godine 2008. dolazi do izmjene naziva u Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu koji je danas nositelj mnogim stručnih i znanstvenih projekata u zemlji i inozemstvu te organizator znanstvenih i stručnih konferencija i okruglih stolova. Među najznačajnijima je tradicionalna *Hotelska kuća*, bienalna znanstveno-stručna konferencija kontinuirano organizirana od 1972. godine, a koja danas nosi naziv *Tourism and Hospitality Industry: Novi trendovi u turističkom i hotelskom menadžmentu*. Fakultet je nakladnik vrijedne literature iz područja turizma i ugostiteljstva, među kojom posebno mjesto zauzima časopis *Tourism and Hospitality Management*. Fakultet izvodi preddiplomski sveučilišni, preddiplomski stručni, diplomski sveučilišni, poslijediplomski specijalistički i doktorski studij te programe cjeloživotnog obrazovanja

Preddiplomski i diplomski studiji imaju više smjerova (Poduzetništvo u turizmu i ugostiteljstvu, Menadžment u turizmu, Menadžment u hotelijerstvu, Međunarodni menadžment u turizmu i ugostiteljstvu te Menadžment događaja i slobodnog vremena), što znači da je moguće proširiti znanja stečena na ranijoj razini studija te stjecanje vrlo širokog znanja i usmjerenja prema područjima turizma u kojima su visokoškolovani stručnjaci najpotrebniji. Na stručnom studiju ima više smjerova: Menadžment, Financijsko poslovanje, Turističko poslovanje, Hotelsko poslovanje, Gastronomija i restoraterstvo te Poslovno komuniciranje. Po završetku stručnog studija, studenti dobivaju akademski naziv stručni prvostupnik ekonomije, a po završetku diplomskog studija naziv magistra ekonomije.

Programi su usklađeni s Bolonjskom deklaracijom te poznatim sličnim studijima u Europi sukladnih zahtjevima suvremenog turističkog tržišta rada. Akademske 2004./2005. godine Fakultet je uspostavio Europski sustav za prijenos i prikupljanje studijskih bodova (ECTS) koji omogućava komparaciju studijskih programa. Iste godine Fakultetu uvodi međunarodno prepoznatljive konačne klasifikacije časti *First Class Honours Degree*, sustav za mjerenje ishoda učenja. Svojim studentima omogućava učenje na daljinu (*distance learning*), kao i posjedovanje elektroničkog

indeksa, čime se pridružio popisu svjetski poznatih i priznatih sveučilišta koji u edukaciji koristi suvremene proizvode za ocjenu i evidenciju ishoda učenja.

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu: Izvodi preddiplomski i diplomski studij, ali će od akademske 2010./2011. godine izvoditi samo diplomski studij, jer je na preddiplomskoj razini došlo do izmjene programa studija i na toj razini se više neće moći studirati pojedine smjerove, već će studenti po završetku preddiplomskog studija imati široko opće znanje iz područja ekonomije koje će na diplomskom studiju moći usavršiti na jednom od ponuđenih smjerova. Nakon završenog diplomskog studija, studenti dobivaju akademski naziv magistra ekonomije. Na stručnom studiju izvodi se studijski smjer Turističko poslovanje, gdje studenti po završetku dobivaju naziv stručni prvostupnik ekonomije. Na preddiplomskom studiju studentima je ponuđeno nekoliko izbornih kolegija s katedre za turizam (primjerice, Poduzetništva u turizmu, Specifičnih oblika turizma, Turističke geografije, Turizma i okoliša i mnogi drugih). Na diplomskom studiju studenti slušaju sljedeće kolegije: Ekonomika turizma, Marketinški menadžment u turizmu, Međunarodni turizam, Menadžment hotela, Menadžment turističke destinacije, Menadžment turističkog posredovanja, Menadžment zračnog prometa, Pravo u turizmu te Turistička politika i razvoj. Na taj je način studentima omogućeno stjecanje vrlo širokog obrazovanja iz područja turizma te osposobljavanje rad u turizmu.

Fakultet nudi najviše stupnjeve turističkog obrazovanja na specijalističkom poslijediplomskom i doktorskom studiju. Na specijalističkom studiju moguće je studirati smjer Menadžment turizma, gdje predaju eminentni profesori zagrebačkog i brojnih drugih fakulteta, a na taj je način polaznicima omogućeno savladati znanja nužna u daljnjem radu u različitim područjima turizma. U sklopu studija studenti slušaju 4 obavezna i 5 izbornih kolegija, a osim polaganja ispita imaju obavezu pisanja jednog seminarskog rada te specijalističkog poslijediplomskog rada. Po završetku studija dodjeljuje im se akademski naziv univ.spec.oec. Na doktorskom studiju studenti mogu svoje izborne predmete izabrati između 53 ponuđena, od kojih su 4 s Katedre za turizam. Nakon položenih ispita na doktorskom studiju, studentima se omogućava da svoju doktorsku disertaciju istražuju u području turizma. Nakon završenog studija stječu titulu doktora ekonomske znanosti. Svi sveučilišni studiji ustrojeni su prema Bolonjskom sustavu, a kvalitetu stručnih kadrova najbolje će pokazati praksa kroz nekoliko godina.

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu: Izvodi preddiplomski i diplomski sveučilišni te stručni studij. Na 3. godini preddiplomskog studija moguće je izabrati između dva usmjerenja (Menadžment u hotelijerstvu i Menadžment u turizmu). Nakon završetka, stječe se akademski naziv prvostupnika ekonomije te se može upisati diplomski studij koji, između ostalog, studentima nudi mogućnost da steknu sposobnost kreativnog doprinosa razvoju turizma, rješavanja problema u upravljanju hotelom i slično te dobiju akademski naziv magistra ekonomije. Studenti mogu završiti i stručni studij i steći naziv stručnog prvostupnika ekonomije.

Filozofski fakultet Sveučilišta u Zadru: Izvodi preddiplomski sveučilišni studij kulture i turizma (jednopredmetni) koji se po svom programu ponešto razlikuje od ostalih, jer spaja kulturu i turizam koji su po svojoj prirodi oduvijek međusobno povezani. Tako, među kolegijima koje studenti moraju odslušati i položiti nude Turistička geografija, Opće kulturna povijest i turizam, Turistička kultura i slično, pa studenti stječu specifična praktična znanja. Po završetku preddiplomskog studija, studenti stječu akademski

naziv prvostupnika kulturne baštine i turizma, a nakon diplomskog studija, dobivaju naziv magistra kulturne baštine i turizma.

Sveučilište u Dubrovniku: Osnovano 2003. godine na temeljima tradicije koja seže još u 17. stoljeće, kada *Collegium Rhagusinum*, prva javna visokoobrazovna ustanova u Dubrovniku koju je završio i Ruđer Bošković. Moderno visoko obrazovanje počinje s Višom pomorskom školom, potom Fakultetom za vanjsku trgovinu i turizam, Pomorskim fakultetom te Veleučilištem u Dubrovniku. Slijednik svih tih ustanova postalo je Sveučilište. Svojom organizacijom i tehničkom opremljenosti to je suvremena visokoškolska ustanova. Između šest odjela, Sveučilište ima i Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomije, na kojem izvodi preddiplomski i diplomski studij (Pomorska tehnologija jahti i marina) te poslijediplomski specijalistički i doktorski studij (Upravljanje marketingom u turizmu) Po završetku preddiplomskog studija, studenti dobivaju akademski naziv prvostupnika poslovne ekonomije, a po završetku diplomskog studija naziv magistra poslovne ekonomije. Osim toga, i Sveučilište u Puli ima ustrojen Odjel za ekonomiju i turizam.

Sveučilište u Puli: Među inim, Sveučilište ima i Odjela za ekonomiju i turizam, na kojem su osobito zanimljivi i vrijedni spomena kolegiji Menadžmenta i poduzetništva; Marketinškog upravljanja, Turizam te Kulture i turizma.

Institut za poljoprivredu i turizam Poreč: To je znanstveno-istraživačka ustanova koja se bavi temeljnim i primijenjenim istraživanjima u poljoprivredi i turizmu koja pod sadašnjim imenom djeluje od 1989. godine. Institut je organizacijski podijeljen u pet odjela: Upravu, Zavod za poljoprivredu i prehranu (ujedinjuje biotehničko istraživačko područje: vinogradarstvo, vinarstvo, maslinarstvo i povrćarstvo te laboratorijske pokuse i analize), Zavod za ekonomiku i razvitak u poljoprivredi (ekonomika, razvoj i organizacija u poljoprivredi, zaštita i uređenje ruralnog prostora), Zavod za turizam (razvoj, ekonomika i organizacija turizma), Pokusno poljoprivredno imanje s vinifikacijom, uljarom i meteorološkom postajom. Među inim znanstveno-obrazovnim ustanovama u zemlji i inozemstvu, Institut surađuje i s Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji i Odjela za ekonomiju i turizam Sveučilišta u Puli.

B. Veleučilišno obrazovanje.

Ustroj naših privatnih učilišta, posebice visokobrazovnih, sve se više prilagođava suvremenim turističkim trendovima te hrvatskim zakonima, dok se istodobno i hrvatski tradicionalni visokoškolski stručni obrazovni sustav, tzv. klasični sustav, također prilagođava tržišnim promjenama.

Na ovoj se razini izdvaja Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, gdje se izvodi stručni studij Menadžment turizma i športa. Po završetku studija, studenti stječu akademski naziv stručni prvostupnik ekonomije. Nakon dvije godine studija, koje su zajedničke za oba smjera studija, studenti bi se odlučili između studija Menadžment turizma (neki od kolegija: Ekonomika turizma, Marketing u turizmu, Pravo u turizmu, Turizam i razvoj, Specifični oblici turizma i slično) i Menadžment sporta (neki od kolegija: Menadžment turizma i sporta, Upravljanje okolišem, Povijest športa, Uvod u športsko pravo, Sustavi natjecanja u športu i slično).

Veleučilište VERN u Zagrebu na dodiplomskom studiju ima studij: Turističkog i hotelskog menadžmenta i na diplomskom studiju: Menadžment održivog razvoja i

turizma. Osim toga, u sklopu veleučilišnog obrazovanja kadrova za turizam i ugostiteljstvo, valja posebno istaknuti sljedeće obrazovne ustanove:

- Visoka poslovna škola za turistički i hotelski menadžment Utilus Zagreb;
- Visoka škola Poslovna akademija za turizam Zagreb;
- Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici;
- Veleučilište u Karlovcu (Stručni studij *ugostiteljstva);*
- Veleučilište u Šibeniku *(Smjer turističkog menadžmenta) itd.*

Od privatnih učilišta valja istaknuti Zagrebačku školu za menadžment koja na Studiju turizma osposobljava kadrove za visokostručne i upravljačke poslove u turizmu i ugostiteljstvu. Škola polaznike upoznaje s najnovijim teorijama i praksom upravljanja turizmom, modernim tehnikama marketinga i praćenja turističkih trendova. Nakon završetka obrazovnog programa studentima se omogućuje samostalno pristupanje sustavnom rješenju konkretnih, praktičnih problema. Program nudi fleksibilnost odabira izvornih predmeta, mogućnost specijalizacije za turistički i hotelski menadžment, kontakte s turističkom industrijom te radno iskustvo kroz obvezu prakse. Tako pridonosi razvoju novih upravljačkih kadrova sposobnih za stvaranje moderne, svjetski poznate i priznate turističke industrije Hrvatske.[170]

U Dubrovniku djeluje American College of Management and Technology (ACMT). Koncept je osmišljen 1995. godine kada je hrvatsko Ministarstvo znanosti i tehnologije (danas, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa) odlučilo osnovati privatnu ustanovu za visoko obrazovanje te kontaktiralo američki Rochester Institute of Technology (RIT) u Rochesteru, a zbog njegove filozofije o primijenjenom, praktičnom obrazovanju. Sporazum o osnivanju visoke škole potpisan je u proljeće 1997. godine čime je osnovan ACMT kao prva privatna ustanova za visoko obrazovanje u Hrvatskoj te kao model za druge privatne škole koje su se kasnije registrirale. Svojim studentima ACMT izdaje dvojno priznate diplome te je jedina privatna obrazovna ustanova koja jamči američke diplome priznate od strane New York Middle States Association of Colleges and Schools i hrvatske diplome koje su sukladne bolonjskoj deklaraciji.

3.3.4. Kadrovi za turističku animaciju, šport i medicinu

Današnji su turisti iskusniji i zahtjevniji nego ikada prije te mnoge destinacije unapređenjem turističke ponude podižu standarde i razinu očekivanja turista. Animacija u turizmu zauzima svoje posebno mjesto i poznat je njezin značaj u kreiranju cjelovitosti sustava turističke ponude i potražnje. Turistička animacija kao dio turističke ponude važna je sastavnica zadovoljenja potreba suvremenog gosta. Animacija se najčešće definira kao skup vještina i znanja kojima se povećava ispunjenje zadovoljstva i motiva putovanja turista, a organizatoru omogućava povećanje turističke potrošnje.[171] Sukladno tomu, nužni dio lukrativnog bavljenja kvalitetnim turizmom uključuje i obrazovanje kadrova koji su educirani za područje turističke animacije, kao i za područje kulturu, športa i medicine u turizmu.

1. Animacija. Osim psihofizičkih osobina, animator u turizmu treba posjedovati teoretska i stručna znanja kao i posebne kompetencije, kako bi bio spreman udovoljiti

[170] www.zsm.hr (08.09.2010.)
[171] Cerović Z., "Animacija u turizmu", Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2008., str. 20.

zahtjevima gostiju, ali i menadžmenta ugostiteljskog objekta ili destinacije. Turističke se animatore obično se definira kao osobe koje osmišljavaju i izvode programe provođenja slobodnog vremena turista koji se odnose na športsko-rekreacijske i zabavne sadržaje i imaju poslovnu sposobnost i najmanje srednju stručnu spremu.[172] Traže se minimalna znanja iz područja turističke animacije, odnosno temeljna znanja, vještine i kompetencije koji će zadovoljiti potrebe modernog gosta. Danas se znanja i vještine animatora najčešće pružaju kroz različite vidove praktične edukacije od strane iskusnih voditelja, menadžera i poduzetnika turističke animacije.

Glavni je zadatak turističkog animatora organizacija slobodnog vremena turista, pa se njegovo djelovanja može podijeliti u dnevne večernje i dječje aktivnosti.[173] Svojim aktivnostima, koje ovise o kategoriji hotela, strukturi gostiju i turističkoj destinaciji, animatori stvaraju posebnu atmosferu među gostima, nudeći im i potičući ih na različite aktivnosti rekreacije, zabave i opuštanja.[174] Uzimajući u obzir šaroliku ponudu animacijskih programa u hotelima koja obuhvaća različite športove, *fitness* programe, dječje igre, kulturne i večernje sadržaje, možemo zaključiti o važnosti praktične edukacije turističkih animatora, pri čemu svaka vrsta animacije zahtjeva posebnu vrstu praktične edukacije.[175]

U Hrvatskoj postoji višegodišnje iskustvo u edukaciji animatora, i to unutar sustava obveznog obrazovanja (akademska zajednica), izvan sustava obveznog obrazovanja (akademska zajednica i stručnjaci-praktičari) te isključivo u objektima hotelsko-turističkom gospodarstvu (stručnjaci-praktičari). Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu iz Opatije prvi je prepoznao izniman značaj i koristi uvođenja kolegija "Animacija u turizmu" koji se već niz godina izvodi na stručnim i znanstvenim studijima. Fakultet danas ima i poseban smjer Menadžment događaja i slobodnog vremena. Zakon o turističkoj djelatnosti i Pravilnik o stručnom ispitu za turističke animatore predviđaju polaganje stručnog ispita za animatore u turizmu pred povjerenstvom Ministarstva turizma, pa se izvan sustava redovitog obrazovanja provodi edukacija stručnjaka za animaciju u turizmu (već se educiralo više od 750 stručnjaka). Izdavanjem licencije animatora u turizmu željelo se pridonijeti stvaranju digniteta animatora i zaštite poslodavaca.

2. Sport. Sport je danas vrlo respektabilna aktivnost, pa se on u turizmu istražuje i kao posebna djelatnost, odnosno kroz razvoj specifičnog oblika turizma koji se naziva sportski turizam, ali i kroz kreiranje dodatne turističke ponude. Ovome je uvelike doprinijela i popularnost i masovnost pojedinih sportskih događaja u svim dijelovima svijeta poput svjetskih i europskih natjecanja u određenim sportovima (nogometu, tenisu, košarci, skijanju i slično), ali i činjenica kako se velik dio turista na svojim putovanjima bavi određenim sportovima. S obzirom na značaj sporta i turizma te povezanost ovih dviju industrije, sve se više raspravlja o edukaciji kadrova koji su osposobljeni za primjenu sporta u turizmu, odnosno za bavljenje tzv. sportskim turizmom. Nužno je ukazati na značaj sportskih stručnjaka, odnosno njihove edukacije za potrebe turizma.

[172] Milohnić I. i Betić M., "Edukacija stručnjaka za animaciju u turizmu (prethodno priopćenje)", u zborniku radova Hrvatskog znanstveno-stručnog skupa o menadžmentu u turizmu i sportu, 2010., vol. 1. br. 1. str. 42.
[173] Horvat B., "Animacija u turizmu", Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2003., str. 41.
[174] Tomašević A. (i ostali), "Briga o gostu", Agencija za strukovno obrazovanje Zagreb, British Council, 2009., str. 9.
[175] Milohnić I. i Betić M., Ibidem, str. 45.

Sportski je turizam specifičan oblik turizma u kojem je sport glavni motiv putovanja i boravka turista u turističkom odredištu.[176] Može se pojaviti u obliku natjecateljskog sportskog turizma te ljetnog i zimskog sportsko-rekreacijskog turizma. Natjecateljski sportski turizam uključuje sva putovanja radi aktivnog ili pasivnog sudjelovanja u određenim domaćim ili međunarodnim sportskim natjecanjima (aktivno sudjeluju sportaši, treneri i pomoćno osoblje, a pasivno gledatelji). Sudionici zimskog i ljetnog sportsko-rekreacijskog turizma obično su rekreativci koji se žele baviti određenim sportsko-rekreacijskim aktivnostima, odnosno aktivno sudjelovati u aktivnostima kao što su skijanje, skijaško trčanje, sklizanje, trčanje, planinarenje, sportovi na vodi, sportske igre, golf, tenis i slično.[177]

Menadžerima u turizmu sport pruža dobre mogućnosti za promociju destinacije, i to izravno (promidžba sportskih događaja ili sport općenito u cilju kreiranja imidža destinacije) i neizravno (putem utjecaja na razvoj sporta u tom području), što se može postići jedino planiranjem uz sudjelovanje i stručnjaka iz područja sporta, kako bi se ove dvije industrije povezale na najbolji način i ostvarile značajne ekonomske, ali i ostale učinke. Uspjeh u integriranom planiranju sportskih središta i turističkog okruženja pruža velike mogućnosti za poboljšanje doživljaja turista u destinaciji, osobito glede planiranja smještaja sportskih i turističkih objekata, kreiranja kalendara sportskih aktivnosti i natjecanja koji može pomoći u produženju sezone, stvaranju mogućnosti za pristup sportskim objektima od strane turista i bez korištenja objekata za sportske aktivnosti nego za razgledavanje, definiranje radnog vremena pojedinih objekata i slično.[178]

3. Medicina. Brojni uspješni primjeri u svijetu i u Hrvatskoj dokazuju kako je sastavni dio kvalitetne ponude turističkih i športskih sadržaja osiguranje prikladno osposobljenih medicinskih kadrova koji djeluju u različitim vidovima športskih i turističko-rekreacijskih aktivnosti, a zbog spoznaja da sudionici mnogih športskih, a i turističkih događaja mogu doživjeti ozljede ili pogoršanje neke ranije bolesti. Sve veći broj športskih rekreativaca, a posebno turista, odlučuje se na te aktivnosti i u životnoj dobi kada su bolesti češće i kada fizička aktivnost, bilo športska ili turistička, može značajno utjecati na nastanak ili pogoršanje bolesti. Turistički i športski djelatnici, stoga, trebaju biti upoznati s najčešćim mogućim ozljedama, ali i bolestima koje mogu nastati uslijed športskih aktivnosti, ali i uobičajenih turističkih aktivnosti.

Sadržaji medicinskog osposobljavanja djelatnika u turizmu i športu obuhvaćaju usvajanje temeljnih znanja higijene turizma i športa, upoznavanje i usvajanje pravilnih prehrambenih navika te svakako upoznavanje sa štetnim, a često i pogubnim posljedicama nikotina i alkohola. Organizacija liječničke službe u turizmu i športu i obvezni medicinski pregledima djelatnika u turizmu i športu, kao i obvezni preventivni medicinski pregledi športaša također su dio djelatnosti medicinskih kadrova u turizmu i športu. Ti kadrovi trebaju biti upoznati i utjecati na kvalitetno uređenje turističkih i sportskih objekata i opreme prema pravilima higijene.

Bitna je suradnja zdravstvenih i turističkih djelatnika u cilju zdravstveno sigurnog turizma, pri čemu valja uvažavati godišnja doba, turističko mjesto i profila gostiju, valja posjedovati nužnu opremu te znati temeljne postupke prve i hitne medicinske pomoći u

[176] Bartoluci M. (i ostali) "Menedžment u sportu i turizmu (Management in Sport and Tourism)", Kineziološki i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2004., str. 21.
[177] Bartoluci M. (i ostali), Ibidem, str. 23.
[178] Hinch T. i Higham J., "Sport tourism development", Channel View Publications, Clevedon, 2004., str. 111.

turističkom objektu ili destinaciji, posjedovati temeljna znanja o zaraznim bolestima, najčešćim ozljedama u turizmu, najčešćim akutnim stanjima i bolestima u turizmu, najčešćim kroničnim bolestima u turizmu i slično. Uvažavajući suvremene trendove, valja razumjeti prednosti i mane *wellnessa*, sauna, masaža i sličnih sadržaja, specifičnosti zdravstvenog turizma, ključne aspekte posebnih događaja u turizmu i, općenito, budućnost medicine u turizmu.

Zaključno, turizam se dijelom studira i na nekim drugim fakultetima, veleučilištima i visokim školama, a gotovo da i nema nijednog studijskog programa koji nema poneki kolegij iz turizma. Druge znanstvene ili stručne ustanove visokog obrazovanja ovdje nismo eksplicirali zbog nedostatka pouzdanih informacija o njihovim programima. Ipak držimo da u Hrvatskoj postoje širok izbor i mogućnosti obrazovanja visokostručnih kadrova za potrebe turizma, posebno na sveučilišnoj i veleučilišnoj razini. Kvaliteta kadrova koje školuju fakulteti, veleučilišta i visoke škole provjerit će se u praksi, ali tek kroz nekoliko godina kada ovi stručnjaci ostvare određene rezultate rada u turizmu.

Cijeli se život mora učiti, ali se cijeli život ne može ići u školu, pa je razumljivo da se uči izvan škole, tamo gdje se radi i živi. Ostvarenje velike ideje cjeloživotnog učenja povezano je s time u kojoj će se mjeri društvo razvijati u smjeru društva znanja. Međutim, uzalud je sve školovanje ako se to znanje ne primjenjuje. Primjerice, za razvoj turizma i ugostiteljstva mnogo bi značilo i kad bi naši ljudi otišli na poneko studijsko putovanje, upoznali se s tamošnjom ponudom, vidjeli što i kako radi konkurencija te dobre stvari primijenili i u nas. Dobro je i zapošljavati mlade ljude koji donose nova znanja, svježinu i ideje, što u kombinaciji s iskustvom može dati sjajne rezultate.

Moglo bi se reći da hrvatska praksa obrazovanja odraslih, po mnogim svojim sastavnicama i obilježjima, danas gotovo da ne zaostaje za praksom razvijenih zemalja. Postoji mreža ustanova za obrazovanje odraslih gotovo na čitavom području te velik broj različitih institucija koje, uz svoje redovite djelatnosti, provode i programe obrazovanja odraslih. Obrazovna ponuda, posebice u području neformalnog obrazovanja, velika je i široka, a nastala je kao odgovor na obrazovne potrebe građana i gospodarskih subjekata. U obrazovanju odraslih prevladava tradicionalizam, jer obrazovanje odraslih provode nastavnici škola te postoji centraliziran sustav donošenja nastavnih planova i programa.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 4 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati koji su to motivi koje ispitanici potiču i kojima animiraju zaposlenike za rad u njihovim poduzećima. Rezultati su predočeni u tablici 20, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaki od 10 ponuđenih motiva) proteže u rasponu od najviše 6,30 (redovita i dobra plaća te uplate doprinosa) do najmanje 4,71 (mogućnost sudjelovanja u dobiti poduzeća).

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 2,10 (mogućnost sudjelovanja u dobiti poduzeća), a najmanju od 1,03 (dobra i poticajna radna atmosfera i uvjeti rada). Koeficijenti asimetrije pokazuju kako nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 2,30 (redovita i dobra plaća te uplate doprinosa). Analiza varijance ($p = 0,0000$) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 10 ponuđenih motiva.

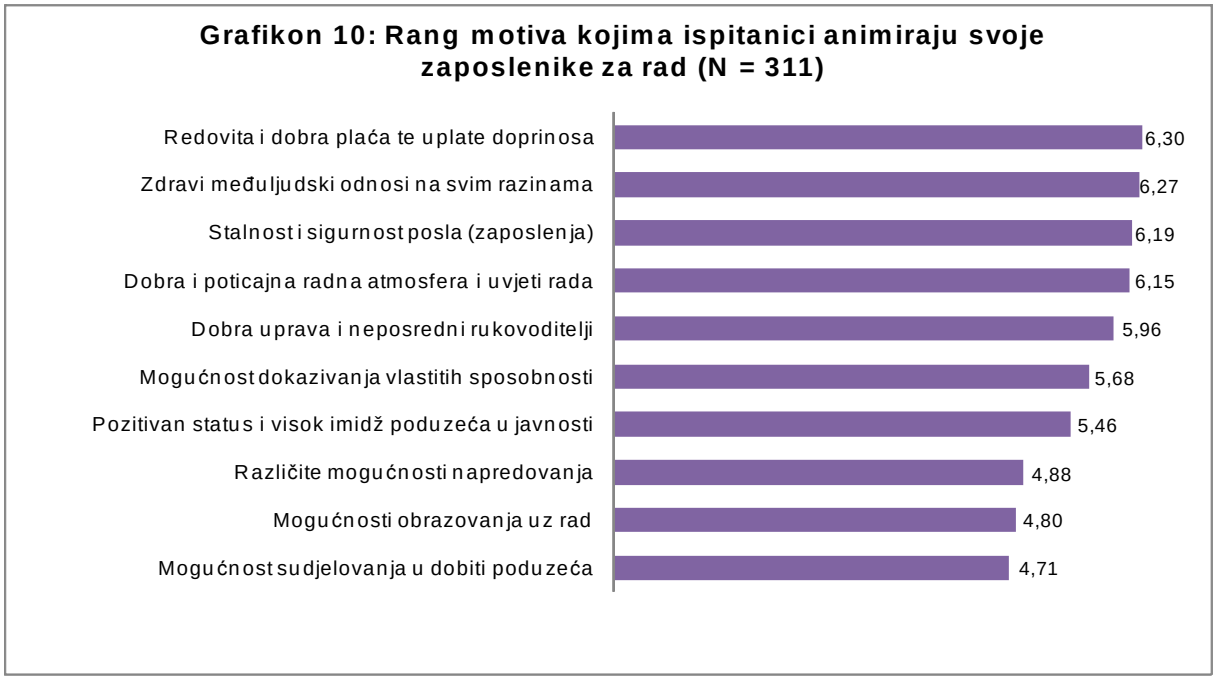
Tablica 20: Splet motiva kojima ispitanici animiraju zaposlenike za rad

PONUĐENI MOTIVI (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Dobra i poticajna radna atmosfera i uvjeti rada	6,15	1,03	-1,52
Dobra uprava i neposredni rukovoditelji	5,96	1,17	-1,64
Mogućnost dokazivanja vlastitih sposobnosti	5,68	1,26	-1,31
Mogućnost sudjelovanja u dobiti poduzeća	4,71	2,10	-0,54
Mogućnosti obrazovanja uz rad	4,80	1,82	-0,66
Pozitivan status i visok imidž poduzeća u javnosti	5,46	1,52	-1,00
Različite mogućnosti napredovanja	4,88	1,66	-0,65
Redovita i dobra plaća te uplate doprinosa	6,30	1,18	-2,30
Stalnost i sigurnost posla (zaposlenja)	6,19	1,09	-1,87
Zdravi međuljudski odnosi na svim razinama	6,27	1,08	-2,03
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 10, iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti ponuđenih motiva za rad od strane naših ispitanika. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 10 ponuđenih motiva zauzeli sljedeći: 1. Redovita i dobra plaća te uplate doprinosa (6,30), 2. Zdravi međuljudski odnosi na svim razinama (6,27) te 3. Stalnost i sigurnost posla, odnosno zaposlenja (6,19). Posljednja tri mjesta među 10 ponuđenih motiva zauzeli su: 8. Različite mogućnosti napredovanja (4,88) 9. Mogućnosti obrazovanja uz rad (4,80) te 10. Mogućnost sudjelovanja u dobiti poduzeća (4,71).

Grafikon 10: Rang motiva kojima ispitanici animiraju zaposlenike za rad



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, promiču i primjenjuju standardno dobre i već odavno empirijski potvrđene motive koji animiraju zaposlenike za rad u njihovim poduzećima. Ovim

nalazima u potpunosti je potvrđena pomoćna hipoteza 2, koja glasi: Poticanje i kreditiranje malog poduzetništva i motiviranost ugostiteljskih zaposlenika povećavaju konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu iz pravih su se razloga odlučili na bavljenje ugostiteljskom djelatnošću, posjeduju dobre poduzetničke osobine, prepoznaju ciljeve poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u ugostiteljstvu te koriste opravdane motive kojima animiraju svoje zaposlenike za rad.

Sve iznesene teorijske elaboracije u ovom dijelu disertacije afirmirale su važnost malog poduzetništva, kao jednog od temeljnih stožera razvoja nacionalnih gospodarstava razvijenih i zemalja u tranziciji. Čak i u sklopu velikih korporacija je izražen trend stvaranja manjih ili većih poduzetničkih jedinica, a time i djelotvorne poslovno-organizacijske strukture koja bitno utječe na učinkovitost unutarnjeg ustroja te na disperziju i restrukturiranje nacionalnog gospodarstva općenito, pa sukladno tomu, i na njegovu učinkovitost. Zemlje razvijenih tržišnih gospodarstava, svoj prosperitet zahvaljuju upravo malom poduzetništvu, pa zbog toga i ulažu velika sredstva i napore za njegov razvoj, odnosno u poticanje najrazličitijih individualnih poduzetničkih inicijativa.

Najvažnije se posvetiti gostu, osluškivati što on traži i to mu pružiti, ali se i nasmiješiti. Količina znanja u našem turizmu i ugostiteljstvu nedostatna je te valja usvajati nove spoznaje o tendovima suvremenog turizma i ugostiteljstva. S druge strane, moglo bi se reći da hrvatska praksa obrazovanja odraslih, po mnogim svojim sastavnicama i obilježjima, danas gotovo da ne zaostaje za praksom razvijenih zemalja. Hrvatska ima mrežu ustanova za obrazovanje odraslih gotovo na čitavom području te velik broj različitih institucija koje, uz svoje redovite djelatnosti, provode i programe obrazovanja odraslih. Obrazovna ponuda u malom poduzetništvu u ugostiteljstvu, posebice u području neformalnog obrazovanja, velika je i široka, a nastala je kao odgovor na obrazovne potrebe građana i poduzeća.

Iz svih iznesenih rezultata empirijskog istraživanja u ovome dijelu doktorske disertacije, može se zaključiti kako je gotovo u potpunosti potvrđena pomoćna hipoteza da poticanje i kreditiranje malog poduzetništva i motiviranost ugostiteljskih zaposlenika povećavaju konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu, osim u slučaju identifikacije poduzetničkih osobina jer ispitanici nisu dobro rangirali splet poželjnih poduzetničkih osobina. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu iz pravih su se razloga odlučili baviti ugostiteljskom djelatnošću, a nisu na to bili primorani temeljem stečenog formalnog obrazovanja, obiteljske tradicije, nekih egzistencijalnih razloga, odnosno različitih stjecaja okolnosti. U svojim poduzećima promiču i primjenjuju standardno dobre i već odavno empirijski potvrđene motive koji animiraju zaposlenike za rad u njihovim poduzećima. Na prva tri mjesta ispitanici su dobro identificirali osobito važne ciljeve koji se kane postići različitim programima, planovima, projektima i mjerama poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu.

Na temelju svih u ovome dijelu disertacije predočenih teorijskih spoznaja te nalaza empirijskog istraživanja, može se zaključiti kako je potpuno potvrđena opća hipoteza o presudnoj ulozi primjene novih znanja, informatičke tehnologije, cjeloživotnog obrazovanja i edukacije ugostiteljskih zaposlenika na povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

4. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA - ČIMBENIK KONKURENTNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

Osnovni cilj ovoga dijela disertacije je istražiti teorijske i praktične aspekte poslovne inteligencije i suvremene informacijske tehnologije, koje utječu na povećanje konkurentnosti i uspješnost malog poduzetništva. U ovom dijelu, posebno će se eksplicirati pojam i značenje te uvođenje sustava poslovne inteligencije i informacijske tehnologije, s posebnim osvrtom na e-trgovinu i e-poslovanje. U sklopu tematskih cjelina poglavlja, bit će predočeni rezultati empirijskog istraživanja koji se odnose na gore spomenute teme istraživanja u ovom dijelu. Nastojat će se posebno ispitati i pomoćna hipoteza da su informacijska tehnologija i poslovna inteligencija čimbenici i pokretači konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Rezultati empirijskog istraživanja pokazat će u kolikoj mjeri mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju prednosti korištenja suvremene informacijske tehnologije i poslovne inteligencije, nabavljaju li zadovoljavajuću informatičku opremu za svoja poduzeća te koriste li napredne mogućnosti internet poslovanja u ugostiteljstvu i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

4.1. POSLOVNA INTELIGENCIJA I KONKURENTNOST MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

Ovdje će se definirati pojam i eksplicirati značenje te uvođenje sustava poslovne inteligencije, a zatim će se obraditi pojmovi informacijske tehnologije i informacijskog sustava, s posebnim osvrtom na e-trgovinu (e-commerce) i e-poslovanje (e-business). U sklopu ovog dijela bit će prikazani gore navedeni nalazi empirijskog istraživanja.

4.1.1. Poslovna inteligencija - čimbenik konkurentnosti

U ovom dijelu će se definirati pojam i eksplicirati značenje poslovne inteligencije te uvođenje sustava poslovne inteligencije u poslovanje malog poduzetništva.

4.1.1.1. Pojam i značenje poslovne inteligencije

Poslovna inteligencija predstavlja arhitekturu i kolekciju integriranih operativnih aplikacija, zatim aplikacija za potporu odlučivanju i baza podataka koje poduzećima omogućuju lagan pristup podacima.[179] Nadalje, to je splet novih aplikacija oblikovanih tako da mogu organizirati i strukturirati podatke o poslovnim transakcijama na način koji omogućuje analizu korisnu za odlučivanje i operativne aktivnosti poduzeća.[180] To je proces prikupljanja internih i eksternih podataka i njihovu pretvorbu u korisne informacije koje pomažu poslovnim korisnicima pri donošenju odluka.[181]

[179] Moss L.T. i Atre S., "Busines Intelligence Roadmap", Addison-Wesley, Boston, 2003. str. 4.
[180] Kalakota R. i Robinson M., "E-business 2.0 Roadmap for Success", Addison-Wesley, Boston, 2001. str. 349.
[181] www.digital.dmreview.com (23.11.2011.)

U složenim poslovnim sustavima svijest o korisnostima prihvaćanja koncepta poslovne inteligencije svakim danom sve više raste, a time i potreba za uvođenjem i primjenom takvih informacijskih sustava, odnosno potreba za implementacijom alata poslovne inteligencije pomoću kojih je moguće ovaj koncept oživotvoriti. Uz pomoć alata poslovne inteligencije poduzeće uspješnije povezuju ljude s poslovanjem, s kupcima, dobavljačima i partnerima. Temeljna je značajka alata poslovne inteligencije to što korisnicima omogućuju uvid u ogromnu količinu raspoloživih podataka. U alate poslovne inteligencije obično se ubrajaju sljedeći:[182]

- **Alati za upite** (to su programski paketi koji omogućuju korisnicima postavljanje upita o matricama ili detaljima u podacima);
- **Alati za rudarenje podataka** (pomoću njih se provodi automatsko pretraživanje karakterističnih matrica ili korelacija među podacima); te
- **Softver za multidimenzijske analize** (poznat pod skraćenicom OLAP, engleski. *Online Analytical Processing*, koji korisnicima omogućava pogled u podatke s različitih aspekata i dimenzija).

Kvalitetne vanjske i unutarnje informacije preduvjet su preživljavanja u turbulentnim uvjetima, jer pomaže u poduzimanju odgovarajućih akcija. Unutarnji se podaci prikupljaju prema određenim pravilima i pohranjuju se u spremištima podataka, čijim povezivanjem nastaje skladište podataka. Vanjski su podaci najčešće oni o tržištu, konkurenciji, djelatnosti i slično te kao i interni, prolaze rutinsku obradu (ekstrakcija, transformacija i punjenje), da bi zajedno s internim podacima poslužili za analize (tipično poduzeće analizira tek 10% prikupljenih podataka). Usvajanjem koncepta poslovne inteligencije poduzeće može koristiti podatke prikupljene iz brojnih izvora te ih pretvarati u kvalitetne informacije. Koncept poslovne inteligencije omogućava uočavanja temeljnih problema te se poduzeće može pravodobno baviti uzrocima, umjesto posljedicama. Između ostalog, koncept poslovne inteligencije omogućuje:

- Analizu ponašanja kupaca i dobavljača;
- Identifikaciju ključnih kupaca, dobavljača i troškova;
- Gdje i kod kojih kupaca nastaje poslovni rezultat;
- Učinkovitije pregovaranje s kupcima i dobavljačima;
- Analizu učinkovitosti upravljanja;
- Promatranje pojedinih tržišnih segmenata; te
- Lakše predviđanje budućih trendova.

Ako promatramo kupce i dobavljače, osobito njihovu raspršenost, marketing, prodaju, servis, financije, nabavu i slično, nužno je uvođenje učinkovitog sustava koji će povezati proces prikupljanja podataka, planiranja, analize te dobivanja kvalitetnih informacija ključnih za uspješno upravljanje, osobito u složenim poslovnim sustavima. Prema istraživanju *Garnter Group*-e, u 2004. godini samo 20% poduzeća koristilo je više od 50% prikupljenih podataka u cilju povećavanja konkurentske prednosti. Jasno je da prihvaćanje koncepta poslovne inteligencije predstavlja mogućnost koju će velik broj poslovnih sustava trebati što prije prihvatiti i usvojiti žele li opstati na tržištu.

[182] Ljubetić V., "Upravljanje znanjem primjenom alata poslovne inteligencije" (magistarski rad), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005. str. 91.

Sustav poslovne inteligencije veže se uz gotovo sva područja (upravljanje procesima, poput praćenja proizvodnje i prodaje, upravljanja nabavom sirovina i materijala, financijskog odlučivanja i upravljanja općenito). Očekuje se njegov pozitivni utjecaj na marketing, na uvođenje novih proizvoda, fokusiranje na kupca, povećanje konkurentske prednosti te rast prihoda i smanjenje troškova, razvoj investicija i slično. Današnji koncept poslovne inteligencije u dobrom se dijelu svodi na izvještavanje o stanju i izvršavanju poslovnih procesa, ali u budućnosti, osigurat će naprednije procese odlučivanja koji će obavljati rutinske pripreme i zadatke umjesto zaposlenika, a njima ostaviti više vremena za samo donošenje odluka. U literaturi se navodi više zahtjeva koje korisnici očekuju od infrastrukture sustava poslovne inteligencije, a među inim, valja navesti sljedeće:

- **Sigurno okruženje:** U sustavu poslovne inteligencije podaci moraju biti pohranjeni (uskladišteni) te dobro zaštićene od nedopuštenog pristupa i korištenja;
- **Raspoloživost podataka:** Aplikacija poslovne inteligencije moraju biti dostupne putem različitih kanala, u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu;
- **Prilagodljivost podataka:** Obrada podataka mora biti prilagodljiva glede brze reakcije na dinamične promjene u poslovnom okruženju i uvjetima;
- **Brz razvoj i kadrovi:** Korisnici sustava poslovne inteligencije traže njegov što brži razvoj, ali se javlja problem pronalaženja informatičkog osoblja, pa poduzeća često ne mogu podešavati sustav baza, pa valja razvijati automatizirane alate koji će olakšati poslove vezane uz administriranje baza podataka.

Uvođenje i korištenje sustava poslovne inteligencije poslovna je potreba zbog sve jače konkurencije, razvijenih distribucijskih kanala te ponude robe i usluga koja nadmašuje potražnju. Isto tako, u mnogim industrijama prisutan je trend uvođenja zamjenskih proizvoda, zatim ulazak novih konkurenata uz istodobni rast zahtjeva kupaca, a i dobavljača. Promatrano tržišno, potreba za uvođenjem koncepta javlja se prvenstveno zbog zadržavanja postojećih i pronalaženja novih, s time što je pronalaženje novih višestruko skuplje od zadržavanja postojećih. Kupci koji nisu zadovoljni kvalitetom proizvoda izbjegavat će ga i neće ponoviti kupnju. Štoviše, svaki nezadovoljni kupac obavijestit će i određeni broj drugih osoba o svom nezadovoljstvu. Istraživanje *Harvard Business Review*-a zaključilo je: ako uspijete smanjiti bijeg kupaca konkurentima za 5%, možete udvostručiti svoju zaradu.

4.1.1.2. Uvođenje sustava poslovne inteligencije

Projekt uvođenja sustava poslovne inteligencije zahtijeva znatna novčana ulaganja, uz velik rizik. Sustav se sastoji od hardvera, softvera, ljudi, podataka i organizacijskih postupaka. Uvođenje novog sustava podrazumijeva promjene u svim tim dijelovima, iako se sustav opire promjenama i obično se teži minimalnom utrošku energije zbog različitih interesa pojedinaca u kojem suživot ostvaruju formalne i neformalne interesne skupine, pa informatički projekti ne uspijevaju radi ljudskog faktora, a ne zbog tehnologije. U svakom poduzeću postoji više vrsta zaposlenika koji se mogu klasificirati u nekoliko karakterističnih skupina:

- U prvoj su skupini oni koji u pravilu ne prihvaćaju promjene pod bilo kojim uvjetima (promjene su im prijetnja te će pružati otpor zbog zaokupljenosti operativom, niske motiviranosti ili straha od novog i nepoznatog) i obično tvrde da poduzeće to već ima, ili da sa svim tim valja još pričekati;

- U drugoj su skupini oni koji brzo i spremno prihvaćaju promjene, za koje promjene predstavljaju dobru priliku za iskazati se; te
- U trećoj su skupini oni neodlučni, koji čekaju da vide što će se dogoditi i koji se obično kasnije priklanjaju promjenama (nažalost, oni predstavljaju većinu).

Prihvaćanje koncepta poslovne inteligencije znači da je poduzeće spremno na promjene i poboljšanja te raditi bolje. Međutim, ako ne postoji jasna vizija što napraviti i ako ne postoji projektni zadatak, nije preporučljivo ići s realizacijom koja će se fokusirati samo na tehnologiju, a ne i na problem. Projekt valja pažljivo planirati, odrediti ciljeve i način rada. Razgovorom s korisnicima budućeg sustava dobit će se gruba slika procesa kao temelj za snimku stanja, a dobro može poslužiti i pregled standardnih izvješća iz različitih segmenata poslovanja. Volumen nagomilanog papira može biti vizualni pokazatelj vremena potrebnog za obradu podataka u informacije za krajnje korisnike, odnosno donositelje odluka, iako se oni, pak, često žale da su zatrpani informacijama ili se žale na manjak potrebnih informacija.

Nakon snimke stanja, slijedi definiranje poslovnih zahtjeva i izgradnja modela podataka. Proces je temelj modela, dakle, modeliraju se procesi, a ne baza podataka. Modeliranje je vrlo važan segment, jer se njime određuju analitičke mogućnosti cijelog sustava. Tijekom izrade specifikacije važno je provesti razgovor s krajnjim korisnicima u cilju potvrde ispravnosti pripremljenog tzv. dimenzionalnog modela koji sadrži definicije svih pojmova (podataka) koji se nalaze u sustavu, koji ima više poglavlja (svrha i obujam modela, informacije o modeliranju za korisnike, matrica, dimenzije i teme) i koji je napisan svima razumljivim jezikom. Matrica sadrži popis dimenzija i tema te grafički prikaz veza između tema i dimenzija, pa treba biti kratka i razumljiva.

Alati poslovne inteligencije najčešće su ugrađivani samo u pojedine jedinice, a kasnije i u cijela poduzeća, a aktualni su i pokušaji njihov ugradnje u korporacijske portale. Slično se događalo i s ponuđačima različitih tipova portala (opći, specijalizirani, intranetski, odjelni, korporacijski i slično), pa se nekoordiniranom nabavom različitih rješenja u pojedinim jedinicama poduzeća stvara problem u kasnijim pokušajima integracije. Zato, i proizvođači softvera usmjeravaju se prema traženju rješenja koja će omogućiti integraciju alata poslovne inteligencije u njega, ali uz održavanje tehničke neovisnosti o samom softveru.[183] Ugradnjom poslovne inteligencije u korporacijski portal, omogućuje kreiranje izvješća prilagođenih njihovim specifičnim potrebama te *ad hoc* pristup podacima. Rezultat je unaprjeđenje izvješćivanja, jer je omogućeno generiranje izvješća neovisno o tome pomoću kojeg su alata proizvedeni njegovi sastavni dijelovi, kao i integracija strukturiranih i nestrukturiranih podataka, što možda predstavlja i najveću korist od primjene koncepta poslovne inteligencije integrirane na razini poduzeća.

Vodstvo se poduzeća može usredotočiti na same poslovne procese bez nepotrebnog opterećenja nebitnim problemima. Ovakav koncept poslovne inteligencije integriran na razini poduzeća i ugrađen u korporacijski portal omogućuje personalizaciju informacija prema posebnim zahtjevima korisnika i potpuno iskorištenje svih mogućnosti koje pruža suvremena informacijsko komunikacijska tehnologija. Inače, sustav poslovne inteligencije može se podijeliti na nekoliko temeljnih sastavnica, što poduzeću omogućuje praćenje i mjerenje povrata na investiciju, kao što su:[184]

[183] Panian Ž. i Klepac G., "Poslovna inteligencija", Masmedia, Zagreb, 2003., str. 201.
[184] Ljubetić V., "Upravljanje znanjem primjenom alata poslovne inteligencije" (magistarski rad), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005.str. 87.

- **Infrastruktura:** Čine je skladište podataka, ETL alati i operativna spremišta podataka. Praćenje i mjerenje infrastrukture, odnosno povrata na investiciju očituje se u povećanju efikasnosti: *činiti stvari na pravi način*;
- **Funkcionalnost:** Čine je platforme PI, rudarenje podataka, aplikacije PI (operativne, strateške i analitičke) i *ad-hoc* izvješćivanje. Mjerenje funkcionalnosti očituje se u povećanju efektivnosti: *činiti prave stvari*;
- **Organizacija:** Čine je informacijska/organizacijska kultura, mjerenje performansi, metodologije PI, centar PI (objedinjavanje znanja i vještina). Mjerenje i praćenje povrata na investiciju (ROI) ostvaruje se implementacijom rezultata sustava u poslovne procese, pri čemu valja voditi računa o organizacijskim specifičnostima pojedinog poduzeća; te
- **Poslovanje:** Čine ga ključni pokazatelji uspješnosti, trendovi i transparentnost poslovanja. U ovoj nevidljivoj sastavnici povrat na investiciju očituje se kroz osiguravanje konkurentske prednosti.

U današnjem dinamičnom poslovanju svako je poduzeće jedinstveno i zahtijeva posebna rješenja poslovne inteligencije. Stoga, poslovna inteligencija ne predstavlja alate kao gotov proizvod, već na tržištu postoje alati koji se prilagođavaju potrebama korisnika. Od alata poslovne inteligencije, u literaturi se najčešće obrađuju tzv. OLAP alati.[185] Na tržištu OLAP alata danas se nudi nekoliko varijanti,[186] i to: Relacijski OLAP alati (ROLAP), MOLAP ili višedimenzionalni OLAP alati, Desktop OLAP ili alati za stolna računala te HOLAP (hibridni) alati. O utjecaju i važnosti korištenja informacijske tehnologije na povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu govorit će se u sljedećem poglavlju ove disertacije.

4.2. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA I KONKURENTNOST MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

U ovom poglavlju kratko će se pojasniti pojmovi informacijske tehnologije i informacijskog sustava, a posebno će se objasniti pojam i značenje e-trgovine (e-commercea) i e-poslovanja (e-businessa). Ovdje će biti prikazani nalazi empirijskog istraživanja o prednostima informacijske tehnologije, o kriterijima nabave takve tehnologije, o primjeni informatičke opreme te o razlozima i stupnju učestalosti korištenja interneta u poslovanju hrvatskih malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

4.2.1. Informacijska tehnologija - čimbenik konkurentnosti

U ovom dijelu će se definirati pojam i eksplicirati značenje informacijske tehnologije, objasniti važnost korištenja e-trgovine i e-poslovanja u malom poduzetništvu u ugostiteljstvu te će se predočiti rezultati empirijskog istraživanja o prednostima korištenja suvremene informacijske tehnologije u poslovanju malih poduzetnika u ugostiteljstvu. Rezultati će pokazati nabavljaju li ispitanici zadovoljavajuću informatičku

[185] Ljubetić V., "Upravljanje znanjem primjenom alata poslovne inteligencije" (magistarski rad), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005., str. 88.
[186] www.olapreport.com (07.09.2010.)

opremu za svoja poduzeća te koriste li napredne mogućnosti internet poslovanja u ugostiteljstvu.

4.2.1.1. Informacijska tehnologija i sustav u malom poduzetništvu

Brz razvoj informacijske tehnologije (IT) u posljednjih 50-tak godina doveo je do prave informacijske revolucije. Danas IT ulazi u fazu zrelosti glede njezine poslovne uporabe, s time da se naglasak s tehnologije pomiče prema informacijama i sadržajima koje IT omogućava. Orijentacija na tehnologiju i nedostatna uključenost IT-a u zadovoljavanje poslovne potrebe bila je uzrokom jaza između informatičke i poslovne strane. Iako razvoj IT-a otvara nove mogućnosti, valja imati na umu poslovne potrebe i mogućnosti unapređenje poslovanja. Umjesto orijentacije k bržim i boljim tehnološkim rješenjima, valja prethodno sagledati sve poslovne implikacija.

Ulaganje u IT čini sve veći dio investicija poduzeća (primjerice, iznos ulaganja u IT čini više od polovine investicija većine uslužnih poduzeća razvijenih zemalja, budući da su informacije i usluge njihovi glavni proizvodi), pa izuzetnu važnost dobiva način ulaganja u IT i upravljanje njome. Uporabom suvremene IT tehnologije poduzeća mogu steći konkurentske prednosti, pa je nužno kvalitetno upravljanje IT-om. Kvalitetno usklađivanje i ravnoteža između mogućnosti IT-a, ali i unapređenja poslovanja, poslovnih funkcija i procesa, vrlo je važna sastavnica uspjeha suvremenih poduzeća. Glede toga, nužno je osigurati da menedžer informatike i njegovi suradnici dodaju vrijednost poslovanju, pri čemu se valja držati sljedećih načela:[187]

- Pri razmatranju ulaganja u IT, stalno polaziti od poslovnih imperativa;
- Interpretacija i *benchmark* uspješnih praksi implementacije IT s velikim doprinosima poslovnim rezultatima;
- Ustanovljavanje i održavanje odnosa menadžera informatike s ostalim menedžerima;
- Ustanovljavanje i komuniciranje uspješnih praksi i funkcijske povijesti odjela informatike;
- Koncentracija na nekoliko glavnih IT-projekata ili pravaca;
- Postizanje zajedničke vizije o ulozi IT-a u budućem poslovanju; te
- Ostvarivanje značajnih poslovnih doprinos kroz implementaciju IT.

Autori Srića i Müller konstatiraju da IT-menedžeri, kako bi ostvarili zadovoljavajući odnos s kupcima i poslovnim korisnicima, moraju govoriti njihovim jezikom, što znači da trebaju:

- Uvijek isporučiti mjerljive rezultate i pogodnosti koje treba jasno prezentirati;
- Koristiti poslovne termine za opis rezultata i evaluaciju postojećih mogućnosti;
- Izraditi izjavu o misiji upravljanja IT-om koja reflektira poslovne potrebe;
- Sve godišnje ciljeve IT-funkcije temeljiti na ključnim poslovnim ciljevima;
- Sve rezultate upravljanja IT-om vezati uz poslovne ciljeve;
- Mjesečno izvještavati o ispunjavanju upravljanja IT-om i prati poslovne ciljeve;
- Postaviti cilj: 30% vremena trošiti na podršku postojećim sustavima, a 70% na implementaciju novih IT-a;
- Za izvedbu IT-projekata imati senior menadžera koji snažno podržava projekt;

[187] Srića V. i Müller J., "Put k elektroničkom poslovanju", Sinergija, Zagreb, 2001. str. 125.

- Pri određivanju prioriteta funkcija i osobina IT-projekata, konzultirati korisnike kojima su namijenjeni (esencijalan je timski rad s korisnicima);
- IT-projekti ne bi smjeli trajati dugo (veće projekte razbiti na više manjih koji se mogu jasno kontrolirati te lakše komunicirati postignute rezultate);
- Inovacije valja identificirati, ohrabrivati, nagrađivati i držati poželjnima;
- Rizici moraju biti podijeljeni, mjereni između sudionika u projektu, minimizirani i ne mogu biti potpuno eliminirani, a neuspjeh treba biti prihvaćen kao moguć i na njemu učiti; te
- Pri određivanju mogućnosti za IT-projekte, rabiti reinženjering procesa.

Sustav poslovne inteligencije i informacijski sustavi temelje se na primjeni suvremenih znanstvenih i praktičnih dostignuća u razvoju IT-a. Primjena informacijskih sustava prvotno je bila usmjerena na obradu transakcija, primjerice obradu zaliha, praćenje proizvodnje i prodaje, evidenciju zaposlenika i obradu njihovih plaća.[188] Tijekom godina informacijski sustavi evoluiraju i počinju služiti rukovodstvu za potporu u poslovnom odlučivanju, a danas integrirani softverski paketi, podržani bazama znanja i metodama umjetne inteligencije, simuliraju zaključivanje i ponašanje eksperata. Slijedom navedenog, razvoj poslovnih informacijskih sustava može se podijeliti na sljedeća tri sustava:

1. Transakcijski informacijski sustav. To je klasični i temeljni sustav koji podržava svakodnevne poslovne transakcije i aktivnosti te počiva na *client-server* arhitekturi kao bazi za obrade, a manipulira podacima u domeni transakcija. Služi za izradu detaljnih izvješća o dnevnim transakcijama, izradu pregleda i sažetaka knjigovodstvenih promjena i slično. Pogodan je samo za operativnu razinu upravljanja.

2. Sustav za podršku odlučivanju. Transakcijski je sustava preduvjet za nadogradnju na naprednije sustave koje je moguće razviti samo ako postoji obrada svih transakcija u okviru razvijenih temeljnih podsustava koji redovito prate cjeline (nabava, prodaja, proizvodnja, računovodstvo i financije, marketing, istraživanje i razvoj i slično). Između podsustava svakog od navedenih segmenata postoji informacijska povezanost kao preduvjet uspješnog funkcioniranja kompletnog sustava.

3. Ekspertni sustav. Sljedeći korak u razvoju informacijskog sustava predstavljaju ekspertni sustavi koji se razliku od baze podataka kojom se koriste transakcijski sustavi i bazom modela koju koristi sustav za podršku odlučivanju, on posjeduje bazu znanja i metode za nadograđivanje informacija koje omogućuju predviđanje i odgovor na pitanja tipa *što ako*, kao i elemente komunikacije s ekspertom za neko područje. Ovi sustavi predstavljaju najvišu evolucijsku fazu informacijskih sustava i predstavljaju najvrednije proizvode koji služe za potporu poslovnom upravljanju.

Zbog kompleksnosti mnoga se, osobito mala poduzeća odlučuju za outsourcing dijela IT-funkcije, a neke i na eksternalizaciju cjelokupnog upravljanja IT-om. Outsourcing IT-funkcije pretpostavlja odluku da se upravljanje dijelom ili cjelinom IT-funkcije preda vanjskom pružatelju usluge, s ciljem uspješnijeg upravljanja dotičnim aktivnostima i funkcijama. *Outsourcing* u užem smislu sadrži vanjske usluge razvoja i održavanja aplikacija, sistemske operacije, upravljanje mrežama, podršku krajnjim korisnicima računala, sustavno planiranja i menedžment te kupnju aplikacijskog softvera, ali isključuje usluge poput poslovnog konzaltinga i poslijeprodajne usluge. Više je razloga

[188] Srića V., "Menedžerska informatika", M.E.P. Consult, Zagreb, 1999. str. 7.

koje valja razmatrati pri odluci treba li ili ne eksternalizirati svoje IT-funkcije, odnosno razmotriti moguće razloge za, ali i moguće razloge i rizike protiv *outsourcinga* IT-a:[189]

- **Razlozi za *outsourcing* IT-a:** Reduciranje troškova prodajom imovine ili transferom IT-osoblja vanjskom davatelju usluga; brži razvoj IT-aplikacija; poboljšanje kvalitete usluga i produktivnosti; pristup vodećim kompetencijama te novim tehnološkim rješenjima; reduciranje tehnološkog rizika i povećanje fleksibilnosti upravljanja IT-resursima; brža implementacija promjena; provjera i preispitivanje trenutnih praksi i problematičnih slučajeva upravljanja tehnologijom i informacijama iz neovisnog izvora (davatelja usluge); te olakšanje upravljanja IT-funkcijom senior menadžmentu.

- **Razlozi protiv *outsourcinga* IT-a:** Mogući povećani troškovi u dužem roku; povećani rizik pri upravljanju IT-funkcijom; gubitak internog IT-znanja i kritičnih vještina; mogući gubitak fleksibilnosti u dugom roku kroz veliku ovisnost o davatelju IT-*outsourcing* usluga (preveliki troškovi promjene dobavlja usluge); povećanje kompleksnosti upravljanja i koordinacije IT- funkcija i usluga te gubitak kontrole nad IT-odlukama, podacima i sigurnosnim pitanjima; kršenje ugovora ili nemogućnost isporuke dogovorenog od strane davatelja usluga; gubitak kontrole nad davateljem usluga i nekontrolirani rast ugovora i postojanje skrivenih troškova koje tvrtka ne sagledava i ne kontrolira; te nedostatak povjerenja između davatelja i primatelja IT-*outsourcing* usluga.

Na temelju istraživanja o primjeni IT-a u hrvatskim tvrtkama, V. Srića i J. Müller došli su do sljedećih općih, posebnih i pojedinačnih zaključaka:[190]

- Istraživanje je bilo vrlo uspješno glede odziva ispitanika (51%) i glede popunjenosti upitnika (manje od 2% nezadovoljavajuće popunjenih). Kako u Hrvatskoj ima manje od 200 tvrtki s više od 500 zaposlenika, a uzorkom je obuhvaćeno više od 70 tvrtki iz tog uzorka (uz ostatak sačinjen od tvrtki sa 100-500 zaposlenika), može se reći da je uzorak vrlo reprezentativan za dobivanje slike o upravljanju IT-om u većim i značajnijim hrvatskim tvrtkama;
- Provedeno istraživanje kao i velik broj sličnih u svijetu, potvrdilo je da niz varijabli (kvaliteta upravljanja IT-om, zadovoljstvo razinom i upotrebom IT-a te veličina ulaganja u IT-e) uvelike ovise o razumijevanju menedžmenta za mogućnosti koje pruža IT-a te o uključenosti IT-a u strategiju i poslovno planiranje tvrtki;
- Ustanovljena je značajna negativna korelacija između iznosa ulaganja u IT i postotka eksternalizacije ili *outsourcinga* IT-a u hrvatskim tvrtkama, što može značiti da su tvrtke u kojima je IT važan aspekt poslovanja, manje sklone *outsourcingu* IT-a baš zbog njegove važnosti. Svjetska su istraživanja ustanovila veću eksternalizaciju IT-a kod proizvodnih, nego kod uslužnih tvrtki, s obzirom na to da uslužne tvrtke ulažu znatno veći dio svog investicijskog budžeta u IT (što je ustanovljeno i istraživanjem u hrvatskim tvrtkama);
- Istraživanje nije našlo postojanje korelacije između iznosa ulaganja u IT i neto profitnih marži, ali je ustanovljena značajna korelacija između ulaganja u IT i rasta prihoda tvrtki. Budući je istraživanje provedeno na reprezentativnom uzorku i uz zadovoljavajući odaziv ispitanika, može se reći da je riječ o statistički utemeljenoj pojavi koja bi se mogla dodatno potvrditi novim sličnim istraživanjima; te

[189] Srića V. i Müller J., "Put k elektroničkom poslovanju", Sinergija, Zagreb, 2001. str. 137.
[190] Srića V. i Müller J., Ibidem, str. 147.

- Istraživanjem je ustanovljena snažna korelacija i vjerojatna međuovisnost pojedinih aspekata upravljanja IT-om koja upućuje na činjenicu da je, kako bismo promatrali stanje i funkcioniranje IT-a u tvrtki i njezin doprinos poslovanju, najbolje uzeti u obzir sve aspekte upravljanja IT-om te cjelokupni poslovni kontekst ulaganja i uklopljenost u poslovne potrebe.

Istraživači su stekli opći dojam da upravljanje i upotreba IT-a u hrvatskim poduzećima zaostaje desetak godina za primjenama u razvijenim zemljama, poput SAD-a, pri čemu ne misle na tehnološku razinu (iako i tu ima određenih zaostajanja) već na poslovnu primjenu IT-a, što su argumentirali sljedećim podacima i prijedlozima:

- Nijedna (ili gotovo nijedna) od anketiranih tvrtki ne pruža mogućnost e-trgovanja putem interneta (2,8% tvrtki odgovorilo je potvrdno, ali autori to nisu uspjeli pronaći na njihovim web stranicama), a nešto više od 60% tvrtki ima svoju web stranicu;
- Sustav za planiranje resursa tvrtke posjeduje 18,9% tvrtki, a prosječna starost tih aplikacija je 2,1 godinu, dakle, u Hrvatskoj je tek nedavno počela implementacija ERP sustava, pa se hrvatske tvrtke nalaze tek u fazi ispitivanja mogućnosti poslovnog iskorištenja interneta te integracije svojih aplikacija, što im u budućnosti može poslužiti za realizaciju modela *e-business* poslovanja i kao priprema za vrijeme kada internet i digitalna ekonomija postanu značajnije pojave u Hrvatskoj;
- Elektronička razmjena podataka i obavljanje transakcija elektroničkim putem s ključnim kupcima i dobavljačima na vrlo je niskom stupnju te su IT-menedžeri vrlo nisko ocijenili upotrebu IT-a za reinženjering poslovnih procesa;
- Vrlo je nisko ocijenjena i organiziranost i upotreba podataka o cjelokupnom stanju na tržištu *(Business Intelligence)* te stupanj realizacije i upotrebe programskih alata za podršku odlučivanju, menedžerski informacijski sustavi i *data warehousing* mogućnosti u tvrtki;
- Hrvatske se tvrtke nalaze u stadiju u kojemu se početkom 90-ih godina 20. stoljeća nalazila većina američkih tvrtki sa žarištem na izgradnji jedinstvene transakcijske osnove kroz ERP sustave i efikasnije i cjelovitije iskorištenje informacijskih sustava tvrtke te s orijentacijom na reinženjering poslovnih procesa uz primjenu suvremenih IT-a;
- Pri iskorištenju mogućnosti koje pružaju IT i nadolazeći trend e-poslovanja, u hrvatskim tvrtkama mora uslijediti promjena žarišta od interne orijentacije na samu tvrtku i efikasnost poslovanja (i pri tome primjerenu uporabu IT-a), na eksterno žarište na cjelokupni lanac vrijednosti te prvenstveno na kupce i njima orijentirane procese te kroz to više na efektivnost iskorištenja potencijala IT-a;
- IT-menedžeri već su uočili koje su potrebe žarišta primjene IT-a u budućnosti, što svjedoče izjave da se njihove tvrtke trebaju najviše usmjeriti na integriranost i interoperabilnost baza podataka, izgradnju *data warehouse* sustava te *Business Intelligence* rješenja (odnosno, prikupljanje i organizaciju podataka o cjelokupnom tržištu), kao i činjenica da je više od trećine IT-menedžera tvrtki koje ne posjeduju ERP, izjavilo da bi tvrtke trebale ući u projekte implementacije tih aplikacija; te
- Na taj se način može izgraditi temelj za funkcioniranje budućih digitalnih arhitektura tvrtke i za e-poslovanje hrvatskih tvrtki u budućnosti, što će ovisiti i o dinamici kretanja broja korisnika interneta, o razvoju i uspostavljanju zdrave konkurencije između davatelja internet usluga, kao i o nizu djelatnosti (logistika, financijske usluge i slično) koje prate e-poslovanje te efikasan fizički tijek dobara i usklađenost između tvrtki u lancu ponude.

Tehnologija i informacijski sustavi sami po sebi nemaju nikakvu vrijednost bez njihove primjene na poslovanje i kreiranja opipljivih pogodnosti i povrata na investicije (novi prihodi, povećani profiti ili nove prilike). Zato, kooperacija između ljudi koji se bave IT-om i onih koji su orijentirani na poslovanje nužna je, kako bi IT-funkcija dodavala i kreirala veću vrijednost za kupce i bila pomoć u poslovanju.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 10 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati mišljenje naših ispitanika o tomu koje sve prednosti njihovom poslovanju omogućava suvremena informacijska tehnologija. Rezultati su predočeni u tablici 21, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 10 ponuđenih prednosti) proteže u rasponu od najviše 5,76 (veće mogućnosti komuniciranja s dobavljačima i kupcima) do najmanje 4,91 (veće mogućnosti vizualizacije i permanentne edukacije).

Podaci standardne devijacije pokazuju kako su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,77 (veća samostalnost pri donošenju poslovnih odluka), a najmanju od 1,46 (veća samostalnost pri donošenju poslovnih odluka). Koeficijenti asimetrije pokazuju da nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,37 (veće mogućnosti komuniciranja s dobavljačima i kupcima). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 10 ponuđenih prednosti.

Tablica 21: Prednosti koje ispitanicima omogućava suvremena informacijska tehnologija

PONUĐENE PREDNOSTI (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Brzo premošćivanje vremena i prostora (mjesta)	5,32	1,63	-1,02
Mogućnosti za efikasnije predstavljanje novih proizvoda i usluga	5,21	1,74	-0,84
Razvoj novih oblika poslovne informatičke pismenosti	5,00	1,75	-0,68
Veća ažurnost poslovnih aktivnosti i obavljanja poslova	5,46	1,56	-1,05
Veća samostalnost pri donošenju poslovnih odluka	5,14	1,77	-0,90
Veće mogućnosti komuniciranja s ciljnim tržištima	5,46	1,64	-1,13
Veće mogućnosti komuniciranja s dobavljačima i kupcima	5,76	1,46	-1,37
Veće mogućnosti prilagođavanja potrebama potrošača	5,50	1,58	-1,06
Veće mogućnosti vizualizacije i permanentne edukacije	4,91	1,76	-0,69
Veći i brži protok i izmjene poslovnih informacija i dokumentacije	5,68	1,53	-1,23
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 11 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti ponuđenih prednosti koje

ispitanicima omogućava suvremena informacijska tehnologija. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 10 ponuđenih prednosti zauzele sljedeće: 1. Veće mogućnosti komuniciranja s dobavljačima i kupcima (5,76), 2. Veći i brži protok i izmjene poslovnih informacija i dokumentacije (5,68) te 3. Veće mogućnosti prilagođavanja potrebama potrošača (5,50). Posljednja tri mjesta među 10 ponuđenih prednosti zauzele su: 8. Veća samostalnost pri donošenju poslovnih odluka (5,14), 9. Razvoj novih oblika poslovne informatičke pismenosti (5,00) te Veće mogućnosti vizualizacije i permanentne edukacije (4,91).

Grafikon 11: Rang prednosti koje ispitanicima omogućava suvremena informacijska tehnologija

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti da su ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, dobro prepoznali i rangirali prednosti koje njihovom poslovanju omogućava suvremena informacijska tehnologija, uz malu podcijenjenost nekih prednosti, kao što su veća ažurnost poslovnih aktivnosti i obavljanja poslova, veće mogućnosti komuniciranja s ciljnim tržištima te brzo premošćivanje vremena i prostora (mjesta). Ovim nalazima u potpunosti je potvrđena pomoćna hipoteza 3, koja glasi: Informacijska tehnologija i poslovna inteligencija čimbenici su i pokretači konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu dobro prepoznaju prednosti korištenja suvremene informacijske tehnologije i nabavljaju zadovoljavajuću informatičku opremu ali nedostatno koriste napredne mogućnosti internet poslovanja u ugostiteljstvu.

Ulaganje u informacijsku tehnologiju čini više od polovine investicija većine uslužnih poduzeća razvijenih zemalja, budući da su informacije i usluge njihovi glavni proizvodi. Uporabom suvremene informatičke tehnologije mogu se steći konkurentske prednosti, pa kvalitetno upravljanje tom tehnologijom, odnosno njezino usklađivanje s poslovnim funkcijama i procesima, osobito je važna sastavnica unapređenja poslovanja i uspjeha suvremenih poduzeća, pa je nužno osigurati da menedžeri informatike i njihovi suradnici dodaju vrijednost poslovanju. Promatrano u kontekstu ove disertacije,

osobito je zanimljiva primjena informatičke trgovine u području turizma i ugostiteljstva, jer e-poslovanje predstavlja temeljnu stratešku odrednicu poslovanja turističkih i ugostiteljskih poduzeća.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 11 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati kriterije na temelju kojih ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu nabavljaju informatičku opremu. Rezultati su predočeni u tablici 22, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 9 ponuđenih kriterija) proteže u rasponu od najviše 5,22 (djelotvornost i učinkovitost informacijskog sustava) do najmanje 3,54 (većina poduzeća ima tu opremu, pa smo je i mi nabavili).

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 2,05 (većina poduzeća ima tu opremu, pa smo je i mi nabavili), a najmanju od 1,72 (kvaliteta usluga informacijskog sustava ili dijelova). Koeficijenti asimetrije pokazuju da je najveća pozitivna asimetrija (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali) 0,13 (većina poduzeća ima tu opremu, pa smo je i mi nabavili), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 0,89 (sigurnost, pouzdanost i zaštita informacijskog sustava). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 9 ponuđenih kriterija.

Tablica 22: Splet kriterija nabave informatičke opreme kod ispitanika

PONUĐENI KRITERIJI (abecedno):	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Djelotvornost i učinkovitost informacijskog sustava	5,22	1,88	-0,88
Isplativost ulaganja u informacijski sustav	4,96	1,82	-0,73
Kompatibilnost s postojećom IT-opremom	4,89	1,87	-0,73
Komplementarnost s postojećom IT-opremom	4,72	1,91	-0,64
Kvaliteta usluga informacijskog sustava ili dijelova	5,13	1,72	-0,83
Rizik ključnih automatiziranih poslovnih procesa	4,46	1,77	-0,47
Sigurnost, pouzdanost i zaštita informacijskog sustava	5,20	1,77	-0,89
Usklađenost poslovnih s planovima informatike	4,68	1,84	-0,62
Većina poduzeća ima tu opremu, pa smo je i mi nabavili	3,54	2,05	0,13
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 12 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti 9 ponuđenih kriterija na temelju kojih ispitanici nabavljaju informatičku opremu. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 9 ponuđenih kriterija zauzeli sljedeći: 1. Djelotvornost i učinkovitost informacijskog sustava (5,22), 2. Sigurnost, pouzdanost i zaštita informacijskog sustava (5,20) te 3. Kvaliteta usluga informacijskog sustava ili dijelova (5,13). Posljednja tri mjesta među 9 ponuđenih kriterija zauzeli su: 7. Usklađenost poslovnih s planovima informatike (4,68), 8. Rizik ključnih automatiziranih poslovnih procesa (4,46) te Većina poduzeća ima tu opremu, pa smo je i mi nabavili (3,54).

Grafikon 12: Rang kriterija nabave informatičke opreme kod ispitanika

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, koriste relativno dobar rang kriterija na temelju kojih nabavljaju informatičku opremu, uz malu podcijenjenost nekih kriterija, kao što su isplativost ulaganja u informacijski sustav, kompatibilnost i komplementarnost s postojećom IT-opremom. Ovim nalazima djelomično je potvrđena pomoćna hipoteza 3, koja glasi: Informacijska tehnologija i poslovna inteligencija čimbenici su i pokretači konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu dobro prepoznaju prednosti korištenja suvremene informacijske tehnologije i nabavljaju zadovoljavajuću informatičku opremu ali nedostatno koriste napredne mogućnosti internet poslovanja u ugostiteljstvu.

Razvoj društvenih i ekonomskih odnosa donosi i probleme u svim oblicima turizma i ugostiteljstva, a usporedo s (r)evolucijom informatičkih znanosti i tehnologija došlo je do intenzivnog razvoja e-marketinga u turizmu. Od svih prednosti e-poslovanja za turizam i ugostiteljstvo osobito je bitna činjenica što to omogućuje trenutačno primanje i odašiljanje informacija diljem svijeta. Internet pruža podršku nizu funkcija i procesa u cilju razvoja proizvoda i zadovoljavanje potrošačkih potreba. Dolazi do promjena navika i ponašanja potrošača-turista koje je prvenstveno obilježeno korištenjem interneta kao informacijskog, komunikacijskog i transakcijskog kanala.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju dihotomnog pitanja br. 12 iz anketnog upitnika pokušala se ispitati kvaliteta primjene informatičke tehnologije u poslovanju ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu. Rezultati su predočeni u tablici 23 (na sljedećoj stranici), u kojoj se na prva tri mjesta afirmacijskih odgovora nalaze sljedeća tri odgovora: 1. Ima li Vaše poduzeće priključak na internet i e-mail adresu? (77,21%), 2. Zadovoljava li postojeća informatička infrastruktura sve potrebe Vašeg poduzeća? (67,65%) te 3. Razmjenjujete li podatke s dobavljačima i distributerima elektroničkim putem? (48,45%).

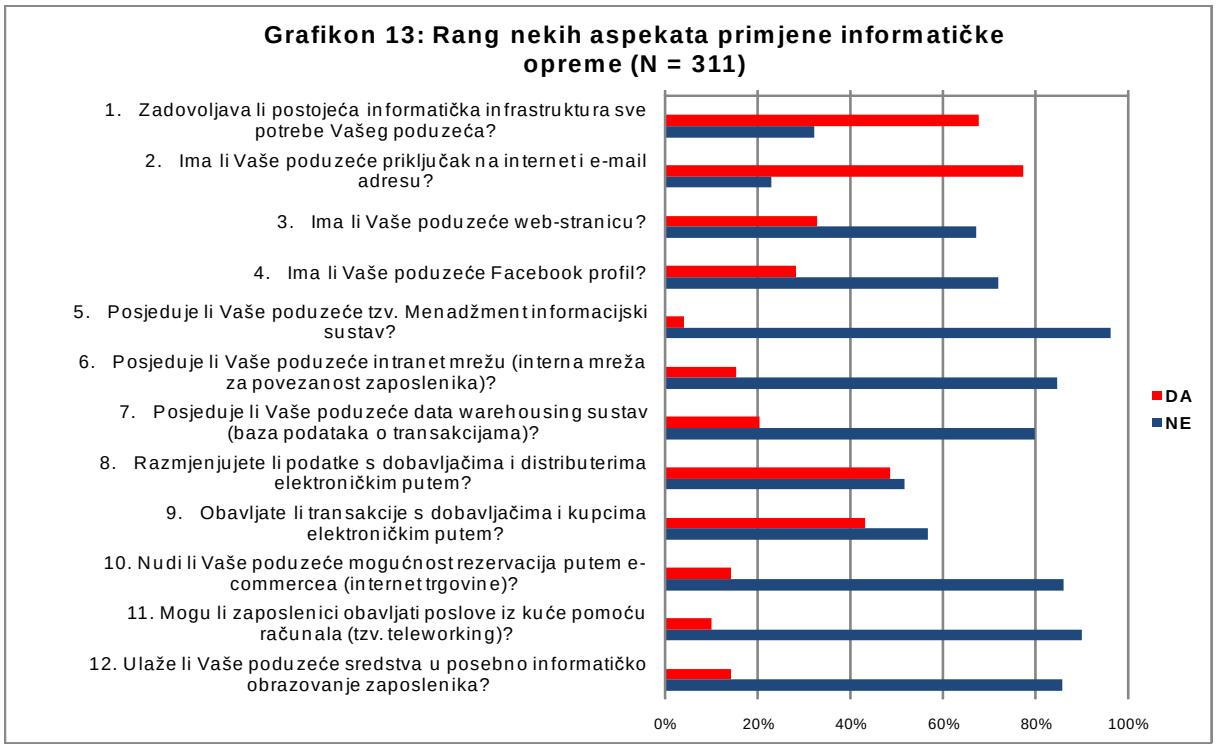
Tablica 23: Neki aspekti primjene informatičke opreme u poslovanju ispitanika

PONUĐENA PITANJA:	DA	RANG	NE
1. Zadovoljava li postojeća informatička infrastruktura sve potrebe Vašeg poduzeća?	67,65%	2	32,35%
2. Ima li Vaše poduzeće priključak na internet i e-mail adresu?	77,21%	1	22,79%
3. Ima li Vaše poduzeće web-stranicu?	32,91%	5	67,09%
4. Ima li Vaše poduzeće Facebook profil?	28,25%	6	71,75%
5. Posjeduje li Vaše poduzeće tzv. Menadžment informacijski sustav?	4,01%	12	95,99%
6. Posjeduje li Vaše poduzeće intranet mrežu (interna mreža za povezanost zaposlenika)?	15,40%	8	84,60%
7. Posjeduje li Vaše poduzeće data warehousing sustav (baza podataka o transakcijama)?	20,31%	7	79,69%
8. Razmjenjujete li podatke s dobavljačima i distributerima elektroničkim putem?	48,45%	3	51,55%
9. Obavljate li transakcije s dobavljačima i kupcima elektroničkim putem?	43,32%	4	56,68%
10. Nudi li Vaše poduzeće mogućnost rezervacija putem e-commercea (internet trgovine)?	14,13%	10	85,87%
11. Mogu li zaposlenici obavljati poslove iz kuće pomoću računala (tzv. teleworking)?	10,09%	11	89,91%
12. Ulaže li Vaše poduzeće sredstva u posebno informatičko obrazovanje zaposlenika?	14,34%	9	85,66%
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Rezultati iz tablice 23, o nekim aspektima primjene informatičke opreme kod ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu, predočeni su i na dolje prikazanom grafikonu 13.

Grafikon 13: Rang nekih aspekata primjene informatičke opreme u poslovanju ispitanika



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na posljednja tri mjesta afirmacijskih odgovora nalaze se sljedeća tri: 10. Nudi li Vaše poduzeće mogućnost rezervacija putem e-commercea (internet trgovine)? (14,13%), 11. Mogu li zaposlenici obavljati poslove iz kuće pomoću računala (tzv. teleworking)? (10,09%) te 12. Posjeduje li Vaše poduzeće tzv. Menadžment informacijski sustav? (4,01%). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 12 ponuđenih aspekata primjene informatičke opreme u poslovanju ispitanika.

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako u poslovanju ispitanika uglavnom prevladava temeljna informatička infrastruktura i operacije, kao što su priključak na internet i e-mail te elektronička komunikacija s dobavljačima i distributerima ali, nažalost, nedostaju napredniji, a u suvremenom poduzetničkom poslu nužni načini korištenja informatičke opreme, kao što su mogućnosti rezervacija putem e-commercea (internet trgovine), obavljanje poslova iz kuće pomoću računala (tzv. teleworking) te posjedovanje tzv. Menadžment informacijskog sustava, što se donekle može opravdati činjenicom što je istraživanje provedeno među malim poduzetnicima u ugostiteljstvu. Ovim nalazima u potpunosti je potvrđena pomoćna hipoteza 3, koja glasi: Informacijska tehnologija i poslovna inteligencija čimbenici su i pokretači konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu dobro prepoznaju prednosti korištenja suvremene informacijske tehnologije i nabavljaju zadovoljavajuću informatičku opremu ali nedostatno koriste napredne mogućnosti internet poslovanja u ugostiteljstvu.

4.2.1.2. E-trgovina i e-poslovanje u malom poduzetništvu

Poslovni modeli se neprestano i nepovratno mijenjaju, pri čemu internet uz svu dostupnu tehnologijupostaje sve značajnija platforma kao poslovni resurs. Taj trend traje već nekoliko godina, no uz sve razrađene poslovne modele i dostupnu tehnologiju, potrebno je ispuniti druge uvjete, kao što su donošenje raznih zakona i pravnih regulativa koje određuju pravila elektroničkog poslovanja, digitalni potpis, razmjenu digitalnih dokumenata, odnose u elektroničkom poslovanju u situaciji B2B- *business to business* (tvrtka prema tvrtki), te B2C- *Business to Consumer* (tvrtka prema potrošaču:[191]

E-trgovinu (*e-commerce*) obilježava kupoprodaju putem interneta, dok je e-poslovanje (*e-business*) ono u kojem je e-trgovina samo važan aspekt, jer ono uključuje sve aplikacije poduzeća koje podržavaju njezino poslovanje putem interneta, kao i spremnost na takvo poslovanje. E-poslovanje ne obuhvaća samo transakcije e-trgovine, već redefiniciju starih poslovnih modela sa suvremenom informacijskom tehnologijom koja podržava e-poslovanje i maksimalizira vrijednost za kupce. Intenzivirana konkurencija i nove paradigme e-trgovine, primoravaju poduzeća na izgradnju fleksibilnih i kupcima orijentiranih modela e-poslovanja. E-poslovanje kompleksni je splet poslovnih procesa, aplikacija tvrtke i organizacijske strukture nužne za kreaciju visokouspješanih poslovnih modela. Temeljna su pravila i izazovi e-poslovanja:[192]

[191] Galičić V. i Šimunić M., "Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje", Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006., str. 340.
[192] Srića V. i Müller J., "Put k elektroničkom poslovanju", Sinergija, Zagreb, 2001., str. 171.

- Nakon formuliranja poslovne strategije, tehnologija više nije tema rasprave, već njezina integralna sastavnica;
- Izravnost i brzina odbacivanja zastarjelog i dominirajućeg poslovnog dizajna često vodi poslovnom neuspjehu;
- Cilj je novog poslovnog dizajna kreirati virtualne organizacije koje znatno snižavaju troškove i/ili stvaraju dodatnu vrijednost za kupce;
- E-tržište omogućava tvrtkama (po)slušati svoje kupce i na taj način im potpuno prilagoditi svoje poslovanje;
- Ne treba se koristiti tehnologijom, kako bi se kreirao proizvod, već kako bi se inoviralo, zabavljalo i kreiralo cjelokupno kupčevo iskustvo vezano uz taj proizvod, od selekcije i narudžbe pa do primitka i usluge;
- Poslovni model budućnosti sve više rabi modele *e-business* zajednica koje na najbolji način zadovoljavaju potrebe kupaca (osim toga, ovdje se podrazumijevaju tvrtke u lancu ponude posredovane e-trgovinom, pa dolazi do konkurencije lanaca vrijednosti umjesto konkurencije tvrtki); te
- Zadatak koji se nameće menedžmentu tvrtki koje imaju e-poslovanje zapravo je ostvariti sukladnost između poslovnih strategija, procesa i aplikacija, i to brzo, na pravi način i to sve odjednom, pri čemu je esencijalno snažno liderstvo vrhovnog menedžmenta.

Glede e-trgovine i e-poslovanja, V. Srića J. Müller na istom mjestu objašnjavaju neke zanimljive aspekte koje će se sada kratko i u prilagođenoj formi eksplicirati:

1. Četiri velika izazova za tvrtku koja se počinje baviti e-trgovinom:

1. **Kontrola informacija o kupcima:** Danas, kada znanje o kupcima označava moć i generira prihode, tvrtke moraju naći balans između efikasnosti i iskustva koje nude posrednici na e-tržištu te povjerljivosti i privatnosti, primjerice kod davanja dijela ili cijelih narudžbi *outsourcing*. Također, akumulacijom stečenih informacija i znanja o kupcima posrednici bi se mogli naći u nadređenom položaju te bi čak mogli postati konkurencija samim tvrtkama za koje posreduju;
2. **Integracija svih kanala prodaje:** Tvrtke trebaju omogućiti konzistentnost te integrirati *offline* i *online* narudžbe, odnosno imati integralni pogled na sve kupce, što znači automatizaciju obrade svih vrsta narudžbi;
3. **Dostava dobara na efektivan način:** Logistički su problemi gotovo najveći u e-trgovini, pa tvrtke moraju naći lanac ponude za zadovoljavanje potreba kupaca na najefektivniji i najjeftiniji mogući način; te
4. **Upravljanje povratima proizvoda:** Pričuvna je logistika ozbiljan problem u mnogim tvrtkama, a to se posebice odnosi na područje e-trgovine, gdje se često proizvodi kupuju bez prethodnog fizičkog kontakta s njima i gdje povrati čine 11% prihoda (za razliku od, primjerice, 9% u kataloškoj prodaji).

2. Pet koraka izlaska na e-tržište kao preduvjete za uspješno e-poslovanje:

1. Učiniti da kupci mogu jednostavno poslovati s tvrtkom;
2. U središte interesa postaviti krajnjeg kupca tvrtkinih proizvoda i usluga;
3. Provesti reinženjering procesa usmjerenih kupcu, i to iz njegove perspektive;
4. Dizajnirati sveobuhvatnu digitalnu arhitekturu tvrtke; te
5. Potaknuti lojalnost kupaca (to je ključ uspjeha na e-tržištu).

3. Četiri poslovna modela e-maloprodajne prema sadržaju koji nude e-trgovci te prema načinu ostvarivanja trgovine i zajedništva kroz interaktivni odnos s kupcima:

1. **Podržavatelj kanala:** Riječ je o uporabi interneta za podržavanje postojećih prodajnih kanala, pružanjem informacija o tvrtki i proizvodima te dobivanje povratnih informacija kupaca na tvrtkine aktivnosti;
2. **Ubojica kategorije:** - Riječ je o *online* aktivnosti koja ima toliki potencijal rasta da mijenja lice industrije brzo zauzimajući sve veće tržišne udjele (primjerice, virtualna knjižara Amazon.com).
3. **Aukcionar:** Riječ je o izravnom spajanju potreba više kupaca s potrebama više prodavatelja, organiziranjem prikladnih aukcija uzimajući proviziju; te
4. **Vertikalni portal:** To je poslovni model koji se specijalizira za pojedinu industriju ili kategoriju proizvoda, poput Yahooa koji nudi i personalizirane informacije te pristup zajednicama sličnog interesa.

4. Šest područja poslovnog okruženja relevantnih za e-poslovanje

1. **Razumijevanje kupca:** Tko su kupci, kako se mijenjaju njihovi prioriteti, tko su ciljani kupci i kako će e-poslovanje pomoći u njihovom privlačenju i zadržavanju?
2. **Vrijednosti za kupce:** Kako se sve može dodati vrijednost kupcima?
3. **Upravljanja odnosom s kupcima:** Kako prvi izbor kupaca i na koji način tvrtkini proizvodi dolaze do kupaca?
4. **Tehnološki trendovi:** Razumije li tvrtka trendove okoline, industrije te tehnologije?
5. **Trendovi lanca ponude:** Što su prioriteti u lancu ponude?
6. **Konkurencija:** Tko su stvarni konkurenti, u čemu su dobri i koji je poslovni model najjačeg konkurenta?

5. Četiri razine primjene aplikacija u e-poslovanju:

1. **Izolirane aplikacije:** Svaka je aplikacija kolekcija sastavnica i modula kombinirana u jednu jedinicu koja izvodi pojedini zadatak ili jednostavnu funkciju (primjerice, jednostavnu aplikacija za unos narudžbi);
2. **Integrirane aplikacije:** Kompleksna kolekcija većeg broja aplikacija za obavljanje neovisnih funkcija većeg obujma (primjerice, aplikacije za pozivni centar);
3. **Aplikacije tvrtke (e-aplikacije):** Kolekcija ili obilje aplikacija koje prožimaju određen broj srodnih poslovnih procesa u cilju ostvarivanja zajedničkih poslovnih ciljeva (primjerice, ERP aplikacije); te
4. **Mreža aplikacija tvrtke:** Kolekcija aplikacija koje su zajednički integrirane na način da podržavaju model poslovanja tvrtke, što je tek u razvoju (primjerice, ERP, CRM, SCM aplikacije i slično).

Kako je riječ o e-tržištu i internetu, neobično je važno vrijeme, pa valja znati da je inicijativu za e-poslovanje nužno odvojiti od ustaljenih procedura funkcioniranja, da bi se omogućio njezin brzi progres. Primjerice, već postojeće, etablirane tvrtke (dakle ne *start-up)* trebaju djelovati na sljedeći način u provođenju svojih *e-business* inicijativa:[193]

[193] Srića V. i Müller J., "Put k elektroničkom poslovanju", Sinergija, Zagreb, 2001., str. 185.

- Odrediti posebnu grupu za e-poslovanje (unutar postojeće organizacije ili izvan nje, ali relociranu) i zaštiti je od utjecaja šire menedžmentske strukture i birokracije;
- Brzo razviti inicijalnu ponudu realizacije *e-business* inicijative;
- Što je moguće brže ustanoviti mrežu partnera na područjima web dizajna, web hostinga, sistemske integracije, menedžmenta baza i transakcijskih sustava;
- Dati u outsourcing sve što nije fundamentalno za poslovanje; te
- Svim sudionicima inicijative e-poslovanja dati dioničke opcije ili slične poticaje koji su vezani uz uspjeh te inicijative.

Tvrtka 2.0 temelji se na nizu alata i tehnologija koje se često nazivaju web 2.0, a uključuju internetske forume, wiki sustave za suradnju i razmjenu sadržaja, dnevnike (*weblog, blog*), sustave za društveno označavanje (*social tagging*), sustave za društvene mreže (*social networks*), sustave za razmjenu multimedijalnih sadržaja (*podcasting*), kontinuirano praćenje sadržaja i povezivanje (*content feeds*) i slično. Takve se tehnologije sve češće spominju u kontekstu upravljanja odnosima s kupcima i posebice upravljanja znanjem.[194]

E-poslovanje donjelo je povećanje brzine i reakcije tvrtki na globalne promjene, udaljenost je prestala biti presudan faktor u poslovanju, a globalno je tržište postalo mjesto za tržišnu utakmicu. Među najvažnijim prednostima e-poslovanja jest permanentna mogućnost prodaje roba i usluga, suradnja s partnerima 24 sata na dan, 365 dana u godini, što omogućava veću konkurentnost na tržištu. Kupci različitih vrsta proizvoda i usluga na internetu sve više traže ciljna informacijski potpuna odredišta na kojima mogu pronaći sve željene informacije vezane uz njihovo trenutno područje interesa. Govoreći u kontekstu turizma i hotelijerstva u tom se problemskom segmentu posebna pažnja mora posvetiti novom obliku marketinga, a to je elektronički marketing.[195]

Promatrano u kontekstu ove disertacije, osobito je zanimljiva primjena IT-a u području turizma i ugostiteljstva. E-poslovanje u turizmu i ugostiteljstvu predstavlja nesumnjivo temeljnu stratešku odrednicu poslovanja turističkih i ugostiteljskih poduzeća. Utjecaji IT-a vidljivi su na tradicionalnim metodama i tehnikama marketinga, pa je moguće govoriti o novom elektroničkom marketingu (e-marketingu), kao načinu ostvarenja marketinških aktivnosti poduzeća uz intenzivnu primjenu informacijske i telekomunikacijske (internetske) tehnologije.[196] E-marketing u turizmu predstavlja temeljnu stratešku odrednicu poslovanja ugostiteljskih poduzeća. Ulazak u marketinške projekte na internetu relativno je jeftin i lak, pa tisuće pravnih i fizičkih osoba iz turizma i ugostiteljstva svakodnevno osmišljavaju i u svijet interneta lansiraju svoje web stranice. Najčešći su sljedeći subjekti turističkog e-marketinga: [197]

- Turističke agencije odredišta (*Destination Management Organisations*);
- Ugostiteljske usluge (*Hospitality services*);
- Putničke agencije (*Travel Agencies*);
- Turoperatori (*Touroperators*); te

[194] Kakizawa Y., "In-house Use of Web 2.0: Enterprise 2.0", NEC Technical Journal, 2007., vol. 2. br. 2. str. 46.
[195] Galičić V. i Šimunić M., "Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje", Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006., str. 343.
[196] Panian Ž., "Internet i malo poduzetništvo", Informator, Zagreb, 2000., str. 87.
[197] www.world-tourism.org (12.11.2010.)

- Turističke atrakcije (*Visitor Atractions*).

Paralelno s evolucijom informatičke znanosti i IT-a, dolazi do intenzivnijeg razvoja e-marketinga i njegove primjene u turizmu i ugostiteljstvu. Pretpostavlja se da svi gore nabrojani subjekti posjeduju vlastite web stranice, pa stoga se web site mogu promatrati kao nositelji e-marketing aktivnosti u turizmu i ugostiteljstvu. Na internetu postoji niz različitih pristupa, što otežava preciznu kategorizaciju web stranica, to više što većina njih imaju višestruke ciljeve za postizanje kojih se koriste različite marketinške strategija. Unatoč tomu, većina poslovnih internetskih stranica u turizmu može se svrstati u jednu od sljedećih skupina:[198]

- **Stranice matičnih ili korporacijskih identiteta:** Web stranice koje strukturno i sadržajno čine proširene inačice brošura o potencijalima poduzeća u cilju promicanja njegove tržišne pozicije, strategije, vizije, misije i svega što će animirati, privući i zadržati kvalitetne menadžere i zaposlenike, kao ciljne skupine ovih stranica;
- **Stranice lanaca, koncesija i članstava:** Lanci, koncesije i članstva predstavljaju organizacijske oblike upravljanja poduzećem. Zajednička je karakteristika ovih stranica stvaranje imena i marke u turizmu, a usmjerene su na što bolje pozicioniranje tih marki u svijesti potrošača koji preko ovih stranica imaju mogućnost rezervacija u realnom vremenu;
- **Stranice pojedinih lokacija i objekata:** Pružaju informacije o određenoj lokaciji ili turističkom objektu, i to o smještaju cijenama, pogodnostima i dodatnim uslugama. Ovoj skupini stranica pripadaju pojedine lokacije lanaca, koncesija i članstava te mnogi samostalni objekti koji nisu integralni dio neke veće upravljačke strukture;
- **Portali:** Portal je posrednik koji nudi zaokružen skup servisa za specifično dobro definiranu skupinu korisnika,[199] odnosno web stranica koja je ili želi biti ulazna vrata u internet ili polazna točka s koje korisnik kreće kada se spoji na internet. Portal skuplja različite sadržaje i nudi ih web korisnicima sa svim uslugama koje mogu poželjeti na jednom mjestu; te
- **Vortali:** Vortal je web stranica koja pruža informacije i izvore o mekoj specifičnoj industriji, primjerice, turizam i ugostiteljstvo. Oni obično nude vijesti, istraživanja statistike, *online* alate te ostale usluge. Među prvim i najuspješnijim vortalima bili su oni koji su nudili organizirana turistička putovanja.

Pojavom informacije kao najvažnijeg resursa današnje industrije, pa i društva općenito, čovječanstvo je zakoračilo u novo doba, zakoračilo je u informacijsku eru. Korištenjem računala, te sve sofisticiranije informacijske i komunikacijske tehnologije promjenili su se načini rukovanja informacijama - njihovom pohranom, dohvatom i distribucijom. Jedna od najvažnijih uporaba nove tehnologije je elektroničko poslovanje u smislu obavljanja financijskih transakcija razmjenom informacija elektroničkim putem. Ključnim za uvođenje elektroničkog poslovanja pokazuje se razvoj sigurnih i učinkovitih elektroničkih sustava plaćanja. Razvoj i komercijalizacija interneta kao globalne informacijske mreže i poslovne platforme današnjice, kojime će se obavljati sve veći dio najrazličitijih poslovnih transakcija samo dodatno stavlja naglasak na sigurnost i pouzdanost poslovanja.[200]

[198] Cox B. i Koelzer V., "Internet marketing za hotele, restorane i turizam", Mplus, Zagreb, 2005., str. 10.
[199] Kalakota R., "E - poslovanje 2.0.", Mate, Zagreb, 2002., str. 97.
[200] Galičić V. i Šimunić M., "Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje", Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006., str. 359.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju zatvorenog pitanja br. 13 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati koliko često ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu koristite internet za potrebe svog posla. Rezultati su predočeni u tablici 24, iz koje je razvidno kako ispitanici intrenet najviše koriste svaki dan, više puta (49,67%), zatim svaki dan, barem jednom (22,01%), više puta tjedno (18,04%), više puta mjesečno (5,23%), jedanput tjedno (3,41%), jedanput mjesečno (1,64%) te, konačno, više puta godišnje (po 1,32%).

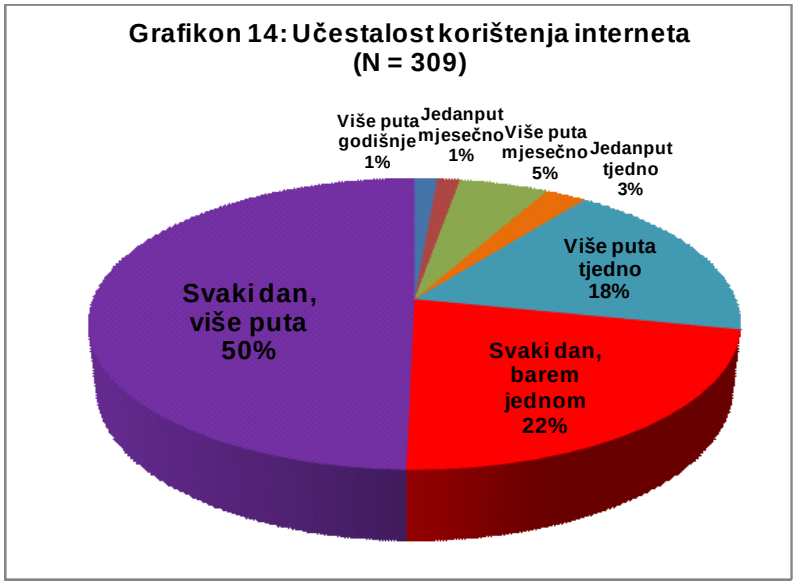
Tablica 24: Učestalost korištenja interneta u poslovanju ispitanika

PONUĐENE OPCIJE	Frekvencije (%)
Više puta godišnje	1,32%
Jedanput mjesečno	1,64%
Više puta mjesečno	5,23%
Jedanput tjedno	3,41%
Više puta tjedno	18,04%
Svaki dan, barem jednom	22,01%
Svaki dan, više puta	49,67%
UKUPNO	**100,00%**

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci iz tablice predočeni su i na grafikonu 14. Kod ovog pitanja, u uzorak je ušlo 309 ispitanika jer su se 2 vlasnika ugostiteljskih objekata izjasnili kako nemaju priključak na internet i nikako ne koriste internet u svom poslu. Isti broj ispitanika je odgovorilo i na sljedeće pitanje, kako što je razvidno u grafikonu 15 (na sljedećoj stranici).

Grafikon 14: Prikaz učestalosti korištenja interneta u poslovanju ispitanika



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako ispitanici u zadovoljavajućem stupnju koriste internet za potrebe svog posla, tim više što je riječ o malim poduzetnicima u ugostiteljstvu. Ovim nalazima u potpunosti je potvrđena pomoćna

hipoteza 3, koja glasi: Informacijska tehnologija i poslovna inteligencija čimbenici su i pokretači konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu dobro prepoznaju prednosti korištenja suvremene informacijske tehnologije i nabavljaju zadovoljavajuću informatičku opremu ali nedostatno koriste napredne mogućnosti internet poslovanja u ugostiteljstvu.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 14 iz anketnog upitnika pokušalo se ispitati razloge zbog kojih ispitanici i njihovi zaposlenici koriste internet. Rezultati su predočeni u tablici 25, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 10 ponuđenih razloga) proteže u rasponu od najviše 5,38 (slanje i primanje e-pošte kupcima, dobavljačima, vlasnicima i slično) do najmanje 3,65 (komunikacija uz upotrebu chatova, foruma i slično).

Podaci standardne devijacije pokazuju kako su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 2,17 (traženje informacija koje se odnose na privatni život te komunikacija uz upotrebu chatova, foruma i slično), a najmanju od 1,93 (prikupljanje tržišnih informacija iz naše branše). Koeficijenti asimetrije pokazuju da je najveća pozitivna asimetrija (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali) 0,16 (komunikacija uz upotrebu chatova, foruma i slično), a najveća negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,07 (slanje i primanje e-pošte kupcima dobavljačima, vlasnicima i slično). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 10 ponuđenih razloga zbog kojih ispitanici i njihovi zaposlenici koriste internet.

Tablica 25: Splet razloga korištenja interneta u poslovanju ispitanika

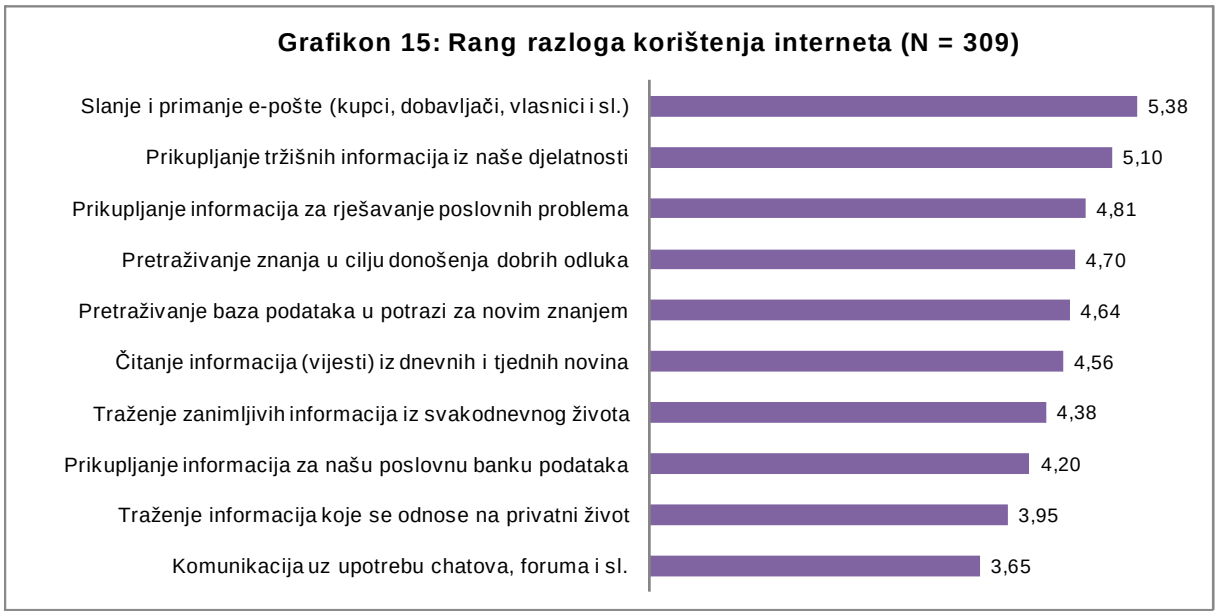
PONUĐENI RAZLOZI (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Čitanje informacija (vijesti) iz dnevnih i tjednih novina	4,56	2,16	-0,43
Komunikacija uz upotrebu chatova, foruma i sl.	3,65	2,17	0,16
Pretraživanje baza podataka u potrazi za novim znanjem	4,64	1,97	-0,43
Pretraživanje znanja u cilju donošenja dobrih odluka	4,70	1,96	-0,49
Prikupljanje informacija za našu poslovnu banku podataka	4,20	2,08	-0,16
Prikupljanje informacija za rješavanje poslovnih problema	4,81	1,95	-0,65
Prikupljanje tržišnih informacija iz naše branše	5,10	1,93	-0,85
Slanje i primanje e-pošte (kupci, dobavljači, vlasnici i sl.)	5,38	2,03	-1,07
Traženje informacija koje se odnose na privatni život	3,95	2,17	0,00
Traženje zanimljivih informacija iz svakodnevnog života	4,38	1,97	-0,22
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 15 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti 10 ponuđenih razloga korištenja interneta. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 10 ponuđenih razloga zauzeli sljedeći: 1. Slanje i primanje e-pošte kupcima, dobavljačima, vlasnicima i slično (5,38), 2. Prikupljanje tržišnih informacija iz naše branše (5,10) te 3.

Prikupljanje informacija za rješavanje poslovnih problema (4,81). Posljednja tri mjesta među 10 ponuđenih razloga zauzeli su: 8. Prikupljanje informacija za našu poslovnu banku podataka (4,20), 9. Traženje informacija koje se odnose na privatni život (3,95) te 10. Komunikacija uz upotrebu chatova, foruma i slično (3,65).

Grafikon 15: Rang razloga korištenja interneta u poslovanju ispitanika



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, i njihovi zaposlenici internet uglavnom koriste sukladno potrebama svog svakodnevnog poslovanja. Ovim nalazima u potpunosti je potvrđena pomoćna hipoteza 3, koja glasi: Informacijska tehnologija i poslovna inteligencija čimbenici su i pokretači konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu dobro prepoznaju prednosti korištenja suvremene informacijske tehnologije i nabavljaju zadovoljavajuću informatičku opremu ali nedostatno koriste napredne mogućnosti internet poslovanja u ugostiteljstvu.

Sve iznesene teorijske elaboracije u ovom dijelu disertacije afirmirale su važnost sustava poslovne inteligencije i informacijske tehnologije kao važnog činitelja u povećanju konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Sustav poslovne inteligencije obuhvaća proces prikupljanja internih i eksternih podataka i njihovu pretvorbu u korisne informacije koje pomažu poslovnim korisnicima pri donošenju odluka. Uz pomoć alata poslovne inteligencije poduzeće uspješnije povezuje ljude s poslovanjem, s kupcima, dobavljačima i partnerima, jer mu ti alati omogućuju uvid u ogromnu količinu raspoloživih podataka. Sustav se sastoji od hardvera, softvera, ljudi, podataka i promjena u svim tim dijelovima, pa prihvaćanje koncepta poslovne inteligencije znači da je poduzeće spremno na promjene i poboljšanja ali ako ne postoji jasna vizija što napraviti i ako ne postoji projektni zadatak, nije preporučljivo ići s realizacijom koja će se fokusirati samo na tehnologiju, a ne i na problem.

Ulaganje u informacijsku tehnologiju čini više od polovine investicija većine uslužnih poduzeća razvijenih zemalja, budući da su informacije i usluge njihovi glavni proizvodi. Uporabom suvremene informacijske tehnologije mogu se steći konkurentske prednosti, pa kvalitetno upravljanje tom tehnologijom, odnosno njezino usklađivanje s poslovnim

funkcijama i procesima, osobito je važna sastavnica unapređenja poslovanja i uspjeha malog poduzetništva u ugostiteljstvu, pa je nužno osigurati da menedžeri informatike i njihovi suradnici dodaju vrijednost poslovanju. Internet te e-trgovina (*e-commerce*) i e-poslovanje (*e-business*) danas otvaraju velike mogućnosti poboljšanja poslovanja i veliki potencijal. Promatrano u kontekstu ove disertacije, osobito je zanimljiva primjena informatičke trgovine u području turizma i ugostiteljstva, jer e-poslovanje predstavlja temeljnu stratešku odrednicu poslovanja turističkih i ugostiteljskih poduzeća.

Nove tehnologije mijenjaju bit obrazovanja preko razvoja e-učenja, što uključuje primjenu tehnologija, korištenje računala u nastavi te *on-line* obrazovne programe na daljinu. Virtualna nastava omogućava osobno praćenje i fleksibilnost u organizaciji učenja te veću autonomiju u usvajanju znanja. Internet postaje najistaknutiji medij samoobrazovanja te nudi alate za neformalno učenje i omogućava stvaranje virtualnih razreda. Obrazovanje na daljinu može pokriti različite obrazovne potrebe i izazove, posebice učenje kod kuće te učenje osoba s teškoćama. Ponuda e-obrazovanja uključuje sadržaj, tehnologiju i uslugu, pri čemu sadržaj pridonosi ostvarivanju i upotrebi znanja, tehnologija predstavlja infrastrukturu, dok usluga sadrži savjetovanje i pomoć kod formiranja e-obrazovanja, uvođenje, evaluaciju i promociju, vođenje diskusije, forume i slično. E-obrazovanje traži interdisciplinaran pristup, suradnju pedagoško-didaktičkih stručnjaka, informatičara, grafičara i ostalih stručnjaka.

Iz svih iznesenih rezultata empirijskog istraživanja u ovome dijelu doktorske disertacije, može se zaključiti kako je u potpunosti potvrđena pomoćna hipoteza da su informacijska tehnologija i poslovna inteligencija čimbenici i pokretači konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu dobro su prepoznali i rangirali prednosti koje njihovom poslovanju omogućava suvremena informacijska tehnologija, uz malu podcijenjenost nekih prednosti, kao što su veća ažurnost poslovnih aktivnosti i obavljanja poslova, veće mogućnosti komuniciranja s ciljnim tržištima te brzo premošćivanje vremena i prostora (mjesta). Zadovoljavajuće su identificirali i rangirali ponuđene izvore stvaranja konkurentske prednosti na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija, uz zapostavljanje transfera znanja uz uporabu intraneta i interneta, nedostatan stupanj stalnog stručnog usavršavanja zaposlenika te organiziranje treninga i inih oblika cjeloživotnog učenja zaposlenika, koji su jako važni za stvaranje konkurentske prednosti ugostiteljskih poduzeća.

Mali poduzetnici u ugostiteljstvu primjenjuju relativno dobre kriterije na temelju kojih nabavljaju informatičku opremu, uz malu podcijenjenost nekih kriterija, kao što su isplativost ulaganja u informacijski sustav, kompatibilnost i komplementarnost s postojećom IT-opremom. U poslovanju ispitanika uglavnom prevladava temeljna informatička infrastruktura i operacije ali, nažalost, nedostaju napredniji, a u suvremenom poduzetničkom poslu nužni načini korištenja informatičke opreme, kao što su mogućnosti rezervacija putem e-commercea (internet trgovine), obavljanje poslova iz kuće pomoću računala (tzv. teleworking) te posjedovanje tzv. Menadžment informacijskog sustava. Ispitanici i njihovi zaposlenici internet uglavnom koriste sukladno potrebama svog svakodnevnog poslovanja.

Na temelju svih u ovom dijelu disertacije predočenih teorijskih spoznaja te nalaza empirijskog istraživanja, može se zaključiti kako je potpuno potvrđena opća hipoteza o presudnoj ulozi primjene novih znanja, informatičke tehnologije, cjeloživotnog obrazovanja i edukacije ugostiteljskih zaposlenika na povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

5. MODELI KONKURENTSKE PREDNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

Osnovni cilj ovoga dijela disertacije predstavljat će istraživanje konkurencije, konkurentnosti i konkurentskih prednosti. Prikazat će se analiza stanja, perspektive i problemi konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu te postupak njihove analize, osobito pomoću benchmarkinga kao metode analize konkurentnosti. Posebno poglavlje bit će posvećeno potencijalima konkurentske prednosti i izazovima poduzetništva u 21. stoljeću, s posebnim osvrtom na poslovnu etiku, društvenu odgovornost, održivi razvoj, marketing i menadžment. Posljednje poglavlje posvetit će se i prikazu obrazovnih sustava i modela za povećanje novih znanja i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

U sklopu tematskih cjelina poglavlja, bit će predočeni rezultati empirijskog istraživanja koji se odnose na gore spomenute teme istraživanja u ovom dijelu. Nastojat će se posebno ispitati i pomoćna hipoteza da korištenje naprednih izvora stvaranja konkurenske prednosti dovodi do povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Rezultati empirijskog istraživanja pokazat će u kolikoj mjeri mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju vanjske i unutarnje barijere koje onemogućavaju razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, koliko dobro identificiraju izvore stvaranja konkurentske prednosti i kako ocjenjuju stupanj konkurentnosti svojih poduzeća u odnosu na lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente.

5.1. ZNAČENJE KONKURENTNOSTI U MALOM PODUZETNIŠTVU U UGOSTITELJSTVU

U ovom poglavlju definirat će se pojmovi konkurentnosti i konkurentske prednosti ili sposobnosti, predočit će se problemi analize konkurencije i konkurentskih prednosti te će se objasniti benchmarking kao metoda analize konkurentnosti. Zatim, dat će se prikaz konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu i objasniti značenje Nacionalnog vijeća za konkurentnost. U sklopu ovoga dijela predočit će se nalazi empirijskog istraživanja na temu izvora stvaranja konkurentske prednosti kod ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

5.1.1. Pojam i značenje konkurentnosti

U uvjetima sve veće otvorenosti i globaliziranosti svjetske ekonomije, konkurentnost zauzima središnje mjesto u ekonomskim razmišljanjima razvijenih, tranzicijskih i zemalja u razvoju. Prema definiciji OECD-a[201], promatrano na makrorazini, konkurentnost je mjera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istodobno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva. Osim toga, u literaturi se često pojam konkurentnosti označava kao splet čimbenika koji određuju stupanj konkurencijskih sposobnosti nekog nacionalnog gospodarstva ili pojedinačnih

[201] www.nvk.hr (02.07.2010.)

tržišnih sudionika u odnosu na izravne konkurente na domaćem ili inozemnim tržištima, što bitno određuje nacionalne strategije povećanja konkurentnosti gospodarstva te pojedinačne poduzetničke strategije, odnosno strategije tržišne utakmice na potencijalnim i ciljnim tržištima.[202]

Biti konkurentan nije pitanje uspjeha, nego pitanje opstanka[203]. Izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje temeljna zadaća menadžera u pokušaju ostvarivanja razvojnih ciljeva, pri čemu poduzeća moraju biti fleksibilna, inovativna i kontinuirano usavršavati svoje poslovanje na temelju strategija kojim mogu ostvariti bolju tržišnu poziciju u odnosu na konkurenciju. Konkurentnost nije jednostavno definirati, iako njezine posljedice predstavljaju stalni poremećaj ustroja svjetske razmjene, kako između zemalja tako i između gospodarskih djelatnosti ili udjela poduzeća na svakom tržištu. Uz konkurentnost veže se velik broj čimbenika makro i mikro okruženja, pa je nacionalno gospodarstvo konkurentski sposobno ako:[204]

- Istražuje i promišlja budućnost u kontekstu stupnja izvjesnosti događanja pojedinih opcija;
- Ima razvijenu kulturu inovativnosti temeljenu na procesu stalnog učenja iz vlastitog, kao i iz iskustva najboljih u određenoj grani ili sektoru djelatnosti;
- Ima fleksibilan i maštoviti marketinški pristup koji traži znanje i umijeće dobrog portretiranja sadašnjih i budućih potrošača, a još više nepotrošača; te
- Sposobno je surađivati na temelju povjerenja glede pouzdanosti svih važnijih sudionika u procesu stvaranja i/ili dodavanja vrijednosti.

Na mikrorazini usuglašena je metodologija mjerenja konkurentnosti analizom određenih pokazatelja vezanim za tržišnu poziciju poduzeća, kao što su tržišni udjel i njegove promjene, profitabilnost, kretanje prodaje na domaćem i međunarodnom tržištu i sposobnost poduzeća na dugoročno održiv razvoj u uvjetima rastuće konkurencije. Pojedini analitičari čak zastupaju stav da pojam konkurentnosti nije primjenjiv na razini zemalja. Na makrorazini, nacionalna se konkurentnost ili konkurentnost zemalja definira kao njezina sposobnost ostvarivanja gospodarskog rasta i povećanja blagostanja brže od ostalih zemalja te mijenjanja njezine gospodarske strukture i učinkovitijeg prilagođavanja kretanju međunarodne razmjene.[205]

Javni i privatni sektor međusobno su povezani u stvaranju produktivnog i konkurentnog gospodarstva. Za uspješno gospodarstvo nužni su dobra fiskalna i monetarna politika, efikasan pravni sustav te stabilne demokratske institucije, ali to nije i dostatno, jer bogatstvo nastaje na mikroekonomskoj razini gospodarstva koje je utemeljeno na kvaliteti poslovnog okruženja te operativnim praksama i strategijama na razini poduzeća. No, paleta odgovora na pitanje što determinira konkurentnost zemlje i dalje ostaje široka i heterogena. Očigledno, konkurentnost je višedimenzionalni fenomen, nužno prisutan na razini poduzeća, sektora i nacionalne ekonomije u cjelini. Konkurentnost poduzeća determinirana je vanjskim i unutrašnjim čimbenicima.

1. Vanjski čimbenici konkurentnosti. Uključuju opći okvir u kojem poduzeće razvija svoju djelatnost i čini temeljno uporište njegovog konkurentskog položaja. To su

[202] Kuvačić N., "Poduzetnička biblija", Beretin, Split, 2005. str. 332.
[203] Tipurić D. (i ostali): "Konkurentska sposobnost poduzeća", Sinergija, Zagreb, 1999., str. 2.
[204] Previšić J. i Ozretić Došen Đ., "Međunarodni marketing", Masmedia, Zagreb, 1999., str. 94.
[205] Lovrinčević Ž. (i ostali), "Usporedba metodologija mjerenja konkurentnosti nacionalnog gospodarstva i položaj Hrvatske", Ekonomski pregled, 2008., br. 59(11), str. 604.

čimbenici okruženja na koje poduzeće, načelno, ne može utjecati, nego ih mora spoznavati i eventualno anticipirati te im prilagođavati svoje poslovanje. Među njima su najvažnije varijable ekonomske politike zemlje, primjerice:[206]

- **Mjere ekonomske politike:** Mjerama ekonomske politike određene se privredne grane (i njima pripadajuća poduzeća) mogu dovesti u nepovoljan, povoljan ili pak povlašteni položaj na tržištu (nadzor, stimuliranje ili sprečavaju slobodne tržišne utakmicu putem monetarne i fiskalne politike, regulacije tržišta rada i kapitala, zaštite od konkurencije, javnih ulaganja te industrijske i tehnološke politike).
- **Monetarna i fiskalna politika:** Tim se politikama stvaraju okviri za ulaganja i oblikovanje izvora kapitala nužnog za tržišnu utakmicu. Fiskalna opterećenja poduzeća izravno utječu na njihovu konkurentnost, jer visina stopa poreza na dodanu vrijednost, plaće i dobit te visine različitih doprinosa mogu opteretiti poduzeća te im tako umanjiti konkurentnost u odnosu na inozemna poduzeća.
- **Politika tečaja:** Utječe na konkurentnost poduzeća, posebice onih koji posluju na inozemnim tržištima, jer nerealno nizak tečaj domaće valute pojeftinjuje inpute iz inozemstva i stimulira uvoz i obrnuto, nerealno visoki tečaj stimulira izvoz, što se odražava i na odnos ponude i potražnje na domaćem tržištu, a time i na politiku cijena te izravno utječe na položaj određenog poduzeća i gospodarske grane.
- **Politika regulacije tržišta rada:** Kroz radno zakonodavstvo države utječu na raspoloživost ljudskih resursa i konkurentnost poduzeća, jer ono određuje temeljne uvjete odnosa poslodavca i posloprimaca (mogućnost otkazivanja, odštete i otpremnine, zajamčene plaće, pregovaranje o plaćama, stručno obrazovanje i usavršavanje, sigurnosni standardi i uvjeti rada).
- **Politika regulacije tržišta kapitala:** Utječe na konkurentnost poduzeća, je razvijene financijske institucije s kvalitetnom ponudom mogu stimulirati poduzetničku djelatnost, pri čemu je posebice važno stimulirati ponudu dugoročnih uvjeta kreditiranja gospodarskih subjekata malog i srednjeg poduzetništva.
- **Politika obrane od konkurencije:** Usmjerena je na veću ili manju zaštitu nekih gospodarskih grana ili tvrtki od tzv. javnog značenja, s ciljem sprečavanje ulaska konkurencije u grane s državnim, ali ponekad i privatnim, monopolom, što se obično odnosi na područje infrastrukture i proizvodnju energije (električna energija, naftni derivati, plin i telekomunikacija), a ponekad i na medije.
- **Politika javnih ulaganja:** Uključuje politiku izgradnje infrastrukture (prometnice, luke, komunikacijski sustavi i drugo) i politike obrazovanja (na svim razinama, posebice tehničkog obrazovanja).
- **Industrijska i tehnološka politika:** Može izravno i neizravno utjecati na konkurentnost gospodarstva i poduzeća, a učinkovita industrijska i tehnološka politika zahtijeva koordinaciju napora između svih sastavnica znanstvenog i tehnološkog sustava (sveučilišta, javnih i privatnih institucija i poduzeća).

Veliku važnost ima i politika promicanja u međunarodnom ambijentu, pri čemu osobitu važnost zaslužuju promocijske aktivnosti kojima se nastoji poboljšati imidž zemlje u svijetu, radi privlačenja stranih ulagača i pospješivanja nastupa domaćih poduzeća u inozemstvu. Vlada bi trebala provoditi politiku koja neće na duže vrijeme podržavati neučinkovite djelatnosti i poduzeća, jer izravnom i neizravnom zaštitom takvih djelatnosti i poduzeća odlažu se problemi i otežavaju kasnija rješenja.

[206] Previšić J. i Ozretić Došen Đ., "Međunarodni marketing", Masmedia, Zagreb, 1999., str. 102.

2. Unutarnji čimbenici konkurentnosti. Unutrašnji čimbenici su pod kontrolom samog poduzeća te ih ono može oblikovati i mijenjati u skladu sa zahtjevima poslovanja. Unutarnja obilježja poduzeća određuju njegove prilike za postizanje uspjeha na tržištu. Inače, konkurentnost, s mikro aspekta, čini niz vrijednosti ili sposobnosti kojima poduzeće raspolaže, primjerice:[207]

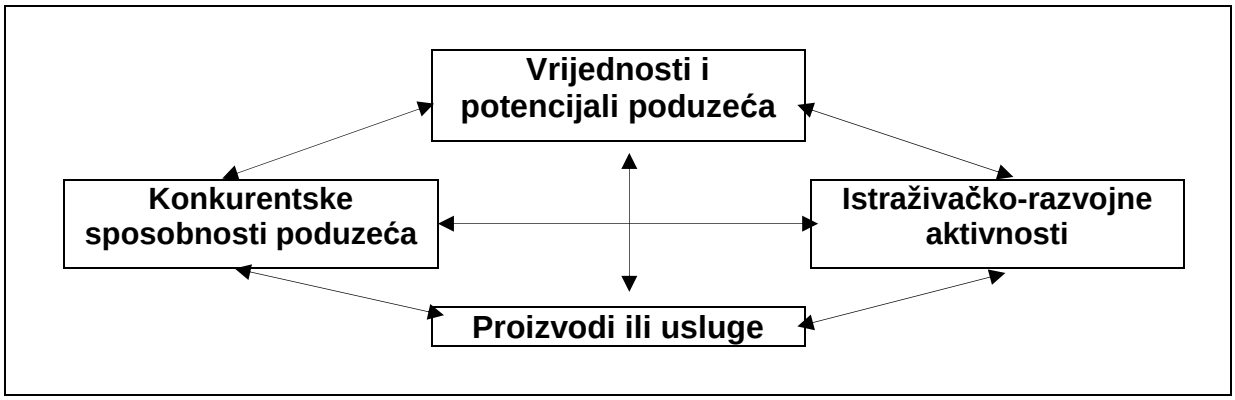
- Upravljački sustav vođen kompetentnim menadžmentom;
- Obrazovanost i znanje te stručnost i iskustvo zaposlenika;
- Organizacija poduzeća, kao preduvjet optimalnog usklađivanja organizacijskih sastavnica te ostvarivanja ciljeva poduzeća;
- Tehničko-tehnološki sustav, kao pretpostavka usklađenosti poslovnih aktivnosti te optimalnog korištenja proizvodnih resursa; te
- Informacijski sustav usmjeren na izgradnju i održavanje tzv. infrastrukture znanja.

Povećanje konkurentnosti temelj je rasta hrvatskog gospodarstva, ali i mogućnost ravnopravnog nastupa na otvorenom tržištu i sposobnosti preživljavanja u uvjetima jakih konkurentskih pritisaka na domaćem tržištu koji su, zbog procesa multilateralne i regionalne liberalizacije, sve prisutniji. U postizanju tog cilja ključnu i najveću ulogu ima malo poduzetništvo koje je sposobno kontinuirano i dinamično prilagođavati se tržišnim zahtjevima.

5.1.2. Pojmovno određenje konkurentske prednosti (sposobnosti)

Konkurentska prednost (*competitive advantage*) ne gradi se samo na konkurentskoj prednosti u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima, nego i izgradnjom kompetencija za odgovore na izazove budućih djelatnosti i tržišta. Strategiju ne valja temeljiti na postojećim resursima, nego stalno razmišljati kako prevladati jaz između ambicija i postojećih resursa, a da bi se to postiglo valja promijeniti pravila uključivanja u dugoročno održive industrije, i/ili preoblikovati granice između industrija, i/ili stvoriti posve nove industrije. Sposobnost stvaranja novih industrija i preoblikovanja starih pretpostavka je za vodstvo u budućim tržišnim uvjetima. Inače, tijek procesa stjecanja konkurentskih sposobnosti predočen je na shemi 2.

Shema 2: Proces stjecanja konkurentskih sposobnosti



Izvor: Tipurić D. (i ostali), "Konkurentska sposobnost poduzeća", Sinergija, Zagreb, 1999., str. 308.

[207] Tipurić D. (i ostali), "Konkurentska sposobnost poduzeća", Sinergija, Zagreb, 1999. str. 307.

Konkurentska prednost označava skup čimbenika koji neko poduzeće izdvajaju od ostalih konkurenata i daju mu superiornu tržišnu poziciju. Ostvaruje se posjedovanjem ili kreiranjem posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, a po čemu se poduzeće razlikuje od konkurenata. Poduzeće koje dobro obavlja poslovne aktivnosti, ne znači i da ima prednost, jer valja stvoriti više vrijednosti za kupca. Potrošačima valja ponuditi bolji proizvod uz istu cijenu, ili zamjenski proizvod jednake kvalitete po nižoj cijeni. Poduzetnik ima prednost kad radi kvalitetnije i uspješnije od konkurenata, s time da ta prednost bude održiva i branjiva, tako da je konkurenti ne mogu brzo kopirati, imitirati ili neutralizirati. Strateški je cilj poduzetnika izgradnja jedinstvene i obranjive prednosti. Konkurentske prednosti proizvoda mogu biti izražene u cjenovnom ili u funkcionalnom obliku (kvaliteta, sigurnost, pouzdanost, marka, ambalaža i slično). Mnogo je izvora za razvoj konkurentske prednosti proizvoda ili usluge, ali su najvažniji:[208]

- **Inovacije:** Konkurentsku prednost poduzetnici stječu razvojem novog proizvoda ili usluge, pa strategija inovacije može postati trajan izvor prednosti malih poduzeća;
- **Diferencijacija:** Poduzetnici koji se usmjere na strategiju diferenciranja i proširenja postojećeg proizvodnog asortimana, zbog smanjenja rizika, imaju veću mogućnost uspjeha od poduzeća koje dugoročno provode strategiju kontinuiteta; te
- **Brzina:** U suvremenim ekonomskim uvjetima životni ciklus proizvoda postaje sve kraći, pa brzina razvoja novog proizvoda postaje iznimno važna, jer će najveću dobit ostvariti onaj tko prvi uspije lansirati novi proizvod ili uslugu na tržište.

Poduzeća koja imaju konkurentsku prednost ostvaruju iznadprosječne poslovne rezultate i sposobna su nadzirati svoju sudbinu, koja na bolji način od suparnika stvaraju vrijednost za kupce. Konkurentska je prednost temelj strateškog djelovanja, a ostvaruje se posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti.[209] Dakle, riječ je o posebnom obilježju prema kojem se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata, a koje potrošači posebno vrednuju.[210] Dovodeći u vezu konkurentnost poduzeća i države (cijelog gospodarstva), naglasak se stavlja upravo na konkurentske sposobnosti, jer se o konkurentnosti države može govoriti samo ako su poduzeća koja u njoj funkcioniraju konkurentno sposobna.

Konkurentska se prednost može odrediti jedino u odnosu na suparnike. Imaju je poduzeća koje su bolja od suparnika, ne zato što dobro obavljanju poslovne aktivnosti, već zato što stvaraju više vrijednosti od suparnika. Vrijednost je ono što kupci žele platiti za proizvod, pa konkurentska prednost postoji ako kupci opažaju razliku u nekim obilježjima proizvoda ili usluge između poduzeća i konkurenata, ako je ta razlika izravna posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i konkurenata te ako se razlika u važnim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati i u buduće. [211] Za konkurentsku prednost važna je njezina održivost, jer ona nema smisla, ako je konkurenti mogu brzo neutralizirati, pa je korisna samo ona prednost koju nije lako imitirati ili prevladati i koju je poduzeće u stanju zadržati.

Poduzeće je održivo uspješno ako pronađe način sučeljavanja s konkurentskom okolinom te ako svoje uspjehe vezuje za vlastite unutarnje potencijale i snage, a ne na puko iskorištavanje prilika u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima. Dakle, poduzeće mora posjedovati ključne kompetencije (*Core Competencies*), kao temeljnu

[208] Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006., str. 116.
[209] Tipurić D. (i ostali), "Konkurentska sposobnost poduzeća", Sinergija, Zagreb, 1999., str. 2.
[210] Renko N., "Strategije marketinga", Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 47.
[211] Tipurić D.(i ostali), Ibidem, str. 3.

pretpostavku dugoročnog uspjeha. Može se raspravljati o pet aspekata konkurentske prednosti poduzeća:[212]

1. Konkurentska prednost na sadašnjim tržištima: Riječ je relativnom položaju poduzeća u odnosu na svoju industriju, odnosno je li ona iznad ili ispod prosječne profitabilnosti industrije. Povoljniji se položaj postiže konkurentskim pozicioniranjem koje omogućuje iznadprosječne industrijske profite u dugom roku. Porterov se model temelji na tezi da dugoročna profitabilnost industrije i pripadajućih poduzeća ovisi o utjecaju pet konkurentskih sila (jačina suparništva poduzeća unutar industrije, postojanje poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dostatno velika, prelazak kupaca na supstitutivne proizvode ako oni zadobiju njihovu preferenciju, pregovaračka moć kupaca te pregovaračka moć dobavljača).

2. Niski troškovi kao konkurentska prednost: Najniži troškovi u industriji daju povlašten status poduzeću: omogućuju mu niže cijene od suparnika i postizanje većeg udjela, ili veće profite po prosječnoj industrijskoj cijeni. Prednost temeljena na niskim troškovima postiže se usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnom potražnjom, osobito ako je ona relativno elastična. Niski troškovi glavni su sadržaj strategije i svih poslovnih odluka poduzeća, a da bi to postiglo, mora imati (ili težiti imati) veće proizvodne kapacitete i outpute u odnosu na konkurenciju, iskoristiti postojeće potencijale ekonomije iskustva, ostvariti pristup jeftinijim inputima i resursima, težiti izbjegavanju marginalnih zahtjeva potrošača te smanjivati troškove svih klasa. Zapravo, nužno je razvijati tzv. kulturu niskih troškova.

3. Diferencijacija kao konkurentska prednost: Temelji se na pozicioniranju koje poduzeću omogućuje stvaranje i iskorištavanje jedinstvenog položaja u industriji. Diferenciranje se svodi na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti i asortimana kojima se poduzeće može razlikovati od konkurencije. Kupcima valja nuditi nešto jedinstveno i osobito vrijedno, što im drugi ponuđači ne mogu ponuditi. Svrha je diferencijacije stvoriti preferencije i odanost kupaca, kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike. Diferencijaciju valja graditi na mnoštvu kriterija (proizvod, sustav isporuke, marketinški pristup i drugi činitelji lanca vrijednosti) te ih aplicirati u svim poslovnim aktivnostima kojim se stvara vrijednost (primjerice, kvaliteta i obilježja proizvoda i usluga, reputacija i asortimana, prodajno-promidžbene aktivnosti, prestižnost proizvoda i njihove marke te lokacija poduzeća).

4. Fokusiranje kao konkurentska prednost: Riječ je o stvaranju konkurentske prednosti u uskom konkurentnom području, a ne u cijeloj industriji. Fokusiranje je jedan od načina na koji poduzeće pokušava ostvariti iznadprosječne profite u zaštićenim segmentima te bira segment ili skupinu segmenata u industriji i prilagođava svoju strategiju na njihovo ekskluzivno usluživanje, odnosno razvija jedinstvene sposobnosti kako bi bolje uslužilo potrebe ciljanog segmenta. Uspješno fokusiranje usmjereno je na iskorištavanje razlike između segmenta s povoljnim uvjetima poslovanja i cijele industrije, što poduzeću jamči solidne zarade te znači da kupci u tom segmentu trebaju imati distinktivne preferencije, posebne zahtjeve ili jedinstvene potrebe. Inače, postoje dvije strategije fokusiranja: troškovno vodstvo u segmentu (fokusirano troškovno vodstvo) te diferencijacija u segmentu (fokusirana diferencijacija).

5. Ključne sposobnosti kao konkurentska prednost: Ključne su sposobnosti jedinstveni splet kompetencija (primjerice, vrhunska kvaliteta, inovacije, organizacija poslovanja, timski rad, fleksibilnost, izvrstan servis, odgovornost, etička i ekološka

[212] Tipurić, D.(i ostali), "Konkurentska sposobnost poduzeća", Sinergija, Zagreb, 1999., str. 8.

svijest, društvena odgovornost i slično) koje neko poduzeće posjeduje ili razvija i koje mu omogućuju opsluživanje potrošača bolje od konkurenata. Poslovanje utemeljeno na ključnim sposobnostima omogućuje veći broj alternativa rasta i razvoja, što proizlazi iz mogućnosti primjene vještina stečenih radom s jednim skupom tehnologija i proizvodnih procesa na druge poslovne pothvate. Zapravo, akumuliranje vještina rezultira povećanjem potencijalnih alternativa zbog smanjenja fiksnih troškova investiranja u proširenje poslovanja na nova tržišta ili u razvoj novih proizvoda. Primjena ključnih sposobnosti za rast i razvoj omogućuje zemljopisnu diversifikaciju, primjenu novih tehnologija, izbor alternativnih pravaca rasta i smanjenje nesigurnosti:[213]

- **Zemljopisna diversifikacija:** Označava sposobnost primjene ključnih sposobnosti u različitim zemljopisnim i poslovnim područjima, pomaže u postizanju ekonomije obujma, pa ključne sposobnosti, dopunjene dinamičkim učenjem, olakšavaju ulaz na nova tržišta, bolje razumijevanje stanja na tim tržištima, smanjenje troškove ulaska na nova zemljopisna područja, transfer znanja koja ta poslovna okruženja nude i njihovu primjenu na nekim drugim područjima;

- **Primjena novih tehnologija:** Uvođenje novih ili nova primjena već postojećih tehnologija mogu poboljšati sadašnje procese i proizvode za osvajanje novih tržišta. Sposobnost akumulacije tehnološkog znanja ključna je sposobnost za smanjenje troškova širenja na nova tržišta. Uvođenje novih tehnologija, razvoj postojećih, kao i uvođenje ili razvoj novih poslovnih linija pospješuje uspješnost poslovanja, što se odražava na povećanju profitabilnosti;

- **Izbor alternativnih pravaca rasta:** Primjena ključnih sposobnosti poduzetnicima omogućuje postizanje konkurentske prednosti, ali i otvaranje novih potencijalnih pravaca rasta. Ključne sposobnosti, dopunjene dinamičkim učenjem, olakšavaju ulazak na nova tržišta, proširenje postojećeg asortimana proizvoda ili usluga, razvoj novih proizvoda ili usluga, izlazak na međunarodno tržište i slično; te

- **Smanjenje nesigurnosti:** Poduzetnici danas posluju u jako burnom i kaotičnom okruženju, što uvjetuje veliku poslovnu nesigurnost. Iako se promjene tržišnih prilika teško mogu predvidjeti, ključne sposobnosti mogu pomoći poduzetniku da smanji takvu nesigurnost. Poduzetnici koji razvijaju svoje ključne sposobnosti povećat će sigurnost realizacije investicija i ostvarenja uspjeha, jer su spremni brzo i efikasno odgovoriti i na iznenadne promjene prilika i poteze konkurenata.

Snažnija konkurentska prednost vodi do većeg profita, za kojeg M. Porter[214] drži kako mora biti iznad prosjeka industrije da bi se osigurao rast i razvoj poduzeća. Poduzeće je dugoročno uspješno ako je uspjelo pronaći način sučeljavanja s konkurentskom okolinom te ako svoje uspjehe ponajprije vezuje za vlastite unutarnje potencijale i snage, a ne na puko iskorištavanje prilika u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima. Zato, valja posjedovati ključne kompetencije ili sposobnosti (*core competencies*), kao splet prednosti povezanih s jedinstvenim i osobitim resursima, potencijalom i sposobnostima poduzeća za stvaranje dodanih vrijednosti, pa je prednost vezana uz posjedovanje posebno vrijednih resursa i osobitih sposobnosti koje omogućuju bolje ili jeftinije obavljanje poslovnih aktivnosti od suparnika.[215]

[213] Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006., str. 119.
[214] Porter M., "Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York, 1998., str. 11.
[215] Tipurić D., "Ključne kompetencije poduzeća", Poslovna analiza i upravljanje, 1999., br. 1-2. str. 4.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 16 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati kako ispitanici identificiraju i ocjenjuju statičke izvore stvaranja konkurentske prednosti u njihovim poduzećima. Rezultati su predočeni u tablici 26, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaki od 12 ponuđenih izvora) proteže u rasponu od najviše 5,87 (samostalnost u radu i odlučivanju te preuzimanje odgovornosti) do najmanje 4,66 (animiranje stručnjaka i investiranje u kvalitetne ljudske potencijale).

Podaci standardne devijacije pokazuju kako su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,80 (animiranje stručnjaka i investiranje u kvalitetne ljudske potencijale), a najmanju od 1,28 (dobre poduzetničke osobine i znanja vlasnika-poduzetnika). Koeficijenti asimetrije pokazuju da nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,35 (samostalnost u radu i odlučivanju te preuzimanje odgovornosti). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 12 ponuđenih izvora stvaranja konkurentske prednosti u poduzećima ispitanika.

Tablica 26: Splet statičkih izvora stvaranja konkurentske prednosti kod ispitanika

IZVORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Animiranje stručnjaka i investiranje u kvalitetne ljudske potencijale	4,66	1,80	-0,43
Dobre poduzetničke osobine i znanja vlasnika-poduzetnika	5,83	1,28	-1,13
Generiranje novih ideja putem timskog rada ljudi različitih profila	5,07	1,54	-0,69
Neformalna radna okolina te stalna razmjena stajališta, ideja i znanja	5,05	1,51	-0,73
Poticajan sustav motiviranja zaposlenika te njihova lojalnost poduzeću	5,64	1,29	-0,99
Profesionalnost zaposlenika, spremnost na suradnju i istraživanje	5,74	1,38	-1,33
Realna procjena vlastitih sposobnosti i preuzimanje inicijativa	5,75	1,28	-1,11
Samostalnost u radu i odlučivanju te preuzimanje odgovornosti	5,87	1,34	-1,35
Visok stupanj fleksibilnosti organizacije i poduzetničke kulture	5,50	1,39	-0,91
Visoka motivacija za ostvarivanje postignuća zaposlenika	5,70	1,25	-0,96
Visoka produktivnost rada i stupanj zadovoljstva zaposlenika	5,83	1,33	-1,42
Visoka razina menadžmentskih znanja i vještina vlasnika poduzeća	5,60	1,42	-0,95
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 16 (na sljedećoj stranici), iz kojeg se zapravo vidi rang srednjih vrijednosti 12 ponuđenih statičkih izvora stvaranja konkurentske prednosti u poduzećima ispitanika. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 12 ponuđenih izvora zauzeli sljedeći: 1.

Samostalnost u radu i odlučivanju te preuzimanje odgovornosti (5,87), 2. Dobre poduzetničke osobine i znanja vlasnika-poduzetnika (5,83) te 3. Visoka produktivnost rada i stupanj zadovoljstva zaposlenika (5,83). Posljednja tri mjesta među 12 ponuđenih izvora zauzeli su: 10. Generiranje novih ideja putem timskog rada ljudi različitih profila (5,07), 11. Neformalna radna okolina te stalna razmjena stajališta, ideja i znanja (5,05) te 12. Animiranje stručnjaka i investiranje u kvalitetne ljudske potencijale (4,66).

Grafikon 16: Rang statičkih izvora stvaranja konkurentske prednosti

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka, može se zaključiti kako su ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, relativno dobro identificirali, odnosno rangirali ponuđene izvore stvaranja konkurentske prednosti u svojim poduzećima, uz relativno zapostavljanje generiranja novih ideja putem timskog rada, razmjene stajališta, ideja i znanja, animiranja stručnjaka i investiranja u kvalitetne ljudske potencijale i slično. Ovim nalazima samo je djelomično potvrđena pomoćna hipoteza 4, koja glasi: Korištenje naprednih izvora stvaranja konkurenske prednosti dovodi do povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu ne prepoznaju vanjske i unutarnje barijere koje onemogućavaju razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, ne identificiraju izvore stvaranja konkurentske prednosti i loše ocjenjuju stupanj konkurentnosti svojih poduzeća u odnosu na lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente.

5.1.3. Analize konkurencije i konkurentskih prednosti

U praksi postoje dva različita pristupa ocjenjivanja konkurentske prednosti poduzeća. Prvi se pristup odnosi na tržište i usmjeren je na potrošače, a postupak ocjenjivanja započinje temeljitom analizom prednosti poduzeća unutar pojedinih segmenata krajnje potrošnje, a nastavlja analizom u smjeru potrošača, radi utvrđivanja potrebnih akcija za poboljšanje mogućnosti plasmana. Drugi je pristup usmjeren na konkurenciju i temelji

se na izravnom ocjenjivanju i analizi potencijala poduzeća u usporedbi s odabranim konkurentima. Prvi se pristup koristi CORE metodom, a drugi Benchmarkingom, dok se SWOT analiza može primjenjivati kod oba pristupa analize i mjerenja.[216]

- **CORE metoda:** (*Company Readiness for Export*) Služi za grubu ocjenu vlastitih sposobnosti i spremnosti za izvoz. Ocjenjuju se neke sastavnice uspješnosti poslovanja (primjerice, važnost, motivacija za uključivanje u međunarodno poslovanje, odlučnost i spremnost uprave za internacionalizaciju poslovanja, prednosti proizvoda i usluga te njihova prilagodljivost potrebama potrošača u inozemstvu i slično). Završna prosudba nije konačna ocjena sposobnosti poduzeća za izvoz zbog relativno ograničenih informacija primijenjenih u analizi.

- **Benchmarking metoda:** Relativno nova metoda analize konkurentnosti koja se pojavila sredinom 80-ih godina u SAD-u kojom se ocjenjuju prednosti i slabosti poslovanja lidera u istoj grani u cilju spoznaje vlastite poziciju unutar grane i ciljnog tržišta. Na temelju analize uspješnih konkurenata, poduzeće može na tuđem iskustvu uvoditi poboljšanja i izbjegavati pogreške koje su načinili konkurenti. Vrijednost je metode u sistematičnoj analizi i usporedbi s konkurentima što poduzeću omogućuje stjecanje iskustava i brže razvijanje odgovarajuće strategije. Proces se analize odvija prema sljedećim fazama: određivanje područja analize, izbor konkurenata za analizu, prikupljanje relevantnih podataka o konkurenzima, analiza i priprema osoblja za suradnju i provedba akcija te nadzor i kontrola.

- **SWOT analiza:** Predstavlja analizu snaga i slabosti poduzeća pri iskorištavanju ukazanih prilika na tržištu i izbjegavanju uočenih prijetnji u okruženju. Snage (*Strenghts*) uključuju ono što poduzeće radi osobito dobro i u čemu je bolje, ili može postati bolje, od konkurenata; slabosti (*Weaknesses*), uključuju sve što smanjuju uspješnost poslovanja i prilike u konkurentskoj utakmici; prilike (*Opportunities*) uključuju sve sadašnje i buduće promjene u okruženju koje poduzeće može iskoristiti za povećanje konkurentnosti; te prijetnje (*Threats*) uključuju sadašnje i buduće uvjete okruženja koji imaju ili mogu imati negativan utjecaj na konkurentnost poduzeća.

Osmišljavanje i primjena konkurentske strategije i ostvarivanje planiranih ciljeva određena je procesom istraživanja, kako bi se dobile pouzdane informacije o poslovnoj orijentaciji konkurencije. Realna vrijednost budućih djelovanja konkurenata zadnji je korak u analizi konkurencije. Budući ciljevi, pretpostavke i konkurentska strategija djelovat će kao buduća prilika. Snage i slabosti bit će određene kao mogućnost brze reakcije na određene strateške poteze i djelovanja na postojeće događaje na tržištu i tržišnom okruženju. Područja djelovanja konkurenata, odnosno njihovih snaga i slabosti mogu se definirati prema slijedećim kriterijima:[217]

- **Proizvod** (kvaliteta proizvoda, dizajn i ambalaža, pozicioniranost potrošača, asortiman, lojalnost i navike potrošača, tradicionalnost poslovanja, cijena i uvjeti prodaje i slično);
- **Kanali distribucije** (oblici distribucije, tržišna pokrivenost te kvaliteta i povezanost kanala distribucije);

[216] Previšić J. i Ozretić Došen Đ., "Međunarodni marketing", Masmedia, Zagreb, 1999., str. 103.
[217] Renko N. (i ostali), "Benchmarking u strategiji marketinga", Mate, Zagreb, 1999., str. 143.

- **Marketing** (razvoj i primjena, podstrategije marketinga te primjena marketinškog spleta, važnost istraživanja tržišta, razvoj novih proizvoda te stručnost kadrova u primjeni marketinške strategije);
- **Proizvodnja** (veličina i rast proizvodnje, razina tehnike i tehnologije, fleksibilnost u proizvodnji i dostupnost sirovina i sredstava za proizvodnju);
- **Istraživanje i razvoj** (potrebe za patentima i zaštitnim pravima, istraživanja za potrebe proizvodnje i razvoja, odnosno potrebe za inovacijama te uloga i kreativnost istraživačkog kadra);
- **Financijske snage i prednosti** (financijske transakcije i sposobnost kadrova, kratkoročna i dugoročna ulaganja, sustav plaćanja obveza te naplate potraživanja, veličina i rast prodaje, profitabilnost, udjel na tržištu, struktura troškova i slično); te
- **Prednosti upravljanja i organizacije** (znanja, kompetencije, kvaliteta, sposobnost i lojalnost menadžmenta, kvaliteta poslovnog odlučivanja, organizacijska kultura te strateški ciljevi i planovi).

Svi se autori slažu kako je, osim analize vlastite konkurentnosti, analiza konkurencije s kojom se poduzeće susreće na tržištu jedan od ključnih koraka u izgradnji odgovarajuće konkurentske prednosti te u formuliranju i implementaciji primjerene marketinške strategije. U tom smislu, M. Porter[218] predlaže razvoj tzv. industrijskog scenarija, a njegov spominjani model pet konkurencijskih snaga (intenzitet konkurencije i suparništva, prijetnje ulaska novih konkurenata, prijetnje zamjenskih proizvoda, pregovaračka moć kupaca te pregovaračka moć dobavljača) objašnjava prirodu i razinu konkurencije u nekoj industriji, ali on, ipak, nije primjeren malim i srednjim poduzećima, jer pretpostavlja sedam analitički jako složenih koraka, i to:

1. Identificiranje neizvjesnosti koje mogu utjecati na industrijsku strukturu;
2. Utvrđivanje čimbenika koji uzrokuju neizvjesnosti;
3. Izrada niza razumnih pretpostavki za svaki uzročni čimbenik;
4. Ugradnja tih pretpostavki u unutarnje konzekventne scenarije;
5. Analiza industrijske strukture koja će prevladati prema svakom scenariju;
6. Utvrđivanje izvora konkurentske prednosti prema svakom scenariju; te
7. Predviđanje ponašanja konkurenata prema svakom pojedinom scenariju.

D.W. Cravens i N.F. Piercy[219] analizu konkurencije promatraju kroz pet koraka (definiranje konkurentskog područja, identificiranje i opis ključnih konkurenata, evaluacija ključnih konkurenata, anticipiranje budućih akcija konkurenata te identificiranje potencijalnih konkurenata), pri čemu osobito naglašavaju identificiranje potencijalnih konkurenata te opisuju uvjete pod kojima će zasigurno doći do ulaska novih poduzeća u industriju, i to ukoliko je ispunjena jedna ili više sljedećih pretpostavki: trenutni sudionici industrije ostvaruju visoke profite, buduće prilike rasta industrije iznimno su privlačne, ne postoje osobite prepreke ulaska u industriju, rivalstvo je ograničeno na nekoliko konkurenata te postoje realne mogućnosti za izgradnju iste ili bolje konkurentske prednosti od postojećih poduzeća.

[218] Porter M., "Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York, 1998., str. 448.
[219] Cravens D. i Piercy N., "Strategic Marketing", McGraw-Hill, New York, 2006., str. 81.

5.1.4. *Benchmarking* kao metoda analize konkurentnosti

Benchmarking (naziv je izveden iz eng. *Benchmark*, koji izvorno znači nivelacijsku spravu za određivanje referentnih veličina različitih točaka zemaljske površine. Pojam još nije preveden na hrvatski, iako bi mu najbliži pojam mogao biti usporedna (komparativna) analiza) je postao vrlo popularan 80-ih godina prošlog stoljeća, kada su Japanci svoje menadžere intenzivno slali u posjetu drugim poduzećima diljem svijeta s ciljem poboljšanja njihovih poslovnih operacija i jačanja vlastite konkurentske pozicije. Brojnim definicijama *benchmarkinga* zajedničko je to što je riječ o efikasnom oruđem u identificiranju performansi poduzeća u odnosu na konkurenciju i druge te predstavlja implementaciju promijenjenih procesa koji vode poduzeće k boljim rezultatima. Može se poistovjetiti s analizom konkurencije, jer je to prva stepenica *benchmarkinga*. Ova se metoda danas koristi u velikom broju gospodarskih i društvenih područja.[220]

Budući da je usporedba s najboljima u svom naraštaju, profesiji i drugim područjima života i rada normalna životna pojava, pojam benchmarking oduvijek se koristio, ali u različitim kontekstima. U ekonomskom vokabularu počeo se koristiti poslije Drugog svjetskoga rata, a u suvremenom kontekstu godine 1979. u Xeroxu. *Benchmarking* je predstavlja noviju metodu u rukama menadžmenta, o kojoj se intenzivnije piše koncem 20. stoljeća, a koja stavlja naglasak na prepoznavanje unutarnjih snaga i slabosti i na spoznaju konkurentnih prednosti tržišnih lidera. On uči kako poboljšati poslovne aktivnosti, procese i upravljanje poduzećem. To je menadžerski alat u identificiranju najboljih i u utvrđivanju što ih čini takvim.

Benchmarking uključuje postupak postavljanja ciljeva, definiranja programa i politika radi postizanja boljih rezultata od ostalih poduzeća u sektoru i/ili od izravnih konkurenata. Treba identificirati poziciju poduzeća, utvrditi poslovne rezultate usporedbe (standarda s kojim se mjerimo) i pronaći najbolji put za osvajanje tržišta i dostizanja rezultata izabranog poduzeća usporedbe. *Benchmarking* pruža odgovor na pitanja tko je i zašto je netko bolji te valja osigurati instrumente za poboljšanje vlastitih performansi. Ne valja mu pristupiti samo onda kad je poduzeće zapalo u probleme ili se oni naslućuju, to mora biti kontinuirani proces spoznaje o poželjnom smjeru djelovanja, u jednome ili u više područja, u trajno promjenljivom okruženju. Dakle, netom završeni *benchmark* početna je stepenica za njegovo obnavljanje, osobito ako znamo da konkurencija nastoji neprekidno poboljšavati svoje performanse.[221]

Konkurencijski *benchmarking* pretpostavlja usporedbu s izravnim konkurentom glede proizvoda, usluge ili cjelokupnog poslovanja, dok sektorski uključuje komparacija s vodećim gospodarskim subjektom u nekoj industriji, koji nije izravni konkurent, a češće s podacima agregiranima za cijeli sektor (generički) s fokusom na pojedini segment poslovanja ili na funkciju. *Benchmarking* najbolje prakse vrijedi za sve subjekte nacionalnog gospodarstva, jer se uspoređuju isti poslovni procesi u različitim sektorima, pri čemu se biraju najbolji subjekti u fokusiranom segmentu aktivnosti. Često se govori i o globalnom *benchmarkingu* koji predstavlja usporedbu s gospodarskim subjektom, bez obzira na njegovu zemljopisnu lokaciju. Razlikuje se *benchmarking* usmjeren na poboljšanje procesa (kvalitativna usporedbe) te *benchmarking* usmjeren na finalne rezultate (na temelju mjerljivih kvantitativnih

[220] Štoković I., "Benchmarking u turizmu", Ekonomski pregled, 2004., br. 55(1-2), str. 66.
[221] Munro-Faure L.M., "Implementing Total Quality Management", Pitman Publising, London, 1992., str. 9.

podataka). Sam proces *benchmarkinga* provodi se u nekoliko (ovisno o autorima) karakterističnih faza:[222]

1. **Planiranje** (izbor područja, identificiranje potencijalnih partnera, definiranje procesa i utvrđivanje izvora podataka i metoda);
2. **Aktivnost** (prikupljanje podataka i izbor partnera, utvrđivanje razlika u odnosu na *benchmarking* partnera i uzroka te budućih željenih performansi);
3. **Akcija** (komunikacija s menadžerskom razinom, prilagođivanje ciljeva i izrada planova te njihova implementacija); te
4. **Monitoring** (permanentna kontrola i nadzor procesa).

Iako imaju dosta dodirnih točaka, *benchmarking* se često pogrešno uzima kao sinonim za analizu konkurentnosti. *Benchmarking* predstavlja proces kontinuiranog unapređivanja poduzeća s najboljima, a konkurentnost znači biti sposoban prodati proizvod i usluge uz postizanje boljih financijskih efekta od ostalih poduzeća. Kako bi se utvrdilo koliko je neko poduzeće bolje od ostalih, u oba je slučaja nužno učiniti analizu, ali *benchmarking* pretpostavlja utvrđivanje razloga postojanja razlika u performansama. Identificiranje, mjerenje i usporedba poslovnih rezultata poduzeća prema ostalima, samo je prva stepenica *benchmarkinga*. Analiza konkurentnosti govori o postignutim rezultatima poduzeća, odnosno o njegovoj poziciji u odnosu na konkurenciju, a *benchmarking* pruža informacije o tome kako postići te rezultate (vidjeti prikaz 6).

Prikaz 6: Analiza konkurentnosti i *benchmarking*

ANALIZA KONKURENTNOSTI	BENCHMARKING
Orijentiranost na rezultate	Orijentiranost na proces i finalne rezultate
Testiranje finalnih rezultata	Testiranje procesa i rezultata
Usporedba s industrijom	Mogućnost usporedbe s drugim industrijom
Istraživanje bez dijeljenja, promatranje cjeline	Dijeljenje istraživanja radi zajedničkih ciljeva
Fokusiranje na to kako postati konkurentan	Moguće je fokusiranje samo na poboljšanje
Tajnost podataka	Dijeljenje podataka
Odvojenost, izoliranost poduzeća	Partnerstvo među poduzećima
Neovisnost	Kooperativnost i međuovisnost
Testiranje vlastite konkurentnosti	Primjenjuje se za postizanje boljih rezultata
Cilj je industrijsko znanje	Cilj je znanje o procesima
Fokusiranje na potrebe mikro subjekta	Fokusiranje na potrebe potrošača

Izvor: Smith G. (i ostali), "Benchmarking: The Fundamental Questions", Marketing Management, 1993., br. 2(3), str. 43.

Kada je riječ o turizmu, razlikuju se kvantitativne i kvalitativne pokazatelje mjerenja. Budući je riječ o uslužnom sektoru, kvantitativni su pokazatelji precizniji, ali veću pozornost valja obratiti na kvalitativne, i to na one koji se odnose na zadovoljstvo gosta, a koji su podložni visokoj razini subjektivnosti. Kada se raspravlja o *benchmarkingu* u turizmu obično se govori o tri područja:[223]

1. *Benchmarking* profitno orijentiranih poduzeća, odnosno smještajnih kapaciteta: hotela, motela, pansiona, kampova i drugih, restorana, turoperatora i putničkih

[222] Štoković I., "Benchmarking u turizmu", Ekonomski pregled, 2004., br. 55(1-2), str. 73.
[223] Štoković I., Ibidem, str. 75.

agencija, zrakoplovnih poduzeća te drugih profitno orijentiranih ponuđača turističkih usluga;

2. *Benchmarking* neprofitno orijentiranih turističkih organizacija, kao što su državne ili regionalne turističke zajednice ili uredi te prateći sadržaji turizma organizirani na neprofitnoj osnovi: muzeji, galerije, kazališta, opere i drugi; te
3. *Benchmarking* destinacije (države, regije, grada i slično).

Problemom mjerenja performansi turističkih poduzeća bavili su se mnogi autori. Primjerice, P. Jones[224] bavio se problemom proizvodnosti kroz odnos inputa i međufaznog outputa, odnos intermedijarnog outputa i stvarnog outputa te željenog i stvarnog outputa. Budući da je proizvodnost u najširem smislu riječi odnos outputa i inputa, ili se može promatrati parcijalno za svaki input, može se govoriti o proizvodnosti rada, profitabilnosti te razlikovati multifaktorsku proizvodnost ili proizvodnost prizmu jednog inputa. P.A. Phillips[225] predlaže sustavniji model mjerenja performansi koji uključuje inpute, proces, outpute, tržište i karakteristike okruženja. Za cjelovitu i kvalitetnu analizu i *benchmarking* poželjno bi bilo promatrati i dinamički analizirati slijedeće pokazatelje:

- Struktura rashoda (rashodi smještaja, hrane i pića, osobni dohoci, amortizacija);
- Bruto i neto investicije u odnosu na vrijednost objekta;
- Prihod i rashodi novog proizvoda (udjel prihoda i rashoda novog proizvoda u ukupnom prihodu i rashodima);
- Struktura gostiju prema zemljama (stopa rasta dolazaka prema takvoj strukturi);
- Broj dolazaka, noćenja prema strukturi, individualni gosti, agencijski i drugi, a kod individualnih i način kako su doznali u destinaciju;
- Tržišni udjel poduzeća ili destinacije kroz duže razdoblje, kako bi se utvrdio rast ili pad konkurentne pozicije i slično.

Benchmarking evaluacija poduzeća može se temeljiti na financijskim i nefinancijskim pokazateljima. Financijski uključuju ukupan prihod, profit, povrat na investicije i prihod novih objekata, a od nefinancijskih se izdvajaju zadovoljstvo potrošača, interni indikatori kvalitete i indikatori poboljšanja povezani s budućim financijskim rastom, ali i broj noćenja i slično.

5.1.5. Konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu

Gospodarski subjekti malog poduzetništva velik su izazov, jer su danas u svijetu dominantni u strukturi gospodarstava i izvor su novog zapošljavanja. Stvarnost pokazuje niz makro i mikro barijera, primjerice:[226] niska konkurentnost nacionalne ekonomije, visoka nezaposlenost, niska produktivnost, centralizirana javna uprava, regionalna razvojna neravnoteža, ispodprosječna profitabilnost poduzeća MSP-a, nedostatna poduzetnička aktivnost (TEA indeks), nedostatan broj poduzeća s potencijalom rasta (FEA indeks). TEA indeks mjeri poduzetničku aktivnost (postotak odraslih stanovnika od 18 do 64 godine koji su poduzetnički aktivni u zadnjih 42 mjeseca), pri čemu valja razlikovati poduzetništvo radi uočavanja prilike i

[224] Jones P., "Quality, Capacity and Productivity in Service Industries", International Journal of Hospitality Managing, 1998., br. 7(2), str. 104.
[225] Phillips P.A., "Hotel Performance and Competitive Advantage: a Contingency Approach", International Journal of contemporary Hospitality Management, 1999., br. 11(7), str. 359.
[226] www.hrcak.srce.hr (15.11.2010.)

poduzetništvo radi prisile, dok FEA indeks mjeri inovativnost poduzeća, a odnosi se na inovativna poduzeća koje rastu.

Malo i srednje poduzetništvo i u Hrvatskoj dobiva na relativnoj važnosti nakon što je počelo bitno pridonositi zapošljavanju i bruto društvenom proizvodu (BDP). Poduzeća MSP-a u Hrvatskoj 2005. godine činile su 99,4% ukupnog broja poduzeća (u EU-15 to je bilo 99,6%),53,5% zaposlenosti, 44,2% ukupnoga prihoda te s oko 60% sudjeluju u prihodu od izvoza.[227] Najveći je udjel poduzeća pripadao trgovinskom sektoru (42,5%), zatim slijede nekretnine i iznajmljivanje (16,8%) te proizvodni sektor (14,6%). Prosječna neto plaća u poduzećima MSP-a bila je 10,5% niža nego u velikim poduzećima, a zbog niske produktivnosti i/ili konkurentnosti u privlačenju i zapošljavanju kvalificirane radne snage. Kretanje broja poduzeća MSP-a od 1997 do 2006. predočen je u tablici 27.

Tablica 27: Broj poduzeća MSP-a (1997.-2006.)

Subjekti MPS	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
Obrti	85.120	84.910	87.613	91.842	94.727	97.832	101.848	103.517	105.274	104.357
Zadruge	1.042	972	728	693	705	801	903	1.081	1.292	1.442
MSP (trg.dr.)	64.231	61.502	59.398	60.505	60.801	62.841	67.925	68.019	68.856	78.068
Ukupno MSP	**150.393**	**147.384**	**147.739**	**153.040**	**156.233**	**161.474**	**170.676**	**172.617**	**175.422**	**184.308**

Izvori: www.dzs.hr (06.08.2008.)

Godine 1991. velika su poduzeća zapošljavala 75% radne snage, ali u 2003. samo 47%. Istodobno, poduzeća MSP-a kontinuirano jačaju svoj udjel u zapošljavanju do otprilike 64,7% (što uključuje sektor obrtništva) 2006. godine, što je još uvijek niže od EU-15 (65,7%). S druge strane, pozitivan je trend profitabilnosti koja je u rastu sve od zabilježenog gubitka od 16,5 milijuna eura u 2003. do ostvarivanja dobiti od gotovo 484 milijuna eura u 2005.[228] Sektor MSP-a u Hrvatskoj odigrao je važnu ulogu u sanaciji industrije, konkurentnosti i inovativnosti te u stvaranju novih radnih mjesta. Uspio je i primiti jedan dio od velikog broja zaposlenika otpuštenih od strane velikih poduzeća koja su prošla kroz proces smanjivanja broja zaposlenika.

TEA indeks (*Total Enterpreneurial Activity*) mjeri broj novoosnovanih poduzeća u protekla 42 mjeseca prema broju odraslih stanovnika (od 18 do 64 godine) neke zemlje. U Hrvatskoj je 2002. godine bilo 3,6 novih poduzeća na 100 odraslih stanovnika, dok je TEA indeks za Poljsku iznosio 4,4, za Sloveniju 4,6, Mađarsku 6,6, a za Irsku čak 9,1. Prema podacima FINA-e, srednja su poduzeća u 2002. ostvarila dobit u iznosu 0,5% ukupnog prihoda, dok su mala poduzeća zabilježila gubitak. Premda takve podatke treba tumačiti s određenom zadrškom zbog porezne evazije, važnost toga podatka ne može se zanemariti. I on poziva na aktivno djelovanje u sektoru MSP-a. Nužno je ostvariti preporuke koje trebaju voditi prema ispunjenju tri cilja (TEA indeks povećati na 10, povećati proizvodnost te izvoznu orijentiranost poduzeća MSP-a).[229]

U odnosu na vrstu poduzetničke aktivnosti kod odrasle populacije, istraživanja *Global Entrepreneurship Monitor*[230] pokazuju da se TEA indeks za početnike i nove

[227] www.ec.europa.eu (26.12.2010.)
[228] www.fina.hr (14.06.2011.)
[229] Nacionalno vijeće za konkurentnost, "55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske", Zagreb, 2004., str. 41.
[230] www.cepor.hr (09.02.2009.)

poduzetnike u Hrvatskoj povećao sa 3,62% na 6,11%. To znači da je 2002. godine na svakih 30 odraslih dolazio jedan poduzetnik, dok je 2005. godine taj omjer bio 16:1. U razdoblju od 2002. do 2006. godine TEA indeks gotovo se udvostručio te se Hrvatska od 2002. godine pomaknula sa 32. od 37 mjesta, na središnje mjesto na listi (18. mjesto od 42 u 2006. godini). Međutim, broj poduzetnika iz nužnosti još uvijek je veći nego broj onih koji su postali poduzetnici jer su uvidjeli postojanje poslovnih prilika Primjerice, 2006. godine na TEA Nužnost, s indeksom od 3,09, Hrvatska je držala 6. mjesto, u usporedbi s tek 32. mjestom na TEA Prilika (s indeksom 3,92).

Svjetsko je iskustvo pokazalo da je malo poduzetništvo glavni generator novih radnih mjesta te okvir za realizaciju privatnih inicijativa koje čine osnovu gospodarstva i socijalne uključenosti. Tempo pokretanja poduzetničkih inicijativa i financijska snaga malog poduzetništva nije zadovoljavajuća. Sektor malog poduzetništva opterećen je i kroničnim deficitom obrazovnih programa za poduzetništvo te nekoordiniranošću Vladinih politika stvaranja stimulirajućeg poduzetničkog okruženja, administrativnim preprekama u raznim fazama životnog vijeka gospodarskih subjekata, nerazvijenošću financijskog tržišta za zadovoljavanje potreba malog poduzetništva, kao i velikim regionalnim razlikama u poduzetničkim aktivnostima.

Konkurentske prednosti gospodarskih subjekata malog poduzetništva Th. Zimmerer i N. Scarborough[231] definiraju kao splet čimbenika koji je izdvajaju od njezinih konkurenata i osiguravaju joj jedinstvenu i superiorniju tržišnu poziciju u odnosu na suparnike. Strateški ključ je poslovnog uspjeha razvoj jedinstvenih prednosti koje stvaraju vrijednost za kupca i potrošača, a konkurenti je teško mogu imitirati. Te prednosti proizlaze iz snaga kojima poduzeće raspolaže. Iako može proizaći iz mnogih internih i eksternih izvora, neki od najuobičajenijih predočeni su u prikazu 7 (na sljedećoj stranici). Poduzetnici koji žele postići konkurentski položaj na tržištu i poslovati s visokim profitom, moraju razviti barem jednu od navedenih konkurencijskih prednosti, primjerice:[232]

- **Vrstan proizvod ili usluga:** Konkurentsku prednost ostvaruju poduzetnici koji proizvode bolji proizvod ili uslugu od svojih konkurenata, pa na njih kupci i potrošači povoljno reagiraju. To se može postići i razvojem nekog potpuno novog proizvoda, ali i poboljšanjem kvalitete postojećih primjenom novih znanja i rješenja;
- **Niski troškovi:** Poduzetnici mogu steći konkurentsku prednost proizvodeći proizvode ili usluge jednake kvalitete kao i konkurencija, ali s nižim troškovima, što se uglavnom može postići visokom produktivnošću, nižim režijskim troškovima, nižim troškovima radne snage, nižim nabavnim i prodajnim troškovima, što znači da na tržištu mogu nuditi svoje proizvode ili usluge po nižim cijenama;
- **Veličina poduzeća:** Kada je riječ o malim poduzećima, zbog male veličine, manjeg broja zaposlenika i fleksibilne organizacijske strukture, one se mogu brže i kvalitetnije prilagođivati promjenama i prilikama na tržištu, nego što to mogu velika;
- **Suvremena tehnologija:** Uvođenjem moderne tehnologije te primjenom ili razvojem novih tehnoloških rješenja mogu se ostvariti konkurentske prednosti, pa je nužno pratiti tehnološki razvoj i mogućnost njegovog iskorištenja za postizanje vlastitih konkurentskih prednosti; te

[231] Zimmerer T. i Scarborough, N., "Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management", Pearson Education, New Jersey, 2005., str. 69.
[232] Kolaković, M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006., str. 114.

- **Odnosi s klijentima:** Izgradnjom dobrih poslovnih odnosa s potrošačima, kupcima i dobavljačima stječe se konkurentska prednost, pa poduzetnici trebaju razvijati odnose utemeljene na zajedničkoj suradnji i međusobnom povjerenju s partnerima.

Prikaz 7: Uobičajeni izvori konkurentske prednosti

Odnosi: ▪ Potrošači lojalni marki ▪ visoki troškovi prelaska na drugu marku, ▪ dugoročni odnosi s dobavljačima, ▪ ugovori o strateškim savezima, ▪ ugovori o zajedič. marketingu (co-marketing), ▪ ugovori o zajedničkoj marki (co-branding). **Zakonski:** ▪ Patenti i trgovačke marke, ▪ porezne prednosti, ▪ zakoni po zonama, ▪ globalna trgovačka ograničenja. **Prednost u odnosu na proizvod:** ▪ Vrijednost marke, ▪ ekskluzivni proizvodi, ▪ superiorna kvaliteta ili osobine proizvoda, ▪ jamstva i osiguranja, ▪ izvanredne usluge kupcima, ▪ istraživanje i razvoj.	**Prednost u odnosu na cijenu:** ▪ Niži proizvodni troškovi, ▪ ekonomija obujma, ▪ kupovanje velikih količina, ▪ nisko troškovna distribucija. **Prednost u odnosu na oglašavanje:** ▪ Imidž poduzeća, ▪ veliki budžet za promociju, ▪ superiorna prodajna sila, ▪ kreativnost. **Prednost u odnosu na distribuciju:** ▪ Djelotvoran sustav distribucije, ▪ *just-in-time* kontrola zaliha, ▪ superiorni informacijski sustav, ▪ ekskluzivni distribucijski kanali, ▪ odgovarajuća lokacija. **Prednost u odnosu na ljudski potencijal:** ▪ Superiorni talenti rukovoditelja, ▪ snažna organizacijska kultura, ▪ odanost (lojalnost) zaposlenika.

Izvor: Renko N., "Strategije marketinga", Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str. 103.

Vlasnici i menadžeri malih poduzeća u formuliranju marketinške strategije nerijetko se vode instinktom, umjesto jasno definiranim procesima. Tako, I. Burke i D. Jarratt, istražujući utjecaje okoline na izgradnju konkurentske strategije poduzeća MSP-a, utvrdili su da se to zapravo svodi na stvaranje bolje vrijednosti za svaki pojedini proizvod ili uslugu.[233] Svakodnevne prednosti koje ostvaruje malo poduzeće u području logistike, tehnološke podrške ili usluga potrošačima, mogu osigurati trenutačnu, ali ne nužno i održivu konkurentsku prednost u odnosu na suparnike.

Rješenje je u promjenama, odnosno inoviranju starih znanja i vještina, stare industrije i starih tržišta. Glede poduzetničkog kapaciteta valja identificirati probleme, pronalaziti rješenja te generirati i razmjenjivati ideje. Osim poduzetnika, proces uključuje poduzetnu lokalnu upravu, poduzetnu vladu, poduzetne obrazovne institucije, poduzetne banke te poduzetničku infrastrukturu (centri, inkubatori, agencije i slično). Sukladno tomu, autorica S. Singer [234]predlaže i kako to postići:

- Intenzivirati poduzetničku aktivnost (postići TEA indeks od 10,0);
- Povećati produktivnost (profitabilnost) MSP-sektor, poduzeća s potencijalom rasta (FEA indeks od 3,50 te profitabilnost od 5%, benchmark informacije - FINA);
- Stimulirati izvozni mentalitet poduzeća MSP-a (kvaliteta, krediti);

[233] Burke I. i Jarratt D., "The influence of information and advice on competitive strategy definition in small and medium sized enterprises", Qualitive Market Research: An International Journal, 2004., vol. 7. br. 2. str. 126.
[234] www.hrcak.srce.hr (22.10.2010.)

- Razvijati poduzetničku kulturu (obrazovanje, mediji);
- Ostvariti koherentnost vladinih politika i programa za poticanje poduzetništva;
- Eliminirati administrativne prepreke (EU benchmark: 3 dana za registraciju, 5 obrazaca, 1 dozvola i *online* registracija);
- Stimulirati razvoj novih financijskih instrumenata (poslovni anđeli, rizični kapital);
- Razvijati infrastrukturu institucija za podršku MSP-u (profiliranost, suradnja); te
- Smanjivati regionalnu poduzetničku neravnotežu (klasteri).

U Hrvatskoj su 2004. godine svih 20 županijskih gospodarskih komora provele istraživanje (anketu) o konkurentnosti hrvatskih izvoznih poduzeća.[235] Anketni je upitnik poslan na oko 3000 poduzeća diljem Hrvatske, od čega su 424 poduzeća dostavila odgovore. Istraživanje je ponudilo neke zanimljive zaključke i preporuke, primjerice:

- Hrvatska su poduzeća relativno dobro računalno opremljena, ali trebalo bi omogućiti da elektronička pošta bude dostupna većem broju zaposlenika. Poduzeća bi trebala više pozornosti polagati usavršavanju zaposlenika u znanja stranih jezika zaposlenika;
- Što se tiče istraživanja tržišta, poduzeća najčešće koriste internet, vlastita sredstva i samostalno ih provode. Financijsku pomoć banaka traži većina poduzeća, a u najvećoj mjeri velika poduzeća s prometom većim od 40 milijuna eura;
- Tek mali broj anketiranih poduzeća drži važnim tržišta zemalja jugoistočne Europe, što je vidljivo po visini prometa kojeg ostvare na tim tržištima. Znatan interes za ova tržišta pokazuju poduzeća koja do sada nisu izvozila u regiju.
- Za poduzeća koja već posluju na tržištima jugoistočne Europe najveću prepreku predstavlja skup i dugotrajan carinski postupak te registracija poduzeća na teritoriju druge države.
- Znatan broj poduzeća upoznat je s tržištem Europske unije te ga preferiraju u odnosu na tržišta zemalja jugoistočne Europe.
- Hrvatska poduzeća drže da će proširenje Europske unije imati negativne posljedice na poslovanje zbog povećanog protekcionizma, a pozornost Europske unije bit će usmjerena na nove zemlje članice.
- Poduzeća smatraju kako bi članstvom Hrvatske u Europskoj uniji bio osiguran lakši pristup tržištu te transparentnija praksa na domaćem tržištu.
- Kao najveća prepreka poslovanju na tržištu Europske unije istaknute su tehničke norme i certifikacija proizvoda.
- Od komore očekuju da im pruži informacije o mogućnostima trgovanja na stranim tržištima, posebice informacije o slobodnoj trgovini u jugoistočnoj Europi, trgovinskoj politici i zakonodavstvu Europske unije.

Osim toga, istraživanje je ponudilo zanimljive podatke i glede računalne opremljenosti poduzeća (broj osobnih računala i dostupnost elektroničke pošte) te poznavanja stranih jezika zaposlenika, što je od vitalnog značaja za svako poduzeće koje teži stvaranju i održavanju konkurentske prednosti, a rezultati su predočeni u tablici 28 (na sljedećoj stranici).

[235] Partners i HGK i Eurochambres, "Analiza rezultata ankete o konkurentnosti hrvatskih poduzeća", Zagreb, 2004., str.14.

Tablica 28: Računalne opremljenosti te poznavanja stranih jezika zaposlenika hrvatskih izvoznih poduzeća

OBILJEŽJA OPREMLJENOSTI	%
Broj osobnih računala (sva poduzeća)	100%
Većina zaposlenika ima svoje računalo	52%
Računala ima samo glavno rukovodno osoblje	30%
Posjedujemo jedno računalo po zaposleniku	17%
Uopće ne raspolažemo računalima	1%
Broj osobnih računala (izvoz do 10% prometa)	100%
Računala ima samo glavno rukovodno osoblje	51%
Posjedujemo jedno računalo po zaposleniku	31%
Većina zaposlenika ima svoje računalo	15%
Uopće ne raspolažemo računalima	4%
Broj osobnih računala (izvoz preko 50% prometa)	100%
Većina zaposlenika ima svoje računalo	88%
Računala ima samo glavno rukovodno osoblje	13%
Posjedujemo jedno računalo po zaposleniku	0%
Uopće ne raspolažemo računalima	0%
Dostupnost elektroničke pošte (sva poduzeća)	100%
Samo ključno osoblje ima vlastitu adresu	51%
Imamo jednu adresu za cijelo poduzeće	29%
Svaki zaposlenik ima vlastitu adresu e-pošte	17%
Ne raspolažemo e-poštom	3%
Dostupnost elektroničke pošte (izvoz do 10% prometa)	100%
Samo ključno osoblje ima vlastitu adresu	46%
Imamo jednu adresu za cijelo poduzeće	33%
Svaki zaposlenik ima vlastitu adresu e-pošte	16%
Ne raspolažemo e-poštom	6%
Dostupnost elektroničke pošte (izvoz preko 50% prometa)	100%
Samo ključno osoblje ima vlastitu adresu	49%
Imamo jednu adresu za cijelo poduzeće	32%
Svaki zaposlenik ima vlastitu adresu e-pošte	16%
Ne raspolažemo e-poštom	3%
Poznavanje stranih jezika zaposlenika (sva poduzeća)	100%
Nitko od zaposlenika ne služi se stranim jezikom	2%
Naše osoblje govori više od jednog stranog jezika	13%
Vrlo mali broj zaposlenika može raditi u okruženju stranog jezika	31%
Skoro svi ključni djelatnici aktivno se služe bar jednim stranim jezikom	54%

Izvor: Partners i HGK i Eurochambres, "Analiza rezultata ankete o konkurentnosti hrvatskih poduzeća", Zagreb, 2004., str. 4.

U sklopu petog područja eksplikacije (V. Jačanje malih i srednjih poduzeća) Nacionalno je vijeće za konkurentnost predložilo 8 preporuka, i to:[236]

- **Razvijati poduzetničku kulturu:** Naše kulturne i društvene norme ne podržavaju poduzetničku kulturu, jer se poduzetnike najčešće doživljava kao ljude koji se žele brzo obogatiti i koji djeluju na granici dopuštenog. Stoga, opća poduzetnička znanja i vještine treba ugraditi u obrazovne programe od primarnog do tercijarnog obrazovanja. Program učeničkih zadruga valja ugraditi u srednjoškolske programe i organizirati sajam učeničkog poduzetništva kao dio Zagrebačkog velesajma.

[236] Nacionalno vijeće za konkurentnost, "55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske", Zagreb, 2004. str. 42.

Treba pokrenuti natjecanje za najbolji poslovni plan studenata uključenih u tercijarno obrazovanje.

- **Osmišljavati politike i instrumente poticanja poduzetničkih aktivnosti:** Budući da dosadašnje Vladine politike nisu bile cjelovite i potpuno osmišljene, zakonski okvir u kojem djeluju poduzetnici netransparentan je i fragmentiran. Treba osnovati stalnu radnu skupinu koja će koordinirati politike, instrumente i programe poticanja poduzetničkih aktivnosti, posebice u dijelu obrazovne, porezne, izvozne i financijske politike. Na taj bi se način osigurao model stalne horizontalne suradnje između svih vladinih politika i programa usredotočenih na MSP-sektor.

- **Ukloniti administrativne zapreke u svim fazama pothvata:** Ništa ili gotovo ništa nije učinjeno kako bi se uklonile administrativne zapreke u svim fazama životnog ciklusa pothvata, od pokretanja, preko razvoja, do faze vlasničkog transfera. Najveća regulatorna zagušenost postoji na početku pokretanja pothvata (još uvijek oko 70 propisa regulira proces registracije i početka djelovanja), ali i u kasnijim fazama, a različite institucije nerijetko različito tumače iste propise te valja provesti temeljitu analizu zakonodavnog okvira u kojem djeluju poduzeća MSP-a. Rezultate valja iskoristiti za promjene koje trebaju dovesti do postizanja sljedećih standarda: vrijeme od 3 dana za registracije društva s ograničenom odgovornošću, 5 potrebnih obrazaca i dokumenata, 1 službena dozvola i potvrda. Valja pokrenuti projekt *online* registracije poduzeća.

- **Stimulirati razvoj tržišta kapitala za poduzeća MSP-a:** Riječ je o tržištu za financiranje novih pothvata te poduzeća MSP-a s potencijalom rasta. Bankarski sektor ne može odgovoriti potrebama poduzeća MSP-a i pritisku na bankarska sredstva. Valja stimulirati mobilizaciju štednje kroz oblike nebankovnog privatnog i institucionalnog investiranja s ciljem većih prinosi na uloženi kapital i financijsko praćenje svih faza poslovnog pothvata. Valja osmisliti program u čijem će se okviru standardnim bankovnim oblicima financiranja pridružiti i novi financijski oblici, kao što su poslovni anđeli i socijalni investitori.

- **Razvijati institucije za stručne usluge poduzećima MSP-a:** Prvotno valja analizirati učinke svih vladinih i međunarodnih programa podrške razvoju infrastrukture institucija za pružanje stručnih usluga poduzećima MSP-a te na temelju toga osmisliti strategiju razvoja tržišta stručnih usluga za njih, načiniti mapu infrastrukturnih institucija, identificirati segmente tržišta stručnih usluga, potaknuti bolje profiliranje tih institucija te uvesti certificiranje konzultantskih usluga u tom sektoru.

- **Utvrditi *benchmark* proizvodnosti za poduzeća MSP-a:** Nužno je provesti usporednu analizu odnosa materijalnih troškova, troškova rada i profitne marže za izabrane naše i europske industrije te analizirati razloge razlika. Godišnje financijske pokazatelje na razini djelatnosti, prema kriteriju veličine poduzeća, valja učiniti javno dostupnima, kako bi poduzetnici mogli ocjenjivati svoje mjesto unutar industrije. U sklopu poticanja certificiranja kvalitete u hrvatskim poduzećima treba predložiti mjere za subvencioniranje fiksnog troška uvođenja standarda kvalitete.

- **Stimulirati izvozni mentalitet poduzeća MSP-a:** Izvozni mentalitet najlakše se stvara kroz programe financiranja izvoznih napora poduzeća MSP-a (primjerice, istraživanje inozemnih tržišnih niša, krediti za izvozne programe, sudjelovanje na međunarodnim sajmovima), pri čemu posebnu ulogu treba preuzeti Hrvatska

banka za obnovu i razvoj u suradnji s vladinim institucijama, Hrvatskom gospodarskom komorom i Hrvatskom obrtničkom komorom.

- **Smanjivati regionalnu neravnotežu korištenjem klastera:** U Hrvatskoj postoji izrazita regionalna razvojna neravnoteža poduzetničke aktivnosti, pa valja pokrenuti program klastera koji će se temeljiti na analizi industrije u regiji, prepoznavanju i temeljitoj pripremi potencijalnih sudionika klastera i razvoju infrastrukturne informacijske, marketinške podrške i podrške kvaliteti i slično.

Globalni je uspjeh uvijek rezultat nekog lokalnog procesa, pri čemu specifičnosti pojedinih zemalja, njihovih kultura, vrijednosti i institucionalno okruženje imaju presudnu važnost. Veličine pojedinih domaćih tržišta nisu presudne i stvaranje velikog europskog tržišta nije pravo rješenje za probleme razvoja. Kvalitetni zakonodavni okviri i uvjeti poslovanja te jačanje apsorpcijskih sposobnosti poduzeća za korištenje novih znanja i tehnologija, ključne su pretpostavke za stvaranje konkurentnog obrtništva te malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj, naglasio je G. Radman, član Nacionalnog vijeća za konkurentnost.

Nacionalno vijeće za konkurentnost (NVK) djeluje kao savjetodavno tijelo koje okuplja predstavnike gospodarstva, Vlade, sindikata, znanosti i obrazovanja. Osnovano je u veljači 2002. godine na inicijativu privatnog poslovnog sektora i Hrvatske udruge poslodavaca, a temeljem Rješenja Vlade Republike Hrvatske. Vijeće potiče dijalog privatnog i javnog sektora, podiže razinu svijesti i znanja o važnosti konkurentnosti, razvija konsenzus o glavnim ekonomskim pitanjima s kojima se Hrvatska suočava, uočava jake i slabe strane hrvatskoga gospodarstva te preporučuje i prati politike i mjere koje će pridonijeti dugoročno održivom poboljšanju produktivnosti, odnosno konkurentnosti hrvatskog gospodarstva i društva. Vijeće ima 8 stručnih skupina:

- Strateški ciljevi;
- Obrazovanje za rast i razvoj;
- Pravna država sukladna Evropskoj uniji;
- Troškovna i cjenovna konkurentnost;
- Razvoj inovativnosti i tehnologije;
- Jačanje malih i srednjih poduzeća;
- Regionalni razvoj i razvoj klastera; te
- Stvaranje pozitivnog stava i liderstva.

Vijeće je utvrdilo sedam prioritetnih područja (obrazovanje, pravna država, troškovna i cjenovna konkurentnost, inovativnost i tehnologija, razvoj malih i srednjih poduzeća, regionalni razvoj i razvoj klastera te razvoj pozitivnog stava i liderstva), pa je za izradu temeljnih preporuka osnovalo sedam stručnih skupina, koje su okupile više od pedeset uglednih stranih i domaćih vodeći gospodarstvenika, društveno angažiranih osoba i stručnjaka iz različitih područja. Rezultat njihovog rada sažet je u posebnom dokumentu pod nazivom 55 preporuka Nacionalnog vijeća za konkurentnost, koje u cijelosti donosimo u prilogu L.3. ove doktorske disertacije, dok su pojedinačni radni dokumenti stručnih skupina objavljeni na web stranici Vijeća.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 15 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati što ispitanici misle o vanjskim barijerama koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Rezultati su predočeni u tablici 29 (na sljedećoj

stranici), iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 15 ponuđenih barijera) proteže u rasponu od najviše 5,22 (visok stupanj korupcije, što povećava rizik i troškove poslovanja subjekata malog poduzetništva) do najmanje 4,24 (nepristupačnost subjekata malog poduzetništva unutarnjem tržištu Europske unije).

Tablica 29: Splet vanjskih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i veću konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu

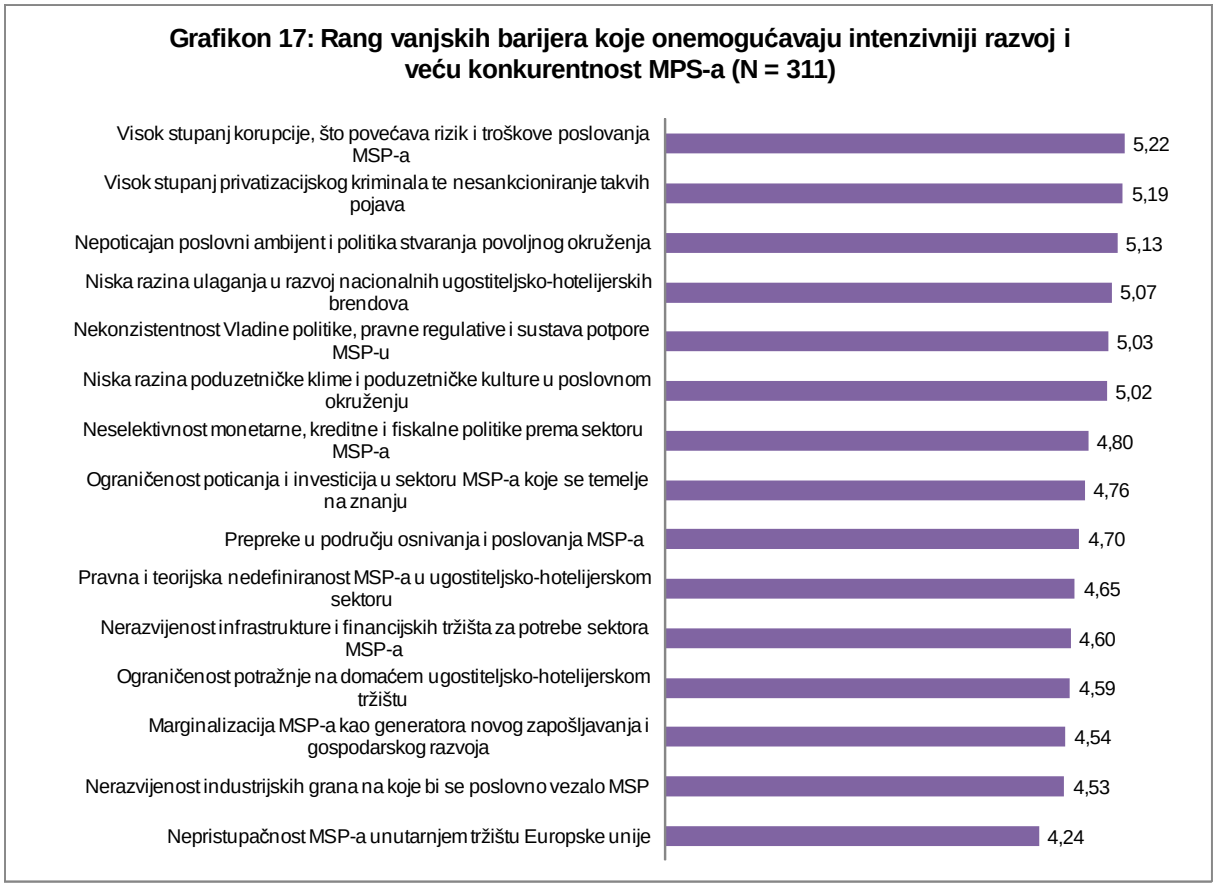
PONUĐENE VANJSKE (EKSTERNE) BARIJERE (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Marginalizacija MSP-a kao generatora novog zapošljavanja i gospodarskog razvoja	4,54	1,85	-0,34
Nekonzistentnost Vladine politike, pravne regulative i sustava potpore MSP-u	5,03	1,83	-0,68
Nepoticajan poslovni ambijent i politika stvaranja povoljnog poduzetničkog okruženja	5,13	1,77	-0,68
Nepristupačnost MSP-a unutarnjem tržištu Europske unije	4,24	1,99	-0,17
Nerazvijenost industrijskih grana na koje bi se poslovno vezalo MSP	4,53	1,81	-0,33
Nerazvijenost infrastrukture i financijskih tržišta za potrebe sektora MSP-a	4,60	1,82	-0,36
Neselektivnost monetarne, kreditne i fiskalne politike prema sektoru MSP-a	4,80	1,78	-0,47
Niska razina poduzetničke klime i poduzetničke kulture u poslovnom okruženju	5,02	1,78	-0,71
Niska razina ulaganja u razvoj nacionalnih ugostiteljsko-hotelijerskih brendova	5,07	1,86	-0,66
Ograničenost poticanja i investicija u sektoru MSP-a koje se temelje na znanju	4,76	1,83	-0,45
Ograničenost potražnje na domaćem ugostiteljsko-hotelijerskom tržištu	4,59	1,78	-0,54
Pravna i teorijska nedefiniranost MSP-a u ugostiteljsko-hotelijerskom sektoru	4,65	1,74	-0,44
Prepreke u području osnivanja i poslovanja MSP-a	4,70	1,86	-0,34
Visok stupanj korupcije, što povećava rizik i troškove poslovanja MSP-a	5,22	1,89	-0,74
Visok stupanj privatizacijskog kriminala te nesankcioniranje takvih pojava	5,19	1,90	-0,72
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,99 (nepristupačnost MSP-a unutarnjem tržištu Europske unije), a najmanju od 1,74 (pravna i teorijska nedefiniranost MSP-a u ugostiteljsko-hotelijerskom sektoru). Koeficijenti asimetrije pokazuju kako nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 0,74 (visok stupanj korupcije, što povećava rizik i troškove poslovanja MSP-a). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 15 ponuđenih vanjskih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti subjekata malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 17, iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti 15 ponuđenih vanjskih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti subjekata malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Prva tri mjesta među 15 ponuđenih barijera zauzele su sljedeće: 1. Visok stupanj korupcije, što povećava rizik i troškove poslovanja MSP-a (5,22), 2. Visok stupanj privatizacijskog kriminala te nesankcioniranje takvih pojava (5,19) te 3. Nepoticajan poslovni ambijent i politika stvaranja povoljnog poduzetničkog okruženja (5,13). Posljednja tri mjesta među 15 ponuđenih barijera zauzele su: 13. Marginalizacija MSP-a kao generatora novog zapošljavanja i gospodarskog razvoja (4,54), 14. Nerazvijenost industrijskih grana na koje bi se poslovno vezalo MSP (4,53) te 3. Nepristupačnost MSP-a unutarnjem tržištu Europske unije (4,24).

Grafikon 17: Rang vanjskih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i veću konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka, može se zaključiti kako ispitanici nisu dobro identificirali, odnosno rangirali vanjske barijere koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, jer su prenaglasili korupciju, privatizacijski kriminal, a nauštrb marginalizacije subjekata MSP-a kao generatora novog zapošljavanja i gospodarskog razvoja, nerazvijenosti industrijskih grana na koje bi se poslovno vezalo MSP-o i drugih važnijih barijera. Ovi nalazi u potpunosti potvrđuju pomoćnu hipotezu 4, koja glasi: Korištenje naprednih izvora stvaranja konkurenske prednosti dovodi do povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu ne prepoznaju vanjske i unutarnje barijere koje onemogućavaju razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, ne identificiraju izvore stvaranja konkurentske prednosti

i loše ocjenjuju stupanj konkurentnosti svojih poduzeća u odnosu na lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 15 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati što ispitanici misle o unutarnjim barijerama koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Rezultati su predočeni u tablici 30, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 15 ponuđenih barijera) proteže u rasponu od najviše 4,93 (pomanjkanje kvalitetnih kadrova i nebriga o njihovom stalnom usavršavanju) do najmanje 4,18 (niska razina organiziranja poduzeća u klastere ili grozdove i strateške ugostiteljske alijanse).

Tablica 30: Splet unutarnjih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i veću konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu

PONUĐENE UNUTARNJE (INTERNE) BARIJERE (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Nedostatna skrb o poslovnoj etici i društveno odgovornom poslovanju ugostiteljstva	4,48	1,82	-0,31
Nedostatna skrb o zaštiti okoliša i održivom razvoju ugostiteljskog poslovanja	4,31	1,75	-0,15
Nedostatnost vrsnih tehničko-tehnoloških, financijskih i kadrovskih resursa	4,61	1,67	-0,47
Neprofitabilnost i neakumulativnost ugostiteljsko-hotelijerskih poduzeća	4,65	1,68	-0,44
Niska kvaliteta proizvoda i usluga te produktivnosti ugostiteljskog poslovanja	4,31	1,76	-0,22
Niska razina organiziranja poduzeća u klastere (grozdove) i strateške ugostiteljske alijanse	4,18	1,73	-0,15
Niska razina primjene novih proizvodnih i informacijskih tehnologija u ugostiteljstvu	4,33	1,67	-0,26
Niska razina primjene suvremenih marketinških znanja i vještina u ugostiteljstvu	4,56	1,63	-0,38
Nizak stupanj znanja i vještina te nizak intenzitet usvajanja novih ugostiteljskih znanja	4,68	1,70	-0,40
Pomanjkanje kvalitetnih kadrova i nebriga o njihovom stalnom usavršavanju	4,93	1,77	-0,52
Stručna i profesionalna nekompetentnost menadžera i zaposlenika u ugostiteljstvu	4,82	1,82	-0,44
Tržišna zatvorenost prema etabliranim ugostiteljskim sustavima kao partnerima	4,43	1,77	-0,28
Usmjerenost na proizvode i usluge utemeljene ne relativno niskoj proizvodnosti	4,32	1,72	-0,29
Usmjerenost na tradicionalne proizvode i usluge te lokalna i regionalna tržišta	4,26	1,85	-0,20
Zastarjelost tehnoloških rješenja i opreme u većini ugostiteljskih poduzeća	4,58	1,86	-0,36
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

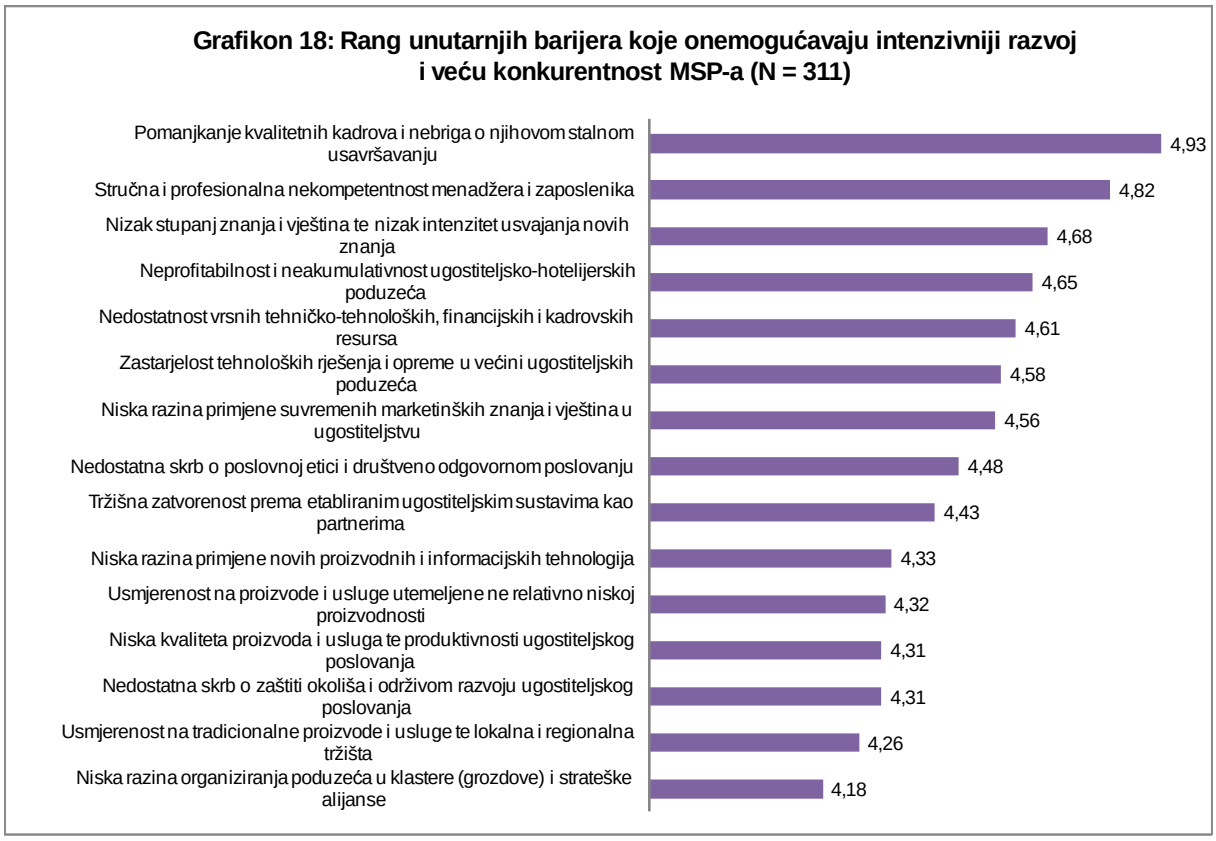
Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci standardne devijacije pokazuju kako su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,86 (zastarjelost tehnoloških rješenja i opreme u većini ugostiteljskih poduzeća), a najmanju od 1,67 (niska razina primjene novih proizvodnih i informacijskih tehnologija u ugostiteljstvu). Koeficijenti asimetrije

pokazuju da nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 0,52 (pomanjkanje kvalitetnih kadrova i nebriga o njihovom stalnom usavršavanju). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 15 ponuđenih unutarnjih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 18, iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti 15 ponuđenih unutarnjih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 15 ponuđenih barijera zauzele sljedeće: 1. Pomanjkanje kvalitetnih kadrova i nebriga o njihovom stalnom usavršavanju (4,93), 2. Stručna i profesionalna nekompetentnost menadžera i zaposlenika u ugostiteljstvu (4,82) te 3. Nizak stupanj znanja i vještina te nizak intenzitet usvajanja novih ugostiteljskih znanja (4,68). Posljednja tri mjesta među 15 ponuđenih barijera zauzele su: 13. Niska kvaliteta proizvoda i usluga te produktivnosti ugostiteljskog poslovanja (4,31) i Nedostatna skrb o zaštiti okoliša i održivom razvoju ugostiteljskog poslovanja (4,31), 14. Usmjerenost na tradicionalne proizvode i usluge te lokalna i regionalna tržišta (4,26) te 15. Niska razina organiziranja poduzeća u klastere (grozdove) i strateške ugostiteljske alijanse (4,18).

Grafikon 18: Rang unutarnjih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i veću konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka, može se zaključiti kako su ispitanici dobro identificirali, odnosno rangirali unutarnje barijere koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, i to uz

neznatna odstupanja u aritmetičkim sredinama između 15 ponuđenih barijera. Ovi nalazi demantiraju pomoćnu hipotezu 4, koja glasi: Korištenje naprednih izvora stvaranja konkurenske prednosti dovodi do povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu ne prepoznaju vanjske i unutarnje barijere koje onemogućavaju razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, ne identificiraju izvore stvaranja konkurentske prednosti i loše ocjenjuju stupanj konkurentnosti svojih poduzeća u odnosu na lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente.

5.2. MOGUĆI POTENCIJALI ZA POVEĆANJE KONKURENTNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

U ovom poglavlju, predočit će se neki zanimljivi izazovi poduzetništva u 21. stoljeću, s naglaskom na poslovnu etiku, društvenu odgovornost, održivi razvoj te marketing i menadžment kao izvore konkurentske prednosti. U sklopu ovoga dijela predočit će se nalazi empirijskog istraživanja o utjecaju marketinških i menadžmentskih znanja i vještina te njihovih aspekta na povećanje konkurentske prednosti malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

5.2.1. Izazovi poduzetništva u 21. stoljeću

U današnjem globaliziranom gospodarstvu, osobito mjesto zauzimaju ulaganja u znanje, obrazovanje i istraživačko-razvojne aktivnosti i unapređivanje kvalitete poslovanja, a u cilju povećanja proizvodnosti, kao temeljne odrednice konkurencijske prednosti. Postizanje poslovne izvrsnosti i kreiranje proizvoda i usluga svjetske klase, kao temeljnog preduvjeta rasta i razvoja, nije posao samo jedne poslovne funkcije, ili jedne organizacijske cjeline, već je rezultat sinkroniziranog djelovanja svih funkcija, prema točno definiranim strategijama, politikama i ciljevima.

Unatoč velikom broju nezaposlenih, poslodavci teško pronalaze zaposlenike kakve traže. Analiza strukture ponude i potražnje na vodećem hrvatskom internetskom portalu za zapošljavanje (Moj posao), pokazuje kako postoji najveća potražnja za inženjerima (ICT, strojarstvo, građevina, arhitektura) i kvalitetnim prodajnim i financijskim osobljem. U području financija mnogo je strukturiranih kvalitetnih ulaznih pozicija, kao što je financijski analitičar na tržištima kapitala ili u komercijalnom bankarstvu, dok su na strani prodaje među najtraženijima prodajni menadžeri. Standardna je mogućnost zapošljavanja za inženjere u ICT industriji, iako su ponuda i potražnja velike. Osobito je povoljna situacija u strukama poput strojarstva i građevine. Nedostaje i specijalista u upravljanju ljudskim resursima, jer za njih ne postoji specijalizirano školovanje, ali se u Hrvatskoj može početi sa završenim studijem ekonomije ili psihologije.

Što se tiče edukacije vlasnika poduzeća, na prvome su mjestu profesionalne edukacije komunikacijske i prezentacijske vještine, dok su znanje stranih jezika na petom mjestu. Glede najvažnijih područja profesionalne edukacije koje poslodavci drže nužnim za svoje zaposlenike, čak 69% njih drži da im zaposlenici moraju razvijati komunikacijske i prezentacijske vještine, 56% da moraju razvijati vještine vođenja, slijede prodajne vještine (53% poslodavaca), vještine timskog rada (49%), vještine menadžmenta

(47%), znanje stranih jezika (44%). Također, 40% poslodavaca odlučilo se za napredne informatičke tečajeve, menadžment (upravljanje ljudskim resursima) i znanje o osobnoj učinkovitosti, a 33% drži da je nužno razvijati vještine upravljanje stresom. Usto, 31% njih odlučio se za uredske aplikacije (MS office i slično), 27% za nova marketinška znanja, 18% za financije, a svega 2% za vođenje tajničkog poslovanja.

Kako se ciljano ulaganje u profesionalnu edukaciju isplati, slaže se 36% poslodavaca te bi u tu svrhu 31% njih mjesečno izdvojio između 1000 i 2000 kuna. Zanimljivo je i da bi 56% njih više ulagalo u profesionalnu edukaciju kada bi zaposlenici participirali u troškovima sa 30% (tako misli 47% poslodavaca, čak 86% zaposlenika spremno je participirati u svojoj edukaciji, ukoliko bi poslodavac platio ostatak). Inače, izazovno je odabrati karijeru i buduće zaposlenje koje će biti u skladu s osobnim preferencijama i dio neke djelatnosti koja ima potencijal rasta.[237]

Iznimno brzo širenje interneta i njegove upotrebe, poduzećima nameće nova pravila i nove izazove kojima se moraju prilagoditi ili nestati s tržišta, pa promjena postaje prirodno stanje poslovanja. S demokratski organiziranim internetom, početna prednost u veličini i već osvojenim tržištima više ne znači mnogo u usporedbi s inovacijama i novim načinima zadovoljenja kupaca. U svijetu elektroničkog poslovanja inovacija dolazi od uočavanja trenda prije ostalih i kreiranja vrijednosti za kupce putem sofisticirane upotrebe informacija i tehnologije, što će uzrokovati propast mnogih poduzeća. Današnja etablirana poduzeća proteklo su desetljeće iskoristila kako bi se prilagodila promjenama i trendovima koji su nastali sjedinjavanjem potrošačkih, procesno/uslužnih, tehnoloških i organizacijskih trendova.

Kada poduzeće ovlada virtualnim prostorom, znači da ima niske varijabilne troškove karakteristične za digitalnu ekonomiju, da je prikupila kvalitetne podatke o navikama, potrebama i kupnjama potrošača te da je stvorila monopol koji je izvor njezine moći utemeljene na informacijama, a ne na fizičkim resursima. Zato, postaje jasniji stav američke vlade prema svakoj i najmanjoj mogućnosti stvaranja monopola u virtualnom prostoru što svjedoči parnica protiv Microsofta. Elektroničko poslovanje i digitalna ekonomija nameću nova pravila i svijet u kojemu je jedini izvor diferencijacije način na koji poduzeća upravljaju informacijama. Balans i prava ravnoteža između fizičke i digitalne ekonomije činit će vjerojatno najveći izazov za poduzetništvo 21. stoljeća.

Kontinuirani inovacijski proces pokretačka je snaga stvaranja vrijednosti i glavni je i najsnažniji čimbenik uspješnosti poduzetništva 21. stoljeća. Intelektualni kapital čini temelj inovacijskih procesa lanca stvaranja vrijednosti suvremenih poduzeća. Uspješno poslovanje i zadržavanje konkurentskih prednosti pretpostavlja stalno inoviranje te izgradnju novih vještina, sposobnosti i novog intelektualnoga kapitala koji će postati izvor budućih obranjivih ključnih sposobnosti. Konkurentnost i izvrsnost poduzetnika 21. stoljeća u miljeu globalne tržišne utakmice počivat će na procesima kontinuiranog inoviranja i usavršavanja poslovanja, odnosno na sljedećim paradigmama:[238]

- Kreiranje specijaliziranih timova, odnosno malih i fleksibilnih poduzeća;
- Umrežavanje i koordinacija timova pomoću informacijske i komunikacijske tehnologije;
- Smanjenje hijerarhijskih razina i demokratizacija poslovnog odlučivanja;
- Povećanje autonomije zaposlenika i samostalnosti u donošenju odluka;

[237] www.moj_posao (02.02.2011.)
[238] Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006., str. 154.

- Koncentracija na stožerno poslovanje (*core business*) i ključne sposobnosti;
- Eksternalizacija (*outsourcing*) poslovnih aktivnosti;
- Kontinuirano ulaganje u znanje i obrazovanje;
- Stvaranje partnerskih odnosa s dobavljačima i klijentima (potrošačima);
- Praćenje, vrednovanje i mjerenje svih oblika nematerijalne imovine; te
- Poticanje i kontinuirano povećanje inovativnosti i kreativnosti.

Ključ je razumijevanja promjena u poslovanju poduzeća i učinaka informacijske i komunikacijske tehnologije zapravo u identificiranju čimbenika koji oblikuju promjene u potražnji za dobrima i uslugama, od kojih valja istaknuti osam najvažnijih:[239]

1. Rast dohotka: Rastom potrošačevog dohotka, raste potrošnje i njezina struktura, jer dolazi do rasta potražnje za proizvodima i uslugama intenzivnim znanjem, za luksuznim dobrima, turističkim uslugama. Granice između proizvođača i potrošača te između dobavljača i prodavača sve više nestaju. Potrošači su danas ti koji svojim izborom determiniraju ono što agilni konkurenti trebaju dizajnirati i proizvesti. Na globalnom tržištu potrošači danas traže sofisticirane kombinacije novih proizvoda, nematerijalnih usluga i informacija kratkog životnog vijeka, što zamjenjuje odnose utemeljene na masovnoj proizvodnji.

2. Rast uslužnih industrija: Proteklih nekoliko desetljeća obilježava izrazit porast udjela uslužnih industrija, što uključuje osobne usluge, poput obrazovanja, osiguranja, medicinske zaštite, turističkih usluga, športa i rekreacije, kao i niza poslovnih usluga, poput računovodstva, konzaltinga, inženjeringa, bankarstva i slično. Te su industrije rasle stopama većim od proizvodnje materijalnih proizvoda. Brz rast uslužnog sektora ima važne implikacije i na promjene u poduzetništvu, budući da potrošači zahtijevaju vrhunske sofisticirane usluge koje mogu zadovoljavati male, usko specijalizirana poduzeća. Međutim, istodobno s povećanjem dohotka, nažalost, povećava se nejednakost u raspodjeli dohodaka, odnosno distribuciji dohotka u korist bogatih.

3. Globalna konkurencija: Danas imamo valove novih konkurenata koji se ubrzano šire u tehnološki i tržišno razvijenim društvima i na globalnom tržištu, je suvremeno poslovanje karakteriziraju stalne, brze i nepredvidive promjene te rast intenziteta globalne konkurencije. Većina poslovnih ideja i koncepcija iz druge polovice 20. stoljeća danas više ne vrijede. Brza obrada i protok informacija, konvergencija računalnih mreža i telekomunikacijska tehnologija omogućuje zemljopisnu koordinaciju i povezivanje disperziranih ključnih sposobnosti te stjecanje snažne konkurentske prednosti. Poduzetnici trebaju biti osobito agilni kako bi uspijevali i napredovali u globalnom konkurentskom okruženju.

4. Vrijednost vremena: Povećanje realne plaće dovodi i do povećanja vrijednosti vremena, što uzrokuju i velike promjene u načinu proizvodnje i ponašanju potrošača. Mnoge aktivnosti koje su se prije odvijale u kućama, sad se odvijaju na tržištu. Primjerice, participacija žena na tržištu rada udvostručila se u proteklih pola stoljeća, pa sve veći dio posla koji su žene obavljale kod kuće (poput nabave i pripreme hrane, čuvanja djece, glačanja i čišćenja kuće), danas obavljaju posebno specijalizirana poduzeća i agencije. Upravo povećanje potražnje za takvim uslugama pokazalo se kao snažna pokretačka snaga u mnogim sektorima poduzetništva.

[239] Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006., str. 162.

5. Globalizacija. To je proces prevladavanja ili brisanje zemljopisnih ograničenja tržišnom funkcioniranju, što dovodi do pojave globalnog tržišta, globalnih proizvoda i globalne potrošačke kulture. Globalizacija dovodi do pojačane međuovisnosti nacionalnih gospodarstava, a unutar njih između regija i gradova. S tehnološkog aspekta, poboljšanje uvjeta i smanjenje troškova svih vrsta prijevoza, omogućilo je globalizaciju proizvodnje i primjenu strategije globalnog poslovanja i u malim poduzećima.

6. Umrežavanje: Tradicionalno horizontalno i vertikalno povezivanje poduzeća danas je poprimilo neslućene razmjere, tako da postoje mreže međusobno povezanih poduzeća, jer umrežavanje i globalizacija danas pružaju brojne i kompleksne mogućnosti stjecanja i kombiniranja poslovnih resursa. Poduzeća mogu privremeno unajmiti nužno osoblje ili zakupiti neko drugo poduzeće za djelomično ili cjelovito obavijanje poslovnih aktivnosti, mogu ujediniti svoje resurse s resursima drugih kroz partnerstva i strateške saveze, ili se mogu umrežavati i sudjelovati u dizajniranju sasvim novih poslovnih entiteta.

7. Virtualizacija: Umrežavanjem nastaju novi poslovni modeli i subjekti virtualne ekonomije, kao što su mrežne i virtualne organizacije te virtualna poduzeća i virtualni poduzetnici. Virtualizacija poslovanja, kada fizička nazočnost u obavljanju poslovnih aktivnosti postaje nebitna, pojavljuje se kao rezultat upotrebe novih znanja te informacijske i komunikacijske tehnologije. Suvremena poduzeća sve više fizičku nazočnost zamjenjuju virtualnom, što im pomaže pri svladavanju prepreka, kao što je zemljopisna udaljenost i vremenske zone. Virtualizacija je postala univerzalni model koji poduzećima omogućuje povećanje obujma poslovanja te efikasnosti i profitabilnosti. Prihvaćanje i implementacija načela virtualizacije nalaže rekonfiguraciju lanca stvaranja vrijednosti unutar poduzeća i lanca opskrbe te specijalizaciju na strateške konkurentske prednosti.

8. Virtualni ured: Razvoj informatičke tehnologije najviše je traga ostavio upravo na uredskom poslovanju, glede promjena radnog mjesta i radnog vremena. Virtualnost dovodi do promjene poimanja radnog mjesta u koje mu je klasični fizički ured zamijenjen virtualnim uredom, a poslovne jedinice virtualnim timovima. Termin virtualni ured koristi se za definiranje različitih, fiksnih ili mobilnih radnih lokacija. S obzirom na uvjete rada i okruženja u kojima se nalaze postoje različiti oblici virtualnih ureda, i to:[240]

- ***Telecommuting*:** Odnosi na situacije u kojima zaposlenici rade u fiksnim uredima (povremeno i kod kuće) i komuniciraju s poslodavcem pomoću telekomunikacijske opreme koja omogućuje korištenje zajedničke baze podataka i softvera;

- ***Hoteling*:** Zaposlenici ponekad dolaze u ured, ali nemaju vlastiti uredski prostor, pa mogu uporabiti tzv. hotelsku sobu (ograđeni prostor), gdje mogu primati i slati telefonske pozive i povezati prijenosno računalo na mrežu. *Hoteling* je popularan u poduzećima koja pružaju profesionalne servisne usluge, jer osoblje često radi u prostorima i radnim mjestima svojih klijenata.

- **Teleworking:** Tijekom radnog vremena milijuni ljudi danas obavljaju poslove putem *teleworka*, ili rada na daljinu. Oni mogu raditi kod kuće, u prostoru klijenta, ili na bilo kojemu mjestu gdje je dostupan telefon, a to je danas moguće svuda. Uz

[240] Davenport T.H. i Pearlson K., "Two Cheers for the Virtual Office", Sloan Management Review, 1998., vol. 39. br. 4. str. 51.

pomoć prenosivih računala te ostale mobilne uredske opreme, stvara se dojam da je riječ o individualnom poslovanju, a ne o djelovanju unutar virtualnog tima.

U kontekstu primjene novih teorijskih spoznaja i praktičnih iskustava u razvoju opće konkurentnosti, kao i mogućih stvaranja konkurentskih prednosti malog poduzetništva, valja istaknuti još neke nove trendove i modele u ekonomiji i poduzetništvu koji će prevladavati u 21. stoljeću, primjerice:[241]

1. *Just-in-time*: *Just-in-time* je koncept upravljanja proizvodnjom s naglaskom na stalno poboljšanje lanca vrijednosti, posebice u lancu opskrbe, a u cilju racionalizacije, odnosno potpune eliminacije zaliha i troškova skladištenja sirovina, dijelova, poluproizvoda i gotovih proizvoda. Uvođenje tog sustava omogućava izradu detaljnih planova proizvodnje koji eliminiraju sva nepotrebna čekanja i zastoje, jer koncept nalaže pravodobno obavljanje operacija. Sustav omogućuje smanjenje zaliha, poboljšanje kontrole kvalitete opskrbe, smanjenje administracije i vremena obrade dokumenata povezanih s dostavom i otpremom, povećanje brzine i točnosti isporuka te eliminaciju zastoja i gubitaka u sljedećem koraku proizvodnog lanca.

2. *Outsourcing*: To je koncept fokusiranja samo na temeljne aktivnosti i na ključne sposobnosti poduzeća. Treba obaviti strateški izbor temeljnih aktivnosti, odnosno onih kojima se mogu ostvarivati najbolji rezultate u usporedbi s konkurencijom te sve svoje potencijale usredotočiti na njih. Sve ostale aktivnosti iz lanca vrijednosti valja povjeriti drugima, onima koji će ih obavljati bolje, brže i jeftinije. Fokusiranjem na ključne sposobnosti i eksternalizacijom netemeljnih aktivnosti, poduzeća formiraju svoju strategiju poslovnog rasta i razvoja u globalnom poslovnom okruženju. Zapravo, to baš i nije novi koncept, jer su poduzeća odavno pribjegavala eksternalizaciji aktivnosti, odnosno angažirala specijalne vanjske suradnike za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti.

3. *Target costing*: *Target costing* (ciljani trošak) zapravo je trošak po kojem određeni proizvod mora biti proizveden s ciljem generiranja željene razine profitabilnosti po unaprijed određenoj prodajnoj cijeni. Klasičan se pristup dizajniranju proizvoda fokusira na zahtjeve potrošača, a troškovi su proizvodnje rezultat zbrajanja svih troškova prema željenim obilježjima, performansama i namjeni, pa su ukupni troškovi proizvoda često prepoznaju tek nakon njegove proizvodnje. Suprotno tomu, *target costing* polazi od unaprijed definirane cijene proizvoda, što je kompatibilno s tipičnom praksom klasičnog poduzeća, u kojoj prevladava pitanje: koliko košta proizvod?

4. Strateško povezivanje: Strateško je povezivanje temeljna odrednica suvremenog poduzetništva, jer prepoznavanje prednosti suradnje i uključivanje u strateške saveze za današnje poduzetnike postaje nužnost ako žele zadržati ili ostvariti konkurentsku prednost. Strateški su savezi koalicija poduzeća stvorena u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva, što omogućava postizanje boljih rezultate i tržišnog položaja nego putem samostalnog tržišnog nastupa, dolazi do snižavanja troškova i cijena, stjecanja novih tehnoloških znanja i vještina (dizajnerskih, proizvodnih, marketinških) i slično.[242] Kooperacija u mrežama strateških saveza spaja ključne sposobnosti različitih poslovnih jedinica odabranih pomoću zdrave konkurencije.

[241] Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006., str. 181.
[242] Tipurić D. i Markuliri G., "Strateški savezi - suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti", Sinergija, Zagreb, 2002., str. 9.

6. Klasterizacija: Uspjeh individualnih poduzetnika danas ne ovisi samo o vlastitim aktivnostima unutar lanaca opskrbe i proizvodnje, već i o izboru te uspjehu povezivanja s poslovnim partnerima. Proširenjem lanca vrijednosti nastaju mreže međusobno povezanih poduzeća, njihovih dobavljača i potrošača, odnosno stvaranje poslovnih grozdova ili tzv. klastera. Zapravo, klasteri su zemljopisna koncentracija koja se sastoji od niza međusobno povezanih poduzeća i institucija iz određenog područja.[243] Osim poduzeća iz određene industrije, klasteri uključuju i druge konkurentno bitne subjekte kao što su: dobavljači komponenti, strojeva i specijaliziranih inputa, iznajmljivači infrastrukture, pružatelji specijaliziranih usluga i slično.

Istraživanje o stupnju virtualizacije hrvatskih malih i srednjih poduzeća i primjeni novih poslovnih modela, provedeno 2005. godine na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, u sklopu znanstveno-istraživačkog projekta Virtualizacija poslovanja hrvatskih poduzeća, uz potporu Ministarstva znanosti i tehnologije RH, između ostalog, ponudilo je neke zanimljive rezultate glede 1. virtualizacije poduzeća i 2. *teleworka*, i to:[244]

1. Analiza virtualizacije poduzeća, kao privremene mreže neovisnih poduzeća ili specijaliziranih pojedinaca koji rade zajedno na organizirani način, komunicirajući putem informacijske i komunikacijske tehnologije da bi zajednički postigli bolje poslovne rezultate, pokazala je sljedeće:

- Model *outsourcinga*, odnosno prepuštanje neke proizvodne ili poslovne aktivnosti specijaliziranim poduzećima rabi 76,66% srednjih i 90% malih poduzeća;
- Najčešće *outsourcirane* aktivnosti u srednjim poduzećima su: informatika (24,44%), računovodstvo (15,55%), marketing (17,77%), istraživanje i razvoj (6,66%), dio proizvodnih funkcija (24,44%), te nešto drugo ili neka kombinacija prethodnih (11,11%);
- Najčešće *outsourcirane* aktivnosti u malim poduzećima su: računovodstvo (41,43%), informatika (20%), marketing (14,23%), istraživanje i razvoj (4,23%), dio proizvodnih funkcija (11,43%), i nešto drugo ili neka kombinacija prethodnih (8,57%);
- Kao prednost outsourcinga za određene djelatnosti srednjih poduzeća najčešće izdvajaju: povećanje kvalitete (27,12%), niže troškove (22,03%), manja investicijska ulaganja (20,34%), skraćenje vremena obavljanja aktivnosti (15,25%), pristup novim tržištima (8,47%), brži razvoj novih proizvoda i usluga (5,08%) te nešto drugo (1,69%);
- Kao prednost *outsourcinga* za određene djelatnosti mala poduzeća najčešće izdvajaju: povećanje kvalitete (26,58%), niže troškove (1,27%), manja investicijska ulaganja (3,89%), skraćenje vremena obavljanja aktivnosti (17,72%), pristup novim tržištima (16,46%) te brži razvoj novih proizvoda i usluga (11,39%);
- Strateško povezivanje i koncept virtualne organizacije poslovanja kao bolje rješenje od klasičnog proširenja prihvaća 96,43% srednjih i 87,5% malih poduzeća;
- Međutim, 51,85% srednjih i 48,15% malih poduzeća već sudjeluje u nekom obliku poslovnog povezivanja ili umrežavanja pri realizaciji nekih aktivnosti;
- Od onih koje sudjeluju, 86,66% srednjih i 82,61% malih poduzeća zadovoljno je takvim oblikom suradnje; te

[243] Porter M., "Clusters and the new economics of competition", Harvard Business Review, 1998., br. 76(6), str. 79.
[244] Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006. str. 211.

- Od onih koja se njime ne koriste, još 78,57% srednjih i 69,57% malih poduzeća kani uvesti poslovno povezivanje i umrežavanje.

2. Analiza *teleworka*, odnosno stupnja njegove primjene u hrvatskim malim i srednjim poduzećima, pokazala je sljedeće:

- 63,64% srednjih i 55% malih poduzeća primjenjuje *telework* u poslovanju;
- U poduzećima koja ga primjenjuju, postotak *telework* zaposlenika je 27,85% u srednjim i 37,97% u malim poduzećima; te
- Od onih koji ne primjenjuju *telework*, namjerava ga uvesti 61,54% srednjih i 44,44% malih poduzeća.

Strateško je poduzetništvo integracija poduzetničkih akcija traženja poslovnih prilika i strateških akcija iznalaženja i razvoja konkurentskih prednosti, to je splet poduzetničkih akcija koje se poduzimaju radi strateške perspektive. Iako su poduzetnici često previše zaokupljeni tekućim problemima, povezivanje poduzetničkih i strateških aktivnosti nužno je kako bi poduzeća istodobno ostvarivala profit i dalje se razvijala i rasla, odnosno povećala dugoročnu i održivu efektivnost.

5.2.2. Poslovna etika u poduzetništvu kao konkurentska prednost

Poslovna je etika način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja. Jednostavno, poslovna je etika prirodno vođenje poslova, odnosno poslovanje u skladu s prirodom. A. Smith je pod time podrazumijevao svaki autentični poslovni ili gospodarski potez koji je u skladu s prirodom i koji istodobno nevidljivim mehanizmom pridonosi realizaciji poslovnih interesa, kako subjekta tog sustava koji proizvodi posao, tako i svakog drugog pojedinog subjekta sustava u cjelini. Poslovati u skladu s prirodom znači stoga i poslovati najekonomičnije, uz najmanji utrošak energije, najmanju entropiju i ekološki trošak, što ujedno znači i poslovati najetičnije.[245]

Poslovna se etika odnosi na istinitost i pravednost te sadrži mnoštvo aspekata (primjerice, očekivanja društva, poštena konkurencija, oglašavanje, odnosi s javnošću, društvena odgovornost, samostalnost potrošača i ponašanje gospodarskog subjekta u zemlji i inozemstvu). Poslovnu etiku čine sva načela koja određuju dobro i loše ponašanje u poslovanju. Poslovna je etika kodeks djelovanja kojim usklađujemo osobne i poslovne interese partnera putem vrlina, načela, zakona i bontona. Važno je u svakom poslu držati (za)danu riječ, poštovati ugovore, biti uviđavan prema poslovnim partnerima, kao i na drugi način biti pouzdan i drag partner poslovnih subjekata i okruženja.[246]

Poslovna etika primjenjuje moralna načela na poslovanje kako bi utvrdila što je ispravno i pogrešno u poslovanju. Većina je poslovnih ljudi i menadžera vođena željom za uspjehom i oni mogu biti vrlo destruktivni, kako prema sebi, tako i prema drugima tijekom nastojanja ostvarivanja financijske dobiti. Potreban je etički okvir kako bi bili vođeni u smjeru konstruktivnih nastojanja. Kako poslovanje nije samo stvar profita,

[245] Bebek B. i Kolumbić A., "Poslovna etika", Sinergija, Zagreb, 2005., str. 7.
[246] Weihrich H i Koontz H., "Menedžment", Mate, Zagreb, 1994., str. 70.

nego prije stvaranja vrijednosti, etička načela koja valja primijeniti nisu nužno religijska, humanistička ili tradicijska s obzirom na zadano društvo, nego načela:[247]

- Koja će osigurati pravedno, savjesno, pošteno djelovanje menadžera;
- Koja će osnaživati samopoštovanje i osjećaj vrijednosti zaposlenika;
- Koja će osigurati kakvoću proizvoda i kakvoću usluge; te
- Koja će u određenoj mjeri utjecati na ostvarivanje skrbi poduzeća za okoliš i time dugoročno ostvarivati vrijednosti vlasnicima.

Poslovna se etika rukovodi djelatnostima kojima se ostvaruju dugoročne vrijednosti. No, poslovanje je moguće i bez pravila, osim pravila koje kaže: ostvaruj zaradu, a to znači: koristi najjeftiniju opremu i postrojenja, zapošljavaj osobe uz minimalnu plaću, bez ikakve socijalne i mirovinske pomoći, ne skrbi za okoliš, varaj konkurenciju i slično. Takvo ponašanje obično nalazimo tada i tamo gdje poslovanje nije pravno uređeno. Danas građanske udruge nastoje razotkriti zloporabu zaposlenika, onečišćenje okoliša koje utječe na zdravlje lokalne populacije i potiče uvođenje stroge regulative, nepoštenu konkurenciju koja izaziva niz kazni te, konačno, lošu kakvoću proizvoda i same prodaje, što obeshrabruje kupce. Sve to negativno djeluje na dugoročne vrijednosti. Stoga, za dugoročni uspjeh u poslovanju nužna je poslovna etika.

U normativnom smislu, poduzetnička etika skrbi o moralnom postupanju i odlučivanju poduzetnika o egzistencijalnim pitanjima u kojima nije dostatna samo orijentacija na ekonomsko-racionalne motive. Poduzetnička je etika prije svega etika odgovornosti, jer u složenim društveno-političko-gospodarskim uvjetima velik dio odgovornosti pripada upravo poduzetnicima. Riječ je i o obliku individualne etike, odnosno etike osobnosti u smislu samoostvarenja. Budući da poduzetnik ne živi izolirano od društvene i poslovne okoline, njegove aktivnosti nadilaze njegovo poduzeće te on uvelike sudjeluje u oblikovanju društvenog života.[248]

Koju etiku primijeniti u poslovanju nije previše važno, iako neke pogoduju poslovanju više nego druge. Ipak, najčešće se na poslovanje primjenjuju četiri etička sustava:[249]

- **Etika utemeljena na interesu**, odnosno posljedična etika (vlastiti interes, interes skupine, najveće dobro najvećeg broja);
- **Etika utemeljena na vrlini**, odnosno neposljedična etika (umjerenost, hrabrost, razboritost i pravednost; oslanja se na osobne vrline pojedinaca i na tzv. korporacijsku kulturu);
- **Etika utemeljena na dužnosti** (povjerenje i lojalnost; oslanja se na osobna vjerovanja i stajališta te na tzv. kodekse postupanja.); te
- **Etika utemeljena na pravima** (pravo na pravednu raspodjelu i temeljna prava i slobode).

Problemi poslovne etike vrlo su složeni. Svako poslovanje je protkano pravnim, etičkim, kulturnim, motivacijskim pitanjima i pitanjima moći, pa je probleme teško riješiti ako se jasno ne ograniče njegove dimenzije. Neuzimanje bilo koje od ovih dimenzija znači izbjegavanje moralnog problema (strategija koja ponekad donosi kratkoročne plodove) ili reduciranje moralnog problema na neki drugi, kao što je poslovni, pravni,

[247] Krkač K. (i ostali), "Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost", ZŠEM i Mate, Zagreb, 2007., str. 363.
[248] Klose A., "Poduzetnička etika", Školska knjiga, Zagreb, 1996., str. 111.
[249] Krkač K. (i ostali), Ibidem, str. 549.

politički, društveni, kulturni (strategija koja također može donijeti kratkoročan uspjeh). No, ako se razmišlja dugoročno, ne uzimanje u obzir moralnih poteškoća nedvojbeno donosi poteškoće koje u krajnjem slučaju mogu imati katastrofalne posljedice, kao što su, primjerice, propast poduzeća i nanošenje nepopravljive štete svim skupinama interesnih dionika i slično.

U novom mileniju poslovna etika postaje neizostavan način ponašanja modernih poduzeća, kao sastavnica fakultetskih, diplomskih i doktorskih studija i različitih oblika neformalne izobrazbe. Biti poslovno etičan paradigma je popularnosti u poslovnom okruženju. Nazočnost svijesti o važnosti poslovne etike, temeljni je preduvjet njezine implementacije. Tek tada slijedi strukturirani proces koji će stvoriti temelje za razvoj poslovno-etičnog ponašanja i poštivanja zakona. Prvotno valja imati tim ili pojedinca odgovornog za implementaciju poslovne etike (zadaća se proteže kroz gotovo sve faze implementacije, a najvažnija je osmišljavanje etičkog kodeksa i osiguranje njegovog poštivanja). Nakon toga, na tom putu, valja proći sljedeće korake:[250]

- Imati svijest o važnosti poslovne etike;
- Imati bezrezervnu potporu uprave;
- Razviti konkretne ciljeve;
- Identificirati vrijednosti poduzeća;
- Osmisliti etički kodeks poduzeća;
- Educirati zaposlenike o poslovnoj etici;
- Pratiti etičko ponašanje i reagirati na kršenje; te
- Konstantno unaprjeđivati i usavršavati etičko poslovanje.

Poslovna se etika u Hrvatskoj pojavljuje postupno tijekom druge polovice 90-ih godina 20. stoljeća. Prvotno se pojavljuje se kao izborni kolegij na privatnim visokim školama i na nekim ekonomskim fakultetima te na nekim drugim učilištima. Zatim se pojavljuju i prve skripte, članci i udžbenici poslovne etike i korporacijske društvene odgovornosti. Od 2000. godine pojavljuju se i centri za poslovnu etiku, održavaju se simpoziji i slično. Pri tome, u ta se gibanja uključuju i međunarodne i tuzemne institucije. Pojavom velikog broja poslovnih časopisa, magazina i tjednika u njima se s vremena na vrijeme pojavljuju i članci o pojedinim važnim problemima poslovne etike.

5.2.3. Društvena odgovornost kao konkurentska prednost

U teoriji i praksi se sve više rabi pojam društvene odgovornosti koji se pojavio početkom 60-ih godina prošlog stoljeća, a podrazumijeva obvezu upravljačkih struktura na praćenje izazova i poduzimanje akcija koje će istodobno pridonijeti dobrobiti poduzeća i interesima društva. Društveno odgovorno poslovanje i u Europi se promovira kao jedan od ciljeva Lisabonskog samita šefova europskih država iz 2000. godine kojim se europska gospodarstva žele učiniti svjetski najkonkurentnijim te utemeljenim na znanju. Društvena odgovornost podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za aktivnosti koje nadilaze isključivo profitne interese, pri čemu se u odnosu na društvo i okolinu ide iznad onog što propisuju važeći zakoni.

[250] Krkač K. (i ostali), "Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost", ZŠEM i Mate, Zagreb, 2007., str. 5.

Europska komisija društvenu odgovornost poduzeća definira kao koncept prema kojem poduzeće na načelu dragovoljnosti integrira skrb o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću). U etičkom kodeksu Hrvatske udruge certificiranih članova nadzornih odbora društvena se odgovornost pojedinca i poduzeća definira kao skrb o poštovanju zakona, nacionalnih i međunarodnih standarda te dobrih poslovnih običaja u interesu svih *stakeholdersa*, odnosno pojedinaca i skupina koje ovise o djelovanju poduzeća. Društvena odgovornost uključuje i skrb o prirodnom okružju primjenom etičnog odlučivanja.[251]

Koncept društveno ili socijalno odgovornih poduzeća ima širok spektar značenja, prijevoda i definicija.[252] Za većinu poduzeća, to je relativno nov koncept koji nadilazi područja upravljanja zaposlenicima, etike na radnom mjestu te odnosa između pojedinih industrija. Vrlo se često prema konceptu društvene odgovornosti odnosimo kao prema široj društvenoj ulozi poduzeća. Neka su poduzeća još od 70-ih godina uključene u ideju te šire društvene odgovornosti, ali ih je većina novih u tome. Društvena odgovornost poduzetnika nije samo uredno plaćanje poreza, prijava zaposlenika, plaćanje doprinosa, nepostojanje rada na crno, njegovanje dobrih odnosa s kupcima, dobavljačima, posrednicima i slično, jer se u uređenom društvu to podrazumijeva.

Korporacijska društvena odgovornost tijekom zadnjeg desetljeća postala je dio svakodnevice poduzeća i menadžera, ali i subjekata civilnog društva, vlada i pojedinaca. Na općoj razini, ona se odnosi na odgovornost ekonomskog sektora za aktivnosti koje imaju utjecaj na prirodni okoliš, društvo (zajednicu) i ljudske potencijale, što se može opisati pojmovima održivi razvoj, etičko poslovanje, korporacijsko građanstvo ili korporacijska održivost i slično.[253] Današnji korporacijski svijet suočen je s dva temeljna izazova:

1. Održavanje i unapređivanje konkurentnosti; te
2. Pozitivan odgovor na ambijentalne, etičke i društvene zahtjeve zajednice u kojoj djeluje.

Poslovanje koje donosi dobit, temeljna je svrha postojanja, glavni cilj svakog poduzeća. Međutim, to se poslovanje odvija u određenoj društvenoj zajednici koja ima svoja očekivanja i pravila, u okvirima ograničenog prirodnog okoliša, na tržištu na kojeg utječu raznolike silnice te sa zaposlenicima koji imaju svoje skupne i pojedinačne težnje. U posljednjih petnaestak godina postaje jasno da svi ovi činitelji u velikoj mjeri utječu na poslovanje. Neosjetljivost prema njima ostavlja poduzeće izloženo napadima javnosti, skupina za pritisak, pa i izvršnih i zakonodavnih vlasti, dok društveno odgovorno poslovanje pridonosi održivosti poduzeća te proizvodi i ine pozitivne učinke na njegovo poslovanje.[254]

Od poduzetnika sve se više zahtijeva ponašanje koje koristi društvu u cjelini, što se osobito odnosi na uvjete rada, sigurnost proizvoda, kvalitetu življenja, otklanjanje diskriminacije pri zapošljavanju i otpuštanju osoblja. Društvena osjetljivost znači

[251] www.hucno.hr (23.03.2011.)
[252] Ćorić G., "Društvena odgovornost poduzeća", u "Uvodu u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost", ZŠEM i Mate, Zagreb, 2007., str. 379.
[253] Mušura A., "Korporacijska društvena odgovornost i održivi razvoj", u "Uvodu u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost", ZŠEM i Mate, Zagreb, 2007., str. 437.
[254] www.drustvena-odgovornost.undp.hr (27.07.2010.)

sposobnost poduzeća da poveži svoje djelovanje i politiku s društvenim okruženjem, na način koji donosi koristi poduzeću i društvu u cjelini. Pitanja odgovornog ponašanja u poslovanju obično se pojavljuju u onim područjima djelatnosti koja nisu uređena pravnim propisima i gdje nismo sigurni koji je pristup moralno ispravan. Društvena se odgovornost može smatrati nepisanim ugovorom između poduzeća i društvene zajednice. Ona zahtijeva ozbiljan i sustavan pristup:

- Jačanje svijesti o važnosti odgovornog djelovanja u svim sferama društva;
- Izobrazbu o nužnosti izgradnje međusektorskog djelovanja i partnerstva;
- Transparentnost poslovanja svih poslovnih subjekata (profitnih i neprofitnih);
- Razmjenu najboljih praksi društveno odgovornog poslovanja; te
- Izvještavanje o aktivnostima na društveno odgovornom poslovanju.

Poduzeća koja su prigrlila načela društvene odgovornosti shvaćaju da svojim učincima na društvo i okolinu trebaju upravljati baš kao što upravljaju i svojim poslovanjem. No, pokrenuti se i početi sa stvarnom primjenom katkad je teško, tako da se društvena pitanja i okoliš u mnogim poduzećima nastoji vezati uz materijalnu i financijsku korist. Društvenu odgovornost ne treba promatrati kao krajnje odredište, već kao putovanje. Kako očekivanja društva od poslovnog svijeta stalno rastu, korisno je što prije se otisnuti na to putovanje, jer društveno odgovornim poduzećima ono omogućava konkurentnost, učinkovito upravljanje ugledom i rizicima, zadovoljstvo zaposlenika, inovativnost i učenje, lakši pristup izvorima kapitala, financijsku uspješnost i slično. Inače, društvena odgovornost pretpostavlja:

- Odgovornost prema zajednici (objavljivanje informacija važnih za zajednicu, osiguranje jednakih uvjeta, utjecaj na lokalno, regionalno, a posredno i na nacionalno gospodarstvo, odnosi s predstavnicima vlasti, etičko ponašanje);
- Uključivanje u rad zajednice (uključivanje u izobrazbu, potpora zdravstvenoj i socijalnoj skrbi, potpora športu, dobrovoljni i humanitarni rad),
- Aktivnosti smanjivanja i prevencije eventualnih onečišćenja i drugih šteta koje mogu nastalih iz poslovanja (zdravstveni rizici i nezgode, opasnosti, sigurnost, zagađenje i emisija toksičnih tvari); te
- Informiranje o aktivnostima koje pomažu u očuvanju i održivosti resursa (izbor prijevoza, ekološki utjecaj, smanjivanje i uklanjanje otpada i ambalaže, zamjena sirovina i drugih inputa, korištenje komunalnih usluga: plin, voda, struja, novi i reciklirani materijali).

Društvena odgovornost menadžmenta podrazumijeva obvezu praćenja izazova i poduzimanje akcija koje će pridonijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća, što znači da je menadžer odgovoran za poslovanje u internoj i eksternoj okolini.[255] To općenito podrazumijeva poduzeće koje poduzima odgovornost za svoje aktivnosti koje nadilaze sferu isključivo komercijalnih interesa. Nezanemariv utjecaj na širenje društvene odgovornosti imala je činjenica što su tržišni lideri u mnogim zemljama promicali i zagovarali ovakav način korporacijskog ponašanja te što se društveno odgovorno ponašanje pokazalo zaista korisnim za poduzeća u gotovo svim aspektima poslovanja, uključujući i financijsku uspješnost i dugoročnu održivost (oko 73% najvećih britanskih poduzeća posluje prema načelima društveno odgovornog

[255] Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 172.

ponašanja, čak *Dow Jones* i FTSE imaju posebne indekse društveno odgovornih poduzeća).

Istraživanja su pokazala da je četvrtina (točno 28%) britanske javnosti, pri donošenju odluke o kupnji proizvoda neke kompanije smatralo iznimno važnim da ona pokazuje visok stupanj društvene odgovornosti, a nakon pet godina taj se postotak popeo na 44%. Danas približno 86% potrošača ima pozitivnu sliku o kompaniji koja daje vidljiv doprinos boljitku društva, dok javnost u 20 zemalja drži da je odgovorno ponašanje prema društvu, okolini i zaposlenicima važnije od njegovog gospodarskog doprinosa. Nažalost, među dioničarima i potrošačima, sve su veće sumnje u primjerenost načina na koji kompanije rješavaju pitanje društvene odgovornosti. Novija istraživanja pokazuju da se najmanje vjeruje riječima poslovnih menadžera (približno 62% odraslih Britanaca ne vjeruje u istinitost njihovih riječi, a 48% svjetske javnosti gotovo da nema povjerenja u velike kompanije)[256].

Sve češće poduzeća i sama objavljuju podatke o njihovim ostvarenjima vezanim uz društvo i okolinu. Tako, 87% predstavnika britanske javnosti navodi kako bi (da su dioničari) očekivali mogućnost uvida u neko izvješće o društvenom doprinosu ili partnerstvu, a 44% ih tvrdi da to ne očekuju kao potrošači, iako bi to poboljšalo njihovu predodžbu o dotičnim kompanijama. Više od polovice od 250 najuspješnijih korporacija danas objavljuje izvješća o svojim ostvarenjima u području zaštite okoline, društvenog doprinosa ili etičkog poslovanja, što dokazuje da je objavljivanje nefinancijskih podataka dioničarima postalo sastavni dio politike i strategije. Društvena odgovornost sredstvo je pomoću kojega poduzeća mogu upravljati i utjecati na stajališta i predodžbe svojih menadžera, graditi njihovo povjerenje i ostvarivati poslovnu prednost zahvaljujući koristima koje proizlaze iz pozitivnih odnosa.

Uspješni su programi društvene odgovornosti oni koji su usko povezani s temeljnim poslom poduzeća. Primjerice, banke će organizirati programe kojima zaposlenike potiču na pouku srednjoškolaca u poduzetničkim vještinama i financijskoj odgovornosti, ili će ih staviti na raspolaganje kao savjetnike poduzećima početnicima ili nevladinim organizacijama. Maloprodajni lanci će organizirati akcije kojima se postotak od prodaje izdvaja za opremanje osnovnih škola u lokalnim zajednicama u kojima oni posluju. Poduzeća usko povezana s lokalnom zajednicom, organizirat će uređenje vrtića ili javnog parka dobrovoljnim radom zaposlenika. Poduzeća koja posluju u zajednicama gdje vlada siromaštvo i kriminal organizirat će programe kojima se, uz pomoć lokalnih udruga, mladež osposobljava za zapošljavanje.

Društvena odgovornost poboljšava ugled, osigurava širu poslovnu prihvaćenost, jača konkurentnost i omogućuje postizanje dugoročno održivog razvoja, a prema M. Bubli,[257] ima ona i svoju hijerarhiju koja polazi od ekonomske i zakonske odgovornosti prema etičkoj odgovornosti, najprije kroz etičko poslovanje koje nije nužno kodificirano zakonom, pa do diskrecijske odgovornosti, odnosno društvenog doprinosa poduzeća na načelu dobrovoljnosti. Sukladno tomu, organizacijske vrijednosti obuhvaćaju i socijalnu odgovornost utemeljenu na:

- **Ekonomskoj odgovornosti** (uključuje obvezu dostatne proizvodnosti i profitabilnosti poslovanja);
- **Zakonskoj odgovornosti** (pretpostavlja postizanje ekonomskih ciljeva u skladu sa zakonskim propisima);

[256] www.data.worldbank.org (15.05.2010.)
[257] Buble M., "Management", Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str. 104.

- **Moralnim obvezama** (poštovanja nepisanih etičkih pravila, normi i vrijednosti na svim poslovnim razinama); te
- **Diskrecijskoj odgovornosti** (uključuje socijalno osjetljivog čovjeka, jer su danas ljudi jedini izvor konkurencijske prednosti).

Za većinu poduzeća navedeni su izazovi u konfliktu, jer vjeruju da im je temeljni zadatak usmjeravanje prema većoj konkurentnosti, a tek potom prema zahtjevima zajednice. Istraživanja ukazuju na suprotno: zahtjevi za povećanjem konkurentnosti i društvene odgovornosti u pozitivnoj su korelaciji. Društvena je odgovornost poduzeća u odnosu na pitanja okoline, etičke i društvene misije, ciljeve i operacije ključni činitelj strategije koja je usmjerena prema održanju i unapređenju konkurentnosti. U stvarnosti, održiva i poboljšana konkurentnost dugoročno se ni ne može ostvariti bez svjesno planirane i cjelovite strategije društvene odgovornosti poduzeća i gospodarstva u cjelini. Zaključak se temelji na brojnim empirijskim istraživanjima koja su poslužili za priprema *UN World Social Summit* u Kopenhagenu, 1995. godine, za *World Business Forum* u Istanbulu 1996. i za konferenciju *Partnership for Social Cohesion* u Kopenhagenu 1997. godine.

Biti društveno odgovoran ne znači imati velik proračun, nego samo dobru ideju, jer i mala pomoć može pozitivno utjecati na rad udruge ili kluba. Međutim, ako se neko poduzeće uključuje u pomoć zajednici isključivo zbog nazočnosti u medijima, to često zna završiti kontraproduktivno, jer samo kreativnost i dobre priče povlače i interes medija. Valja biti oprezan u isticanju poduzeća kao dobročinitelja, valja pričati iz perspektive onih kojima se pomaže. Prema autentičnom svjedočenju, jedna je humanitarna udruga, često donirala lijekove i aparate bolnicama, a u akcije bi se uključivala poduzeća bez obzira na njihovu veličinu i djelatnost, jer su željela pomoći, a mnoge od njih radile su to isključivo zbog toga da pomognu i nisu željele biti javno imenovane kao donatori. Najčešće se ljudi i poduzeća uključuju u akcije koje imaju konkretan cilj (primjer preminule Ane Rukavine koji je na noge digao cijelu Hrvatsku).

Iako se činilo da svijest jača, kriza i recesija uzele su maha i društveno odgovorno ponašanje trenutno nije na prvom mjestu ljestvice prioriteta hrvatskih poduzeća. Kada je kriza, i kada poduzeća imaju problema s naplatom potraživanja, plaćanjem dugova ili isplatom plaća, svakako je važnije zadovoljiti kratkoročne ciljeve te dugoročni, nažalost, često padaju u drugi plan. Kada kriza uđe u silaznu putanju, poduzeća će u kratkom roku morati opetovano (po)raditi na vlastitom imidžu društvene odgovornosti. Najveće probleme imat će poduzeća koje su u kriznom razdoblju morala otpuštati radnike ili koja su u medijima zabilježena kao poduzeća sumnjivog poslovanja.

5.2.4. Održivi razvoj kao konkurentska prednost

Održivi se razvoj najčešće definira kao razvoj koji omogućava sadašnjim naraštajima ostvariti svoje potrebe, a da se pri tome ne ugroze potrebe budućih naraštaja. Jednostavnije, ne smijemo trošiti resurse iz svog okruženja brže nego što se okruženje može obnoviti – regenerirati.[258] Prema Ekološkom leksikonu[259] održivi razvoj (ili kako ga tamo nazivaju potrajno održivi razvoj, trajno održivo gospodarenje i potrajno gospodarenje) predstavlja pristup iskorištavanju raspoloživih resursa i gospodarenje njima tako da se zadovoljavaju današnje potrebe, ali bez okrnjivanja budućih generacija u zadovoljavanju njihovih potreba.

[258] Carić H., "Održivi turizam u deset koraka", Institut za turizam i Odraz, Zagreb, 2006., str. 65.
[259] Springer O.P. (i ostali), "Ekološki leksikon", Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja i Barbat, Zagreb, 2001., str 177.

Pojam održivog razvoja potječe iz njemačkog šumarstva (Carlowitz, 1713.), gdje se govori o takvom korištenju šumskog bogatstva da ga mogu upotrebljavati i budući naraštaji, a odnosi se na mjeru u kojoj su pošumljavanje i sječa šume u izravnoj ovisnosti, čime se stalno omogućava novi prirast šume, a da se istodobno ne naruše životna staništa. To ekološko načelo može se primijeniti na različita prirodna bogatstva i ekološke sustave, pa i na atmosferu. Riječ je o odnosu prema prirodnim bogatstvima koji je orijentiran na budućnost, jer se smije posjeći samo onoliko stabala koliko je zasađeno novih sadnica.

Održivi razvoj osigurava zadovoljava potrebe društva i ostvarivanja dobrobiti na kratki, srednji i dugi rok, a da se pritom ne ugroze perspektive budućih naraštaja. To znači stvoriti uvjete za dugoročni gospodarski razvoj uz očuvanje prirodnog okoliša. Održivi razvoj znači izbor načina života i gospodarenja, na koji svi stanovnici Zemlje mogu imati pravo, a da ne unište globalni ekosustav, koji i budućim naraštajima osigurava mogućnost raspolaganja nedirnutim osnovama za život. To zahtijeva razumijevanje promjena, uz uključivanje ekoloških, gospodarskih, društvenih, političkih i kulturnih aspekata, a s promjenama valja započeti u zemljama blagostanja.[260]

Relativno je duga bila povijest ideje održivog razvoja. Moto održivosti moglo bi se izraziti na sljedeći način: *Valja živjeti od profita, a ne od temeljne supstance!* Moderna revizija te koncepcije, kao globalno prihvaćene politike, postavljena je u Agendi 21. Godine 1972. u Stockholmu je održana Prva međunarodna konferencija u organizaciji UN-a (*United Nations Conference on Human Environment*) koja je tražila rješenja usklađivanja gospodarskog razvoja, rasta pučanstva i očuvanje okoliša (sudjelovalo je 113 država i oko 400 nevladinih organizacija). Godine 1983. UN je osnovao radnu skupinu (*World Commission on Environment Development* – UNCED) koja je četiri godine kasnije objavila izvješće *Our Common Future* (*Brundtland Report*) u kojem je izložena koncepcija trajno održivog razvoja. Godine 1992. u Rio de Janeiru održana je konferencija UNCED-a koja je usvojila pet važnih dokumenata:

- Rio deklaracija o okolišu i razvoju;
- Agenda 21 (radni program za 21. stoljeće);
- Okvirna konvencija o klimatskim promjenama;
- Konvencija o biološkoj raznovrsnosti; te
- Deklaracija o šumama.

U Deklaraciji iz Rija se konstatira da su ljudi u središtu pozornosti (imaju pravo na zdrav i produktivan život u skladu s prirodom), da se pravo na razvoj i okoliš mora ostvariti tako da se na pravedan način zadovolje potrebe sadašnjih i budućih naraštaja, da trajno održivi razvoj zahtijeva zaštitu okoliša koja će biti sastavni dio razvojnog procesa te da se na zaštitu okoliša i razvoj ne smije gledati odvojeno. U Riju su se zemlje potpisnice Agende 21, na temelju zaključka Opće skupštine od 1997. godine, obvezale izraditi nacionalne strategije održivog razvoja. Godine 2001. Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja Republike Hrvatske izradilo je Nacionalnu strategiju zaštite okoliša, a na temelju postojećeg Zakona o zaštiti okoliša, u skladu s očekivanjima međunarodnih institucija. Nacionalne strategije zemalja potpisnica, prema načelima Agende 21, trebaju sadržavati:

[260] Müller H., "Turizam i ekologija", Masmedia, Zagreb, 2004., str. 42.

- Definiranje dugoročnih ciljeva zaštite okoliša;
- Izvođenje ciljeva na temelju načela održivosti uz integraciju sektorskih politika;
- Sudjelovanje onečišćivača u rješavanju problema;
- Sudjelovanje ključnih interesnih skupina u formuliranju ciljeva i formiranju političke volje; te
- Obvezu praćenja ostvarivanja ciljeva (*monitoring*).

Promatrano na mikrorazini, poduzeća moraju hitno odgovoriti na pitanja zaposlenika, potrošača, političara i tržišta vezana uz zaštitu okoline. Zahtjevi zaposlenika u smislu stvaranja kvalitetne radne okoline i pozitivnog imidža u zaštiti okoline u budućnosti će se pojačavati. U skladu s povećanim interesom zajednice za očuvanjem okoline i povećanom identifikacijom zaposlenika s njihovim radnim mjestom, interes zaposlenika za funkcioniranje poduzeća u toj će se domeni povećavati. Potrošači (cjelokupna zajednica) kupovat će i preferirati *zelene* proizvode, dakle, one koji ne zagađuju okolinu. Pojedina tržišta takve su zahtjeve potrošača već ugradila u zakonsku regulativu i zabranila ili otežala ulaz proizvodima koji ne odgovaraju ekološkim zahtjevima. Ti se zahtjevi u prvom redu odnose na sadržaj proizvoda, na ambalažu, materijale izrade i proizvodne procese.

Održivi je razvoj koristan za poduzetništvo, ali i za zaštitu okoliša i rješavanje socijalnih pitanja. Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj uključuje vodeće svjetske korporacije (između otprilike 200 poduzeća koje čine Savjet, nalaze se i dvije hrvatske: *Pliva* i *Podravka*). Savjet je uspostavio čak i poseban *Dow Jones Indeks* održivog razvoja koji jasno ukazuje da se korporacije koje posluju prema načelima povezanosti gospodarske, socijalne i ekološke sastavnice brže razvijaju od onih koje se nedostatno ili samo djelomično uključuju u te procese. Riječ je o globalnom *Benchmarking indeksu* koji utire putove novih promišljanja o budućem razvoju i uspostavlja nova mjerila vodećih svjetskih kompanija vezano za održivi razvoj.

Nesporno je dokazano da održivi razvoj i odgovorno poslovanje te njihova primjena u strateškom planiranju poslovnog sektora može znatno (pozitivno) utjecati na dugoročnu konkurentnost. Vidljiva je poveznica između odgovornog poslovanja i pozitivne reputacije koju poduzeće izgrađuje primjenom održivosti u svojem poslovanju. To se postiže boljim sagledavanjem i upravljanjem rizicima te pravilnim usmjeravanjem upravljačkih i tehnoloških procesa k njihovom ublažavanju, što umanjuje mogućnost neželjenih događaja i stvaranje negativne percepcije u javnosti. Društveno odgovorno poduzeće odgovorno je svojim dionicima, odgovorna je za šire utjecaje svog poslovanja s ciljem stvaranja vrijednosti za dioničare, društvo i okoliš u cjelini te je odgovorno za transparentnost u svim aspektima svog poslovnog djelovanja.[261]

U vremenu totalne komunikacije svijet postaje selo, sekunde mijenjaju ljudske sudbine, a održivi razvoj prisiljava sve ljude na dugoročno promišljanje. Mnogobrojne analize pokazuju da najveći broj političara i lidera poslovnog svijeta ne uspijeva misliti na rok duži od dvije godine. Ta se promišljanja uglavnom vezuju uz diktate *Wall Streeta* ili ostalih centara financijske moći, jer samo to doživljavaju kao stvarnost. Ako ne uspiju ostvariti ravnotežu između kratkoročnosti i stvarnog vremena, teško da će preživjeti tranziciju k održivom razvoju. Trostruki učinak ekonomske, ekološke i socijalne učinkovitosti diktira transparentnost upravljanja i potpuno nove poslovne kulture.

[261] www.emeraldinsight.com (22.05.2008.)

5.2.5. Marketing u poduzetništvu kao konkurentska prednost

Marketing bi se mogao definirati kao suvremena poslovna koncepcija, sustav i funkcija što u središte pozornosti stavljaju potrošače, istražuju njihove potrebe i na tržištu im nude proizvode, robu ili usluge koji će primjereno zadovoljiti njihova očekivanja glede količina, vrsnoće, asortimana, zatim uporabnih, tehničkih, estetskih i inih obilježja, i to sve na određenom mjestu, u željeno vrijeme i po prihvatljivim cijenama.[262] Marketinški orijentirani poduzetnici na svaki posao moraju gledati s kupčeva motrišta, a u cilju kvalitetnijeg zadovoljavanja potrošačkih potreba koje se na tržištu pojavljuju kao platno moguća potražnja, što im omogućava maksimalizaciju profitnih učinaka poduzetničke aktivnosti u danim tržišnim okolnostima, dok se kupci mogu razlikovati po svojim željama, sredstvima, smještaju, odnosu prema kupnji ili kupovnim navikama.

Marketing u svakom slučaju treba dovesti do integralnog zadovoljavanja potreba: s jedne strane pojedinačnih i agregatnih potreba potrošača, a s druge strane, pojedinačnih potreba gospodarskog subjekta. Ovdje je bitno naglasiti da pritom temeljni cilj nije i ne bi trebala biti dobit već rečeno zadovoljavanje i društveno pozitivno valoriziranje potreba potrošača. Dobit se može javiti tek kao izvedeni, derivirani cilj gospodarskog subjekta, između ostalog, funkcionalno ovisna i o razini integriranosti marketing-napora u poslovnu politiku gospodarskog subjekta. Iz toga slijedi da marketing u sebi sadrži uistinu kvalitativno nova obilježja za učinkovitije djelovanje gospodarskog subjekta, a kojima se u svakodnevnoj operativnoj praksi imperativno treba koristiti u maksimalno mogućoj mjeri.[263]

Pokretači poduzetničkog posla moraju znati da pomoću marketinga smanjuju tržišne rizike, jer prate i istražuju tržište, odabiru prikladnu tržišnu strategiju, planiraju svoj nastup i izravno nadziru tržišne učinke, a kada se taj proces još i kontrolira, tada govorimo o upravljanju marketingom. Valja znati da marketing nije samo poslovna koncepcija trženja, to nije samo vrsna prodaja, niti je samo učinkovita promidžba ili uspješna prezentacija, izlaganje, stručno nuđenje i slično. On je sve to i još puno više: to je poslovna filozofija koja potrošača stavlja u središtu poduzetničke aktivnosti. Najveći broj znanstvenika s područja poduzetničke ekonomije smatra da je marketinški pristup najznačajniji pristup poduzetnika u realizaciji poduzetničkog projekta, a pogotovo poduzetnika koji kreće od nule.[264]

Gotovo svi kritični parametri poduzetničkog pothvata najizravnije korespondiraju sa stupnjem primjene marketinške koncepcije, bez obzira realizira li se on u sklopu već etabliranih ili novoosnovanih poduzeća. Kada je riječ o lokaciji pothvata, obilježjima i asortimanu proizvoda ili usluga, njihovim cijenama, nabavnim ili prodajnim kanalima, promidžbi i slično, uvijek govorimo o marketingu. Definirajući marketinšku koncepciju, Ph. Kotler, konstatira da se ključ postizanja ciljeva sastoji u određivanju potreba i želja ciljnih tržišta i – u odnosu prema konkurenciji – uspješnijem i djelotvornijem transferu željenih zadovoljstava, što se može slikovito predočiti na više načina, i to:[265]

- Prepoznajte želje i pokušajte ih ispuniti;
- Ne pokušavajte prodavati ono što možete proizvesti;

[262] Kuvačić N., "Poduzetnička biblija", Beretin, Split 2005., str. 299.
[263] Meler M., "Osnove marketinga", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005., str.19.
[264] Škrtić M., "Osnove poduzetništva", Mikrorad, Zagreb, 2002., str. 58.
[265] Kotler P., "Upravljanje marketingom", Informator, Zagreb, 1994., str. 19.

- Pokušajte proizvoditi ono što ćete moći prodavati;
- Voli svoga kupca, a ne proizvod;
- Neka bude po vašoj želji (*Burger King*);
- Vi ste glavni (*United Airlines*); te
- U kupčev dolar zamotajte punu vrijednost, kvalitetu i zadovoljstvo. (*J.C. Penney*).

Svaki se poduzetnički pothvat mora temeljiti na sustavno elaboriranom poduzetničkom projektu koji, među inim, mora sadržavati i dostatan broj vrsnih informacija o marketinškim aspektima pothvata, odnosno mora sadržavati primjeren marketinški program. Marketinški program (ili barem njegov sažetak) neizostavno mora sadržavati svaki poduzetnički projekt. On se mora oblikovati u sklopu sljedećih odrednica poduzetničke ideje – pothvata:

- Praćenje i istraživanje ciljnog tržišta;
- Razvoj proizvoda, robe ili usluga;
- Formiranje i politika cijena;
- Nabavni kanali, fizička distribucija i zalihe;
- Prodajni kanali, fizička distribucija i zalihe; te
- Komuniciranje s tržištem (promidžbeni program).

Marketing treba bitno dopridonjeti i povećanju učinkovitosti poslovanja gospodarskih subjekata, dostizanjem dvojakih ciljeva - kvantitativnih (numerički iskazivih) koji su u funkciji razvoja gospodarskih subjekata (povećanju udjela na tržištu, dobiti, broja zaposlenika i sl.) i kvalitativnih (numerički neiskazivih) koji su u funkciji razvitka gospodarskih subjekata (strukturalne promjene odvijanja proizvodnog i poslovnog procesa, nove tehnologije, novi proizvodi, nova organizacija, nove metode managamenta i sl.). Zato se kao druga faza u marketing-procesu pojavljuje definiranje marketing-ciljeva. Pritom valja znati kako marketing-ciljevi, kako kvantitativni tako i kvalitativni, moraju biti vremenski određeni, međusobno hijerarhijski povezani i ono što često može biti od izuzetno velike važnosti, moraju biti realno postavljeni. Nerealno postavljeni ciljevi, naime, dovode do neadekvatno postavljenih marketing strategija i dalje do neadekvatno postavljenog marketing miksa, što u konačnici za posljedicu ima i neadekvatno izvršene marketing-napore, što će imati i negativne posljedice za cjelokupno poslovanje gospodarskog subjekta.[266]

Provedeno je posebno empirijsko istraživanje[267] o marketinškim znanjima hrvatskih malih poduzetnika, na primjeru projekata malog obiteljskog poduzetništva, odnosno nositelja tih projekata. Istraživanje je provedeno na ciljnoj populaciji poduzetnika početnika, reflektanata na poticajne kredite *Hrvatske banke za obnovu i razvitak* iz *Programa kreditiranja za poticanje utemeljenja malog poduzetništva (poduzetnici početnici) – izravno kreditiranje*. Pozornost se obratila na znanja ispitanika o istraživanju tržišta, proizvodu i usluzi, njihovim cijenama, prodaji i distribucije te promociji.

Svi ispitanici iz ciljne populacije prošli su seminar od 25 sati predavanja, vježbi, diskusija, mentorskog rada i inih oblika edukacije, organiziran za skupine od dvadeset

[266] Meler M., "Osnove marketinga", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005., str.26.
[267] Kuvačić D., "Marketing obiteljskog poduzetništva" (magistarski rad), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006., str. 129.

polaznika, i to isključivo tijekom vikenda. Seminar se odvijao prema posebno usuglašenom programu koji je sadržavao deset tema (upoznavanje s kreditnim programom, uvod u poduzetništvo, testiranje poduzetničkih sklonosti polaznika, pravno-organizacijski oblici malog poduzetništva, poduzetnički porezi, doprinosi i pristojbe, poduzetničko knjigovodstvo – računovodstvo, marketing i menadžment malog poduzetništva, izvori financiranja malog poduzetništva, definiranje poduzetničke ideje i projekta te projektiranje plana poduzetničkog pothvata).

Počevši od sredine 2001. pa do konca 2004. godine, edukaciju je prošlo ukupno 1.699 polaznika (483 žene i 1.216 muškaraca), a u uzorak ispitanika ušli su samo polaznici koji su prijavili neki od projekata malog obiteljskog poduzetništva. Od ukupno ponuđenih 1.699 projekata bilo je 674 (ili, sa 39,67%) projekta obiteljskog poduzetništva. Žene su ponudile ukupno 483 projekta, od kojih je bilo 195 (ili 40,37%) projekata obiteljskog poduzetništva, dok su muškarci ponudili ukupno 1.216 projekata, od kojih je bilo 479 (ili 39,39%) projekata obiteljskog poduzetništva, što znači da su žene samo za jedan postotak sklonije realizaciji projekata obiteljskog poduzetništva, nego što je to slučaj s muškarcima.

Za potrebe sumarnih empirijskih zaključaka o marketingu obiteljskog poduzetništva, sačinjen je i rang zadovoljavajućih znanja polaznika o jedanaest ponuđenih marketinških aspekata elaboriranih u njihovim poduzetničkim projektima, i to prema spolnoj strukturi polaznika te smo, na kraju, dobila se sljedeća ljestvica:

1. **Projekcija distribucije** (ukupno 39,0% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena na 2. sa 40,0%, kod muškaraca na 1. mjestu sa 38,6% sudjelovanja);
2. **Poduzetničke referencije** (ukupno 38,6% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena na 1. sa 41,0%, kod muškaraca na 2. mjestu sa 37,6% sudjelovanja);
3. **Projekcija nabavnih tržišta** (ukupno 37,2% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena i muškaraca na 3. mjestu sa 37,4%, odnosno 37,2% sudjelovanja);
4. **Projekcija ciljnih tržišta** (ukupno 27,0% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena i muškaraca na 4. mjestu sa 31,3%, odnosno 25,3% sudjelovanja);
5. **Projekcija asortimana** (ukupno 20,9% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena i muškaraca na 5. mjestu sa 23,1%, odnosno 20,4% sudjelovanja);
6. **Projekcija cijena** (ukupno 19,9% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena dijeli 6. do 8. mjesta sa 20,0%, a kod muškaraca je na 6. mjestu sa 20,0%, sudjelovanja);
7. **Projekcija tržišnog udjela** (ukupno 19,3% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena dijeli 6. do 8. mjesta sa 20,0%, a kod muškaraca je usamljen na 7. mjestu sa 18,8%, sudjelovanja);
8. **Projekcija konkurencije** (ukupno 19,0% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena dijeli 6. do 8. mjesta sa 20,0%, a kod muškaraca je usamljen na 8. mjestu sa 18,6%, sudjelovanja);
9. **Projekcija prodaje i prihoda** (ukupno 18,4% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena i kod muškaraca na 9. mjestu sa 19,5%, odnosno 17,9% sudjelovanja);
10. **Ideje i nositelji pothvata** (ukupno 14,4% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena i kod muškaraca na 10. mjestu sa 13,3%, odnosno 14,8% sudjelovanja); te

11. **Projekcija promocijskih aktivnosti** (ukupno 9,5% sudjelovanja zadovoljavajućih ocjena – kod žena i kod muškaraca na 11. mjestu sa 9,7%, odnosno 9,4% sudjelovanja).

Na temelju predočenih podataka te rangova znanja polaznika edukacije o marketinškim aspektima njihovih projekata obiteljskog poduzetništva, može se zaključiti o niskoj razini marketinških i njima komplementarnih poduzetničkih znanja, jer se pokazalo da više od tri četvrtine nositelja projekata obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj prvotno uopće ne poznaje ili nedostatno poznaje marketinške aspekte svog budućeg posla te su im poduzetnički projekti marketinški i tržišno neutemeljeni, što zapravo uvjetuje njihove nezadovoljavajuće ocjene od strane potencijalnih (su)financijera, što srozava te urušava njihove prvotne poduzetničke ambicije. To je posljedica još uvijek njihove prevladavajuće proizvodne orijentacije u obiteljskom poslu koja prioritet stavlja na proizvodnju, a ne na prodaju. Nositelji obiteljskog poduzetništva (posebice u sektoru poljodjelstva) teško se nose s tržišnom konkurencijom te obično očekuju da im država rješava probleme putem jamčenja otkupa ili različitih subvencija.

Ženska populacija nositelja projekata obiteljskog poduzetništva u Hrvatskoj, promatrano na razini ukupnih prosjeka, za gotovo dva postotka više poznaje i može argumentirati marketinške aspekte svog posla nego što je to slučaj s muškarcima (iako u elaboraciji nekih marketinških aspekata i znatno više prednjače), što empirijski potvrđuje činjenicu da žene, osim u daleko manjem broju, ipak, donekle i opreznije ulaze u svijet obiteljskog, kao i svakog drugog malog poduzetništva, ili su u izabranom poslu znatno kompetentnije. Ulaskom u obiteljski posao, žene se izlažu i daleko većim rizicima, posebice zbog toga što su krediti hipotekarno ili fiducijski jamčeni cjelokupnom obiteljskom imovinom koja obično nije u njihovom vlasništvu, što ih opet dovodi u još veću materijalnu ovisnost ako njihov posao propadne.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 7 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati koja marketinška znanja i vještine ispitanici drže nužnim za male poduzetnke u ugostiteljstvu i važnim za povećanje vrijednosti ljudskog kapitala, a što je moguće ostvariti kroz sustav cjeloživotnog učenja ili sustav stručne i profesionalne edukacije zaposlenika. Rezultati su predočeni u tablici 31 (na sljedećoj stranici), iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 6 ponuđenih skupina marketinških znanja i vještina) proteže u rasponu od najviše 5,93 (cijena, odnosno politika i formiranje cijena proizvoda i usluga) do najmanje 5,61 (poznavanje domaće i strane konkurencije, odnosno njihovih prednosti i slabosti).

Podaci standardne devijacije pokazuju kako su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,45 (poznavanje domaće i strane konkurencije, odnosno njihovih prednosti i slabosti), a najmanju od 1,26 (cijena, odnosno politika i formiranje cijena proizvoda i usluga). Koeficijenti asimetrije pokazuju kako nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,37 (proizvod i usluga, odnosno asortiman, razvoj, inovacije i slično). Analiza varijance ($p = 0,0035$) pokazuje da postoji statistički visok varijabilitet između 6 ponuđenih skupina marketinških znanja i vještina.

Tablica 31: Marketinška znanja i vještine nužne malim poduzetnicima u ugostiteljstvu

MARKETINŠKA ZNANJA I VJEŠTINE (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Cijena (politika i formiranje cijena proizvoda i usluga)	5,93	1,26	-1,28
Poznavanje domaće i strane konkurencije (prednosti i slabosti)	5,61	1,45	-1,05
Poznavanje tržišta (potražnja, ponuda, potrebe i zahtjevi potrošača)	5,93	1,31	-1,24
Prodajna distribucija (politika, kanali i metode prodaje i nabave)	5,63	1,44	-1,13
Proizvod i usluga (asortiman, razvoj, inovacije i slično)	5,81	1,32	-1,37
Promocija (ekononomska propaganda, unapređenje prodaje, osobno-prodajna promidžba, publicitet, odnosi s javnošću i sl.)	5,88	1,34	-1,34
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0035			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 19, iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti 6 ponuđenih skupina marketinških znanja i vještina. Iz grafikona je vidljivo da su prva dva mjesta među 6 ponuđenih skupina marketinških znanja i vještina zauzele sljedeći: 1. Cijena, odnosno politika i formiranje cijena proizvoda i usluga (5,93) te 2. Poznavanje tržišta, odnosno potražnje, ponude, potrebe i zahtjevi potrošača (5,93). Posljednja dva mjesta među 6 ponuđenih skupina marketinških znanja i vještina zauzele su: 5. Prodajna distribucija, odnosno politika, kanali i metode prodaje i nabave (5,63) te 6. Poznavanje domaće i strane konkurencije, odnosno njihovih prednosti i slabosti (5,61).

Grafikon 19: Rang marketinških znanja i vještina nužnih malim poduzetnicima u ugostiteljstvu

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako su ispitanici dobro identificirali i rangirali marketinška znanja i vještine, s tim da su donekle zanemarili poznavanje prednosti i slabosti domaće i strane konkurencije. Znakovito je da su ispitanici na prvom mjestu podjednako visoko ocijenili provođenje dobre politike i formiranja cijena

svojih proizvoda i usluga te poznavanje tržišta i zahtjeva svojih potrošača, što je u vremenima recesije izrazito značajno. Ovim nalazima potvrđena je pomoćna hipoteza 1, koja glasi: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 18 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati kako ispitanici identificiraju i ocjenjuju marketinške izvore stvaranja konkurentske prednosti u njihovim poduzećima. Rezultati su predočeni u tablici 32, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaki od 12 ponuđenih izvora) proteže u rasponu od najviše 6,32 (dobri odnosi i poznavanje potreba i želja naših kupaca i potrošača) do najmanje 5,38 (razvoj novih proizvoda i usluga i osvajanje novih tržišta).

Podaci standardne devijacije pokazuju kako su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,61 (razvoj novih proizvoda i usluga i osvajanje novih tržišta), a najmanju od 1,06 (dobri odnosi i poznavanje potreba i želja naših kupaca i potrošača). Koeficijenti asimetrije pokazuju da nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 2,02 (dobri odnosi i poznavanje potreba i želja naših kupaca i potrošača). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 12 ponuđenih izvora.

Tablica 32: Splet marketinških izvora stvaranja konkurentske prednosti

MARKETINŠKI IZVORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Dobri odnosi i poznavanje potreba i želja naših kupaca i potrošača	6,32	1,06	-2,02
Dobri odnosi s dobavljačima i drugim poslovnim partnerima	6,11	1,15	-1,62
Dobro poznavanje konkurencije i tržišta naših proizvoda i/ili usluga	5,95	1,21	-1,30
Orijentacija poduzeća na vrijednost, inovacije i raznolikost	5,50	1,35	-0,85
Otvorenost poduzeća za tržišne promjene i nova iskustva u branši	5,50	1,41	-0,86
Pravodobno reagiranje na promjene potreba i zahtijeva potrošača	5,91	1,26	-1,29
Prepoznatljiva kvaliteta, dizajn, cijene i asortiman proizvoda i usluga	5,98	1,22	-1,36
Prikupljanje i analiza informacija o nabavnim i prodajnim tržištima	5,42	1,51	-1,08
Prilagođenost proizvoda i usluga pojedinačnim korisnicima	5,57	1,45	-1,10
Razvoj novih proizvoda i usluga i osvajanje novih tržišta	5,38	1,65	-1,07
Skrb o stupnju zadovoljstva svih korisnika proizvoda i usluga	5,91	1,35	-1,31
Velik broj lojalnih kupaca i potrošača u odnosu na konkurente	6,03	1,36	-1,54
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 20, iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti 12 ponuđenih marketinških izvora stvaranja konkurentske prednosti. Iz grafikona je vidljivo da su prva tri mjesta među 12 ponuđenih izvora zauzeli sljedeći: 1. Dobri odnosi i poznavanje potreba i želja naših kupaca i potrošača (6,32), 2. Dobri odnosi s dobavljačima i drugim poslovnim partnerima (6,11) te 3. Velik broj lojalnih kupaca i potrošača u odnosu na konkurente (6,03). Posljednja tri mjesta među 12 ponuđenih izvora zauzeli su: 10. Orijentacija tvrtke na vrijednost, inovacije i raznolikost (5,50), 11. Prikupljanje i analiza informacija o nabavnim i prodajnim tržištima (5,42) te 12. Razvoj novih proizvoda i usluga i osvajanje novih tržišta (5,38).

Grafikon 20: Rang marketinških izvora stvaranja konkurentske prednosti

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka, može se zaključiti kako su ispitanici, mali poduzetnici u ugostiteljstvu, relativno dobro identificirali, odnosno rangirali ponuđene marketinške izvore stvaranja konkurentske prednosti u poduzećima, uz neznatno zanemarivanje orijentacije na vrijednost, inovacije i raznolikost, zanemarivanje prikupljanja i analize informacija o nabavnim i prodajnim tržištima, a osobito razvoja novih proizvoda i usluga te osvajanje novih tržišta.

Ovim nalazima djelomično je potvrđena pomoćna hipoteza 4, koja glasi: Korištenje naprednih izvora stvaranja konkurenske prednosti dovodi do povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu ne prepoznaju vanjske i unutarnje barijere koje onemogućavaju razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, ne identificiraju izvore stvaranja konkurentske prednosti i loše ocjenjuju stupanj konkurentnosti svojih poduzeća u odnosu na lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente.

5.2.6. Menadžment u poduzetništvu kao konkurentska prednost

Svaki menadžer je inovator, ali ukoliko želi biti uspješniji, utoliko mora biti veći inovator. Čovjek u sebi nosi elemente kreativnog potencijala, ali ga uspješni menadžer mora iskoristiti. Uspješni menadžment, a posebno onaj koji je orijentiran na kreaciju usluge u hotelijerstvu, postaje uspješan onda kada postiže svoj maksimum ili svoju najvišu razinu kao inovator i kreator usluge, koja će zadovoljiti gosta u svakoj prilici.[268] U sklopu drugog turističkog sajma CroTOUR, u organizaciji Hrvatske udruge poslodavaca (HUP), Ministarstva turizma, Udruge hrvatskih putničkih agencija (UHPA) i Hrvatske gospodarske komore (HGK), održan je hrvatski turistički forum pod nazivom: Upravljanje destinacijom.[269] Na forumu je staknuto da je danas lokalnim turističkim odredištima zbog pada turističke potražnje više nego ikada nužna kvalitetna politika upravljanja ponudom, promocijom i prodajom proizvoda.

N. Bulić, direktor Glavnog ureda HTZ-a, naglašava važnu ulogu lokalne zajednice, predstavnika lokalne vlasti i pojedinih turističkih zajednica u turističkom menadžmentu, a u svjetlu novog Zakona o turističkim zajednicama. Pojasnio je koliko je bitno da ključni ljudi turističkog mjesta, grada ili županije zajednički upravljaju svojom destinacijom. Nužno je da se putem redovitih sastanaka oblikuju tzv. klubovi konkurentnosti i da se turistička pitanja i mogući problemi rješavaju prije svega na licu mjesta, a ne da se zbog svake pojedinosti odgovori traže od Vlade ili ministarstava. Brojni predstavnici lokalne samouprave još nisu upoznati s obvezama i mogućnostima koje pruža novi zakon, dok su neke regije taj zadatak već uspješno savladale.

Nepredvidiva i nestabilna okolina postala je konstanta, a predviđanje stvar prošlosti, jer od danas do sutra se ne zna cijena sirovina, energije, novca, ne zna se s kim će se sutra surađivati, tko će biti konkurenti i odakle će doći. Nestabilnost je prisutna u okolini i u poduzeću, a stalne inovacije u turizmu i ugostiteljstvu također stvaraju nestabilnost. Novi oblici ponude, nova tržišta, primjena nove tehnologije, novi organizacijski sustavi od menadžmenta zahtijevaju stalno učenje i prilagođavanje novim uvjetima. Menadžeri moraju prihvatiti novi način razmišljanja, to više što se malo stručnjaka bavi s tim problemima.

Krize, kao što je i ova aktualna, mogu uzrokovati nepredvidljivi i za poduzeće štetni događaji u okolini, ili pak slabosti u samom poduzeću. Postoje vanjski i unutarnji činitelji koji uzrokuju krizu, a za njezin nastanak uzrok mogu biti negativne i pozitivne promjene. Kriza je posljedica nedostatne prilagođenosti, odaziva, pobuda i inovativnosti tvrtke, a za sve to pretežito je odgovoran nekompetentan menadžment. Kako bi menadžment mogao savladati kriznu situaciju, mora prije svega spoznati simptome i uzroke stagnacije. Za poduzeća u krizi karakteristično je više temeljnih simptoma (dezorganizacija, nestabilnost cijena, propuštene prilike na tržištu, loša radna klima i slaba motivacija zaposlenih).

Postoji mnoštvo simptoma krize, primjerice: pad fizičkog prometa i prihoda, pad apsolutne profitabilnosti, povećana zaduženost i smanjena likvidnost, povećana fluktuacija rukovodećeg osoblja, izostanak strateškog planiranja i slično. Prisutnost samo jednog od tih simptoma još ne znači opasnost, već kombinacija različitih simptoma donosi štetu za poduzeće. Ipak, odlučujući simptomi su gubljenje tržišnog udjela, visoki troškovi poslovanja i smanjenje konkurentske pozicije. Osim simptoma

[268] Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003. str. 121.
[269] www.elektroluks.mk (12.03.2010.)

krize, još su značajniji uzroci koji dovode poduzeće u krizu. Krizne situacije u ugostiteljskom poduzeću najčešće su posljedica šireg ili užeg spleta sljedećih uzroka:

- Nesposoban i nekompetentan menadžment;
- Nezadovoljavajuća kontrola financijskog poslovanja;
- Rastuća konkurencija;
- Nepovoljna struktura troškova;
- Promjene potražnje na tržištu;
- Izostanak marketinške strategije;
- Veliki investicijski projekti;
- Loša financijska politika i slično.

Struktura zaposlenika u našem ugostiteljstvu ne zadovoljava potrebe i mogućnosti razvoja, jer postoji tzv. akademski manjak u odnosu na sve zahtjevnije i složenije potrebe za znanjem koju diktira konkurencija na svjetskom turističkom tržištu. Primjerice, od ukupnog broja rukovoditelja visoko obrazovanje ima njih svega 12,4%, od ukupnog broja direktora svega 36%, od rukovoditelja objekata za smještaj i prehranu svega 9,3%, a od ostalih rukovoditelja visoko obrazovanje ima njih svega 4,4%. Pri osuvremenjivanju hotela zanemaren je ljudski kapital, a kriza zahtjeva i nove ljude. Pri rješavanju problema opadanja konkurentnosti, menadžeri se u ugostiteljstvu u pravilu oslanjaju na dva modela (model koji će unaprijediti organizacijski resursi ili model eliminiranja troškova).

U većini slučajeva naši menadžeri u ugostiteljstvu koriste obrazac brutalnog smanjenja troškova, odnosno smanjenja broja zaposlenika i niže pozicioniranih menadžera. Suvremene menadžerske spoznaje o ljudima kao najvrjednijem resursu, ostaju samo teorijske hipoteze. Otpuštanje može kratkotrajno imati pozitivne rezultate, ali ne može odgovoriti na izazove globalnog tržišta i svjetske konkurentnosti. Zato, nužan je razvojni menadžment koji unutar postojećih uvjeta racionalizira poslovanje, odnosno menadžment usmjeren na budućnost. Znači, valja poznavati buduće trendove i konkurenciju te imati jasnu viziju razvoja novih proizvoda. Prvotno, valja definirati temeljnu djelatnost, što je pretpostavka za angažiranje svih resursa te otpuštanje suvišno. Na međunarodnom tržištu danas se može poslovati samo s izuzetno kvalitetnim i atraktivnim proizvodima, pa je moguće slobodnije kreirati i cijena, jer su gosti spremni platiti i više za provjerenu marku u svjetskom trendu.

Čovjek je izvor vrijednosti, pa menadžment usmjeren na eliminiranje troškova nije u stanju generirati dodanu vrijednost, a otpuštanje uništava jedini kreativni resurs koji je ključan u lancu stvaranja te vrijednosti. U svladavaju krizu danas uspijevaju oni koji prvi učine prednosti suvremene tehnologije, uvođenja novih materijala, drugačijeg pristup tržištu, osvajanju novih tržišta i slično. Primjerice, za neke je gubitak tržišta nepremostiv problem, a za druge poticaj za ulazak na nova, prosperitetna tržišta. U kriznom menadžmentu preokret je najvažnija sastavnica poslovanja, za što nije uvijek nužna fizička promjena, nego promjena svijesti, načina promišljanja i djelovanja. Veliki svjetski igrači imaju strategiju ulaska u krizna područja i stvaranje preduvjeta za normalno poslovanje u trenutku kad će kriza biti prevladana. Iako skopčana s velikim rizikom, takva je strategija kratkoročno nedohvatna konkurenciji.

Kriza obično nije individualna, već zahvaća sve tržišne sudionike, kao i za sve dijelove poduzeća, pa brzopleto snižavanje troškova, može razoriti ostatak. Kriza zahtijeva optimalnu organizaciju i strukturu troškova, ali to mora biti dio dobro promišljene

strategije, a ne usamljeni ili slučajni taktični potez. Kriza izaziva šok, što ne znači da je šok-terapija najbolji put prevladavanja poteškoća. Krizni je menadžment učinkovitiji ako pravodobno spozna da upravljanje troškovima nije dostatno za trajno uklanjanje poteškoća. Samo poduzeća s velikim iskustvom i tradicijom, s iskusnim menadžmentom koja postupaju planski, mogu učiniti preokret, čak i kad se mora djelovati brzo, jer bi odlaganje odluke izazvalo još veće poremećaje.

Inovativni menadžment nezadrživa je snaga, koja stvara novo, tj. drukčije ili kvalitetnije, čime se ona usluga, koja je već doživljena u hotelu ili restoranu, pretvara u neku novu uslugu, koja je time kvalitetnija, tj. nedoživljena. Inovativni menadžment je snaga, koja hotelsko poduzeće usmjerava ka većem rastu kvalitete usluga i kvantitativnom rastu hotelskog poslovanja, kao pretpostavke menadžerske uspješnosti.[270]Izuzetno je važna uloga kulture, vrijednosnih sudova i normi ponašanja menadžera i zaposlenika u vođenju poduzeća i u upravljanju ljudskim potencijalima. Hoće li naše ugostiteljska poduzeća uspješno poslovati, ovisi o njihovoj kvalificiranosti i profilu budućih menadžera.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju ljestvičnog pitanja br. 7 iz anketnog upitnika pokušalo se doznati koja menadžmentska znanja i vještine ispitanici drže nužnim malim poduzetnicima u ugostiteljstvu i važnim za povećanje vrijednosti ljudskog kapitala njihovih poduzeća, a što je moguće ostvariti kroz sustav cjeloživotnog učenja ili sustav stručne i profesionalne edukacije zaposlenika. Rezultati su predočeni u tablici 33, iz koje je razvidno da se aritmetička sredina (na ljestvici od 7 stupnjeva važnosti za svaku od 6 ponuđenih skupina menadžmentskih znanja i vještina) proteže u rasponu od najviše 6,16 (vođenje i upravljanje poslovanjem poduzeća) do najmanje 5,64 (planiranje poduzetničkih aktivnosti).

Podaci standardne devijacije pokazuju da su odgovori ispitanika imali najveću disperziju oko srednje vrijednosti od 1,43 (planiranje poduzetničkih aktivnosti), a najmanju od 1,14 (vođenje i upravljanje poslovanjem poduzeća). Koeficijenti asimetrije pokazuju da nema pozitivne asimetrije (gdje prevladavaju manje vrijednosti na ponuđenoj skali), a najveća je negativna asimetrija (gdje prevladavaju veće vrijednosti na ponuđenoj skali) – 1,49 (nadzor i kontrola planiranih poslovnih aktivnosti). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 6 ponuđenih skupina menadžmentskih znanja i vještina.

Tablica 33: Menadžmentska znanja i vještine nužne malim poduzetnicima u ugostiteljstvu

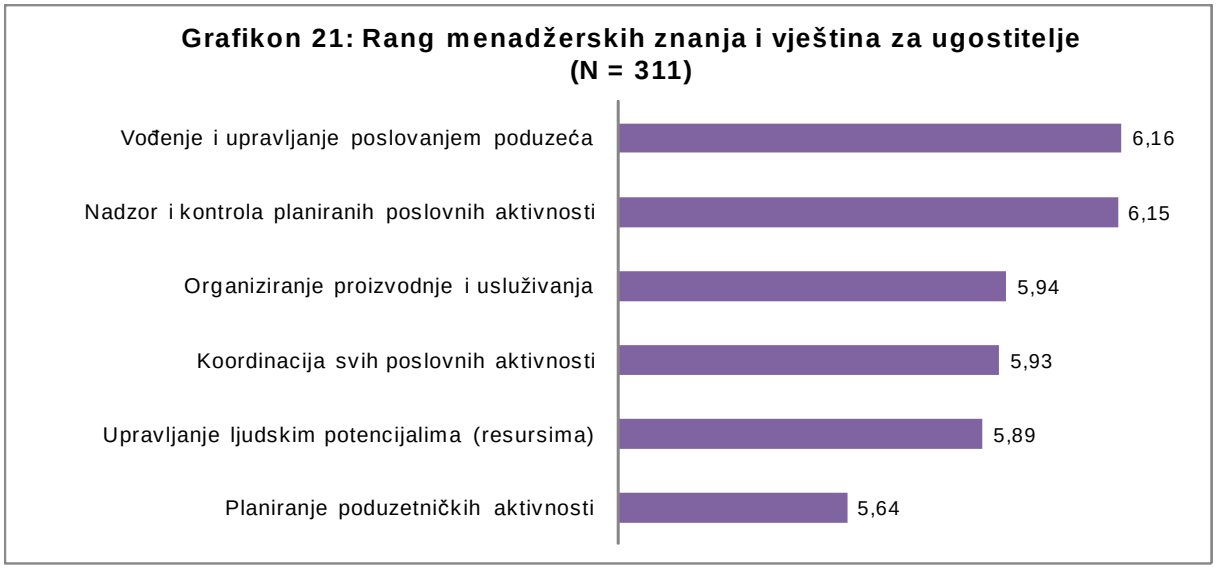
MENADŽMENTSKA ZNANJA I VJEŠTINE (abecedno)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA	KOEFICIJENT ASIMETRIJE
Koordinacija svih poslovnih aktivnosti	5,93	1,24	-1,14
Nadzor i kontrola planiranih poslovnih aktivnosti	6,15	1,17	-1,49
Organiziranje proizvodnje i usluživanja	5,94	1,21	-1,10
Planiranje poduzetničkih aktivnosti	5,64	1,43	-1,07
Upravljanje ljudskim potencijalima (resursima)	5,89	1,19	-1,07
Vođenje i upravljanje poslovanjem poduzeća	6,16	1,14	-1,30
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

[270] Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 122.

Podaci koji se odnose na aritmetičku sredinu predočeni su i na grafikonu 21, iz kojeg se vidi rang srednjih vrijednosti ponuđenih razloga za bavljenje ugostiteljskom djelatnošću. Iz grafikona je vidljivo da su prva dva mjesta među 6 ponuđenih skupina menadžmentskih znanja i vještina zauzele sljedeće: 1. Vođenje i upravljanje poslovanjem poduzeća (6,16) te 2. Nadzor i kontrola planiranih poslovnih aktivnosti (6,15). Posljednja dva mjesta među 6 ponuđenih skupina menadžmentskih znanja i vještina zauzele su: 5. Upravljanje ljudskim potencijalima ili resursima (5,89) te 6. Planiranje poduzetničkih aktivnosti (5,64).

Grafikon 21: Rang menadžerskih znanja i vještina nužnih malim poduzetnicima u ugostiteljstvu



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako su ispitanici relativno dobro identificirali i rangirali menadžmentska znanja i vještine nužne malim poduzetnicima u ugostiteljstvu, s tim da su donekle zanemarili upravljanje ljudskim potencijalima, a osobito planiranje poduzetničkih aktivnosti. Ovim nalazima potvrđena je pomoćna hipoteza 1, koja glasi: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

Sposobnost učenja brže od konkurenata, dugoročno je održiv izvor konkurentskih prednosti svakog poduzeća te svakako treba analizirati i definirati jaz između raspoloživog i potrebnog znanja te razvijati mehanizme procjene i reprodukcije znanja i osmisliti metode i tehnike otkrivanja, prikupljanja, pohranjivanja, reprodukcije i dopunjavanja znanja. Poduzeća znanja odlikuju se sposobnošću izgradnje tržišno orijentiranog znanja, njegovog osiguranja i optimalnog korištenja za generiranje poslovnog uspjeha. Poduzeće koje djeluje u turbulentnom okruženju, a ne uči, ne može opstati, a poduzeće koje primjenjuje inovacije koje su rezultat učenja ima priliku uspjeti, što znači da učenje mora biti sustavno, nadgledano, poticano i nagrađivano, a sve je to zadatak kvalitetnog i iskusnog vodstva i zaposlenika.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, a na temelju dihotomnog pitanja br. 19 iz anketnog upitnika istražilo se mišljenje ispitanika o nekim menadžmentsko-marketinškim aspektima poslovanja u njihovim poduzećima. Rezultati su predočeni u tablici 34 i na grafikonu 22 (na sljedećoj stranici), iz kojih je razvidno da se na prva tri mjesta među afirmativnim odgovorima na 12 ponuđenih pitanja nalaze sljedeći odgovori: 1. Jesu li Vaši potrošači zadovoljni Vašim proizvodima i/ili uslugama? (93,77%), 2. Imate li jasno uspostavljenu organizacijsku strukturu Vašeg poduzeća? (76,70%) te 3. Smatrate li da Vaša organizacijska struktura odgovara prilikama u poslovnom okruženju? (72,30%).

Tablica 34: Splet nekih menadžmentsko-marketinških aspekata poslovanja ispitanika

PONUĐENA PITANJA:	DA	RANG	NE
1. Kvalifikacije Vaših zaposlenika odgovaraju traženim standardima u praksi?	64,12%	5	35,88%
2. Provodite li dodatno obrazovanje i usavršavanje Vaših zaposlenika?	23,17%	8	76,83%
3. Imate li sustav nagrađivanja i stimuliranja zaposlenih prema njihovom doprinosu?	64,55%	4	35,45%
4. Imate li jasno uspostavljenu organizacijsku strukturu Vašeg poduzeća?	76,70%	2	23,30%
5. Držite li da takva struktura odgovara prilikama u poslovnom okruženju?	72,30%	3	27,70%
6. Koristite li inovacije razvijene u Vašem poduzeću ili od strane nekog drugog?	43,65%	6	56,35%
7. Jesu li Vaši potrošači zadovoljni Vašim proizvodima i/ili uslugama?	93,77%	1	6,23%
8. Prigovaraju li (reklamiraju li) Vaši potrošači često na Vaše proizvode i/ili usluge?	6,51%	11	93,49%
9. Provodite li istraživanje glede razvoja novih proizvoda, usluga i poslovnih rješenja?	25,40%	7	74,60%
10. Mijenjate li često Vaše dobavljače, jer ste njima nezadovoljni?	4,19%	12	95,81%
11. Prepuštate li neke poslovne aktivnosti specijaliziranim poduzećima?	22,92%	9	77,08%
12. Sudjelujete li u nekom poslovnom povezivanju ili umrežavanju poslovnih aktivnosti?	18,48%	10	81,52%
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000			

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Među afirmativnim odgovorima na 12 ponuđenih pitanja, na posljednja tri mjesta nalaze se sljedeći odgovori: 10. Sudjelujete li u nekom poslovnom povezivanju ili umrežavanju poslovnih aktivnosti? (18,48%), 11. Prigovaraju li (reklamiraju li) Vaši potrošači često na Vaše proizvode i/ili usluge? (6,51%) te 12. Mijenjate li često Vaše dobavljače, jer ste njima nezadovoljni? (4,19%). Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 12 ponuđenih pitanja u vezi nekih menadžmentsko-marketinških aspekata poslovanja naših ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu.

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti o visokom stupnju ambivalencije ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu, u vezi menadžmentskih i marketinških aspekata poslovanja. Marketing i menadžment u poslovanju ispitanika u relativno je lošem stanju, jer gotovo svi oni misle (izjavljuju) da su njihovi potrošači zadovoljni

njihovim proizvodima i/ili uslugama, velik broj njih ima jasno uspostavljenu hijerarhijsku organizacijsku strukturu i smatraju da ona odgovara prilikama u poslovnom okruženju.

Grafikon 22: Rang nekih menadžmentsko-marketinških aspekata poslovanja ispitanika

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Zanemariv broj ispitanika sudjeluje u nekom poslovnom povezivanju ili umrežavanju poslovnih aktivnosti, izjavljuju kako potrošači ne prigovaraju (reklamiraju) na njihove proizvode i/ili usluge te da rijetko mijenjaju svoje dobavljače, jer su njima zadovoljni, što je za njihovo poslovanje čak i dobro. Ovim nalazima samo je djelomično potvrđena pomoćna hipoteza 1, koja glasi: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektuanog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu.

U sklopu empirijskog istraživanja za potrebe ove doktorske disertacije, kod zatvorenog pitanja br. 20 iz anketnog upitnika, a na temelju svega što su izjavili u ponuđenom upitniku i njihovih objektivnih tržišnih spoznaja, od ispitanika, malih poduzetnika u ugostiteljstvu, zatraženo je da odrede stupanj konkurentnosti njihovih poduzeća u odnosu na izravne lokalne (L), regionalne (R), nacionalne (N) i inozemne (I) konkurente u ugostiteljstvu. Rezultati su predočeni u tablici 35 (na sljedećoj stranici) i na grafikonu 23 (na sljedećoj stranici), iz kojih se može iščitati niz zanimljivih informacija o konkurentnosti poduzeća ispitanika.

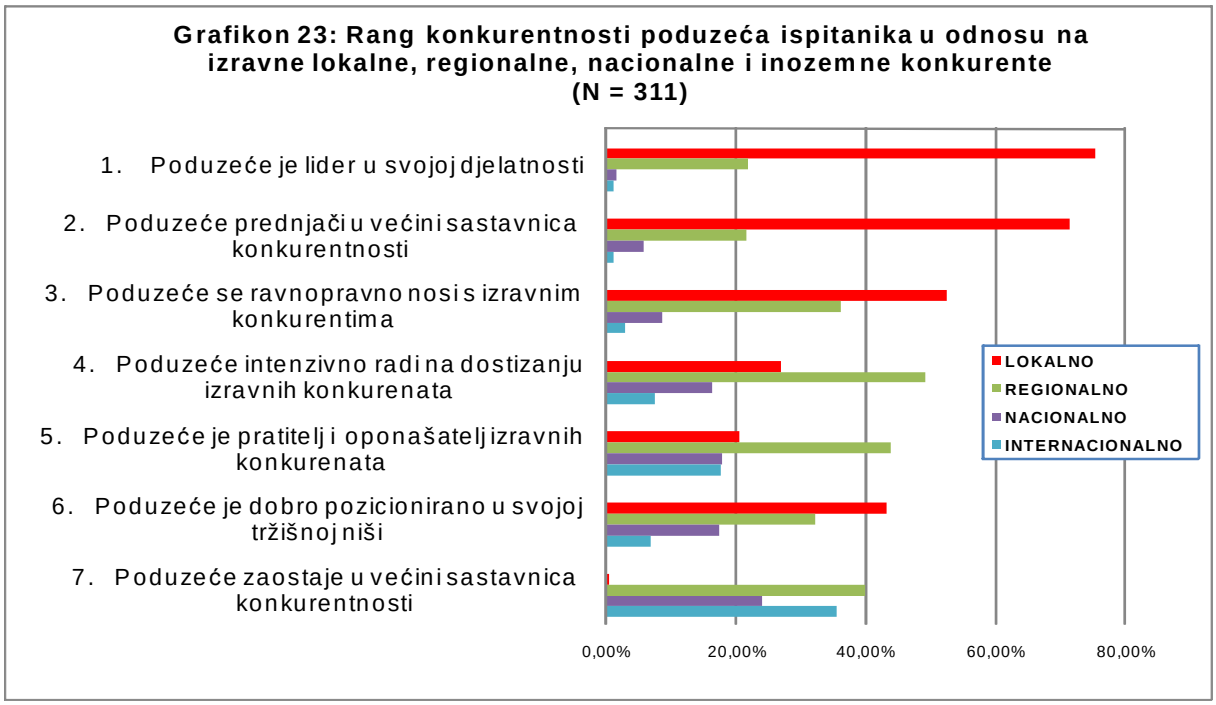
Tablica 35: Stupanj konkurentnosti poduzeća ispitanika u odnosu na izravne lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente

OPIS STUPNJA KONKURENTNOSTI	L	R	N	I
1. Poduzeće je lider u svojoj branši	75,35%	21,85%	1,68%	1,12%
2. Poduzeće prednjači u većini sastavnica konkurentnosti	71,47%	21,74%	5,71%	1,09%
3. Poduzeće se ravnopravno nosi s izravnim konkurentima	52,38%	36,19%	8,57%	2,86%
4. Poduzeće intenzivno radi na dostizanju izravnih konkurenata	26,84%	49,15%	16,45%	7,56%
5. Poduzeće je pratitelj i oponašatelj izravnih konkurenata	20,58%	43,88%	17,86%	17,69%
6. Poduzeće je dobro pozicionirano u svojoj tržišnoj niši	43,32%	32,33%	17,46%	6,90%
7. Poduzeće zaostaje u većini sastavnica konkurentnosti	0,48%	39,86%	24,13%	35,53%
ANALIZA VARIJANCE: p = 0,0000				

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

U odnosu na sedam opisno ponuđenih stupnjeva konkurentnosti, najveći broj ispitanika (75,35%) misli (izjavljuje) da su vlasnici poduzeća koje je lider u svojoj branši na lokalnoj razini, 49,15% njih misli da su vlasnici poduzeća koji na regionalnoj razini intenzivno radi na dostizanju izravnih konkurenata, 24,13% njih misli da su vlasnici poduzeća koji na nacionalnoj razini zaostaje u većini sastavnica konkurentnosti, dok to isto misli 35,53% ispitanika kada je riječ o internacionalnoj razini. Analiza varijance (p = 0,0000) pokazuje kako postoji statistički značajan varijabilitet između 7 ponuđenih opisa stupnjeva konkurentnosti.

Grafikon: 23: Rang konkurentnosti poduzeća ispitanika u odnosu na izravne lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente



Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Na temelju predočenih podataka može se zaključiti kako su poduzeća ispitanika uglavnom konkurentna na lokalnim tržištima, s time da se može smatrati precijenjenim pozicija lidera u svojoj branši, poduzeća koje prednjači u većini sastavnica konkurentnosti te poduzeća koje se ravnopravno nosi s izravnim konkurentima, dok su podcijenjene pozicije poduzeća koje intenzivno radi na dostizanju izravnih konkurenata, poduzeća koje je pratitelj i oponašatelj izravnih konkurenata te poduzeća koje zaostaje u većini sastavnica konkurentnosti.

Ovi nalazi djelomično potvrđuju pomoćnu hipotezu 4, koja glasi: Korištenje naprednih izvora stvaranja konkurenske prednosti dovodi do povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu ne prepoznaju vanjske i unutarnje barijere koje onemogućavaju razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, ne identificiraju izvore stvaranja konkurentske prednosti i loše ocjenjuju stupanj konkurentnosti svojih poduzeća u odnosu na lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente.

5.3. OBRAZOVNI SUSTAV I MODELI ZA POVEĆANJE NOVIH ZNANJA I KONKURENTNOSTI MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

U ovom dijelu prvotno će se elaborirati značenje obrazovnog sustava za konkurentnost malog poduzetništva, eksplicirati obrazovni modeli za povećanje novih znanja i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu te predočiti SWOT analiza obrazovnih modela i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

5.3.1. Obrazovni sustav i konkurentnost malog poduzetništva

Tradicionalno, većina poslova zahtijevala je da zaposlenici nauče raditi rutinske funkcije koje su tijekom dužeg vremena ostajale nepromijenjene, ali brze promjene znanosti i tehnologije, kao i pritisci globalizacije, uvjetuju da se suvremena gospodarstva sve više temelje na znanju. U gospodarstvu utemeljenom na znanju upotreba znanja i ideja ima presudnu ulogu u stvaranju bogatstva. Ljudski kapital ili njegova znanja, stručnosti i sposobnosti, ključne su odrednice takvih gospodarstava. U rasprava o konkurentnosti osobito se ističe važnost konkurentne radne snage, što ponajviše ovisi o obrazovnom sustav zemlje. Sposobnost stvaranja, širenja i iskorištavanja znanja i informacija postaje najznačajniji čimbenik za određivanje gospodarskog rasta i poboljšanje kvalitete života.[271]

Ekonomska teorija dugo naglašava važnost R&D-a, stručnosti i znanja zaposlenika te društvenog kapitala kao važnih i nužnih preduvjeta konkurentnosti i gospodarskog rasta. Stupanj obrazovanosti radne snage (mjeren godinama školovanja) i izdvajanja javnoga sektora za obrazovanje visoko koreliraju sa stopom rasta realnog dohotka po stanovniku. Stupanj obrazovanja djeluje na gospodarski rast ponajviše tehnološkim inovacijama te brzinom prihvaćanja i širenja novih tehnologija. Istina, više je autora pokazalo da je utjecaj R&D-a te obrazovanja na niskoj razini razvijenosti slab. Pošto se

[271] www.ijf.hr (13.09.2009.)

dosegne određena razina gospodarske razvijenosti, prosječan broj godina obrazovanja koje imaju zaposlenici i ulaganja u te djelatnosti pozitivno su povezani s razvojem.

Kada se raspravlja o ulozi obrazovanja u poticanju konkurentnosti, a u kontekstu zapošljivosti radne snage, sve se više govori o funkcionalnoj nepismenosti (nedostatno vladanje nizom utvrđenih zahtjevnijih vještina) i pragu minimalnih sposobnosti (uključuje raspolaganje određenim znanjem bez kojeg se ne može opstati na tržištu rada, odnosno minimum znanja rada na računalu i znanja stranih jezika, ali uključuje i osobne sposobnosti i mogućnosti suradnje, timskog rada, usluživanja korisnika, spremnost na učenje i motivaciju). Iako nema pouzdanih podataka o razmjerima problema, može se reći da prag minimalnih sposobnosti i funkcionalna nepismenost predstavljaju ozbiljne poteškoće u Hrvatskoj, kao i u najrazvijenijim zemljama, gdje obično obuhvaća više od 5% ukupnog stanovništva. Čak i u Švedskoj, zemlji s najvišim postotkom pismenih osoba, 8% odraslog stanovništva ima ozbiljan nedostatak pismenosti. U nekim drugim zemljama to je čak 25% stanovništva.[272]

Obrazovanost stanovništva nužan je, ali ne i dostatan uvjet konkurentnosti. Načini mobilizacije i korištenja znanja u društvenom razvoju dodatno pridonose rastu konkurentnosti. Riječ je i o mnoštvu osobina sustava obrazovanja, od najjednostavnije strukturne usklađenosti obrazovnih profila i potreba zapošljavanja, preko sustava dopunskog obrazovanja, sve do kvalitete obrazovanja. Ta kvaliteta nije samo pitanje formalnog znanja, već i razvoja sposobnosti učenja i aktivnog stava prema osobnom kreativnom i produktivnom doprinosu u životnom okruženju, a to se uči od najranije dobi. Obrazovanje će najbolje pridonositi razvoju hrvatskoga gospodarstva utemeljenog na znanju ako ga okruženje prepoznaje kao snažnu proizvodnu snagu. Pojedinci u njemu trebaju prepoznati vrijednost koja im omogućuje poboljšanje materijalnog položaja i kvalitete života. Zato se obrazovna strategija i svaka politika moraju razvijati na koncepcijama cjeloživotnog učenja i društva koje uči.[273]

Radna je snaga u Hrvatskoj nedostatno ili neodgovarajuće kvalificirana za suvremeno tržišno gospodarstvo te napore valja usmjeriti u obrazovanje i osposobljavanje za rad, usklađivanje obrazovanja prema potrebama tržišta rada te u cjeloživotno obrazovanje. Ulaganje u ljudski kapital poželjno je, ali to neće dati rezultate u kratkom roku. Obrazovana radna snaga sama po sebi nije dostatan razvojni resurs ako se ne iskoristi za stvaranje i primjenu novih tehnologija, što pretpostavlja tehnička znanja te dobre organizacijske i upravljačke sposobnosti u cijelom društvu, a važno je i poboljšanje institucionalnog okruženja i društvenog kapitala. Konkurentnost se gradi na primjeni sposobnosti, vještina i kreativnosti pojedinaca. Na putu povećanju konkurentnosti primjenom znanja i sposobnosti u Hrvatskoj trenutačno stoje tri zapreke:[274]

- Premalo javno izdvajanje za obrazovanje (samo 4% udjela u BDP-u);
- Niska kvalifikacijska struktura zaposlenih u odnosu na europsko okruženje (samo 7,1% zaposlenih ima više obrazovanje, a 12,3% visoko i poslijediplomsko); te
- Nedostatak procjene gospodarstvu potrebnih znanja i vještina u sljedećih nekoliko godina te njihovih dugoročnih razvojnih trendova.

Koristeći različite metode kako bi spoznale potrebe hrvatskih poslodavaca te kako bi se vidjelo udovoljavaju li sadašnji zaposlenici tim potrebama N. Pološki Vokić i D.

[272] www.oecd.org (15.09.2009.)
[273] Nacionalno vijeće za konkurentnost, "55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske", Zagreb, 2004., str. 17.
[274] Nacionalno vijeće za konkurentnost, Ibidem, str. 19.

Frajlić[275] su 2004. godine od rukovoditelja kadrovskih službi zatražili definiranje konkurentnog i zapošljivog zaposlenika. Odgovori su naglasili potrebu znanja i obrazovanja, sposobnosti i predanog rada te preuzimanja odgovornosti. Na temelju predočene liste vještina, hrvatski poslodavci kao drugu skupinu traženih obilježja zaposlenika navode etičnost, odanost, sposobnost čitanja te temeljna znanja. Naši poslodavci drže da su manje važne vještine vezane uz znanje stranih jezika, analitičke sposobnosti, informatičku pismenost i sposobnost timskog rada. Najvažnije vještine razlikovale su se prema različitim stupnjevima kvalifikacija za poslove (vidjeti prikaz 8).

Prikaz 8. Najvažnije tražene vještine prema kvalifikacijama

Niža kvalifikacija	Srednja kvalifikacija	Visoka kvalifikacija
1. etičnost	1. etičnost	1. vještina čitanja
2. odanost	2. odanost	2. temeljno znanje
3. samoinicijativa/samomotiviranost	3. temeljno znanje	3. pismenost
4. mobilnost	4. vještina čitanja	4. vještine za izvedbu posla
5. vještina čitanja	5. pismenost	5. etičnost

Izvor: www.hrcak.srce.hr (17.11.2009.)

Slična je slika dobivena i u istraživanju o edukacijskim potrebama koje je 2005. godine proveo Internet portal Moj posao[276]. Iz rezultata proizlazi da 69% hrvatskih poslodavaca drži kako njihovi zaposlenici moraju razvijati komunikacijske i prezentacijske vještine, (56%) misli da moraju razvijati vještine vođenja, dok 53% naglašava prodajne vještine. Gotovo polovica (49% i 47%) ističe vještine timskog rada i menadžmenta, a nešto je manji postotak onih koji naglašavaju znanje stranih jezika, napredne informatičke tečajeve te upravljanje ljudskim resursima i znanje o osobnoj učinkovitosti. Moj posao je proveo i istraživanje o znanjima i osposobljenosti naših zaposlenika.

Za više od polovice ispitanika poslodavci navode da su posve ili jako zadovoljni formalnim obrazovanjem i osposobljenosti zaposlenika tehničkih, inženjerskih, ekonomskih i financijskih te telekomunikacijskih struka. S druge strane, samo trećina je bila zadovoljna osposobljenošću zaposlenika pravne struke. Više od trećine do polovice poslodavaca bilo je nezadovoljno formalnim obrazovanjem osoba na administrativnim i upravnim poslovima, trgovačkom posredništvu te u ekonomiji. Iako je dobar dio poslodavaca bio zadovoljan znanjima i stručnošću svojih zaposlenika, ipak zavidan dio njih nisu. Tako, osim boljeg usklađivanja obrazovnih programa prema potrebama tržišta rada, valja sustavno raditi i na njihovom osuvremenjivanju te pripremanju polaznika na cjeloživotno učenje i usavršavanje.

Osim obrazovanja i osposobljavanja, postoje i mnogi drugi čimbenici koji mogu utjecati na ograničavanje konkurentnosti i zapošljivosti radne snage, poput nepostojanja poduzetničke klime u društvu, vladavine bezakonja i neučinkovite države. Inače, u sklopu prvog područja eksplikacije (I. Obrazovanje za rast i razvoj) Nacionalno je vijeće za konkurentnost predložilo 11 preporuka i to:[277]

1. **Povećati uključenost odraslih u programe dodatnog obrazovanja:** Dodatnim obrazovanjem radno sposobnog stanovništva poboljšavaju se mogućnosti

[275] www.hrcak.srce.hr (17.11.2009.)
[276] www.moj-posao.hr (25.09.2010.)
[277] Nacionalno vijeće za konkurentnost, "55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske", Zagreb, 2004., str. 20.

zapošljavanja i pokretljivost na tržištu radne snage. Nužno je organizirati nove oblike cjeloživotnog učenja i prekvalifikacije za deficitarna znanja i vještine. Od obrazovnih se ustanova očekuje ponuda ubrzanih programa, mješavine redovitog studija i studija uz rad, fleksibilnijih načina obrazovanja (učenje na daljinu), više mjesta za obrazovanje odraslih, kao i veća fleksibilnost prema zahtjevima tržišta rada. Osnovno obrazovanje, stjecanje prve kvalifikacije i prekvalifikacije za deficitarna zanimanja treba financirati država, a ostale programe trebaju sufinancirati država, lokalna samouprava i sami polaznici.

2. **Procjenjivati znanja i vještine nužne na budućem tržištu rada:** Radna snaga s primjerenim znanjima i vještinama snažno djeluje na privlačenje stranih i domaćih ulaganja u visokoproduktivne proizvodne grane. Poželjno je razviti sustav procjene nužnih znanja i vještina sada i u budućnosti koji će ustanoviti dinamičke projekcije potreba za znanjima i vještinama u ključnim gospodarskim područjima. Valja definirati sustav prikupljanja informacija o sadašnjim i budućim potrebama tržišta rada (već pokrenuto u sklopu programa CARDS), razviti odgovarajuće obrazovne programe sukladno analizama prikupljenih informacija.

3. **Prilagoditi obrazovne programe razvoju znanja i vještina potrebnih u budućnosti:** Sve brži ritam tehnološkog razvoja povećava i problem usklađivanja tehnoloških potreba i obrazovanja, to više što danas mnoga znanja zastarijevaju čak i prije no što se počnu primjenjivati. Mi smo još uvijek usredotočeni na područje osnovnog i srednjeg obrazovanja zastarjelim metodama podučavanja. Nužno unaprijediti koncept cjeloživotnog učenja te prilagoditi kurikulum i strukturu obrazovanja razvoju temeljnih kompetencija, odnosno multifunkcionalnih znanja s kompetencijama nužnim tržištu rada. Za mobilnost radne snage, valja spriječiti preranu specijalizaciju u srednjem obrazovanju kao i prerano napuštanje obrazovnog sustava bez zadovoljavajućih kompetencija, a valja i intenzivno razvijati sustav obrazovanja nadarenih.

4. **Povećati vertikalnu i horizontalnu prohodnost poslije obveznog obrazovanja:** U zemljama EU-e oko 50% mladih koji završavaju sekundarno obrazovanje upisuje različite oblike tercijarnog (sveučilišnog i nesveučilišnog) obrazovanja, dok je u Hrvatskoj to oko 30%. Rasterećenjem srednjoškolskih nastavnih planova i programa te osuvremenjivanjem strukovnih programa kratkoročno će se popraviti vertikalna prohodnost sekundarnog obrazovanja. Valja omogućiti uključivanje u visokoškolske programe što većeg broja srednjoškolaca. Kako bi se povećao udjel visokoobrazovanih u radnoj snazi, nužno je povećavati prohodnost programa visokog obrazovanja. Bolonjski proces, novom shemom studiranja (3+2+3) skratit će vrijeme studiranja jer prvi krug treba završiti zaposlivom kvalifikacijom.

5. **Unaprijediti visoko obrazovanje:** U Hrvatskoj je uspješnost studiranja mala, što je skupo za državu i za gospodarstvo. Sveučilišta moraju razviti kurikulume sukladne razvoju svjetske znanosti, nužno je povećavati fleksibilnost programa visokog obrazovanja kroz širi spektar programa i izbornih predmeta, studija uz rad, učenja na daljinu, učenja putem računala te osigurati da sadržaji programa zadovoljavaju potrebe tržišta rada, valja uvoditi interdisciplinarne studijske programe. Praktični rad treba postati standardan dio visokog obrazovanja i time omogućiti lakši prijelaz iz studentskih klupa na tržište rada. Na razini visokog školstva valja poticati specijalizaciju i doškolovanje mladih nastavnika i istraživača u inozemstvu te pozivati inozemne predavače na hrvatska sveučilišta.

6. **Povećati broj studenata prirodnih i tehničkih znanosti:** Prijavljene godišnje potrebe za visokoobrazovanim osobama oko 50% su veće od broja nezaposlenih te razine obrazovanja, što upućuje na stalan manjak pojedinih profila stručnjaka. Premalen je udjel studenata prirodnih i tehničkih znanosti, a to je upravo suprotno potrebama globalnog tržišta. Stoga, kratkoročni je prioritet povećavati upisne kvote studija tih područja. Zbog sve veće potrebe za vještinama iz područja informacijskih tehnologija i *e-businessa* preporučuje se uključivanje tih sadržaja u sve obrazovne smjerove. Dugoročno, povećavanje kvota za studiranje prirodnih znanosti povezano je s izmjenama u ustroju visokoškolskih obrazovnih programa, što bi trebalo omogućiti promjenu smjera studija, kako bi se broj studenata trajno usklađivao s potrebama tržišta rada.

7. **Osuvremeniti obrazovanje nastavnika (poučiti učitelje):** Trenutačno u Hrvatskoj nema dostatno mogućnosti za praktično obrazovanje nastavnika, a i obrazovni su programi zastarjeli. Sveučilišni nastavnički studiji ne odražavaju obrazovne potrebe gospodarstva i ne sadrže mehanizme za brz odgovor na promjene tih potreba. Plaće i društveni ugled nastavnika vrlo su niski, a nisu definirani ciljeve napredovanja, pa je nužno osigurati vrijeme i financijsku potporu za stručno usavršavanje i dodatno obrazovanje nastavničkog kadra u srednjem i osnovnom obrazovanju te restrukturirati profesiju i omogućiti napredovanje na osnovi usavršavanja. Valja promijeniti i kurikulume nastavničkih studija u cilju usvajanja modernih vještina predavanja, osposobljavanje u praksi te prijelaz s drugih studija na nastavnički. I na visokim učilištima važno je da nastavnici budu osposobljeni za podučavanje temeljnim kompetencijama i znanjima koja zahtijeva suvremeno gospodarstvo.

8. **Provesti eksternu i međunarodnu evaluaciju te povećati ulogu društva:** Poželjno je razviti sustave vrednovanja i samovrednovanja kvalitete obrazovnih procesa, kako bi se što prije ispravili nedostaci i ublažile štetne posljedice za učenike, valja uvesti nacionalni sustav certifikacije na temelju eksterne evaluacije srednjoškolskog obrazovanja te certifikacije za obrtnička zanimanja. U konačnici, sadržajna i strukturna reforma srednjoškolskog obrazovanja treba omogućiti i odraslima pohađanje dijelova srednjoškolskih programa (pogotovo strukovnih), kako bi stekli nacionalne certifikate (dakle i višu kvalifikaciju) ili osuvremenili znanje. Na sveučilištima valja potaknuti osnivanje ureda za kontrolu kvalitete obrazovnih procesa i sadržaja.

9. **Povećati ulogu privatnog sektora u obrazovanju:** Poduzeća se trebaju udružiti i razviti zajedničke programe obrazovanja zaposlenika u menadžerskim i poslovnim vještinama. Gospodarstvu je nužan razvoj privatnih stručnih škola koje nude strukovno obrazovanje za niže razine upravljanja proizvodnim procesima. Valja povećati izravna ulaganja gospodarstva u obrazovanje, tako da se približe razinama zemljama tržišnoga gospodarstva, pa valja uvesti i mjerenja izravnih ulaganja. Poticanjem donacija iz gospodarstva može se pomoći ostvarenju cilja da na svakih pet učenika u srednjem obrazovanju dođe jedno računalo. U sklopu programa otkrivanja i potpore darovitih, valja razviti sustav kojim bi poslodavci mogli stipendirati darovite učenike te osigurati najkvalitetnije kadrove za vlastiti razvoj i umanjiti odljev mozgova.

10. **Povećati državna ulaganja u obrazovanje:** Dosadašnja javna izdvajanja za obrazovanje u Hrvatskoj je na razini oko 4% BDP-a, dok je prosjek za zemlje OECD-a 5%. Izdvajanja za visoko obrazovanje i znanost u Hrvatskoj među

najnižima su u Europi, pa se i ne može očekivati povećanje učinkovitosti visokog obrazovanja. Nužno je, dakle, uz postupno osuvremenjivanje sadržaja i strukture obrazovnog sustava osigurati i primjerena izdvajanja iz proračuna. S obzirom na važnost obrazovanja za konkurentnost, predlaže se postupna preraspodjela sredstava izravne državne pomoći poduzećima u izdvajanju za obrazovanje.

11. **Uključiti što više djece u predškolski odgoj:** Vrlo kvalitetni predškolski odgojni programi daju djeci temelje za cjeloživotno učenje i smanjuju ukupni trošak obrazovanja. Djeca koja kasnije ulaze u obrazovni proces ne mogu sustići one koji su se počeli ranije obrazovati. Kada je dostupan svima, predškolski odgoj, također potiče jačanje socijalne jednakosti. Preporučuje se stvaranje prostornih, kadrovskih i materijalnih uvjeta za uključivanje sve djece u program pripreme za školu (tzv. mala škola) godinu dana prije polaska u školu ili prihvat što više djece, osobito one starije od tri godine, u programe predškolskog odgoja i obrazovanja. Treba konstantno pratiti kvalitetu predškolskih programa.

I najbolje obrazovana i stručna radna snaga neće biti dostatno konkurentna u uvjetima niske razine inovativnosti i poduzetništva, nepostojanja vladavine prava, raširene korupcije, sive ekonomije te rastrošne i neučinkovite države. U poboljšanju stanja pozitivnu ulogu mogu imati pritisci i zahtjevi EU-e na izgradnji stručnih i djelotvornih državnih i javnih institucija. Valja stvoriti radnu snagu spremnu na preuzimanje rizika, samostalno razmišljanje, obradu informacija i rješavanje problema te sposobnu za timski rad.

5.3.2. Obrazovni modeli za povećanje novih znanja i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu

Svako društvo, gospodarstvo i svi sudionici obrazovnog procesa (učenici, studenti, polaznici, zaposlenici, odgajatelji, učitelji, nastavnici, mentori i drugi) stoje pred izazovom mogućeg povećanja dugoročnih praktičnih efekata učenja za poduzetništvo te podizanja opće razine poduzetničkih kompetencija. Razvoj poduzetničke klime pozitivnog stava prema cjeloživotnom učenju za poduzetništvo te realizacija učenja za poduzetništvo u svim oblicima i razinama formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja i učenja kao ključne kompetencije zahtijeva kontinuirano vođenje politike sukladne potrebama razvoja gospodarstva. Poduzetničko učenje i osposobljavanje u predstavlja odgovor na nužnost kontinuiranog podizanja apsorpcijskog kapaciteta zaposlenih i budućih zaposlenika s ciljem stvaranja uvjeta za uspješan rast i razvoj poduzeća, kao i opće poticanje interesa za osposobljavanje za poduzetništvo.

Razvoj i usavršavanje postojećih ljudskih potencijala ima višestruke prednosti, kako za poduzeće tako i za njezine djelatnike. Zaposlenici koji imaju višegodišnje iskustvo u radu, koji dobro poznaju procese rada, organizacijsku kulturu te im je, zbog toga, potrebno kratko vrijeme u kojem novostečena znanja, umijeća i vještine mogu neposredno implementirati u procese rada, a osim što razvijaju svoje osobne kompetencije i tako postaju učinkovitiji na radnom mjestu, stječu radnu sigurnost i povećavaju svoju motivaciju. U sprezi povećanja vrijednosti ljudskog potencijala i lojalnosti poduzeću stvara se čvrsti okvir za strateški napredak. Svako poduzeće koje kani uspješno poslovati na sve konkurentnijem tržištu prisiljeno raditi na kontinuiranom razvoju i unaprjeđenju sustava poslovanja i ljudskih resursa. Za to postoje različite mogućnosti strateškog planiranja tehnoloških i edukacijskih rješenja, a modeli povećanja novih znanja i konkurentnosti jedno je od mogućih rješenja.

U suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća se moraju brzo mijenjati i prilagođavati stalnim promjenama u svojoj okolini i na tržištu. Visoka učinkovitost, fokus na rezultatima i proizvodnja kvalitetnih proizvoda i usluga, najviši su prioriteti, ako se želi učinkovito poslovati, biti konkurentan i dugoročno zadržati tržišnu poziciju, a to znači osigurati resurse i kontinuirano ulagati u ljudski kapital (intelektualni, moralni i socijalni) kako bi se stalno podizala radna učinkovitost i kvalitetu usluga, a zadržali zadovoljstvo zaposlenika. Riječ je o sustavnom, planiranom i sveobuhvatnom procesu, jer u protivnome imamo dugoročno sporu, neorganiziranu, neučinkovitu i za kvalitetu svoje usluge preskupa organizaciju. Sustavni pristup treba postati dio strateškog plana, jer svaka organizacija koja želi opstati i napredovati mora biti spremna za promjene i ulagati u ljudski kapital kako bi se osigurala neophodna inovativnost te stalno podizala učinkovitost i kvaliteta proizvoda i usluga.

Odgovarajuće vođenje ljudi kao tvoraca svih vrijednosti jedno od je najučinkovitijih načina održavanja konkurentne produktivnosti. Raspolaganje i primjena vještina vođenja ljudi nužna je poduzetniku s najmanjim poduzećem kao i menadžmentu velikih korporacija. Iskustvo je pokazuje da je jedan od kritičnih činitelja uspješnosti povećanje produktivnost, dakle odnos stvorene vrijednosti i svega onoga što je uloženo u stvaranje te vrijednosti. Tek visoka produktivnost omogućuje visok dobitak uz niže cijene i stvara šansu za uspjeh u držanju konkurentne prednosti pred tržišnim takmacima. To u potpunosti i bez iznimke vrijedi za svaku organizaciju, neovisno o broju zaposlenih, stoga ni jedan odlučan poduzetnik bez obzira na veličinu nije pošteđen ulaganja svojih napora prema dizanju produktivnosti.[278]

Poduzetnicima se često nazivaju i direktori državnih, a i ostalih poduzeća te ljudi koji su u burnom tranzicijskom razdoblju postali vlasnici poduzeća otimajući od kapitala države. Međutim, jedino oni koji su na temelju svoje poduzetničke ideje osnovali poduzeće (obrt ili trgovačko društvo), započeli poslovati, boriti se na tržištu i zapošljavati, zaslužuju da ih se nazove poduzetnicima. Tada se mislilo da poduzetnik i ne treba nekakva posebna znanja, već je najvažniji imati *nos za biznis*. Nakon što je javnost upoznavala ljude koji su preko noći postajali veliki bogati biznismeni, a bez ikakva znanja i obrazovanja, teško je bilo opravdati potrebu poduzetničkog obrazovanja. Ipak, još uvijek je teško objašnjiva nespremnost poduzetnika da se dobro pripreme prije ulaska u poduzetništvo, iako u taj projekt ulažu egzistenciju svoje obitelji. Nekoliko je glavnih razloga zbog kojih poduzetnici ne smatraju da bi se trebali posebno obrazovati:[279]

- Njihovi poznanici, a i tajkuni, bave se poduzetništvom, a da nisu išli ni u kakve posebne škole;
- Okrenuti su svakodnevnoj borbi za život, odnosno *sijeku tupom sjekirom i nemaju vremena da ju naoštre*;
- Učenje je *veliki napor, mučenje i gnjavaža* i većina nije spremna uložiti taj napor;
- Mnogi seminari i škole nisu upotrebljivi niti dostatno kvalitetni.

Danas se više ne može reći kako poduzetničkog obrazovanja nema. Postoji velika ponuda različitih programa, a neka naša ministarstva već niz godina financiraju

[278] Iveković D., "Neka znanja bez kojih poduzetnik ne može" u Zborniku radova "Učenje za poduzetništvo", Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva, Zagreb, 2011., str. 203.
[279] Ožanić M., "Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća", u Zborniku radova "Učenje za poduzetništvo", Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva, Zagreb, 2011., str. 205.

obrazovanje poduzetnika. Poduzetničko obrazovanje nudi se kroz različite seminare, privatne poslovne škole i fakultete, kroz poslijediplomske studije na ekonomskim fakultetima, a uvodi se i u srednje škole. Programi i teme koje se obrađuju uglavnom prate uobičajene teme obrazovanja menadžera u poslovnim školama, pri čemu su dodane teme vezane uz osnivanje poduzeća (kako osnovati poduzeće ili obrt, zaposliti novoga radnika, kako napisati poslovni plan, financije za poduzetnika, komunikacije i slično), a poduzetnička se znanja većinom odnose na *statično* i *tipično* poduzetništvo.

Uobičajeno da je da se u poslovnim školama menadžment, organizacija i ostali zadaci poduzetnika proučavaju kroz jedno tipično poduzeće i tipične aktivnosti koje se odvijaju u svakom poduzeću i kojim rukovodi univerzalni menadžer. Pretpostavlja se kako takav menadžer može uspješno voditi malo, srednje i veliko poduzeće. Zato poduzetnici kažu da je to sve teorija i da je život nešto drugo te da se oni nemaju vremena baviti se time. Zato je nužan drugačiji pristup. Vrlo često poduzetnicima se nude razni, danas popularni poslovni treninzi za stjecanje poduzetničkih vještina, iako se dobar poduzetnik ne postaje trikovima koji se uče na takvim treninzima.

Kada se govori o menadžerskim znanjima koja trebaju poduzetniku, potencijalno validni modeli obrazovanja morali bi u obzir uzeti činjenicu da postoje osnovna, temeljna znanja što se uče na svim poslovnim školama u svijetu, ali i dodatna znanja koja se često zanemaruju, a ovise o povijesnim i kulturološkim značajkama poslovnog okruženja i društva, stupnju razvoja društva i okoline, vrsti proizvoda, proizvodnje usluga i udjelu vlastitog razvoja, položaju na globalnom tržištu, fazi rasta i razvoja poduzeća i slično. Sve to na poseban način utječe na znanje nužno menadžeru, pa bi u obrazovanje poduzetnika valjalo uključiti sve te utjecaje.

U većini obrazovanih programa za poduzetnike težište se stavlja na ekonomsku stranu poslovanja, odnosno predavanja izvode ekonomisti i obrazovanje je većinom dio programa ekonomskih škola ili fakulteta. Teme, koje govore o konkurentnosti proizvoda, o proizvodnim i tehnološkim procesima, o razvoju proizvoda, inovacijama, o poduzetništvu temeljenom na znanju, slabo su ili nikako zastupljene. A to su teme koje su nužne za povećanje konkurentnosti naših poduzetnika na svjetskom tržištu i koje mogu povećati izvozne mogućnosti poduzetnika. Znači, moralo bi doći značajne promjene obrazovnih programa i trebalo bi ih nadopuniti navedenim temama.[280]

Uobičajeno da je da se u poslovnim školama menadžment, organizacija i ostali zadaci poduzetnika proučavaju na statičan način, kroz jedno tipično poduzeće i tipične aktivnosti koje se odvijaju u svakom poduzeću. Međutim, ne postoji idealan ili tipičan menadžer ili poduzetnik niti tipično poduzeće, ne postoji univerzalno znanje za tipičnog menadžera, kao što ne postoji univerzalna organizacija. Poduzeće je živi organizam koji se stalno mijenja, raste i razvija se. U poslovnom životu odvijaju se stalna dinamička i turbulentna gibanja i to u vrlo promjenjivoj okolini. Svaka faza razvoja poduzeća ima svoje značajke u načinu rada, organizaciji i rukovođenju te svaka faza treba menadžera posebnih karakteristika. Zato poduzetništvo treba proučavati na dinamičan način, vezano uz promjene poduzeća tijekom rasta i razvoja. Tijekom tih faza, kao što se mijenja poduzeće mora se mijenjati i poduzetnik. Ako se ne mijenja, ako nije sposoban mijenjati se, tada poduzetnik postaje kočnica i problem u svom poduzeću.

[280] Ožanić, M.: "Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća", u Zborniku radova "Učenje za poduzetništvo", Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva, Zagreb, 2011., str. 207.

U današnje vrijeme kriza, reorganizacija, otkaza i promjena, zaposlenicima pada moral i motivacija, raste osjećaj nesigurnosti i slabi osjećaj pripadnosti organizaciji. Kreiranjem i implementiranjem timske kulture taj se problem može prevladati i sinergijski ujediniti zaposlenike, a to podrazumijeva transparentnost postignuća svakog člana tima, njihove kompetencije, ovlasti, dužnosti, odgovornosti i jasno definirano poželjno i nepoželjno ponašanje. Stvaranje osjećaja pravednosti koji se onda kod članova tima odražava na povećanju njihove motivacije, jedna je od temeljnih prednosti timske kulture. U miljeu timske kulture svakom je menadžeru i zaposleniku jasno što bi trebao biti, znati i raditi, kao i koje potrebne kompetencije i ponašanje treba razvijati i usavršavati kako bi egzistirao i napredovao.

U tom svjetlu, ulaganje u ljude strateška je investicija koja izravno pridonosi razvoju cijelog poduzeća. Proces promjene s ciljem podizanja motivacije, učinkovitosti, kvalitete usluga, učinkovitog korištenja ljudskih potencijala, odnosno povećanja konkurentnosti mora biti sustavan, planiran i sveobuhvatan te sukladan strateškim i razvojnim ciljevima. Za razvoj hrvatskog turizma i ugostiteljstva mnogo bi značilo i kad bi zaposlenici u malom poduzetništvu u ugostiteljstvu otišli na poneko studijsko putovanje, upoznali se s tamošnjom ponudom, vidjeli što i kako radi konkurencija te dobre primjere poslovanja primijenili i u Hrvatskoj. Poželjno je i zapošljavati mlade ljude koji donose nova znanja, svježinu i ideje, što u kombinaciji s iskustvom može dati sjajne rezultate.

Sukladno tomu, u sklopu elaboracije modela sustavnog razvoja ljudskih potencijala, Boris Blažinić[281] predlaže model koji je utemeljen na najnovijim istraživanjima i modelima te prilagođen specifičnostima naše kulture. Inače, model je iskustveno utemeljen proces učenja koji integrira razvoj osobnih i organizacijskih kompetencija. Integrira poslovnu strategiju kompanije, strategiju upravljanja ljudskim potencijalima i razvitak menadžera. Za sustavno upravljanje ljudskim potencijalima, to znači planiranje cijelog raspona razvojnih aktivnosti, optimiziranih ne samo za razinu menadžera, već i za druge skupine zaposlenika. Svrha je modela kontinuiran razvoj i usavršavanje potencijala i kompetencija zaposlenika u funkciji povećanja učinkovitosti, održavanja motivacije i konkurentnosti. Dobro razvijen i provodljiv sustav trebao bi povećati mnoge sastavnice konkurentnosti, odnosno proizvesti sljedeće implikacije:

- Poboljšati kvalitetu usluga i rada;
- Definirati što bi svaki zaposlenik trebao biti, znati i raditi;
- Osigurati informacije o intelektualnom, moralnom i socijalnom kapitalu;
- Omogućiti upravljanje ljudskim potencijalima;
- Definirati razvojne planove za svakog zaposlenika;
- Poboljšati učinkovitost, moral te smanjiti štetu;
- Maksimalizirati potencijale;
- Ostvariti sinergijski učinak;
- Omogućiti neprekidno unapređivanje; te
- Stvoriti kontekst i sustav koji podržava i osigurava nužne promjene.

Kako bi se model mogao učinkovito implementirati, važno je ostvariti sinergijski učinak i stvoriti okruženje koje podržava i osigurava promjenu. Vrh organizacije mora se obvezati na kontinuiran razvoj i plasman visokokvalitetne usluge te definirati viziju,

[281] Blažinić B., "Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala" u Zborniku radova "Učenje za poduzetništvo", Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2011. str. 107.

misiju i ciljeve, dati jasnu informaciju kakva se usluga očekuje i svakog zaposlenika držati sposobnim za ostvarenje tih očekivanja. Zaposlenici se trebaju obvezati na usmjerenost korisniku, pružanje kvalitetne usluge i na očekivane rezultate. Taj model uključuje tri faze:

1. Izrada plana vođenja i motiviranja (samoprocjena i procjena članova tima): Svrha je pripremiti rukovoditelje na promjene, usavršiti ih u vještini procjenjivanja ljudi i razviti njihovu vještinu vođenja. Ciljevi su da procijene problematična područja, kompetencije i motivaciju svojih djelatnika. Na temelju dobivenih podataka, trebaju isplanirati sustav koji omogućuje planiranje vođenja, motiviranja i razvoja za svakog djelatnika, čime ujedno razvijaju i usavršavaju svoje rukovodeće kompetencije.

2. Uvođenje timske kulture: Svrha je osnaživanje organizacijske kulture i uvođenje timske kulture. Članove tima treba pripremiti na promjene te povećati osjećaj pripadnosti, smislenosti, sigurnosti i međusobnog poštovanja tijekom zajedničkog rada. Cilj je stvoriti timsku sinergiju ujedinjavanjem članova tima u zajedničkoj viziji, vrijednostima i dogovorenim obrascima ponašanja.

3. Razvoj ljudskih potencijala: Svrha je težiti i promovirati izvrsnost u poslu. Ciljevi su, prema individualnim potrebama, razvijati osobne kompetencije djelatnika kako bi u izvršavanju svojih zadataka bili motivirani i sposobni samostalno ih izvršiti poštujući zadane rokove i standarde izvedbe. Valja planiran individualni pristup razvoju ljudskih potencijala.

Projekt je u prvoj fazi namijenjen svim rukovoditeljima i voditeljima timova, druga faza obuhvaća sve članove timova, dok je treća faza planirana na procjenama i stvarnim potrebama razvoja osobnih kompetencija. Uvođenje ovakvog modela u različitim organizacijama primijećeno je znatno poboljšanje na svim razinama, registrirano je kontinuirano povećanje učinkovitosti i kvalitete rada, što je evidentirano i u financijskim mjerilima i u zadovoljstvu radnom atmosferom svih zaposlenika. Poboljšana kvaliteta komunikacije i odnosa među rukovoditeljima, protok informacija i sinkronizacija poslova bili su primjetni i prenosili su se na odnos između rukovoditelja i članova tima. Nedvojbeno je da sva ova postignuća utječu i na veću produktivnost i konkurentnost, jer se povećanjem osobnog zadovoljstva menadžmenta, članova tima i svih zaposlenika, stvara bolja psihosocijalna kultura koja pogoduje efikasnijem radu.

5.3.3. Analiza okruženja obrazovnih modela i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu

Na temelju teorijskih eksplikacija i nalaza empirijskog istraživanja predočenih u disertaciji, u ovom njezinom dijelu, kao i na temelju usmenog panel istraživanja sa osamdeset vlasnika poduzeća malog poduzetništva u ugostiteljstvu u Republici Hrvatskoj (20 vlasnika-ica hotela, 20 vlasnika-ica pansiona, 2 vlasnika-ica kampova, 20 vlasnika-ica restorana, 2 vlasnika-ica cateringa, 8 vlasnika-ica pizzerija i 8 vlasnika-ica konoba) moguće je predočiti SWOT analizu obrazovnih modela i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Trebalo je načiniti identifikaciju unutarnjih prednosti i nedostataka te ih usporediti s vanjskim mogućnostima i ograničenjima, što bi moglo biti temeljna podloga u osmišljavanju potencijalno validnih obrazovnih modela i konkurentnosti malog poduzetništva, s posebnim naglaskom na malo poduzetništvo u ugostiteljstvu, i to kako slijedi u navedenoj SWOT matrici (na sljedećoj stranici):

Prikaz 9. SWOT matrica obrazovnih modela i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu

PREDNOSTI	NEDOSTACI
■ Vlasnici-ice dobro identificiraju i rangiraju važnost stručnih znanja i vještina koje je moguće ostvariti kroz sustav cjeloživotnog učenja. ■ Vlasnici-ice dobro rangiraju unutarnje barijere koje onemogućavaju intenzivniji razvoj konkurentnosti malog ugostiteljskog poduzetništva. ■ Vlasnici-ice dobro prepoznaju prednosti koje njihovim poduzećima omogućava suvremena informacijska tehnologija. ■ Vlasnici malih ugostiteljskih poduzeća ponudili su splet teorijski validnih i praktično opravdanih i korisnih razloga za cjeloživotno učenje i obrazovanje kao bitnu sastavnicu svog uspjeha. ■ Vlasnici-ice dobro identificiraju i rangiraju temeljne odrednice upravljanja znanjem u svojim poduzećima, a u cilju kreiranja organizacijske kulture koja potiče i podržava kreativnost, inovativnost, radnu atmosferu i transfer znanja. ■ Vlasnici-ice imaju osobite radne navike, rade dugo, naporno i s velikim entuzijazmom, što prenose i na članove svoje obitelji i angažirane zaposlenike. ■ Vlasnici-ice potpuno ispravno identificiraju najvažnije ciljeve koji se postižu programima, projektima i mjerama poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu.	■ Malo je poduzeća malog ugostiteljskog poduzetništva među poduzećima lidera ili onima koji se ravnopravno nose s izravnim konkurentima. ■ Vlasnici-ice zanemaruju transfer znanja uz uporabu interneta i stalno stručno usavršavanje zaposlenika te organiziranje treninga i cjeloživotnog učenja. ■ Vlasnici-ice ne prepoznaju niti dobro rangiraju moguće načine povećanja vrijednosti ljudskog kapitala u svojim poduzećima. ■ Vlasnici-ice pogrešno identificiraju vanjske barijere koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti poduzeća malog ugostiteljskog poduzetništva i prenaglašavaju korupciju i kriminal. ■ Vlasnici-ice pokušavaju sve, pa i sasvim stručne poslove obavljati sami, što je gotovo uvijek ispod potrebite razine, sve odluke donose na brzinu i prema vlastitom osjećaju, odnosno bez vrsnih informacija, za koje nema novca, ali ni vremena. ■ Vlasnici-ice imaju otežan pristup kapitalu i kvalitetnim izvorima financiranja, odnosno teško dolaze do potrebnog kapitala za investicije. ■ Vlasnici-ice financiranje ulaganja u svoje znanje i obrazovanje zanemaruju zbog plaćanja svih obaveza, isplaćivanja plaća zaposlenicima i vraćanju kredita.
MOGUĆNOSTI	**OGRANIČENJA**
■ Pritisak i poticaj Europske unije glede nužnosti izgradnje poticajnih mjera unapređenja obrazovnog sustava i unapređenja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. ■ Uskladiti i na svim nivoima prilagoditi sveučilišne nastavničke studije potrebama gospodarstva. ■ Poboljšati kvalitetu poslovne i poduzetničke infrastrukture i ojačati turističku i ugostiteljsku poduzetničku klimu u cijelom društvu. ■ Poboljšati ugostiteljsku ponudu i prilagodbu svjetskom turističkom tržištu i povećati učinkovitost, kvalitetu i konkurentnost turističkih poduzeća. ■ Osmisliti i razviti specijalizirane edukacijske programe, seminare, edukacije i team building za male turističke poduzetnike. ■ Smanjiti administrativne prepreke ulaska u turističku djelatnost i ubrzati registraciju i pokretanje poduzetničkog posla. ■ Razviti i unaprijediti sustav obrazovanja nadarenih učenika i studenata te prilagoditi obrazovne programe razvoju znanja i vještina za ugostiteljstvo. ■ Razviti i poticati sustav kojim bi poslodavci mogli stipendirati darovite učenike te osigurati najkvalitetnije kadrove za vlastiti razvoj te tako umanjiti odljev mozgova iz Republike Hrvatske.	■ Nekonzistentnost Vladine politike, pravne regulative i sustava potpore poduzećima malog poduzetništva, nepoticajan poslovni ambijent i stvaranje povoljnog poduzetničkog okruženja. ■ Izostanak eksterne i međunarodne evaluacije, vrednovanja i samovrednovanja kvalitete procesa. ■ Nedostatak brze specijalizacije u srednjem obrazovanju i izostanak doškolovanja mladih nastavnika i istraživača u inozemstvu. ■ Izostanak privatnih stručnih škola koje nude strukovno obrazovanje za niže razine upravljanja proizvodnim procesima. ■ Nedostatak ponude ubrzanih programa, redovitog studija i studija uz rad, obrazovanja odraslih te osiguranja programa za potrebe tržišta rada. ■ Nedostatna državna ulaganja u obrazovanje iz proračuna te nedostatna financijska potpora za stjecanje prve kvalifikacije i prekvalifikacije. ■ Neprimjeren koncept cjeloživotnog učenja i nedostatna uključenost odraslih u programe dodatnog obrazovanja. ■ Nesuvremenost kurikuluma nastavničkih studija u cilju usvajanja modernih vještina predavanja, osposobljavanje u praksi te prijelaz s drugih studija na nastavnički.

Izvor: Vlastito istraživanje (svibanj 2011. godine)

Sve iznesene teorijske elaboracije u ovom dijelu disertacije afirmirale su važnost konkurentnosti koje zauzima središnje mjesto u ekonomskim razmišljanjima razvijenih, tranzicijskih i zemalja u razvoju. U literaturi se često pojam konkurentnosti označava kao splet čimbenika koji određuju stupanj konkurencijskih sposobnosti nekog nacionalnog gospodarstva ili pojedinačnih tržišnih sudionika u odnosu na izravne

konkurente na domaćem ili inozemnim tržištima, što bitno određuje nacionalne strategije povećanja konkurentnosti gospodarstva te pojedinačne poduzetničke strategije, odnosno strategije tržišne utakmice na potencijalnim i ciljnim tržištima. Biti konkurentan nije pitanje uspjeha, nego pitanje opstanka. Naime, izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje temeljna zadaća malih poduzetnika u ugostiteljstvu u pokušaju ostvarivanja razvojnih ciljeva, pri čemu njihova poduzeća moraju biti fleksibilna, inovativna i kontinuirano usavršavati svoje poslovanje na temelju strategija kojim mogu ostvariti bolju tržišnu poziciju u odnosu na konkurenciju.

Uz konkurentnost se veže i pojam konkurentskih prednosti, kao skup čimbenika koji neko poduzeće izdvaja od ostalih konkurenata i daje mu superiornu tržišnu poziciju. Ostvaruje se posjedovanjem ili kreiranjem posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju. Poduzeće koje dobro obavlja poslovne aktivnosti, ne znači da ima i konkurentsku prednost, jer treba stvoriti više vrijednosti za kupca. Potrošačima treba ponuditi bolji proizvod uz istu cijenu, ili zamjenski proizvod jednake kvalitete po nižoj cijeni. Poduzetnik ima prednost kad radi kvalitetnije i uspješnije od konkurenata, s time da ta prednost bude održiva i branjiva, tako da je konkurenti ne mogu brzo kopirati, imitirati ili neutralizirati. Konkurentske prednosti proizvoda ili usluge mogu biti izražene u cjenovnom ili u funkcionalnom obliku (kvaliteta, sigurnost, pouzdanost, marka, ambalaža i slično). Kada je riječ o malom poduzetništvu u ugostiteljstvu, valja skrbiti o etici, društvenoj odgovornosti, održivom razvoju te poduzetničkom marketingu i menadžmentu kao izvorima konkurentskih prednosti.

Iz svih iznesenih rezultata empirijskog istraživanja u ovome dijelu doktorske disertacije, može se zaključiti kako je djelomično potvrđena pomoćna hipoteza da korištenje suvremenih izvora stvaranja konkurentske prednosti dovodi do povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu relativno su dobro identificirali, odnosno rangirali ponuđene izvore stvaranja konkurentske prednosti u svojim poduzećima, uz relativno zapostavljanje generiranja novih ideja putem timskog rada, razmjene stajališta, ideja i znanja, animiranja stručnjaka i investiranja u kvalitetne ljudske potencijale i slično. Relativno su dobro identificirali, odnosno rangirali ponuđene marketinške izvore stvaranja konkurentske prednosti.

Mali poduzetnici u ugostiteljstvu nisu dobro identificirali, odnosno rangirali vanjske barijere koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, jer su prenaglasili korupciju, privatizacijski kriminal, a nauštrb marginalizacije malog poduzetništva kao generatora novog zapošljavanja i gospodarskog razvoja, nerazvijenosti industrijskih grana na koje bi se poslovno vezalo malo poduzetništvo i drugih važnijih barijera. Dobro su identificirali, odnosno rangirali unutarnje barijere koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, i to uz neznatna odstupanja u aritmetičkim sredinama između 15 ponuđenih barijera, što demantira hipotezu da mali poduzetnici u ugostiteljstvu ne prepoznaju vanjske i unutarnje barijere koje onemogućavaju razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

Poduzeća ispitanika, prema njihovom mišljenju, uglavnom su konkurentna na lokalnim tržištima, s time da se može smatrati precijenjenim pozicija lidera u svojoj djelatnosti, poduzeća koje prednjači u većini sastavnica konkurentnosti te poduzeća koje se ravnopravno nosi s izravnim konkurentima, dok su podcijenjene pozicije poduzeća koje intenzivno radi na dostizanju izravnih konkurenata, poduzeća koje je pratitelj i oponašatelj izravnih konkurenata te poduzeća koje zaostaje u većini sastavnica

konkurentnosti, što samo djelomično potvrđuje hipotezu da mali poduzetnici u ugostiteljstvu loše ocjenjuju stupanj konkurentnosti svojih poduzeća u odnosu na lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente.

Glede preporuka za neka buduća empirijska istraživanja, treba istaknuti sljedeće:

- Trebalo bi ponoviti empirijsko istraživanje s istim anketnim upitnikom na većem uzorku ispitanika (10% statističke mase), s distancom od pet godina i usporediti nalaze istraživanja;
- trebalo bi istražiti kvalitetu nastavnih programa srednjoškolskih i visokoškolskih ustanova za obrazovanje kadrova u turizmu i ugostiteljstvu i njihov doprinos povećanju konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu;
- trebalo bi postaviti nove modele istraživanja utjecaja novih znanja, informatičke tehnologije, cjeloživotnog obrazovanja i edukacije ugostiteljskih zaposlenika na povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu te
- komparirati nalaze tih istraživanja s istraživanjima u zemljama iz neposrednog okruženja i iz Europske Unije.

Na temelju svih u ovom dijelu disertacije predočenih teorijskih spoznaja te nalaza empirijskog istraživanja, može se zaključiti kako je potpuno potvrđena opća hipoteza o presudnoj ulozi primjene novih znanja, informatičke tehnologije, cjeloživotnog obrazovanja i edukacije ugostiteljskih zaposlenika na povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

6. ZAKLJUČAK

Promatrano na teorijskoj ravni, predmet i ciljevi istraživanja u sklopu svakog znanstvenog rada, pa tako i ove disertacije, usmjereni su u pravcu dokazivanja ili opovrgavanja polaznih hipoteza. Apstrahirajući mnoštvo zaključaka koje je moguće izvesti na temelju teorijskih spoznaja i praktičnih iskustava (empirijskih istraživanja) predočenih u ovoj disertaciji te u prilozima istaknutih zaključaka u vezi temeljne strukture uzorka, rodne (spolne) i obrazovne strukture ispitanika, kao i rodne strukture zaposlenika u poduzećima ispitanika, ovdje će se istaknuti samo zaključci koji se mogu izvući na temelju rezultata teorijskih spoznaja i empirijskog istraživanja, a odnose se na jednu opću i četiri pomoćne hipoteze, odnosno hipotetičke pretpostavke.

Na temelju svih u disertaciji predočenih teorijskih spoznaja te nalaza empirijskog istraživanja, prvotno se može zaključiti kako je potpuno potvrđena opća hipoteza o presudnoj ulozi primjene novih znanja, informatičke tehnologije, cjeloživotnog obrazovanja i edukacije ugostiteljskih zaposlenika na povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. U nastavku su predočeni glavni zaključci izvedeni iz nalaza empirijskog istraživanja, a koji se odnose na četiri pomoćne hipoteze.

Pomoćnu hipotezu 1: Nova znanja i cjeloživotno obrazovanje čimbenik su povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu prepoznaju važnost stjecanja novih znanja, ulažu u povećanje ljudskog i intelektualnog kapitala, stručnih znanja i kompetencija svojih zaposlenika te provode cjeloživotno obrazovanje i time povećavaju svoju konkurentnost na ugostiteljskom tržištu, nalazi empirijskog istraživanja potpuno su potvrdili na spoznajnoj i djelomično na praktičnoj razini, što je vidljivo iz rezultata istraživanja koji pokazuju da su ispitanici dobro identificirali i rangirali stručna znanja i vještine važne za povećanje vrijednosti ljudskog kapitala njihovog poduzeća, koje je moguće ostvariti kroz sustav cjeloživotnog učenja ili sustav stručne i profesionalne edukacije zaposlenika, s tim da su više favorizirali praktična nego teorijska znanja i vještine, što je i tipično za male poduzetnike u ugostiteljstvu.

Ispitanici su relativno dobro identificirali prednosti cjeloživotnog obrazovanja kao sastavnica poslovnog uspjeha, osim nešto lošijeg situiranja kreativnosti, inovativnosti i adaptabilnosti zaposlenika te poboljšica kroz oponašanje najbolje prakse. Ponudili su splet teorijski validnih i praktično opravdanih i korisnih razloga za cjeloživotno učenje i obrazovanje kao bitne sastavnice svog osobnog uspjeha. Relativno su dobro identificirali i rangirali temeljne odrednice upravljanja znanjem u svom poslovanju, s tim da su donekle zapostavili razmjenu znanja, izvore i tokove znanja, eksperte i nositelje upravljanja znanjem te kreiranje banke znanja dostupne svim zaposlenicima, što je i inače imanentno malim poduzetnicima u ugostiteljstvu.

Ispitanici su dobro identificirali i rangirali marketinška znanja i vještine, s tim da su donekle zanemarili poznavanje prednosti i slabosti domaće i strane konkurencije (znakovito je da su na prvom mjestu podjednako visoko ocijenili provođenje dobre politike i formiranja cijena svojih proizvoda i usluga te poznavanje tržišta i zahtjeva svojih potrošača, što je u vremenima recesije izrazito značajno za male poduzetnike u ugostiteljstvu). Mali poduzetnici u ugostiteljstvu su relativno dobro identificirali i rangirali menadžmentska znanja i vještine nužne malim poduzetnicima u ugostiteljstvu, s tim da su donekle zanemarili upravljanje ljudskim potencijalima, a osobito planiranje

poduzetničkih aktivnosti. Međutim, pokazali su visoki stupanj ambivalencije u vezi menadžmentskih i marketinških aspekata poslovanja.

Marketing i menadžment u poslovanju ispitanika u relativno je lošem stanju, jer gotovo svi ispitanici misle (izjavljuju) da su njihovi potrošači zadovoljni njihovim proizvodima i/ili uslugama, velik broj njih ima jasno uspostavljenu hijerarhijsku organizacijsku strukturu i smatraju da ona odgovara prilikama u poslovnom okruženju. Ispitanici nisu prepoznali niti dobro rangirali moguće načine povećanja vrijednosti ljudskog kapitala u svom poslovanju, posebice zato što su relativno zapostavili neke jako važne načine povećanja vrijednosti ljudskog kapitala. Zanemariv je broj ispitanika koji sudjeluje u nekom poslovnom povezivanju ili umrežavanju poslovnih aktivnosti, izjavljuju kako potrošači ne prigovaraju (reklamiraju) na njihove proizvode i/ili usluge te da rijetko mijenjaju svoje dobavljače, jer su njima zadovoljni, što je za njihovo poslovanje čak i dobro.

Pomoćna hipoteza 2: Poticanje i kreditiranje malog poduzetništva i motiviranost ugostiteljskih zaposlenika povećavaju konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu iz pravih su se razloga odlučili na bavljenje ugostiteljskom djelatnošću, posjeduju dobre poduzetničke osobine, prepoznaju ciljeve poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u ugostiteljstvu i koriste opravdane motive kojima animiraju svoje zaposlenike za rad, nalazi empirijskog istraživanja gotovo su potpunosti potvrdila, osim u slučaju identifikacije poželjnih poduzetničkih osobina, jer ispitanici nisu prepoznali splet poželjnih poduzetničkih osobina i jako su nisko plasirali osobine: sklonosti riziku (19. mjesto), ekološke svijesti (15.), poštenja (10.), inovativnosti (8) i kreativnosti (5.), koje su jako važne poduzetničke osobine.

Mali poduzetnici su se iz pravih razloga odlučili baviti ugostiteljskom djelatnošću, a nisu na to bili primorani temeljem stečenog formalnog obrazovanja, obiteljske tradicije, nekih egzistencijalnih razloga, odnosno različitih stjecaja okolnosti. U svojim poduzećima ispitanici promiču i primjenjuju standardno dobre i već odavno empirijski potvrđene motive koji animiraju zaposlenike za rad u njihovim poduzećima. Konačno, na prva tri mjesta ispitanici su dobro identificirali osobito važne ciljeve koji se kane postići različitim programima, planovima, projektima i mjerama poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu.

Pomoćnu hipotezu 3: Informacijska tehnologija i poslovna inteligencija čimbenici su i pokretači konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu dobro prepoznaju prednosti korištenja suvremene informacijske tehnologije i nabavljaju zadovoljavajuću informatičku opremu, ali nedostatno koriste napredne mogućnosti internet poslovanja u ugostiteljstvu, nalazi empirijskog istraživanja potpuno su potvrdili, u prvom redu zbog toga što su ispitanici dobro prepoznali i rangirali prednosti koje njihovom poslovanju omogućava suvremena informacijska tehnologija, uz malu podcijenjenost nekih prednosti, kao što su veća ažurnost poslovnih aktivnosti i obavljanja poslova, veće mogućnosti komuniciranja s ciljnim tržištima te brzo premošćivanje vremena i prostora (mjesta).

Mali poduzetnici u ugostiteljstvu relativno su dobro identificirali i rangirali ponuđene izvore stvaranja konkurentske prednosti na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija, uz neznatno zapostavljanje transfera znanja uz uporabu intraneta i interneta, nedostatan stupanj stalnog stručnog usavršavanja zaposlenika te organiziranje treninga i inih oblika cjeloživotnog učenja zaposlenika, koji su jako važni

za stvaranje konkurentske prednosti ugostiteljskih poduzeća. U svojim poduzećima, mali poduzetnici u ugostiteljstvu primjenjuju relativno dobre kriterije na temelju kojih nabavljaju informatičku opremu, uz malu podcijenjenost nekih kriterija, kao što su isplativost ulaganja u informacijski sustav, kompatibilnost i komplementarnost s postojećom IT-opremom.

U poslovanju ispitanika uglavnom prevladava temeljna informatička infrastruktura i operacije, kao što su priključak na internet i e-mail te elektronička komunikacija s dobavljačima i distributerima ali, nažalost, nedostaju napredniji, a u suvremenom poduzetničkom poslu nužni načini korištenja informatičke opreme, kao što su mogućnosti rezervacija putem e-commercea (internet trgovine), obavljanje poslova iz kuće pomoću računala (tzv. teleworking) te posjedovanje tzv. Menadžment informacijskog sustava. Ispitanici i njihovi zaposlenici internet uglavnom koriste sukladno potrebama svog svakodnevnog poslovanja.

Pomoćnu hipotezu 4: Korištenje suvremenih izvora stvaranja konkurentske prednosti dovodi do povećanja konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Mali poduzetnici u ugostiteljstvu ne prepoznaju vanjske i unutarnje barijere koje onemogućavaju razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, ne identificiraju izvore stvaranja konkurentske prednosti i loše ocjenjuju stupanj konkurentnosti svojih poduzeća u odnosu na lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente, nalazi empirijskog istraživanja samo su djelomično potvrdili. Ispitanici su relativno dobro identificirali, odnosno rangirali ponuđene izvore stvaranja konkurentske prednosti u svojim poduzećima, uz relativno zapostavljanje generiranja novih ideja putem timskog rada, razmjene stajališta, ideja i znanja, animiranja stručnjaka i investiranja u kvalitetne ljudske potencijale i slično.

Relativno su dobro identificirali, odnosno rangirali ponuđene marketinške izvore stvaranja konkurentske prednosti u poduzećima, uz neznatno zanemarivanje orijentacije na vrijednost, inovacije i raznolikost, zanemarivanje prikupljanja i analize informacija o nabavnim i prodajnim tržištima, a osobito razvoja novih proizvoda i usluga te osvajanje novih tržišta. Međutim, nisu dobro identificirali, odnosno rangirali vanjske barijere koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, jer su prenaglasili korupciju, privatizacijski kriminal, a nauštrb marginalizacije malog poduzetništva kao generatora novog zapošljavanja i gospodarskog razvoja, nerazvijenosti industrijskih grana na koje bi se poslovno vezalo malo poduzetništvo i drugih važnijih barijera.

Mali poduzetnici u ugostiteljstvu su dobro identificirali, odnosno rangirali unutarnje barijere koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, i to uz neznatna odstupanja u aritmetičkim sredinama između 15 ponuđenih barijera, što demantira navedenu hipotezu. Poduzeća ispitanika, prema njihovom mišljenju, uglavnom su konkurentna na lokalnim tržištima, s time da se može smatrati precijenjenim pozicija lidera u svojoj djelatnosti, poduzeća koje prednjači u većini sastavnica konkurentnosti te poduzeća koje se ravnopravno nosi s izravnim konkurentima, dok su podcijenjene pozicije poduzeća koje intenzivno radi na dostizanju izravnih konkurenata, poduzeća koje je pratitelj i oponašatelj izravnih konkurenata te poduzeća koje zaostaje u većini sastavnica konkurentnosti, što samo djelomično potvrđuje navedenu hipotezu.

Polazeći predmeta i ciljeva istraživanja te ovdje predočenih zaključaka, valja istaknuti poseban znanstveni doprinos ove disertacije teoriji i praksi primjene novih znanja u

izgradnji i održavanju konkurentnosti poduzeća i sektora malog ugostiteljskog poduzetništva, jer je predočen sustavan pregled teorijskih spoznaja i empirijskih dokaza s time u vezi, jer je kritički analizirano zatečeno stanje primjene novih znanja, jer je razrađena metodologija istraživanja odnosa i stupnja korištenja novih znanja i obrazovanja na stvaranje konkurencijske sposobnosti malog poduzetništva, sukladna istraživanjima u domaćoj i svjetskoj znanstvenoj literaturi te, konačno, jer će empirijski nalazi o stanju i utjecaju novih znanja na konkurentnost ugostiteljskog poduzetništva pridonijeti razvoju znanstvene misli i potaknuti slična komparabilna istraživanja u ovom području.

7. LITERATURA

a. Knjige

1. Antikainen A. (i ostali), "Transforming a Learning Society: The case of Finland", Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien, 2005.
2. Award E.M. i Ghaziri H.M., "Knowledge management", Pearson Education International, Prentice Hall, 2004.
3. Bartoluci M. (i ostali) "Menedžment u sportu i turizmu (Management in Sport and Tourism)", Kineziološki i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2004.
4. Bebek B. i Kolumbić A., "Poslovna etika", Sinergija, Zagreb, 2005.
5. Blanchard K. i Peale N.V., "Moć etičkog poslovanja", Horvat elektronika, Zagreb, 1990.
6. Bork D., "Family Business, Risky Business – How to Make it Work", Bork Institute for Family Business, Aspen, 1987.
7. Buble M., "Management", Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000.
8. Bunja Đ., "Turističko ugostiteljstvo", Odjel za informatologiju i komunikologiju Sveučilišta u Zadru, Zadar, 2006.
9. Bygrave W.D. i Zacharakis A., "Portable MBA in Entrepreneurship", John Wiley & Sons, 2003.
10. Carić H., "Održivi turizam u deset koraka", Institut za turizam i Odraz, Zagreb, 2006.
11. Cerović Z., "Animacija u turizmu", Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2008.
12. Cerović Z., "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
13. Covey Stephen R., "7 navika uspješnih ljudi – Povratak etici karaktera", Mozaik knjiga, Zagreb, 1998.
14. Cox B. i Koelzer V., "Internet marketing za hotele, restorane i turizam", Mplus, Zagreb, 2005.
15. Cravens D. i Piercy N., "Strategic Marketing", McGraw-Hill, New York, 2006.
16. Čižmar S. i Weber S.: "Osnove turizma i ugostiteljstva", Školska knjiga, Zagreb, 1994.
17. Deželjin J. i Vujić V., "Vlasništvo, poduzetništvo, management", Alinea, Zagreb, 1995.
18. Dobre R., "Ekonomika i organizacija ugostiteljskih poduzeća", Visoka škola za turizam Šibenik, Šibenik, 2001.
19. Dollinger M.J., "Entrepreneurship: Strategies and Resources", Austen Press-Irwin, Homewood, 1995.
20. Drucker P.F., "Inovacije i poduzetništvo – Praksa i načela", Globus, Zagreb, 1992.
21. Flego G. (i ostali), "Obrazovanje za rast i razvoj", Radni materijal, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, 2003.
22. Galičić V., "Menadžment poslovnih i procesnih funkcija hotela" (doktorski rad), Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
23. Galičić V., "Rječnik ugostiteljsko-turističkih pojmova", vlastito izdanje, Rijeka, 1999.
24. Galičić V. i Šimunić M., "Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje", Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006.
25. Gibbons M. (i ostali), "New Production of Knowledge: Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies", SAGE Publications, 1994.
26. Good Perry E., "OK – Dobro je biti šef", Alinea, Zagreb, 1994.
27. Hinch T. i Higham J., "Sport tourism development", Channel View Publications, Clevedon, 2004.
28. Hirsch R.D. (i ostali), "Entrepreneurship", McGraw-Hill Irwin, 2005.

29. Horvat B., "Animacija u turizmu", Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2003.

30. Horvat Đ. i Kovačević V., "Clusteri - put do konkurentnosti", Cera Prom i M.E.P. Consult, Zagreb, 2004.

31. Kalakota R. i Robinson M., "E-business 2.0 Roadmap for Success", Addison-Wesley, Boston, 2001.

32. Kalakota R., "E - poslovanje 2.0.", Mate, Zagreb, 2002.

33. Klose A., "Poduzetnička etika", Školska knjiga, Zagreb, 1996.

34. Kolaković M., "Poduzetništvo u ekonomiji znanja", Sinergija, Zagreb, 2006.

35. Kotler P., "Upravljanje marketingom", Informator, Zagreb, 1994.

36. Krkač K. (i ostali), "Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost", ZŠEM i Mate, Zagreb, 2007.

37. Kuratko I., "Entrepreneurship: A Contemporary Approach", Harper & Row, New York, 1998.

38. Kuvačić D., "Marketing obiteljskog poduzetništva" (magistarski rad), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2006.

39. Kuvačić N., "Biznis plan ili poduzetnički projekt", Beretin, Split, 2010.

40. Kuvačić N., "Poduzetnička biblija", Beretin, Split, 2005.

41. Liessmann K.P., "Teorija neobrazovanosti: zablude društva znanja", Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2008.

42. Ljubetić V., "Upravljanje znanjem primjenom alata poslovne inteligencije" (magistarski rad), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005.

43. Madanmohan R., "Knowledge management tools and techniques", Elsevier, Amsterdam, 2005.

44. Marušić S., "Upravljanje ljudskim potencijalima", Adeco, Zagreb, 2006.

45. Meler M., "Osnove marketinga", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.

46. Moss L.T. i Atre S., "Busines Intelligence Roadmap", Addison-Wesley, Boston, 2003.

47. Müller H., "Turizam i ekologija", Masmedia, Zagreb, 2004.

48. Munro-Faure L.M., "Implementing Total Quality Management", Pitman Publising, London, 1992.

49. Nielsen K. (i ostali), "Institutions and Economic Change: New Perspectives on Markets, Firms and Technology", Edward Elgar, Cheltenham, 1998.

50. North K., "Upravljanje znanjem − Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju", Naklada Slap, Zagreb, 2008.

51. Oakland J.S., "Total Quality Management, Text with cases", Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, Burlington, 2003.

52. Panian Ž. i Klepac G., "Poslovna inteligencija", Masmedia, Zagreb, 2003.

53. Panian Ž., "Internet i malo poduzetništvo", Informator, Zagreb, 2000.

54. Panian Ž., "Poslovna informatika", Informator, Zagreb, 1999.

55. Papić M., "Primijenjena statistika u MS Excelu za ekonomiste, znanstvenike i neznalice", VPŠ Libertas i Naklada ZORO, Zagreb, 2012.

56. Partners i HGK i Eurochambres, "Analiza rezultata ankete o konkurentnosti hrvatskih poduzeća", Zagreb, 2004.

57. Porter M., "Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York, 1998.

58. Previšić J. i Ozretić Došen Đ., "Međunarodni marketing", Masmedia, Zagreb, 1999.

59. Renko N. (i ostali), "Benchmarking u strategiji marketinga", Mate, Zagreb, 1999.

60. Renko N., "Strategije marketinga", Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.

61. Ridderstråle J. i Nordström K.A., "Karaoke kapitalizam - menadžment za čovječanstvo", Differo, Zagreb, 2004.

62. Ružić D., "Upravljanje marketingom u turizmu", Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija,1997.
63. Schumpeter J., "Can capitalism?", Harper & Row, New York, 1952.
64. Schumpeter J.A., "The Theory of Economic Development - An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycles", Harvard University Press, Cambridge, 1934.
65. Senge P., "The Fifth Discipline", Doubleday, Garden City, New York, 1990.
66. Sharpe R. i Lewis D., "Faktor uspjeha", Mladen Blažeković, Zagreb, 1980.
67. Shockley W., "Planning to Knowledge Management", Quality Progress, USA, 2000.
68. Sikavica P. i Novak M., "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 1999.
69. Springer O.P.(i ostali), "Ekološki leksikon", Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja i Barbat, Zagreb, 2001.
70. Srića V. i Müller J., "Put k elektroničkom poslovanju", Sinergija, Zagreb, 2001.
71. Srića V., "Menedžerska informatika", M.E.P. Consult, Zagreb, 1999.
72. Stewart T. A., "Intelectual capital: The new wealth of organizations", Doubleday/Currency, New York, 1997.
73. Škrtić M., "Osnove poduzetništva", Mikrorad, Zagreb, 2002.
74. Tipurić D. (i ostali), "Konkurentska sposobnost poduzeća", Sinergija, Zagreb, 1999.
75. Tipurić D. i Markuliri G., "Strateški savezi - suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti", Sinergija, Zagreb, 2002.
76. Tomašević A. (i ostali), "Briga o gostu", Agencija za strukovno obrazovanje Zagreb i British Council, 2009.
77. Vajić I. (i ostali), "Management i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća", Centar za poduzetništvo i Mladost, Zagreb, 1994.
78. Vuković I., "Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu", Dalmatina, Zagreb, 1999.
79. Weihrich H i Koontz H., "Menedžment", Mate, Zagreb, 1994.
80. Zgaga P., "Bolonjski proces između Praga 2001. i Berlina 2003.: doprinosi politici visokog obrazovanja", Sveučilište u Ljubljani, Ljubljana, 2003.
81. Zimmerer T. i Scarborough, N., "Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management", Pearson Education, New Jersey, 2005.
82. Žugaj M. i Bojanić-Glavica B., "Upravljanje organizacijama", Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1996.

b. Znanstveni i stručni članci

1. Andrlić A., "Primjena E-marketinga u turizmu", Poslovna izvrsnost, br. 2., 2007.
2. Babić Z. (i ostali), "Strukturne promjene visokog obrazovanja i ishodi na tržištu rada", Privredna kretanja i ekonomska politika, 2006., br. 108.
3. Bartoluci M. i Budimski V., "Obrazovni sustav stručnih kadrova za potrebe turizma u Hrvatskoj (prethodno priopćenje)", u zborniku radova Hrvatskog znanstveno-stručnog skupa o menadžmentu u turizmu i sportu, 2010., vol. 1. br. 1.
4. Bejaković P., "Programi osposobljavanja zaposlenih i nezaposlenih osoba", Društvena istraživanja, god. 8 (1999.), br. 1(39).
5. Benhabib J. i Spiegel M.M., "The Role of Human Capital in Economic Development: Evidence from Aggregate Cross-Country Data", Journal of Monetary Economics, 1994.
6. Bennett R. i Smith C., "Competitive conditions, competitive advantage and location of SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, 2002., vol. 9. br. 1.
7. Birley S., "Attitudes of owner-managers' children towards family and business issues", Entrepreneurship Theory and Practice, Spring, 2002. vol. 26(3).
8. Birley S., "Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study", Entrepreneurship Theory and Practice, Winter, 2001., vol. 26(2).

9. Burke I. i Jarratt D., "The influence of information and advice on competitive strategy definition in small and medium sized enterprises", Qualitive Market Research: An International Journal, 2004., vol. 7. br. 2.
10. Cervellati M. i Sunde U., "Human Capital Formation, Life Expectancy, and the Process of Development", American Economic Review, 2005., 95(6).
11. Chua J.H. (i ostali), "Defining the family business by behaviour", Entrepreneurship Theory and Practice, 1999., vol. 23(4).
12. Chun H., "Information Technology and the Demand for Educated Workers: Disentangling the Impacts of Adoption versus Use", Review of Economics and Statistics, 2003., 85(1).
13. Cuervo A. (i ostali), "Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective" u "Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective", Springer, Berlin, 2007.
14. Ćorić G., "Društvena odgovornost poduzeća", u "Uvodu u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost", ZŠEM i Mate, Zagreb, 2007.
15. Davenport T.H. i Pearlson K., "Two Cheers for the Virtual Office", Sloan Management Review, 1998., vol. 39. br. 4.
16. Drew S. i Smith P., "The learning organization: change proofing and strategy", The Learning Organization, vol. 2. br. 1/1995.
17. Dubravčić D., "O ljudskom kapitalu - kritičke bilješke", Privredna kretanja i ekonomska politika, Zagreb, 111/2007.
18. Duffy P.B. i Stevenson, H.H., "Entrepreneurship and self employment: Understanding the distinctions", Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, Wellesley, 1984.
19. Dumas C., "Integrating the Daughter into Family Business Management", Entrepreneurship Theory and Practice, 1992., vol. 16(4)
20. Džubur S., "Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju", Naše more, 2003., 50(1-2)
21. Galičić V. i Ivanović S., "Informacijska tehnologija i organizacijska kultura hotelskih poduzeća", Informatologia, 2008., br. 41(1).
22. Harung H.S., "A world-leading learning organization", The Learning Organization, vol. 3, br. 4, 1996.
23. Herman S., "Edukacija menadžerskih kadrova za potrebe turizma", u zborniku radova Hrvatskog znanstveno-stručnog skupa o menadžmentu u turizmu i sportu, 2010., vol. 1. br 1.
24. Hoy, F. i Verser, T.G., "Emerging business, emerging field: Entrepreneurship", Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, 1994., vol. 19(1).
25. James C.J. (i ostali), "The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level", Entrepreneurship Theory and Practice, 2002., vol. 26(4).
26. Jones P., "Quality, Capacity and Productivity in Service Industries", International Journal of Hospitality Managing, 1998., br. 7(2).
27. Kakizawa Y., "In-house Use of Web 2.0: Enterprise 2.0", NEC Technical Journal, 2007., vol. 2. br. 2.
28. Kaplan T.E. (i ostali), "Research note: University-sponsored family business programs: Program characteristics, perceived quality and member satisfaction", Entrepreneurship Theory and Practice, 2000., vol. 24(3).
29. Katz J., "A psychosocial cognitive model of employment status choice", Entrepreneurship Theory and Practice, 1992., vol. 17.
30. Kolvereid L., "Organizational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions", Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, 1996., vol. 20(3)
31. Kolvereid L., "Prediction of employment status choice intentions", Entrepreneurship Theory and Practice, 1996., vol. 21(1).
32. Kružić D. "Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji", Ekonomska misao i praksa, god XVI. (2007.), br. 2.

33. Lovrinčević Ž. (i ostali), "Usporedba metodologija mjerenja konkurentnosti nacionalnog gospodarstva i položaj Hrvatske", Ekonomski pregled, 2008., br. 59(11).

34. Marušić S., "Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva – kadrovska funkcija: stanje i projekcija", Ekonomski pregled, Zagreb, 1999., (50), 7-8.

35. Marušić S., "Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost", Ekonomski pregled, Zagreb, 2007., 58(9-10).

36. Milohnić I. i Betić M., "Edukacija stručnjaka za animaciju u turizmu (prethodno priopćenje)", u zborniku radova Hrvatskog znanstveno-stručnog skupa o menadžmentu u turizmu i sportu, 2010., vol. 1. br. 1.

37. Mishra C.S. i McConaughy D.L., "Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt", Entrepreneurship Theory and Practice, 1999., vol. 23(4).

38. Mušura A., "Korporacijska društvena odgovornost i održivi razvoj", u "Uvodu u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost", ZŠEM i Mate, Zagreb, 2007.

39. Nebel, E.C. (i ostali), "Reengineering Hotel Organization", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, br. 5/10.

40. Novacka L., "Education – the base of intelectual capital in tourism", Međunarodni kongres Hotel & Tourism 2002, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.

41. Pastuović N., "Kako do društva koje uči?", Odgojne znanosti, 2006., vol. 8. br. 2.

42. Paulović R.B. i Krajnović A., "Privatne škole u oblikovanje kadrovskih standarda u turizmu", Hotelska kuća '98, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 1998.

43. Pejić Bach M., "Upravljanje ljudskim resursima na rastućim tržištima u ekonomiji znanja – pristup sustavne dinamike", Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 2. (2004.), br. 1.

44. Phillips P.A., "Hotel Performance and Competitive Advantage: a Contingency Approach", International Journal of contemporary Hospitality Management, 1999., br. 11(7).

45. Pološki Vokić N. i Grizelj H., "Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama", Ekonomski pregled, Zagreb, 2007., (58), 12.

46. Porter M., "Clusters and the new economics of competition", Harvard Business Review, 1998., br. 76(6).

47. Porter M.E., "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability", Financial Analysis Journal, srpanj-kolovoz, 1980.

48. Psacharopoulos G., "Returns to education: A further international update and implications", Journal of Human Resources. vol. 20/1985.

49. Pulić A., "Upravljanje intelektualnim kapitalom, Ekonomija: Intelektualni kapital - konačno bogatstvo naroda", RIFIN, Zagreb, 1997., 1/97.

50. Sharma P. (i ostali),"Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model", Entrepreneurship Theory and Practice, 2001. vol. 25(3)

51. Shepherd D.A. i Zacharakis A., "Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making", Entrepreneurship Theory and Practice, 2000., vol. 24(4).

52. Sirgy M.J., "A quality of life theory derived from Maslows developmental perspective: Quality is related to progressive satisfaction of a hierarchy of needs, lower order and higher", The American Journal of Economics and Sociology, vol. 45/1986(3).

53. Slana J. i Nekrep A., "E-obrazovanje u programima permanentnog stručnog usavršavanja", Informatologia, 2007. vol. 40. br. 1.

54. Sundać D. i Fatur Krmpotić I., "Vrijednost ljudskoga kapitala u Hrvatskoj – usporedba s odabranim europskim zemljama", Ekonomski pregled, (2009.), 60(7-8).

83. Škrtić M. i Mikić M., "Gospodarsko značenje hrvatskoga poduzetništva – šanse i zamke", u Zborniku Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 4. (2006.)

55. Štoković I., "Benchmarking u turizmu", Ekonomski pregled, 2004., br. 55(1-2).

56. Šutalo V., "Obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja Učenje za sve", Geodetski list, 2006., br. 1.

57. Švarc J., "Institucionalne pretpostavke tranzicije u gospodarstvo znanja: karika koja nedostaje", Društvena istraživanja, Zagreb, 2006., (15), 3.

58. Švarc J., "Nova proizvodnja znanja: perspektive u Hrvatskoj", Društvena istraživanja, Zagreb, god. 12 (2003), br. 1-2 (63-64).

59. Tanković M. i Matešić M., "Postizanje konkurentske prednosti primjenom elemenata održivog razvoja", Acta Turistica Nova, Vol 3, No 1, svibanj 2009.

60. Težak B., "Informacione znanosti i službe: njihova struktura, odnosi i politika", Informatologia Yugoslavica, Zagreb, 1969. 1(1/4).

61. Težak B., "O istini u prirodnim naukama", Nova Europa, Beograd, 1931. br. 24.

62. Tipurić D., "Ključne kompetencije poduzeća", Poslovna analiza i upravljanje, 1999., br. 1-2.

63. Vidović S., "Upravljanje znanjem", InfoTrend, Zagreb, br. 107/2003.

64. Vukčević M. i Đurović D., "Izrada projekata s motrišta poslovne logistike, znanja i menadžmenta ljudskih resursa", Naše more 53(1-2), Dubrovnik, 2006.

65. Žiljak, T., "Politike cjeloživotnog učenja u Europskoj uniji i Hrvatskoj", Anali hrvatskog politološkog društva, 2004.

c. Internet

1. www.bankamagazine.hr

2. www.capurro.de

3. www.cepor.hr

4. www.clusterobservatory.com

5. www.data.worldbank.org

6. www.digital.dmreview.com

7. www.drustvena-odgovornost.undp.hr

8. www.ec.europa.eu

9. www.efzg.hr

10. www.elektroluks.mk

11. www.emeraldinsight.com

12. www.entereurope.hr

13. www.epp.eurostat.ec.europa.eu

14. www.fer.hr

15. www.fina.hr

16. www.hibo.hr

17. www.hiredgunconsulting.com

18. www.hrcak.srce.hr

19. www.hucno.hr

20. www.ijf.hr

21. www.infodom.hr

22. www.issuu.com/kvaliteta.net

23. www.knowledge-management-online.com

24. www.konkurentnost.hr

25. www.maturski.net

26. www.mingorp.hr

27. www.mint.hr

28. www.moj_posao
29. www.nvk.hr
30. www.oecd.org
31. www.olapreport.com
32. www.rsp.hr
33. www.world-tourism.org
34. www.zsm.hr

d. Legislativa (zakoni i propisi)

1. Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, "Deklaracija o znanju", Zagreb, 2002.
2. Izvadak iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti, NN 58/2007., 102/2007. i 110/2010.
3. Ministarstvo prosvjete i športa, "Nastavni plan Hotelijersko-turističke škole u Opatiji za školsku 2002./2003. godinu", Opatija, 2002.
4. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, "Operativni program za regionalnu konkurentnost 2007.-2009.", Zagreb, 2007.
5. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, "Akcijski plan za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje", Zagreb, 2008.
6. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, "Akcijski plan znanstvene i tehnologijske politike Republike Hrvatske 2007.-2010.", Zagreb, 2006.
7. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Povjerenstvo za obrazovanje odraslih, "Strategija i akcijski plan obrazovanja odraslih", Zagreb, 2004.
8. Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku, NN 35/2007.
9. Nacionalno vijeće za konkurentnost, "55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske", Zagreb, 2004.
10. Odluka o donošenju Programa prostornog uređenja Republike Hrvatske, NN 50/99.
11. Opća skupština Ujedinjenih naroda, "Opća deklaracija o ljudskim pravima", 1948.
12. Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji drugih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj iz skupine kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj, NN 49/09.
13. Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina restorani, barovi, *catering* objekti i objekti jednostavnih usluga, NN 82/07.
14. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, NN 88/07., 58/08. i 62/09.
15. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata kampova iz skupine kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj, NN 75/08.
16. Vijeće Europske unije, "The concrete future objectives of education and training systems, Report from the Education Council to the European Council 5680/01 EDUC 23", Brisel, 2001.
17. Zakon o državnim potporama, NN 140/05.
18. Zakon o investicijskim fondovima, NN 107/95. i 150/05.
19. Zakon o obrtu, NN 77/93., 90/96., 64/01., 71/01., 49/03. i 68/07.
20. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02. i 63/07.
21. Zakon o poticanju ulaganja, NN 138/06.
22. Zakon o računovodstvu, NN 109/07.
23. Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93., 34/99., 121/99., 118/03. i 52/00.
24. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, NN 138/06., 152/08., 43/09. i 88/10.
25. Zakon o zadrugama, NN 36/95., 67/01. i 12/02.
26. Zakon o zaštiti okoliša, NN 82/94.

8. SAŽETAK

UTJECAJ NOVIH ZNANJA NA KONKURENTNOST MALOG PODUZETNIŠTVA U UGOSTITELJSTVU

Temeljni je cilj doktorske disertacije identificirati sve teorijske pretpostavke i ponuditi validne empirijske dokaze o utjecaju novih znanja na konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Istražuju se teorijski i praktični aspekti znanja kao temeljnog poduzetničkog resursa, počevši od usvajanja novog znanja, upravljanja njime i primjeni suvremene informacijske tehnologije. Istražuju se pojam i značenje obrazovanja, zatim značenje e-obrazovanja i cjeloživotnog obrazovanja u Europskoj uniji i u Republici Hrvatskoj, osposobljavanja i usavršavanja za poduzetnost, s posebnim osvrtom na teorijske i praktične aspekte ljudskog i intelektualnog kapitala kao važnih čimbenika konkurentnosti. Posebno se istražuju relevantni teorijski i praktični aspekti malog poduzetništva, razlikovne odrednice poduzetnika i menadžera, poželjne poduzetničke osobine te poticanje malog poduzetništva. Istražuju se značenje i povijest malog poduzetništva u ugostiteljstvu, s posebnim naglaskom na hotelijerstvo i restoraterstvo. Izrazita pozornost posvećuje se analizi srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja kadrova za potrebe ugostiteljstva i turizma te kadrovima za turističku animaciju, šport i medicinu. Posebno se istražuje značenje koje imaju poslovna inteligencija i suvremena informacijska tehnologija te e-trgovina i e-poslovanje kod stvaranja konkurentske prednosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. U središtu pozornosti je istraživanje konkurentnosti i konkurentskih prednosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu te mogućih potencijala za njegovo povećanje, kao što su: poslovna etika, društvena odgovornost, održivi razvoj te marketing i menadžment.

Na kraju se istražuje obrazovni sustav i mogući modeli za povećanje novih znanja i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu. Suvremena gospodarstva cijelog svijeta tendiraju k ekonomiji temeljenoj na znanju, pa znanje i upravljanje znanjem postaje ključno strateško pitanje svakog poduzeća. Pozicioniranje znanja kao ključnog resursa i funkcije omogućuje konkurentsku prednost na tržištu. U svrhu iskustvenog potvrđivanja ili demantiranja općih i posebnih polaznih hipoteza te analitički, sintetički, dedukcijski i indukcijski izvedenih zaključaka, provodi se vlastito empirijsko istraživanje, a u nekim se slučajevima koriste već publicirani rezultati i zaključci empirijskih istraživanja relevantnih domaćih i stranih autora i institucija. Predmet i ciljevi istraživanja u sklopu ove disertacije usmjereni su u pravcu teorijske elaboracije te empirijskog dokazivanja ili opovrgavanja jedne opće i četiri posebne hipoteze. Poseban je znanstveni doprinos ove doktorske disertacije teoriji i praksi primjene novih znanja u izgradnji konkurentnosti poduzeća i sektoru malog poduzetništva u ugostiteljstvu, jer se predočava sustavan pregled teorijskih spoznaja i empirijskih dokaza na tu temu, jer se kritički analizira zatečeno stanje primjene novih znanja, jer se razrađuje metodologija istraživanja odnosa i stupnja korištenja novih znanja i obrazovanja na stvaranje konkurentske prednosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, sukladna istraživanjima u domaćoj i svjetskoj znanstvenoj literaturi. Nalazi empirijskog istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji nedvojbeno potvrđuju presudnu važnost utjecaja novih znanja, informatičke tehnologije, cjeloživotnog obrazovanja i edukacije ugostiteljskih zaposlenika na povećanje konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu.

9. SUMMARY

IMPACT OF NEW KNOWLEDGE ON COMPETITIVENESS OF SMALL ENTERPRISES IN HOSPITALITY INDUSTRY

The basic objective of this doctoral dissertation is to identify all theoretical assumptions and to offer valid empirical evidence on the impact of new knowledge on the competitiveness of small enterprises in hospitality industry. Theoretical and practical aspects of knowledge are researched as the basic entrepreneurial resource, starting from the adoption of new knowledge, its management and application of modern information technology. The notion and significance of education is researched, then the significance of e-education and lifelong education in the European Union and the Republic of Croatia, training and improvement for enterprise spirit, with a special review of theoretical and practical aspects of human and intellectual capital as important competitiveness factors. Relevant aspects of small enterprises are individually researched, as well as distinctive determinants of entrepreneurs and managers, desirable entrepreneurial features and promotion of small enterprises. The significance and history of small enterprises in hospitality industry is researched, with a special emphasis on hotel and restaurant industry. Major attention is given to the analysis of secondary and higher education of the personnel needed in hospitality and tourism, as well as the personnel for tourist animation, sport and medicine. The significance of business intelligence and modern information technology is individually researched, as well as e-trade and e-business in the creation of competitive advantage of small enterprises in hospitality industry. The research of competitiveness and competitive advantage of small enterprises in hospitality industry is the centre of attention as well as of possible potentials for its increase, such as: business ethics, social accountability, sustainable development, marketing and management.

Finally, educational system is researched and possible models for the increase of new knowledge and competitiveness of small enterprises in hospitality industry. Modern economies of the entire world tend towards knowledge-based economy, so knowledge and knowledge management have become the key strategic issue of each enterprise. Positioning of knowledge as the key resource and function enables competitive advantage on the market. For the purpose of empirical verification or denial of general and special initial hypotheses and conclusions derived in an analytical, synthetic, deductive and inductive manner, own empirical research is conducted, and in some cases already published results and conclusions of empirical researches of relevant domestic and foreign authors and institutions are used. The subject matter and objectives of research within the framework of this dissertation are oriented towards theoretical elaboration and empirical assertion or refutation of one general and four special hypotheses. A special scientific contribution of this doctoral dissertation to the theory and practice of applying new knowledge is in the building of competitiveness of enterprises and small enterprises sector in hospitality industry, since a systematical outline of theoretical knowledge and empirical evidence regarding this topic are presented, since the found status in application of new knowledge is critically analyzed, since the methodology of researching the relation and degree of using new knowledge and education to the creation of competitive advantage of small enterprises in hospitality industry is elaborated, compliant with researches in domestic and foreign scientific literature. Findings of empirical research in this doctoral dissertation undoubtedly confirm how crucially important new knowledge, information technology, lifelong education and education of hospitality employees are for the increase of competitiveness of small enterprises in hospitality industry.

10. PRILOZI

E.1. INFORMACIJE O EMPIRIJSKOM ISTRAŽIVANJU 257
E.1.1. Struktura uzorka 257
E.1.2. Anketni upitnik 263
E.1.3. Pravno-organizacijski oblik poduzeća te rodna (spolna) i obrazovna struktura vlasnika – ispitanika 270
E.1.4. Rodna (spolna) struktura zaposlenika 271

S.1. TABLICE IZRAČUNA ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I KOEFICIJENTA ASIMETRIJE PO PITANJIMA I STRATUMIMA (ŽUPANIJAMA)..... 272

S.2. TABLICE IZRAČUNA ANALIZE VARIJANCE PO PITANJIMA..... 289

P.1. 55 PREPORUKA NACIONALNOG VIJEĆA ZA KONKURENTNOST 300

E.1. INFORMACIJE O EMPIRIJSKOM ISTRAŽIVANJU

E.1.1. Struktura uzorka

Za potrebe doktorske disertacije obavljeno je posebno empirijsko istraživanje na temu *Utjecaj novih znanja na konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu,* i to na ciljnoj populaciji (statističkoj masi) svih pravnih i fizičkih osoba u ugostiteljskoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (dio koji se odnosi na ugostiteljstvo predočen je u tablici 36), odnosno poduzetnika-vlasnika tih objekata koji istodobno kao menadžeri (ili na nekom drugom mjestu) stalno rade u svojim poduzećima.

Odlučeno je da se za potrebe istraživanja koristi višeetapno stratificirani proporcionalni (razmjerni) uzorak prvotno na razini od 10% statističke mase, odnosno populacije. Tijekom izravnih kontakata s ispitanicima, ispostavilo se da je veliki broj njih, iz različitih razloga, apstiniralo, odnosno odbilo anketiranje, pa smo se kononačno odlučilo da u uzorak uđe 5% ciljne populacije. Na kraju, u uzorak je ušlo 5% svih hrvatskih ugostiteljskih poduzetnika, i to samo onih koji u svojim poduzećima u stalnom radnom odnosu imaju manje od 100 zaposlenika.

Tablica 36: Izvadak iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD 2007.)[282]

RAZREDI		DJELATNOSTI
		DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE
		SMJEŠTAJ
NKD 55.1		**Hoteli i sličan smještaj**
	NKD 55.10	Hoteli i sličan smještaj
NKD 55.2		**Odmarališta i slični objekti za kraći odmor**
	NKD 55.20	Odmarališta i slični objekti za kraći odmor
NKD 55.3		**Kampovi i prostori za kampiranje**
	NKD 55.30	Kampovi i prostori za kampiranje
NKD 55.9		**Ostali smještaj**
	NKD 55.90	Ostali smještaj
		DJELATNOSTI PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE I PIĆA
NKD 56.1		**Djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane**
	NKD 56.10	Djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane
NKD 56.2		**Djelatnosti keteringa i ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane**
	NKD 56.21	Djelatnosti keteringa
	NKD 56.29	Ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane
NKD 56.3		**Djelatnosti pripreme i usluživanja pića**
	NKD 56.30	Djelatnosti pripreme i usluživanja pića
NKD 86.1		**DJELATNOSTI BOLNICA**
	NKD 86.10	Djelatnosti bolnica (lječilišta)

[282] Izvadak iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti, NN 58/2007., 102/2007. i 110/2010.

Za prvu i drugu razinu stratifikacije, korištena je Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku (NKPJS).[283] Na temelju članka 43. Zakona o službenoj statistici, Državni je zavod za statistiku 27. ožujka 2007. godine odredio NKPJS, kao statistički standard koji se koristi za prikupljanje, upisivanje, obradu, analizu i diseminaciju podataka regionalne statistike prema razinama prostorne podjele Republike Hrvatske (vidjeti tablicu 37). NKPJS čini statističku osnovu za učinkovito vođenje regionalne razvojne politike, za socio-ekonomske analize i za postizanje ciljeva socijalne i ekonomske kohezije. NKPJS je hijerarhijska klasifikacija za potrebe regionalne statistike kojom se teritorij Republike Hrvatske dijeli u tri prostorne jedinice za statistiku, i to:

- **Prostorna jedinica za statistiku 1. razine** (obuhvaća cijelu Republiku Hrvatsku kao administrativnu jedinicu);
- **Prostorna jedinica za statistiku 2. razine** (obuhvaća 3 neadministrativne jedinice nastale grupiranjem županija kao administrativnih jedinica niže razine); i
- **Prostorna jedinica za statistiku 3. razine** (sastoji se od 21 administrativne jedinice, i to 20 županija i Grad Zagreb).

Tablica 37: Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku (NKPJS)

OZNAKA	DRŽAVA	PJS 1. RAZINE	PJS 2. RAZINE	PJS 3. RAZINE
HR	Hrvatska			
HR 0		Hrvatska		
HR 01			Sjeverozapadna Hrvatska	
HR 011				Grad Zagreb
HR 012				Zagrebačka županija
HR 013				Krapinsko-zagorska županija
HR 014				Varaždinska županija
HR 015				Koprivničko-križevačka župan.
HR 016				Međimurska županija
HR02			Panonska Hrvatska *	
HR 021				Bjelovarsko-bilogorska županija
HR 022				Virovitičko-podravska županija
HR 023				Požeško-slavonska županija
HR 024				Brodsko-posavska županija
HR 025				Osječko-baranjska županija
HR 026				Vukovarsko-srijemska županija
HR 027				Karlovačka županija
HR 028				Sisačko-moslavačka županija
HR 03			Jadranska Hrvatska	
HR 031				Primorsko-goranska županija
HR 032				Ličko-senjska županija
HR 033				Zadarska županija
HR 034				Šibensko-kninska županija
HR 035				Splitsko-dalmatinska žup.
HR 036				Istarska županija
HR 037				Dubrovačko-neretvanska županija

* Središnja i Istočna Hrvatska

[283] Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku, NN 35/2007.

Na trećoj razini stratifikacije, statistička je masa (sve pravne i fizičke osobe, vlasnike poslovnih jedinica i ugostiteljskih radnji na području Republike Hrvatske (PJS 1. razine) te Prostornih jedinica za statistiku 2. i 3. razine podijeljena na dva stratuma (1. vlasnici objekata za pružanje smještaja, eventualno, i usluživanje hrane te 2. vlasnici restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane), a svaki od njih u dva podstratuma (3. pravne osobe te 4. fizičke osobe), pa su se, konačno, (slučajno-razmjernim postupkom) izabrale jedinice uzorka na razini 5% statističke mase (vidjeti tablicu 38). Prigodom izbora zadanog broja ispitanika po stratumima, ciljan je minimalan broj zaposlenih po jedinicama uzorka, i to za pravne osobe najmanje 10 stalnih zaposlenika, a za fizičke osobe najmanje 3 stalna zaposlenika.

Tablica 38: Broj jedinica uzorka prema ugostiteljskim poduzećima **H** (hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju) i **R** (restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane) u kategorijama **PO** (pravne osobe) i **FO** (fizičke osobe – FO) sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, i to u 3 prostorne jedinice za statistiku (PJS) 2. razine i 21 prostornoj jedinici za statistiku (PJS) 3. razine (20 županija i Grad Zagreb)

HRVATSKA, PROSTORNE JEDINICE ZA STATISTIKU, ŽUPANIJE, GRAD ZAGREB I DJELATNOSTI PREMA NACIONALNOJ KLASIFIKACIJI DJELATNOSTI	PO	FO	∑	UZORAK
REPUBLIKA HRVATSKA – UKUPNO	**1.650**	**4.561**	**6.211**	**311**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	982	1.008	1.990	100
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	668	3.553	4.221	211
PJS 2. RAZINE: SJEVEROZAPADNA HRVATSKA – UK.	**343**	**1.136**	**1.479**	**74**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	159	185	344	16
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	184	951	1.135	58
Grad Zagreb – UKUPNO	**173**	**661**	**834**	**41**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	92	77	169	8
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	81	584	665	33
Zagrebačka županija – UKUPNO	**52**	**198**	**250**	**13**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	15	54	69	3
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	37	144	181	10
Krapinsko-zagorska županija – UKUPNO	**22**	**94**	**116**	**6**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	10	16	26	1
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	12	78	90	5
Varaždinska županija – UKUPNO	**35**	**101**	**136**	**7**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	19	23	42	2
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	16	78	94	5
Koprivničko-križevačka županija – UKUPNO	**19**	**60**	**79**	**4**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	6	10	16	1
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	13	50	63	3
Međimurska županija – UKUPNO	**42**	**22**	**64**	**3**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	17	5	22	1
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	25	17	42	2
PJS 2. RAZINE: PANONSKA HRVATSKA * – UKUPNO	**205**	**605**	**810**	**41**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	101	88	189	11
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	104	517	621	30
Bjelovarsko-bilogorska županija – UKUPNO	**26**	**43**	**69**	**3**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	13	4	17	1
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	13	39	52	2
Virovitičko-podravska županija – UKUPNO	**18**	**33**	**51**	**3**

H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	8	9	17	1
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	10	24	34	2
Požeško-slavonska županija – UKUPNO	**11**	**41**	**52**	**3**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	6	1	7	1
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	5	40	45	2
Brodsko-posavska županija – UKUPNO	**19**	**91**	**110**	**6**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	12	19	31	2
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	7	72	79	4
Osječko-baranjska županija – UKUPNO	**53**	**96**	**149**	**8**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	27	22	49	3
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	26	74	100	5
Vukovarsko-srijemska županija – UKUPNO	**23**	**116**	**139**	**7**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	10	9	19	1
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	13	107	120	6
Karlovačka županija – UKUPNO	**40**	**60**	**100**	**5**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	17	5	22	1
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	23	55	78	4
Sisačko-moslavačka županija – UKUPNO	**15**	**125**	**140**	**6**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	8	19	27	1
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	7	106	113	5
PJS 2. RAZINE: JADRANSKA HRVATSKA – UKUPNO	**1.102**	**2.820**	**3.924**	**196**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	722	735	1.457	73
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	380	2.085	2.467	123
Primorsko-goranska županija – UKUPNO	**342**	**526**	**868**	**43**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	203	162	365	18
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	139	364	503	25
Ličko-senjska županija – UKUPNO	**41**	**122**	**163**	**9**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	30	27	57	4
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	11	95	106	5
Zadarska županija – UKUPNO	**89**	**575**	**664**	**33**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	72	114	186	9
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	17	461	478	24
Šibensko-kninska županija – UKUPNO	**76**	**186**	**262**	**14**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	58	37	95	5
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	18	149	167	9
Splitsko-dalmatinska županija – UKUPNO	**209**	**576**	**785**	**39**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	145	201	346	17
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	64	375	439	22
Istarska županija – UKUPNO	**171**	**616**	**787**	**39**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	105	98	203	10
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	66	518	584	29
Dubrovačko-neretvanska županija – UKUPNO	**174**	**219**	**393**	**19**
H (Hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju[1])	109	96	205	10
R (Restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane[2])	65	123	188	9

1) Hoteli i sličan smještaj, Odmarališta i slični objekti za kraći odmor, Kampovi i prostor za kampiranje, Ostali smještaj
2) Restorani i slični objekti, Ketering i slične djelatnosti, Ostale djelatnosti za pripremu i usluživanje hrane
* Središnja i Istočna Hrvatska

Zbog preglednosti sačinjena je i tablica 4 u kojoj su predočeni sumarni podaci o uzorku prema poslovnim ugostiteljskim poduzećima (pravne osobe – PO) te ugostiteljskim

radnjama (fizičke osobe – FO), i to po prostornim jedinicama za statistiku 2. i 3. razine. Iz tablice je vidljivo da je na ukupnoj razini (Republika Hrvatska) u uzorak ušao 311 ispitanik, od čega 100 vlasnika hotela i drugih objekata za smještaj gostiju te 211 vlasnika restorana i drugih objekata za pripremu i usluživanje hrane.

Tablica 39: Sumarni podaci o uzorku prema ugostiteljskim poduzećima **H** (hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju) i **R** (restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane), i to u 3 prostorne jedinice za statistiku (PJS) 2. razine i 21 prostornoj jedinici za statistiku (PJS) 3. razine (20 županija i Grad Zagreb)

REPUBLIKA HRVATSKA, PROSTORNE JEDINICE ZA STATISTIKU, ŽUPANIJE	UZORAK		
	H[1]	R[2]	∑
PJS 2. RAZINE: SJEVEROZAPADNA HRVATSKA	**16**	**58**	**74**
Grad Zagreb	8	33	41
Zagrebačka županija	3	10	13
Krapinsko-zagorska županija	1	5	6
Varaždinska županija	2	5	7
Koprivničko-križevačka županija	1	3	4
Međimurska županija	1	2	3
PJS 2. RAZINE: PANONSKA HRVATSKA *	**11**	**30**	**41**
Bjelovarsko-bilogorska županija	1	2	3
Virovitičko-podravska županija	1	2	3
Požeško-slavonska županija	1	2	3
Brodsko-posavska županija	2	4	6
Osječko-baranjska županija	3	5	8
Vukovarsko-srijemska županija	1	6	7
Karlovačka županija	1	4	5
Sisačko-moslavačka županija	1	5	6
PJS 2. RAZINE: JADRANSKA HRVATSKA	**73**	**123**	**196**
Primorsko-goranska županija	18	25	43
Ličko-senjska županija	4	5	9
Zadarska županija	9	24	33
Šibensko-kninska županija	5	9	14
Splitsko-dalmatinska županija	17	22	39
Istarska županija	10	29	39
Dubrovačko-neretvanska županija	10	9	19
REPUBLIKA HRVATSKA – UKUPNO	**100**	**211**	**311**

1) Hoteli i sličan smještaj; Odmarališta i slični objekti za kraći odmor; Kampovi i prostor za kampiranje; Ostali smještaj (pravne i fizičke osobe)
2) Restorani i slični objekti; Ketering i slične djelatnosti; Ostale djelatnosti za pripremu i usluživanje hrane (pravne i fizičke osobe)
* Središnja i Istočna Hrvatska

Podaci koji su poslužili za sačinjavanje uzorka ispitanika predočeni u gornjim tablicama prikupljani su iz primarnih izvora (više izvješćâ i priopćenjâ Državnog zavoda za statistiku) te iz različitih sekundarnih izvora, odnosno na temelju podataka s interneta i evidencija u bazama podataka sljedećih komora i udruga: Hrvatske obrtničke komore Zagreb i njenih 20 županijskih podružnica, Udruge hotelijera i ugostitelja hrvatske, Udruge kampista hrvatske, Udruženja ugostitelja grada Zagreba, Hrvatske udruge hotelijera i restoratera i Udruge konobara i barmena hrvatske.

Uz prethodni telefonski dogovor, anketiranje je obavljeno e-mailom, poštom i osobnim intervjuom s planiranim brojem od 311 ispitanika, iako je bilo 456 apstinenata, odnosno ispitanika koji su odbili anketiranje ili nisu povratili poslane im upitnike. Nakon sređivanja podataka iz 311 korektno popunjenih anketnih upitnika, statistička obrada, analiza i zaključivanje obavljeni su prema odrednicama H (objekti za pružanje smještaja gostiju, eventualno, i usluživanje hrane) i R (restorani i ostali objekti za pripremu i usluživanje hrane), i to na više razina: 1. PJS 1. razine (Republika Hrvatska), 3 PJS 2. razine (Sjeverozapadna, Panonska i Jadranska Hrvatska) te 21 PJS 3. razine, (20 županija i Grad Zagreb), što će sve biti vidljivo u pojedinim poglavljima i dijelovima disertacije u kojima će biti predočeni rezultati istraživanja koji se odnose na pojedine aspekte elaboracije.

E.1.2. Anketni upitnik

01. Zaokruživanjem brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite važnost svih razloga zbog kojih ste se odlučili baviti ugostiteljskom djelatnošću, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost dotičnog razloga.

MOGUĆI RAZLOZI (abecedno)	R − LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Imao sam već poduzetničkog iskustva u sličnom poslu	1	2	3	4	5	6	7
2. Oduvijek sam se želio baviti ugostiteljstvom i to sam ostvario	1	2	3	4	5	6	7
3. Ostao sam bez posla, pa mi je ugostiteljstvo bilo najbolji izbor	1	2	3	4	5	6	7
4. Posjedujem urođene sklonosti za bavljenje ugostiteljstvom	1	2	3	4	5	6	7
5. Radio sam u ugostiteljstvu, pa sam odlučio otvoriti vlastiti posao	1	2	3	4	5	6	7
6. Raspolažem vlastitim prostorom prikladnim za ugostiteljski posao	1	2	3	4	5	6	7
7. Školovao sam se za ugostiteljsko zanimanje, pa se time i bavim	1	2	3	4	5	6	7
8. Ugostiteljstvo je osobito zanimljiv, atraktivan i lukrativan posao	1	2	3	4	5	6	7
9. Ugostiteljstvo je tradicionalan obiteljski posao, pa ga i ja nastavljam	1	2	3	4	5	6	7
10. Ugostiteljstvo mi omogućava izražavanje mojih kreativnih potencijala	1	2	3	4	5	6	7

02. Različiti programi, planovi, projekti i mjere poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu predviđaju ostvarenje mnoštva ključnih ciljeva koji se odnose na te djelatnosti. Zaokruživanjem brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite važnost svih ponuđenih ciljeva za hrvatske ugostiteljske poduzetnike, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost dotičnog cilja.

PONUĐENI CILJEVI (abecedno)	R − LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Izgradnja objekata koji su izgledom i veličinom u skladu s okolišem	1	2	3	4	5	6	7
2. Jačanje turističke poduzetničke klime u cijelom društvu	1	2	3	4	5	6	7
3. Poboljšanje kvalitete poslovne i poduzetničke infrastrukture	1	2	3	4	5	6	7
4. Poboljšanje ponude i prilagodba svjetskom turističkom tržištu	1	2	3	4	5	6	7
5. Poticanje ekoloških i razvojno održivih turističkih djelatnosti	1	2	3	4	5	6	7
6. Povećanje učinkovitosti i konkurentnosti turističkih poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
7. Produžetak sezone i povećanje prihoda turističkih poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
8. Razvoj edukacijskih programa za male turističke poduzetnike	1	2	3	4	5	6	7
9. Razvoj i primjena suvremenih tehnologija i inovacija	1	2	3	4	5	6	7
10. Smanjenje administrativnih prepreka ulaska u turističku djelatnost	1	2	3	4	5	6	7

03. Teorije i empirijska istraživanja navode mnoštvo poželjnih osobina poduzetnika, pa smo ovdje izdvojili i kratko definirali samo neke. Upisivanjem rednih brojeva u stupcu (koloni) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite važnost svih ponuđenih osobina za poduzetnike u ugostiteljskoj djelatnosti, pri čemu broj 1 predstavlja nevažnu, a broj 7 osobito važnu poduzetničku osobinu.

PONUĐENE OSOBINE (abecedno)	R
1. **Altruizam:** Spremnost na žrtvovanje svojih interesa za druge i nesebična skrb za dobrobit drugih osoba (samopožrtvovnost, samoprijegor, samozatajnost i slično).	
2. **Društvena odgovornost:** Odgovoran odnos prema zaposlenicima, dioničarima, vlasnicima, potrošačima, dobavljačima te osobito prema društvenoj zajednici u kojoj se djeluje.	
3. **Ekološka svijest:** Svijest o nužnosti očuvanja okoliša kao najviše vrednote i zaloga budućeg rasta i razvoja, sukladnih gospodarskim, ekološkim i socijalnim mogućnostima.	
4. **Emocionalna inteligencija:** Višeslojna sposobnost poznavanja i kontrole vlastitih osjećaja te uočavanja, prepoznavanja i uspješnog odnosa prema osjećajima drugih.	
5. **Hrabrost:** Spremnost na rizik i preuzimanje odgovornosti za svoje ponašanje te uspjehe ili neuspjehe (samouvjerenost, junaštvo, neustrašivost, odvažnost, smjelost i slično).	
6. **Inovativnost:** Urođena sposobnost uvođenja novina i promjena kroz osmišljavanje različitih aplikabilnih prilagodbi novih ideja, tržišno zanimljivih proizvoda ili usluga.	
7. **Kreativnost:** Sposobnost drukčijeg, stvaralačkog razmišljanja i djelovanja, spremnost i otvorenost za nove ideje i promjene (može se razviti kroz tzv. tehnike kreativnog mišljenja).	
8. **Liderstvo:** Sposobnost animiranja, okupljanja i vođenja ljudi te njihovog motiviranja za ostvarenje liderove vizije, programa ili nekog zajedničkog cilja.	

9. **Mudrost:** Sposobnost utemeljena na razumnom iskustvenom ponašanju, odnosno vladanje znanjem i iskustvom te primjene tog znanja, kako vlastitog tako i tuđeg.	
10. **Odgovornost:** Želja za uspjehom uz potpunu spremnost preuzimanja krivnje za eventualni neuspjeh, pri čemu visina profita najčešće služi samo kao mjerilo uspjeha, a ne kao cilj.	
11. **Poslovna etičnost:** Splet moralno prihvatljivih oblika djelovanja u poslovnim aktivnostima, odnosno skup načela i standarda koji određuju moralno prihvatljivo djelovanje.	
12. **Poštenje:** Uključuje uvažavanje moralnih načela koja pokazuju osobni integritet i pobjeđuju svaku beskrupuloznu i isključivu utrku za profitom po svaku cijenu.	
13. **Radoholičnost:** Marljivost, radišnost, visok stupanj radnih navika, odnosno svekolika zaljubljenost te gotovo patološka ovisnost o radu.	
14. **Samopouzdanje:** Uvjerenost u vlastite vrijednosti, mišljenja i postupke, karakteristična za ljude koji se ufaju u sebe, u svoje snage, sposobnosti i mogućnosti.	
15. **Sklonost riziku:** Sklonosti rizičnom ponašanju u cilju ostvarenja vlastitih ideja i zamisli, neovisno o stupnju (ne)izvjesnosti i (ne)rizičnosti budućih ishoda takvih pothvata.	
16. **Socijalne vještine:** Sastavnica emocionalne inteligencije koja uključuje razvoj društvenih (socijalnih) vještina koje pripisujemo tzv. dobrom čovjeku.	
17. **Strpljenje:** Uz hrabrost, mudrost, poštenje, upornost i odgovornost, strpljenje svakom, osobito poduzetniku osigurava dostizanje i najambicioznijih ciljeva.	
18. **Svrhovitost:** Sposobnost ciljnog ponašanja, odnosno stalne usmjerenosti na aktivnosti u svrhu dostizanju nekog životnog ili poslovnog cilja.	
19. **Upornost:** Sposobnost ustrajnog slijeđenja svojih zamisli na puta k dostizanju ciljeva, neovisno o spoznaji da na tom putu vrebaju mnoge zamke, prepreke i problemi.	
20. **Vizionarstvo:** Sposobnost zanesenjaštva, sanjarstva, vidovnjaštva, proricanja, odnosno moć priviđenja, anticipacije i gledanja u budućnost.	

04. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve ponuđene motive koje potičete, a koji animiraju Vaše zaposlenike za rad, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost pojedinog motiva.

PONUĐENI MOTIVI (abecedno)	R − LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Dobra i poticajna radna atmosfera i uvjeti rada	1	2	3	4	5	6	7
2. Dobra uprava i neposredni rukovoditelji	1	2	3	4	5	6	7
3. Mogućnost dokazivanja vlastitih sposobnosti	1	2	3	4	5	6	7
4. Mogućnost sudjelovanja u dobiti poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
5. Mogućnosti obrazovanja uz rad	1	2	3	4	5	6	7
6. Pozitivan status i visok imidž poduzeća u javnosti	1	2	3	4	5	6	7
7. Različite mogućnosti napredovanja	1	2	3	4	5	6	7
8. Redovita i dobra plaća te uplate doprinosa	1	2	3	4	5	6	7
9. Stalnost i sigurnost posla (zaposlenja)	1	2	3	4	5	6	7
10. Zdravi međuljudski odnosi na svim razinama	1	2	3	4	5	6	7

05. Cjeloživotno obrazovanje bitna je sastavnica osobnog uspjeha. Ako mislite i činite tako, zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve ponuđene razloge zbog kojih Vi učite, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost pojedinog razloga.

PONUĐENI RAZLOZI (abecedno)	R − LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Intelektualno samoodržanje	1	2	3	4	5	6	7
2. Osjećaj osobne odgovornosti	1	2	3	4	5	6	7
3. Osjećaj samopostignuća	1	2	3	4	5	6	7
4. Osobna znatiželja	1	2	3	4	5	6	7
5. Ponos svojim radom	1	2	3	4	5	6	7
6. Uštede vremena i/ili novaca	1	2	3	4	5	6	7
7. Vlastiti razvoj i unapređenje	1	2	3	4	5	6	7

06. Cjeloživotno obrazovanje sastavnica je i poslovnog uspjeha. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve moguće prednosti takvog obrazovanja, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću prednost.

MOGUĆE PREDNOSTI (abecedno)	R − LJESTVICA VAŽNOSTI

1. Osiguranje dugoročnog uspjeha i konkurentnosti poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
2. Ostvarivanje poboljšica kroz prenošenje i oponašanje najbolje prakse	1	2	3	4	5	6	7
3. Postizanje veće učinkovitosti i financijskih rezultata poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
4. Povećanje kreativnosti, inovativnosti i adaptabilnosti zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
5. Privlačenje i zadržavanje ljudi koji žele učiti i pridonijeti uspjehu	1	2	3	4	5	6	7
6. Stjecanja novih znanja, vještina, umijeća i kompetencija zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
7. Vrsnije zadovoljenje sadašnjih i budućih potreba potrošača	1	2	3	4	5	6	7

07. Povećanje vrijednosti ljudskog kapitala moguće je ostvariti kroz sustav cjeloživotnog učenja ili sustav stručne i profesionalne edukacije zaposlenika. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve sastavnice znanja i vještina u svakoj od tri ponuđene skupine, a za koje držite da su nužne poduzetnicima u ugostiteljskoj djelatnosti, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost pojedine sastavnice znanja po ponuđenim skupinama.

TRI SKUPINE ZNANJA I VJEŠTINA TE NJIHOVE SASTAVNICE	R – LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. STRUČNA ZNANJA I VJEŠTINE							
1.1. Opća (teorijska) znanja o turizmu i ugostiteljstvu	1	2	3	4	5	6	7
1.2. Poznavanje specifičnosti ugostiteljskih procesa rada (usluživanja)	1	2	3	4	5	6	7
1.3. Suvremena stručna znanja i vještine u ugostiteljskoj struci	1	2	3	4	5	6	7
1.4. Znanja i vještine potrebne za izvedbu konkretnih poslova	1	2	3	4	5	6	7
1.5. Inovativna i kreativna ugostiteljska znanja i vještine	1	2	3	4	5	6	7
1.6. Vrsno formalno ugostiteljsko stručno obrazovanje	1	2	3	4	5	6	7
2. MARKETINŠKA ZNANJA I VJEŠTINE							
2.1. Poznavanje tržišta (potražnja, ponuda, potrebe i zahtjevi potrošača)	1	2	3	4	5	6	7
2.2. Poznavanje domaće i strane konkurencije (prednosti i slabosti)	1	2	3	4	5	6	7
2.3. Proizvod i usluga (asortiman, razvoj, inovacije i slično)	1	2	3	4	5	6	7
2.4. Cijena (politika i formiranje cijena proizvoda i usluga)	1	2	3	4	5	6	7
2.5. Prodajna distribucija (politika, kanali i metode prodaje i nabave)	1	2	3	4	5	6	7
2.6. Promocija (oglašavanje, unapređenje prodaje, osobna prodaja, ekonomski publicitet, odnosi s javnošću i slično)	1	2	3	4	5	6	7
3. MENADŽMENTSKA ZNANJA I VJEŠTINE							
3.1. Planiranje poduzetničkih aktivnosti	1	2	3	4	5	6	7
3.2. Organiziranje proizvodnje i usluživanja	1	2	3	4	5	6	7
3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima (resursima)	1	2	3	4	5	6	7
3.4. Vođenje i upravljanje poslovanjem poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
3.5. Koordinacija svih poslovnih aktivnosti	1	2	3	4	5	6	7
3.6. Nadzor i kontrola planiranih poslovnih aktivnosti	1	2	3	4	5	6	7

08. Upravljanje je znanjem kreiranje organizacijske kulture koja potiče i podržava kreativnost, inovativnost, fleksibilnost, radnu atmosferu i transfer znanja, pri čemu se maksimalno koristi znanje svih zaposlenika, kao temeljni input dugoročnog razvoja. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve ponuđene temeljne odrednice upravljanja znanjem u Vašem poduzeću, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost pojedine odrednice upravljanja znanjem.

TEMELJNE ODREDNICE UPRAVLJANJA ZNANJEM (abecedno)	R – LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Identificirati eksperte i nositelje upravljanja znanjem	1	2	3	4	5	6	7
2. Identificirati izvore i tokove potrebnog znanja	1	2	3	4	5	6	7
3. Identificirati ključna konkurentna znanja i vještine	1	2	3	4	5	6	7
4. Inkorporirati znanja u proizvode, usluge i procese	1	2	3	4	5	6	7
5. Kreirati banke znanja dostupne svim zaposlenicima	1	2	3	4	5	6	7
6. Kreirati i upravljati znanjem o potrošačima i dobavljačima	1	2	3	4	5	6	7
7. Omogućiti pristup resursima postojećeg i novog znanja	1	2	3	4	5	6	7
8. Podržavati kreativnost i inovativnost svih zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
9. Primijeniti znanja kao poluge kreiranja dodane vrijednosti	1	2	3	4	5	6	7
10. Proizvoditi vlastito znanje kao osobito vrijedan resurs	1	2	3	4	5	6	7
11. Razmjenjivati znanje kroz učenje, seminare i demonstracije	1	2	3	4	5	6	7
12. Stimulirati zaposlenike za stjecanje novih znanja	1	2	3	4	5	6	7

13. Učiti ljude međusobnoj razmjeni i transferu stečenih znanja	1	2	3	4	5	6	7
14. Ugraditi odgovornost za implementiranje upravljanja znanjem	1	2	3	4	5	6	7
15. Upravljati iskustvima pojedinaca te ih zadržavati u poduzeću	1	2	3	4	5	6	7

09. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve moguće (ponuđene) načine povećanja vrijednosti ljudskog kapitala, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost pojedinog načina.

MOGUĆI NAČINI (abecedno)	R − LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Obrazovanje u sklopu različitih javnih programa edukacije	1	2	3	4	5	6	7
2. Organizacijom edukacijskih tečajeva i seminara u režiji poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
3. Organizacijom tematske edukacije specijaliziranih ustanova	1	2	3	4	5	6	7
4. Stalnim posjetima domaćim i međunarodnim sajmovima i izložbama	1	2	3	4	5	6	7
5. Sudjelovanje na domaćim i inozemnim seminarima i konferencijama	1	2	3	4	5	6	7
6. To prepuštamo osobnom izboru i financiranju zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
7. Ulaganjem u stalno formalno i informalno školovanje zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
8. Ulaganjem u suvremenu IT tehnologiju za učenje (tzv. e-learning)	1	2	3	4	5	6	7

10. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve ponuđene prednosti koje Vašem poduzeću omogućava suvremena informacijska tehnologija, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost te prednosti.

PONUĐENE PREDNOSTI (abecedno)	R − LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Brzo premošćivanje vremena i prostora (mjesta)	1	2	3	4	5	6	7
2. Mogućnosti za efikasnije predstavljanje novih proizvoda i usluga	1	2	3	4	5	6	7
3. Razvoj novih oblika poslovne informatičke pismenosti	1	2	3	4	5	6	7
4. Veća ažurnost poslovnih aktivnosti i obavljanja poslova	1	2	3	4	5	6	7
5. Veća samostalnost pri donošenju poslovnih odluka	1	2	3	4	5	6	7
6. Veće mogućnosti komuniciranja s ciljnim tržištima	1	2	3	4	5	6	7
7. Veće mogućnosti komuniciranja s dobavljačima i kupcima	1	2	3	4	5	6	7
8. Veće mogućnosti prilagođavanja potrebama potrošača	1	2	3	4	5	6	7
9. Veće mogućnosti vizualizacije i permanentne edukacije	1	2	3	4	5	6	7
10. Veći i brži protok i izmjene poslovnih informacija i dokumentacije	1	2	3	4	5	6	7

11. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve moguće kriterije na temelju kojih Vaše poduzeće nabavlja informatičku opremu, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost pojedinog kriterija.

MOGUĆI KRITERIJI	R − LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Djelotvornost i učinkovitost informacijskog sustava	1	2	3	4	5	6	7
2. Usklađenost poslovnih s planovima informatike	1	2	3	4	5	6	7
3. Komplementarnost s postojećom IT-opremom	1	2	3	4	5	6	7
4. Kompatibilnost s postojećom IT-opremom	1	2	3	4	5	6	7
5. Isplativost ulaganja u informacijski sustav	1	2	3	4	5	6	7
6. Kvaliteta usluga informacijskog sustava ili dijelova	1	2	3	4	5	6	7
7. Rizik ključnih automatiziranih poslovnih procesa	1	2	3	4	5	6	7
8. Sigurnost, pouzdanost i zaštita informacijskog sustava	1	2	3	4	5	6	7
9. Većina poduzeća ima tu opremu, pa smo je i mi nabavili	1	2	3	4	5	6	7

12. Stavljanjem križića u odgovarajuću kućicu, ogovorite na sljedeća dihotomna pitanja:

PONUĐENA PITANJA	DA	NE
1. Zadovoljava li postojeća informatička infrastruktura sve potrebe Vašeg poduzeća?		
2. Ima li Vaše poduzeće priključak na internet i e-mail adresu?		
3. Ima li Vaše poduzeće web-stranicu?		
4. Ima li Vaše poduzeće Facebook profil?		
5. Posjeduje li Vaše poduzeće tzv. Menadžment informacijski sustav?		
6. Posjeduje li Vaše poduzeće intranet mrežu (interna mreža za vezu zaposlenika)?		
7. Ima li Vaše poduzeće data warehousing sustav (baza podataka o transakcijama)?		
8. Razmjenjujete li podatke s dobavljačima i distributerima elektroničkim putem?		

9. Obavljate li transakcije s dobavljačima i kupcima elektroničkim putem?		
10. Nudi li Vaše poduzeće mogućnost rezervacija putem e-commercea (internet trgovine)?		
11. Mogu li zaposlenici obavljati poslove iz kuće pomoću računala (tzv. teleworking)?		
12. Ulaže li Vaše poduzeće sredstva u posebno informatičko obrazovanje zaposlenika?		

13. Zaokruživanjem rednog broja, označite koliko često koristite internet za potrebe posla.

1. Više puta godišnje
2. Jedanput mjesečno
3. Više puta mjesečno
4. Jedanput tjedno
5. Više puta tjedno
6. Svaki dan, barem jednom
7. Svaki dan, više puta

14. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite važnost svih ponuđenih razloga zbog kojih Vi i Vaši zaposlenici koristite internet, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost pojedinog razloga korištenja.

MOGUĆI RAZLOZI KORIŠTENJA (abecedno)	R – LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Čitanje informacija (vijesti) iz dnevnih i tjednih novina	1	2	3	4	5	6	7
2. Komunikacija uz upotrebu chatova, foruma i slično	1	2	3	4	5	6	7
3. Pretraživanje baza podataka u potrazi za novim znanjem	1	2	3	4	5	6	7
4. Pretraživanje znanja u cilju donošenja dobrih odluka	1	2	3	4	5	6	7
5. Prikupljanje informacija za našu poslovnu banku podataka	1	2	3	4	5	6	7
6. Prikupljanje informacija za rješavanje poslovnih problema	1	2	3	4	5	6	7
7. Prikupljanje tržišnih informacija iz naše djelatnosti	1	2	3	4	5	6	7
8. Slanje i primanje e-pošte (kupci, dobavljači, vlasnici i slično)	1	2	3	4	5	6	7
9. Traženje informacija koje se odnose na privatni život	1	2	3	4	5	6	7
10. Traženje zanimljivih informacija iz svakodnevnog života	1	2	3	4	5	6	7

15. Upisivanjem rednih brojeva u stupcu (koloni) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve ponuđene vanjske i unutarnje barijere koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i povećanje konkurentnosti malog ugostiteljskog poduzetništva, pri čemu broj 1 označava zanemarivu, a broj 7 osobito značajnu barijeru.

VANJSKE (EKSTERNE) BARIJERE (abecedno)	R
1. Marginalizacija MSP-a kao generatora novog zapošljavanja i gospodarskog razvoja	
2. Nekonzistentnost Vladine politike, pravne regulative i sustava potpore MSP-u	
3. Nepoticajan poslovni ambijent i politika stvaranja povoljnog poduzetničkog okruženja	
4. Nepristupačnost poduzeća MSP-a unutarnjem tržištu Europske unije	
5. Nerazvijenost industrijskih grana na koje bi se poslovno vezala poduzeća MSP-a	
6. Nerazvijenost infrastrukture i financijskih tržišta za potrebe sektora MSP-a	
7. Neselektivnost monetarne, kreditne i fiskalne politike prema sektoru MSP-a	
8. Niska razina poduzetničke klime i poduzetničke kulture u poslovnom okruženju	
9. Niska razina ulaganja u razvoj nacionalnih ugostiteljsko-hotelijerskih brendova	
10. Ograničenost poticanja i investicija u sektoru MSP-a koje se temelje na znanju	
11. Ograničenost potražnje na domaćem ugostiteljsko-hotelijerskom tržištu	
12. Pravna i teorijska nedefiniranost MSP-a u ugostiteljsko-hotelijerskom sektoru	
13. Prepreke u području osnivanja i poslovanja poduzeća MSP-a	
14. Visok stupanj korupcije, što povećava rizik i troškove poslovanja poduzeća MSP-a	
15. Visok stupanj privatizacijskog kriminala te nesankcioniranje takvih pojava	
UNUTARNJE (INTERNE) BARIJERE (abecedno)	**R**
1. Nedostatna skrb o poslovnoj etici i društveno odgovornom poslovanju ugostiteljstva	
2. Nedostatna skrb o zaštiti okoliša i održivom razvoju ugostiteljskog poslovanja	
3. Nedostatnost vrsnih tehničko-tehnoloških, financijskih i kadrovskih resursa u ugostiteljstvu	
4. Neprofitabilnost i neakumulativnost ugostiteljsko-hotelijerskih poduzeća	
5. Niska kvaliteta proizvoda i usluga te produktivnosti ugostiteljskog poslovanja	
6. Niska razina organiziranja poduzeća u klastere (grozdove) i strateške ugostiteljske alijanse	
7. Niska razina primjene novih proizvodnih i informacijskih tehnologija u ugostiteljstvu	

8. Niska razina primjene suvremenih marketinških znanja i vještina u ugostiteljstvu	
9. Nizak stupanj znanja i vještina te nizak intenzitet usvajanja novih ugostiteljskih znanja	
10. Pomanjkanje kvalitetnih kadrova i nebriga o njihovom stalnom usavršavanju	
11. Stručna i profesionalna nekompetentnost menadžera i zaposlenika u ugostiteljstvu	
12. Tržišna zatvorenost prema etabliranim ugostiteljskim sustavima kao mogućim partnerima	
13. Usmjerenost na proizvode i usluge utemeljene ne relativno niskoj proizvodnosti	
14. Usmjerenost na tradicionalne proizvode i usluge te lokalna i regionalna tržišta	
15. Zastarjelost tehnoloških rješenja i opreme u većini ugostiteljskih poduzeća	

16. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve ponuđene statičke izvore stvaranja konkurentske prednosti Vašeg poduzeća, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost pojedinih izvora.

IZVORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI (abecedno)	R − LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Animiranje stručnjaka i investiranje u kvalitetne ljudske potencijale	1	2	3	4	5	6	7
2. Dobre poduzetničke osobine i znanja vlasnika-poduzetnika	1	2	3	4	5	6	7
3. Generiranje novih ideja putem timskog rada ljudi različitih profila	1	2	3	4	5	6	7
4. Neformalna radna okolina te stalna razmjena stajališta, ideja i znanja	1	2	3	4	5	6	7
5. Poticajan sustav motiviranja zaposlenika te njihova lojalnost	1	2	3	4	5	6	7
6. Profesionalnost zaposlenika, spremnost na suradnju i istraživanje	1	2	3	4	5	6	7
7. Realna procjena vlastitih sposobnosti i preuzimanje inicijativa	1	2	3	4	5	6	7
8. Samostalnost u radu i odlučivanju te preuzimanje odgovornosti	1	2	3	4	5	6	7
9. Visok stupanj fleksibilnosti organizacije i poduzetničke kulture	1	2	3	4	5	6	7
10. Visoka motivacija za ostvarivanje postignuća zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
11. Visoka produktivnost rada i stupanj zadovoljstva zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
12. Visoka razina menadžmentskih znanja i vještina vlasnika poduzeća	1	2	3	4	5	6	7

17. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve ponuđene izvore stvaranja konkurentske prednosti Vašeg poduzeća na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost pojedinih izvora.

IZVORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI (abecedno)	R − LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Mnoštvo praktičnih znanja i know-how-a o proizvodima i uslugama	1	2	3	4	5	6	7
2. Dobro osmišljen sustav stalnog stručnog usavršavanja zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
3. Primjena tehnoloških inovacija, poduzetničkih znanja i vještina	1	2	3	4	5	6	7
4. Korištenje kreativnog i inovativnog potencijala zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
5. Na znanju utemeljena vizija, misija i dugoročni ciljevi poduzeća	1	2	3	4	5	6	7
6. Organiziranje treninga i inih oblika cjeloživotnog učenja zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
7. Samostalno razvijanje, a prema potrebi i kupnja novih znanja	1	2	3	4	5	6	7
8. Upravljanje znanjem korištenjem alata poslovne inteligencije	1	2	3	4	5	6	7
9. Visoka razina znanja, vještina i akumuliranog iskustva zaposlenika	1	2	3	4	5	6	7
10. Nabava i korištenje suvremene informacijske tehnologije	1	2	3	4	5	6	7
11. Primjena novih proizvodnih i uslužnih tehnika i tehnologije	1	2	3	4	5	6	7
12. Razvoj sustava transfera znanja uz uporabu intraneta i interneta	1	2	3	4	5	6	7

18. Zaokruživanjem rednih brojeva u stupcima (kolonama) R, na ljestvici od 1 do 7, ocijenite sve ponuđene marketinške izvore stvaranja konkurentske prednosti Vašeg poduzeća, pri čemu broj 1 označava najmanju, a broj 7 najveću važnost pojedinih izvora.

IZVORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI (abecedno)	R − LJESTVICA VAŽNOSTI						
1. Dobri odnosi s dobavljačima i drugim poslovnim partnerima	1	2	3	4	5	6	7
2. Dobri odnosi i poznavanje potreba i želja naših kupaca i potrošača	1	2	3	4	5	6	7
3. Dobro poznavanje konkurencije i tržišta naših proizvoda i/ili usluga	1	2	3	4	5	6	7
4. Orijentacija poduzeća na vrijednost, inovacije i raznolikost	1	2	3	4	5	6	7
5. Otvorenost poduzeća za tržišne promjene i nova iskustva	1	2	3	4	5	6	7
6. Pravodobno reagiranje na promjene potreba i zahtijeva potrošača	1	2	3	4	5	6	7
7. Prepoznatljiva kvaliteta, dizajn, cijene i asortiman proizvoda i usluga	1	2	3	4	5	6	7
8. Prikupljanje i analiza informacija o nabavnim i prodajnim tržištima	1	2	3	4	5	6	7

9. Prilagođenost proizvoda i usluga pojedinačnim korisnicima	1	2	3	4	5	6	7
10. Razvoj novih proizvoda i usluga i osvajanje novih tržišta	1	2	3	4	5	6	7
11. Skrb o stupnju zadovoljstva svih korisnika proizvoda i usluga	1	2	3	4	5	6	7
12. Velik broj lojalnih kupaca i potrošača u odnosu na konkurente	1	2	3	4	5	6	7

19. Stavljanjem križića u odgovarajuću kućicu, ogovorite na sljedeća dihotomna pitanja:

PONUĐENA PITANJA	DA	NE
13. Kvalifikacije Vaših zaposlenika odgovaraju traženim standardima u praksi?		
14. Provodite li dodatno obrazovanje i usavršavanje Vaših zaposlenika?		
15. Imate li sustav nagrađivanja i stimuliranja zaposlenih prema njihovom doprinosu?		
16. Imate li jasno uspostavljenu organizacijsku strukturu Vašeg poduzeća?		
17. Držite li da takva struktura odgovara prilikama u poslovnom okruženju?		
18. Koristite li inovacije razvijene u Vašem poduzeću ili od strane nekog drugog?		
19. Jesu li Vaši potrošači zadovoljni Vašim proizvodima i/ili uslugama?		
20. Prigovaraju li (reklamiraju li) Vaši potrošači često na Vaše proizvode i/ili usluge?		
21. Provodite li istraživanje glede razvoja novih proizvoda, usluga i poslovnih rješenja?		
22. Mijenjate li često Vaše dobavljače, jer ste njima nezadovoljni?		
23. Prepuštate li neke poslovne aktivnosti specijaliziranim poduzećima?		
24. Sudjelujete li u nekom poslovnom povezivanju ili umrežavanju poslovnih aktivnosti?		

20. Na temelju svega što ste izjavili u ovom upitniku i Vaših objektivnih tržišnih spoznaja, stavljanjem križića u odgovarajuće kućice odgovarajućih stupaca (kolona), pokušajte odrediti stupanj konkurentnosti Vašeg poduzeća u odnosu na izravne lokalne (L), regionalne (R), nacionalne (N) i inozemne (I) konkurente u ugostiteljskoj djelatnosti. (Napomena: za svaku razinu, odnosno stupac L, R, N i I možete ponuditi samo po jednu odrednicu Vaše konkurentnosti za svaku ponuđenu konstataciju; primjerice, ukoliko držite da je Vaše poduzeće lider na regionalnom tržištu, križić u 1. redu tablice stavit ćete samo u stupac R).

OPIS STUPNJA KONKURENTNOSTI	L	R	N	I
1. Poduzeće je lider u svojoj djelatnosti				
2. Poduzeće prednjači u većini sastavnica konkurentnosti				
3. Poduzeće se ravnopravno nosi s izravnim konkurentima				
4. Poduzeće intenzivno radi na dostizanju konkurenata				
5. Poduzeće je pratitelj i oponašatelj izravnih konkurenata				
6. Poduzeće je dobro pozicionirano u svojoj tržišnoj niši				
7. Poduzeće zaostaje u većini sastavnica konkurentnosti				

21. PODACI O PODUZEĆU I ISPITANIKU

Puni naziv poduzeća: _____
Sjedište poduzeća: _____
Pravni oblik poduzeća: _____
Djelatnost poduzeća: _____
Telefon, e-mail: _____
Broj zaposlenih: _____, od toga žena: _____
Restoranski kapacitet: ukupno mjesta (stolaca): _____
Smještajni kapacitet: soba: _____, ležaja: _____
Ime ispitanika: _____
Spol ispitanika: M Ž i dob ispitanika: _____
Školska sprema: SSS VŠS VSS MR DR

Mjesto anketiranja: _____

Vrijeme anketiranja: _____

Datum anketiranja: _____

Potpis anketara: _____

E.1.3. Pravno-organizacijski oblik poduzeća te rodna (spolna) i obrazovna struktura vlasnika – ispitanika

U tablici 40 predočeni su podaci o broju anketiranih ispitanika po pojedinim stratumima, odnosno županijama, zatim o pravno-organizacijskom obliku njihovih poduzeća te o rodnoj i obrazovnoj strukturi ispitanika. Iz tablice je razvidno da je na razini cijelog uzorka, uz neznatna odstupanja po pojedinim stratumima, odnosno županijama, bilo 219 (ili 70,42%) obrta i 92 (ili 29,58%) društava s ograničenom odgovornosti. Od ukupnog broja od 311 ispitanika, bilo je 104 (ili 33,44%) žene i 207 (ili 66,56%) muškaraca. Konačno, od ukupnog broja od 311 ispitanika, bilo je 143 (ili 45,98%) onih sa srednjom stručnom spremom, zatim 103 (ili 33,12%) njih s višom stručnom spremom, 63 (ili 20,26%) onih s visokom stručnom spremom te 2 (ili 0,64%) njih s naslovom magistrica (obje su žene).

Tablica 40: Pravno-organizacijski oblik poduzeća te rodna (spolna) i obrazovna struktura vlasnika

STRATUMI – ŽUPANIJE	ISPIT.	OBRT	D.O.O.	ŽENE	MUŠKI	SSS	VŠS	VSS	MR
Bjelovarsko-bilogorska	3	3	0	2	1	1	2	0	0
Brodsko-posavska	6	3	3	2	4	2	1	3	0
Dubrovačko-neretvanska	19	14	5	6	13	8	8	3	0
Grad Zagreb	41	23	18	9	32	25	12	4	0
Istarska	39	27	12	13	26	17	15	7	0
Karlovačka	5	4	1	3	2	2	2	0	1
Koprivničko-križevačka	4	4	0	2	2	2	2	0	0
Krapinsko-zagorska	6	6	0	4	2	2	2	2	0
Ličko-senjska	9	6	3	3	6	6	3	0	0
Međimurska	3	2	1	0	3	2	1	0	0
Osječko-baranjska	8	3	5	3	5	4	3	1	0
Požeško-slavonska	3	3	0	0	3	2	1	0	0
Primorsko-goranska	43	32	11	19	24	15	13	15	0
Sisačko-moslavačka	6	4	2	1	5	4	1	0	1
Splitsko-dalmatinska	39	27	12	14	25	15	12	12	0
Šibensko-kninska	14	10	4	5	9	8	3	3	0
Varaždinska	7	4	3	2	5	3	1	3	0
Virovitičko-podravska	3	2	1	1	2	2	1	0	0
Vukovarsko-srijemska	7	7	0	1	6	6	1	0	0
Zadarska	33	26	7	12	21	12	14	7	0
Zagrebačka	13	9	4	2	11	5	5	3	0
HRVATSKA – UKUPNO	**311**	**219**	**92**	**104**	**207**	**143**	**103**	**63**	**2**
SUDJELOVANJE (%)	**100%**	**70,42**	**29,58**	**33,44**	**66,56**	**45,98**	**33,12**	**20,26**	**0,64**

Među poduzećima više nego dvostruko prevladavaju obrti, među ispitanicima gotovo duplo je više muškaraca, a glede stručne spreme gotovo je polovica onih sa srednjom stručnom spremom i trećina onih s višom stručnom spremom.

E.1.4. Rodna (spolna) struktura zaposlenika

U tablici 41 predočeni su podaci o zaposlenicima u poduzećima ispitanika po pojedinim stratumima, odnosno županijama. Iz tablice je razvidno da je u 311 poduzeća bilo ukupno 2.376 zaposlenika, ili prosječno 7,63. Na prva tri mjesta prema prosjeku zaposlenika nalaze se: 1. Sisačko-moslavačka županija (19,50), 2. Varaždinska županija (17,28) te 3. Zagrebačka županija (12,69). Na posljednja tri mjesta prema prosjeku zaposlenika nalaze se: 19. Dubrovačko-neretvanska (5,15), 20. Šibensko-kninska županija (4,71) te 21. Zadarska županija (4,27).

Tablica 41: Rodna (spolna) struktura zaposlenika

STRATUMI – ŽUPANIJE	PODUZEĆA	ZAPOSLENI	PROSJEK	RANG	ŽENE	MUŠKI
Bjelovarsko-bilogorska	3	16	5,33	18	10	6
Brodsko-posavska	6	76	12,66	4	34	42
Dubrovačko-neretvanska	19	98	5,15	19	49	49
Grad Zagreb	41	248	6,04	16	120	128
Istarska	39	243	6,23	15	137	106
Karlovačka	5	55	11,00	6	33	22
Koprivničko-križevačka	4	43	10,75	7	29	14
Krapinsko-zagorska	6	34	5,66	17	18	16
Ličko-senjska	9	67	7,44	12	37	30
Međimurska	3	21	7,00	13	11	10
Osječko-baranjska	8	64	8,00	11	32	32
Požeško-slavonska	3	36	12,00	5	19	17
Primorsko-goranska	43	371	8,62	9	202	169
Sisačko-moslavačka	6	117	19,50	1	79	38
Splitsko-dalmatinska	39	317	8,12	10	176	141
Šibensko-kninska	14	66	4,71	20	39	27
Varaždinska	7	121	17,28	2	65	56
Virovitičko-podravska	3	30	10,00	8	24	6
Vukovarsko-srijemska	7	47	6,71	14	25	22
Zadarska	33	141	4,27	21	75	66
Zagrebačka	13	165	12,69	3	72	93
HRVATSKA – UKUPNO	**311**	**2.376**	**7,63**	**–**	**1.286**	**1.090**
SUDJELOVANJE (%)	**–**	**100%**	**–**	**–**	**54,12**	**45,88**

Nadalje, od ukupno 2.376 zaposlenika bilo je 1.286 (ili 54,12%) žena i 1090 (ili 45,88%) mušraraca, što je i logično, budući da je riječ o djelatnostima s pretežitom ženskom radnom snagom. Sukladno tome, moglo bi se očekivati da i među vlasnicima bude više žena, što, nažalost, ovdje nije slučaj.

S.1. TABLICE IZRAČUNA ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I KOEFICIJENTA ASIMETRIJE PO PITANJIMA I STRATUMIMA (ŽUPANIJAMA)

1. PITANJE	01.1.	01.2.	01.3.	01.4.	01.5.	01.6.	01.7.	01.8.	01.9.	01.10.	Pros.
Bjelovarsko-bilogorska	3,33	4,00	3,00	5,67	6,33	4,67	6,33	4,00	2,67	4,00	4,40
Brodsko-posavska	3,83	5,00	2,67	5,00	4,33	6,67	5,17	5,83	4,83	5,50	4,88
Dubrovačko-neretvanska	2,89	4,00	3,05	4,95	4,11	4,16	3,95	5,05	3,32	5,16	4,06
Grad Zagreb	4,02	4,17	2,76	4,41	4,02	4,05	3,83	5,17	3,51	4,49	4,04
Istarska	4,03	4,64	2,00	5,23	4,59	4,26	3,85	4,79	3,49	5,10	4,20
Karlovačka	2,80	4,80	2,80	4,20	3,00	3,20	5,40	5,40	3,60	5,00	4,02
Koprivničko-križevačka	2,75	2,50	2,50	4,50	2,50	3,50	2,75	4,25	3,75	4,50	3,35
Krapinsko-zagorska	5,00	5,00	3,33	5,00	4,17	4,00	4,17	3,83	3,17	5,17	4,28
Ličko-senjska	3,56	4,33	1,78	6,11	3,11	7,00	3,89	5,22	3,78	5,44	4,42
Međimurska	3,00	5,33	2,00	5,67	4,00	3,00	2,33	5,67	3,00	5,00	3,90
Osječko-baranjska	3,50	4,13	1,00	4,75	4,88	4,75	4,50	5,50	3,25	4,88	4,11
Požeško-slavonska	4,67	6,33	5,00	4,67	5,00	7,00	4,33	4,67	4,33	4,67	5,07
Primorsko-goranska	3,35	4,65	1,67	4,21	3,77	4,37	3,56	4,84	2,95	4,74	3,81
Sisačko-moslavačka	3,67	5,83	2,83	5,50	3,50	3,83	4,33	5,67	1,67	5,33	4,22
Splitsko-dalmatinska	4,23	4,36	2,72	5,00	4,49	4,31	3,56	4,95	3,51	4,67	4,18
Šibensko-kninska	4,00	4,50	2,50	4,71	3,71	3,50	2,57	5,50	3,14	4,43	3,86
Varaždinska	5,00	5,14	1,29	5,00	5,86	4,14	2,71	5,86	3,14	5,29	4,34
Virovitičko-podravska	3,00	5,00	1,67	5,00	3,00	5,00	1,67	5,00	1,00	5,67	3,60
Vukovarsko-srijemska	2,86	2,43	2,57	3,57	4,57	3,00	2,71	3,86	2,71	3,43	3,17
Zadarska	3,76	5,15	2,15	5,39	3,45	4,39	3,67	4,94	3,09	4,97	4,10
Zagrebačka	3,92	3,92	2,00	4,38	3,62	3,69	2,77	4,08	3,08	4,38	3,58
1. PITANJE – IZRAČUN											
Aritmetička sredina	3,77	4,50	2,32	4,84	4,06	4,30	3,67	4,95	3,27	4,81	4,05
Standardna devijacija	2,34	2,14	1,95	1,84	2,56	2,69	2,55	1,93	2,56	1,94	1,19
Koeficijent asimetrije	0,11	-0,27	1,33	-0,59	-0,07	-0,25	0,19	-0,69	0,50	-0,67	0,02
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311

2. PITANJE	02.1.	02.2.	02.3.	02.4.	02.5.	02.6.	02.7.	02.8.	02.9.	02.10.	Pros.
Bjelovarsko-bilogorska	3,00	6,00	6,33	5,33	6,00	6,33	6,33	5,67	5,67	7,00	5,77
Brodsko-posavska	3,17	5,33	4,83	4,17	4,17	4,17	4,67	4,33	4,83	5,83	4,55
Dubrovačko-neretvanska	5,16	5,53	5,47	5,21	5,84	5,84	6,26	5,63	5,63	5,53	5,61
Grad Zagreb	5,15	5,12	5,66	5,49	5,22	5,59	5,49	4,95	5,27	5,37	5,33
Istarska	5,05	5,69	5,62	5,44	5,36	5,38	5,38	5,28	5,13	6,08	5,44
Karlovačka	4,00	5,00	5,20	4,80	4,80	4,60	5,60	4,60	4,40	4,60	4,76
Koprivničko-križevačka	4,25	5,25	5,25	5,25	5,75	5,75	6,00	5,25	6,00	6,00	5,48
Krapinsko-zagorska	6,17	6,00	5,33	4,67	6,00	6,00	4,67	5,67	5,00	5,67	5,52
Ličko-senjska	5,67	5,67	5,33	5,67	5,67	5,44	5,44	5,22	4,56	5,67	5,43
Međimurska	5,00	5,33	5,00	4,00	4,00	4,67	5,33	4,00	4,00	6,67	4,80

Osječko-baranjska	3,88	4,25	4,88	4,38	4,25	5,25	4,13	4,38	4,38	5,63	4,54
Požeško-slavonska	4,67	5,00	5,33	5,67	5,67	5,33	6,33	4,33	4,33	5,67	5,23
Primorsko-goranska	5,30	5,37	5,12	5,16	5,28	5,42	5,23	4,86	4,88	5,19	5,18
Sisačko-moslavačka	5,33	5,67	4,83	5,67	6,00	4,67	4,83	5,17	5,17	5,17	5,25
Splitsko-dalmatinska	5,00	5,36	5,23	5,31	5,10	5,13	5,46	4,74	4,74	5,51	5,16
Šibensko-kninska	5,79	5,71	5,36	5,64	5,79	5,86	5,86	5,00	5,64	5,36	5,60
Varaždinska	5,71	5,57	5,57	5,00	5,86	5,57	6,14	5,29	5,71	5,29	5,57
Virovitičko-podravska	5,00	6,00	5,00	6,67	6,33	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,30
Vukovarsko-srijemska	4,71	6,14	5,57	6,14	5,71	6,00	6,43	5,71	5,86	6,71	5,90
Zadarska	5,42	5,76	5,18	5,21	5,67	5,45	5,55	4,91	4,82	5,55	5,35
Zagrebačka	4,38	4,54	5,15	5,38	4,85	4,85	5,38	5,15	5,69	5,31	5,07
2. PITANJE – IZRAČUN											
Aritmetička sredina	5,08	5,43	5,33	5,30	5,36	5,42	5,50	5,04	5,09	5,57	5,31
Standardna devijacija	1,98	1,63	1,64	1,70	1,62	1,64	1,81	1,78	1,75	1,83	1,30
Koeficijent asimetrije	-0,71	-1,05	-0,86	-0,87	-0,83	-1,05	-1,17	-0,58	-0,74	-1,16	-0,98
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311

3. PITANJE	**03.1.**	**03.2.**	**03.3.**	**03.4.**	**03.5.**	**03.6.**	**03.7.**	**03.8.**	**03.9.**	**03.10.**
Bjelovarsko-bilogorska	5,00	4,67	6,33	6,33	6,67	5,67	6,67	6,00	5,67	6,33
Brodsko-posavska	4,67	5,50	4,50	5,50	5,50	5,33	5,50	5,67	5,00	5,67
Dubrovačko-neretvanska	4,95	6,32	6,05	6,11	6,21	5,84	6,21	6,26	6,42	6,32
Grad zagreb	4,44	5,95	5,39	4,71	5,56	5,98	6,05	5,76	5,80	5,93
Istarska	4,69	6,00	5,62	5,90	6,05	6,08	6,44	6,08	5,69	5,72
Karlovačka	5,20	5,40	5,20	5,60	6,00	6,20	6,20	6,60	5,80	5,40
Koprivničko-križevačka	5,50	5,00	5,50	5,25	5,75	6,25	5,50	6,25	5,50	5,50
Krapinsko-zagorska	5,17	6,00	5,67	5,00	6,00	5,00	5,33	5,50	4,33	4,83
Ličko-senjska	4,56	5,89	5,33	5,67	6,44	6,33	6,44	5,33	5,56	5,89
Međimurska	4,33	6,67	5,67	6,33	6,33	6,00	5,33	5,67	5,33	3,67
Osječko-baranjska	4,88	6,38	5,50	6,00	5,88	5,88	6,13	6,25	5,75	6,13
Požeško-slavonska	5,00	4,33	5,00	5,33	6,67	7,00	5,33	4,67	4,33	5,67
Primorsko-goranska	5,23	6,21	5,91	5,44	5,86	5,77	5,65	5,60	5,72	6,09
Sisačko-moslavačka	3,50	4,33	5,33	5,50	5,50	5,50	5,67	6,00	5,83	4,17
Splitsko-dalmatinska	4,33	5,59	4,92	5,79	6,10	5,67	5,85	5,77	5,79	6,10
Šibensko-kninska	5,43	6,57	5,21	5,64	6,00	5,00	5,29	6,21	6,07	6,50
Varaždinska	4,71	6,29	5,71	6,29	5,57	5,71	5,86	5,57	5,71	6,43
Virovitičko-podravska	7,00	7,00	5,33	6,67	5,67	6,67	7,00	6,33	5,00	6,67
Vukovarsko-srijemska	5,00	6,71	6,29	5,71	5,57	5,57	5,00	5,29	5,43	5,43
Zadarska	5,24	6,39	6,06	5,73	6,12	5,70	5,67	5,36	5,61	5,58
Zagrebačka	4,85	6,62	5,85	6,00	6,38	6,46	6,54	6,46	6,23	6,46
3. PITANJE – IZRAČUN										
Aritmetička sredina	4,84	6,04	5,58	5,62	5,96	5,83	5,92	5,82	5,73	5,90
Standardna devijacija	1,83	1,29	1,51	1,40	1,24	1,37	1,31	1,22	1,29	1,40
Koeficijent asimetrije	-0,54	-1,30	-1,05	-0,98	-1,30	-1,27	-1,44	-0,85	-1,26	-1,51
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1

Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311

3. PITANJE (nastav.)	**03.11.**	**03.12.**	**03.13.**	**03.14.**	**03.15.**	**03.16.**	**03.17.**	**03.18.**	**03.19.**	**03.20.**	**Pros.**
Bjelovarsko-bilogorska	6,67	5,33	6,67	6,33	5,33	5,67	6,00	6,00	5,33	4,33	5,85
Brodsko-posavska	5,67	6,67	6,50	6,17	5,67	6,17	6,17	6,33	6,00	5,33	5,68
Dubrovačko-neretvanska	6,11	5,89	5,89	6,26	5,21	5,74	6,05	6,21	6,05	5,05	5,96
Grad Zagreb	5,46	5,63	5,61	5,71	5,10	5,22	5,07	5,41	6,05	5,17	5,50
Istarska	5,46	5,46	6,03	6,13	5,18	5,82	5,49	5,72	6,10	5,36	5,75
Karlovačka	5,00	5,60	5,60	5,60	5,00	5,60	5,40	5,40	6,40	4,60	5,59
Koprivničko-križevačka	4,50	5,50	6,00	5,25	5,25	5,50	5,75	6,00	6,00	5,50	5,56
Krapinsko-zagorska	5,00	4,50	5,83	5,83	5,83	5,67	4,67	5,00	5,33	3,83	5,22
Ličko-senjska	5,22	5,00	6,11	6,44	4,33	5,22	5,67	6,11	6,11	5,78	5,67
Međimurska	4,33	4,33	5,67	6,33	5,67	6,00	4,67	4,00	5,33	3,67	5,27
Osječko-baranjska	5,63	6,50	6,13	6,38	4,75	5,88	6,25	6,13	6,13	5,13	5,88
Požeško-slavonska	5,67	6,00	4,67	5,33	5,67	4,67	5,00	5,00	4,33	5,00	5,23
Primorsko-goranska	5,70	6,12	6,37	5,88	5,53	5,40	5,95	5,47	6,14	5,51	5,78
Sisačko-moslavačka	4,83	4,50	3,83	5,50	3,50	5,17	3,83	5,33	5,67	4,83	4,92
Splitsko-dalmatinska	5,46	5,82	5,77	6,31	5,23	5,41	5,74	5,59	6,05	5,59	5,64
Šibensko-kninska	5,14	5,57	5,43	6,21	4,64	5,36	6,07	5,71	6,00	4,79	5,64
Varaždinska	5,43	6,29	6,14	6,00	4,57	5,00	6,00	5,29	5,71	5,00	5,66
Virovitičko-podravska	6,33	7,00	7,00	6,33	6,00	6,33	6,33	6,67	7,00	5,67	6,40
Vukovarsko-srijemska	5,14	5,71	5,71	6,00	5,29	5,43	5,71	5,57	5,71	5,14	5,57
Zadarska	5,67	5,97	6,00	6,06	5,03	5,42	5,85	5,58	6,03	5,03	5,70
Zagrebačka	6,08	6,38	6,15	6,62	6,15	5,77	6,31	6,23	6,77	5,38	6,18
3. PITANJE – IZRAČUN											
Aritmetička sredina	5,53	5,78	5,91	6,06	5,19	5,50	5,67	5,65	6,05	5,22	5,69
Standardna devijacija	1,33	1,56	1,30	1,15	1,54	1,31	1,49	1,24	1,24	1,69	0,81
Koeficijent asimetrije	-0,98	-1,11	-1,20	-1,85	-0,75	-0,99	-1,25	-0,91	-1,61	-0,95	-0,74
Minimum	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2,85
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311

4. PITANJE	**04.1.**	**04.2.**	**04.3.**	**04.4.**	**04.5.**	**04.6.**	**04.7.**	**04.8.**	**04.9.**	**04.10.**	**Pros.**
Bjelovarsko-bilogorska	6,00	6,00	6,33	4,33	6,00	5,67	7,00	6,00	6,67	5,67	5,97
Brodsko-posavska	6,50	5,67	5,17	3,67	5,00	4,33	3,83	6,50	5,83	6,33	5,28
Dubrovačko-neretvanska	6,32	6,11	5,84	5,53	5,42	5,58	5,58	6,63	6,37	6,63	6,00
Grad Zagreb	6,10	6,05	5,46	4,78	4,44	5,15	4,41	6,20	6,24	6,17	5,50
Istarska	6,21	6,03	5,85	4,69	4,87	5,36	4,82	6,59	6,26	6,36	5,70
Karlovačka	6,20	5,80	6,20	4,60	5,20	5,60	5,60	5,80	6,20	6,60	5,78
Koprivničko-križevačka	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,00	5,75	5,50	5,75	5,35
Krapinsko-zagorska	6,33	6,00	6,00	5,00	6,17	6,50	5,33	6,83	6,67	6,50	6,13
Ličko-senjska	6,11	5,78	5,78	5,22	4,33	5,33	4,33	6,33	6,22	6,00	5,54
Međimurska	7,00	6,00	6,00	5,33	5,00	5,33	5,00	6,67	6,67	6,00	5,90
Osječko-baranjska	6,38	6,25	6,00	5,38	5,63	6,00	5,00	6,75	6,25	6,50	6,01
Požeško-slavonska	5,00	5,00	5,00	4,33	4,33	5,67	5,67	6,33	5,67	6,33	5,33

Primorsko-goranska	5,98	5,79	5,93	4,33	4,63	5,63	4,98	6,09	6,26	6,56	5,61
Sisačko-moslavačka	5,67	6,00	4,83	4,33	3,83	5,00	3,00	5,00	5,83	6,17	4,97
Splitsko-dalmatinska	5,82	5,62	5,38	4,23	4,31	4,92	4,54	6,23	5,85	5,95	5,28
Šibensko-kninska	6,36	6,00	4,93	4,07	4,93	5,14	4,57	6,14	6,43	5,64	5,42
Varaždinska	6,57	6,14	5,43	5,86	6,00	6,14	5,86	6,57	6,43	6,29	6,13
Virovitičko-podravska	7,00	6,33	6,67	5,00	5,00	6,67	7,00	6,33	6,33	6,33	6,27
Vukovarsko-srijemska	5,86	6,29	5,71	4,57	5,43	5,86	5,14	6,00	6,00	6,14	5,70
Zadarska	6,42	6,18	5,85	4,94	4,52	5,67	5,00	6,45	6,09	6,45	5,76
Zagrebačka	6,54	6,46	6,08	5,15	5,38	6,46	5,62	6,31	6,46	6,31	6,08
4. PITANJE – IZRAČUN											
Aritmetička sredina	6,15	5,96	5,68	4,71	4,80	5,46	4,88	6,30	6,19	6,27	5,64
Standardna devijacija	1,03	1,17	1,26	2,10	1,82	1,52	1,66	1,18	1,09	1,08	0,92
Koeficijent asimetrije	-1,52	-1,64	-1,31	-0,54	-0,66	-1,00	-0,65	-2,30	-1,87	-2,03	-1,09
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	310	311	311	311	311

5. PITANJE	**05.1.**	**05.2.**	**05.3.**	**05.4.**	**05.5.**	**05.6.**	**05.7.**	**Prosj.**
Bjelovarsko-bilogorska	6,67	6,33	5,67	6,33	6,67	6,33	6,67	6,38
Brodsko-posavska	5,17	6,17	6,00	5,17	5,67	6,33	6,50	5,86
Dubrovačko-neretvanska	5,79	6,32	6,05	5,58	6,47	5,84	6,47	6,08
Grad Zagreb	5,29	5,68	5,68	4,90	6,02	5,22	5,76	5,51
Istarska	5,69	5,97	5,85	5,23	5,74	5,74	6,18	5,77
Karlovačka	5,40	5,60	4,80	6,40	4,80	4,40	5,80	5,31
Koprivničko-križevačka	5,25	5,75	6,00	5,50	6,00	6,50	6,75	5,96
Krapinsko-zagorska	6,17	6,33	6,17	5,00	6,00	6,33	6,33	6,05
Ličko-senjska	4,89	5,56	6,44	4,78	6,11	4,78	6,33	5,56
Međimurska	5,33	6,67	5,67	5,00	5,67	6,33	5,33	5,71
Osječko-baranjska	4,88	5,88	5,75	5,63	5,75	6,25	6,25	5,77
Požeško-slavonska	5,67	5,00	5,33	6,00	5,33	4,33	5,33	5,29
Primorsko-goranska	5,49	5,84	5,67	5,42	5,72	5,60	5,79	5,65
Sisačko-moslavačka	4,83	5,00	6,00	4,50	4,50	3,67	6,17	4,95
Splitsko-dalmatinska	5,23	5,36	5,28	5,33	5,87	4,90	6,05	5,43
Šibensko-kninska	5,93	5,64	6,21	5,29	5,64	4,86	6,00	5,65
Varaždinska	5,14	5,43	6,14	5,00	6,57	6,00	6,29	5,80
Virovitičko-podravska	5,33	5,33	6,00	5,67	5,67	5,33	7,00	5,76
Vukovarsko-srijemska	5,29	5,86	5,57	5,29	5,71	5,29	5,29	5,47
Zadarska	5,79	6,00	6,03	5,52	6,09	5,00	6,36	5,83
Zagrebačka	5,85	6,23	5,31	4,92	6,54	5,85	6,62	5,90
5. PITANJE – IZRAČUN								
Aritmetička sredina	5,50	5,81	5,76	5,28	5,90	5,39	6,10	5,68
Standardna devijacija	1,36	1,26	1,30	1,50	1,27	1,61	1,23	0,92
Koeficijent asimetrije	-1,05	-1,11	-1,02	-0,99	-1,27	-1,06	-1,57	-0,91
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311

6. PITANJE	06.1.	06.2.	06.3.	06.4.	06.5.	06.6.	06.7.	Prosj.
Bjelovarsko-bilogorska	6,67	6,67	6,67	6,33	7,00	6,33	5,67	6,48
Brodsko-posavska	5,67	5,00	6,00	5,17	5,00	5,17	5,33	5,33
Dubrovačko-neretvanska	6,00	5,63	5,79	5,89	6,00	6,05	5,89	5,89
Grad Zagreb	5,51	5,22	6,05	5,39	5,51	5,59	6,02	5,61
Istarska	5,97	5,44	5,82	5,54	5,79	5,97	5,87	5,77
Karlovačka	5,80	5,40	5,60	5,40	5,80	6,00	6,00	5,71
Koprivničko-križevačka	6,00	5,50	6,00	6,00	6,00	6,00	6,25	5,96
Krapinsko-zagorska	6,50	5,17	5,50	5,67	6,00	6,17	5,50	5,79
Ličko-senjska	6,33	6,11	6,11	5,44	5,22	6,22	6,22	5,95
Međimurska	6,00	5,67	6,33	5,33	6,67	5,00	5,00	5,71
Osječko-baranjska	6,00	4,88	5,88	5,13	5,38	5,38	5,63	5,46
Požeško-slavonska	5,33	4,67	5,00	5,00	5,67	4,00	4,33	4,86
Primorsko-goranska	5,60	5,53	5,86	5,79	5,56	5,67	5,56	5,65
Sisačko-moslavačka	5,67	5,33	5,33	4,67	4,33	4,67	5,00	5,00
Splitsko-dalmatinska	5,59	5,08	5,56	5,15	5,05	5,08	5,26	5,25
Šibensko-kninska	5,79	5,00	5,93	5,69	5,57	5,57	5,86	5,64
Varaždinska	6,00	4,71	5,43	4,29	6,43	5,14	5,29	5,33
Virovitičko-podravska	7,00	6,33	7,00	7,00	7,00	6,33	7,00	6,81
Vukovarsko-srijemska	5,43	5,00	5,14	5,50	5,86	5,86	5,43	5,48
Zadarska	6,12	5,45	6,09	5,59	6,18	6,30	6,03	5,97
Zagrebačka	6,08	5,85	6,54	6,31	6,23	6,31	6,54	6,26
6. PITANJE – IZRAČUN								
Aritmetička sredina	5,83	5,37	5,87	5,53	5,68	5,72	5,76	5,68
Standardna devijacija	1,24	1,38	1,22	1,45	1,52	1,51	1,36	1,03
Koeficijent asimetrije	-1,12	-0,93	-1,05	-1,07	-1,35	-1,34	-1,04	-0,89
Minimum	1	1	2	1	1	1	1	2
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	308	311	311	311	311

7.1. PITANJE	07.1.1.	07.1.2.	07.1.3.	07.1.4.	07.1.5.	07.1.6.	Prosj.
Bjelovarsko-bilogorska	6,33	6,00	6,33	6,00	6,33	7,00	6,33
Brodsko-posavska	5,67	6,17	6,33	6,17	5,67	6,00	6,00
Dubrovačko-neretvanska	5,89	6,42	6,21	6,63	6,37	5,89	6,24
Grad Zagreb	5,49	6,15	5,39	5,80	5,95	5,34	5,69
Istarska	5,72	6,15	5,82	5,90	6,00	5,21	5,80
Karlovačka	5,00	6,00	5,40	6,20	6,20	5,20	5,67
Koprivničko-križevačka	6,00	6,00	5,75	6,25	6,00	5,50	5,92
Krapinsko-zagorska	5,33	6,17	6,67	6,33	6,00	5,83	6,06
Ličko-senjska	6,33	6,67	5,78	6,00	6,33	6,22	6,22
Međimurska	5,33	5,67	5,00	6,00	5,33	5,00	5,39
Osječko-baranjska	5,25	5,88	5,63	6,13	5,75	4,50	5,52
Požeško-slavonska	5,00	5,67	5,67	5,67	5,67	5,33	5,50
Primorsko-goranska	5,14	5,79	5,56	5,67	5,58	5,35	5,52
Sisačko-moslavačka	5,50	6,00	5,17	5,50	5,67	5,17	5,50
Splitsko-dalmatinska	5,13	6,15	5,82	5,54	5,46	5,10	5,53

Šibensko-kninska	5,57	6,14	5,36	6,21	5,86	4,50	5,61
Varaždinska	4,86	5,71	5,14	6,00	5,43	5,86	5,50
Virovitičko-podravska	5,33	6,67	6,00	6,67	6,67	6,33	6,28
Vukovarsko-srijemska	5,00	5,43	5,00	5,86	5,43	5,14	5,31
Zadarska	5,61	5,85	5,48	5,76	5,76	5,58	5,67
Zagrebačka	6,46	6,69	6,54	6,23	6,69	6,15	6,46
7.1. PITANJE – IZRAČUN							
Aritmetička sredina	5,50	6,08	5,69	5,90	5,86	5,40	5,74
Standardna devijacija	1,55	1,19	1,35	1,23	1,32	1,59	0,98
Koeficijent asimetrije	-0,99	-1,56	-1,31	-1,57	-1,47	-0,93	-1,10
Minimum	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311

7.2. PITANJE	**07.2.1.**	**07.2.2.**	**07.2.3.**	**07.2.4.**	**07.2.5.**	**07.2.6.**	**Prosj.**
Bjelovarsko-bilogorska	7,00	6,33	6,33	7,00	5,00	5,67	6,22
Brodsko-posavska	6,50	5,67	6,00	6,33	6,50	5,67	6,11
Dubrovačko-neretvanska	6,37	6,21	6,37	6,37	6,11	6,63	6,34
Grad Zagreb	5,90	5,54	5,66	5,78	5,32	5,51	5,62
Istarska	5,97	5,54	5,85	6,21	5,74	5,97	5,88
Karlovačka	5,20	5,60	6,00	5,80	5,80	6,00	5,73
Koprivničko-križevačka	5,75	5,25	5,25	5,75	5,50	5,75	5,54
Krapinsko-zagorska	5,50	5,33	4,83	5,00	6,17	6,17	5,50
Ličko-senjska	5,78	5,22	5,56	5,33	4,78	5,78	5,41
Međimurska	5,67	5,67	6,33	6,67	6,67	6,33	6,22
Osječko-baranjska	6,25	5,50	6,00	5,88	5,50	6,25	5,90
Požeško-slavonska	6,00	5,67	6,00	6,33	5,33	6,33	5,94
Primorsko-goranska	6,05	5,77	5,91	5,93	5,72	5,65	5,84
Sisačko-moslavačka	5,67	5,50	5,67	5,67	4,50	5,67	5,44
Splitsko-dalmatinska	5,69	5,21	5,54	5,59	5,38	5,62	5,50
Šibensko-kninska	5,71	6,00	6,29	6,57	6,00	5,93	6,08
Varaždinska	5,57	4,86	5,71	5,57	5,57	6,14	5,57
Virovitičko-podravska	5,67	6,33	5,67	6,67	4,33	7,00	5,94
Vukovarsko-srijemska	6,00	6,14	5,71	5,71	5,57	5,43	5,76
Zadarska	5,76	5,42	5,67	5,64	5,88	6,03	5,73
Zagrebačka	6,46	6,23	6,15	6,62	5,92	6,38	6,29
7.2. PITANJE – IZRAČUN							
Aritmetička sredina	5,93	5,61	5,81	5,93	5,63	5,88	5,80
Standardna devijacija	1,31	1,45	1,32	1,26	1,44	1,34	1,04
Koeficijent asimetrije	-1,24	-1,05	-1,37	-1,28	-1,13	-1,34	-1,12
Minimum	1	1	1	1	1	1	1,83
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311

7.3. PITANJE	**07.3.1.**	**07.3.2.**	**07.3.3.**	**07.3.4.**	**07.3.5.**	**07.3.6.**	**Prosj.**
Bjelovarsko-bilogorska	6,33	7,00	7,00	7,00	6,67	6,33	6,72

Brodsko-posavska	5,50	5,33	5,17	5,83	6,00	6,33	5,69
Dubrovačko-neretvanska	5,95	6,37	6,37	6,68	6,42	6,58	6,39
Grad Zagreb	5,61	5,56	5,66	6,12	5,78	6,10	5,80
Istarska	5,79	5,92	5,92	6,23	6,03	6,13	6,00
Karlovačka	6,00	6,60	6,00	6,60	6,00	5,60	6,13
Koprivničko-križevačka	5,25	6,00	6,00	6,00	5,50	6,00	5,79
Krapinsko-zagorska	5,83	6,17	6,00	6,50	6,50	6,50	6,25
Ličko-senjska	5,67	6,22	5,33	5,67	5,44	5,67	5,67
Međimurska	6,33	6,00	6,00	6,67	6,67	5,67	6,22
Osječko-baranjska	6,00	6,38	6,25	6,25	6,38	6,50	6,29
Požeško-slavonska	5,33	6,00	5,00	5,33	5,67	5,33	5,44
Primorsko-goranska	5,40	5,88	5,86	5,95	5,98	6,16	5,87
Sisačko-moslavačka	5,17	5,67	5,50	5,67	6,00	5,67	5,61
Splitsko-dalmatinska	5,08	5,56	5,79	6,00	5,74	5,90	5,68
Šibensko-kninska	6,07	6,21	6,07	6,43	5,86	6,36	6,17
Varaždinska	5,00	5,14	5,14	5,71	6,00	6,14	5,52
Virovitičko-podravska	6,33	6,67	6,00	7,00	6,33	7,00	6,56
Vukovarsko-srijemska	6,14	6,29	6,14	6,57	6,43	6,57	6,36
Zadarska	5,73	6,24	6,21	6,18	5,55	6,15	6,01
Zagrebačka	6,15	6,15	6,00	6,15	5,92	6,46	6,14
7.3. PITANJE – IZRAČUN I ZADNJI STUPAC – PITANJE 7 – UKUPNO							
Aritmetička sredina	5,64	5,94	5,89	6,16	5,93	6,15	5,95	5,83
Standardna devijacija	1,43	1,21	1,19	1,14	1,24	1,17	0,99	0,84
Koeficijent asimetrije	-1,07	-1,10	-1,07	-1,30	-1,14	-1,49	-1,05	-0,84
Minimum	1	2	1	2	2	1	2	3
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311

8. PITANJE	**08.1.**	**08.2.**	**08.3.**	**08.4.**	**08.5.**	**08.6.**	**08.7.**	**08.8.**
Bjelovarsko-bilogorska	6,33	6,33	6,67	6,67	5,33	6,67	6,67	6,67
Brodsko-posavska	4,33	4,17	4,83	4,83	4,33	5,33	3,67	5,83
Dubrovačko-neretvanska	5,79	5,84	6,00	6,11	5,89	5,95	5,89	6,26
Grad Zagreb	4,90	4,88	5,39	5,73	5,32	5,12	5,02	5,66
Istarska	5,44	5,33	5,64	5,79	5,23	5,67	5,38	5,92
Karlovačka	5,60	5,40	5,60	5,20	5,20	5,80	5,20	5,80
Koprivničko-križevačka	5,00	5,00	5,25	5,50	5,25	5,50	5,50	5,75
Krapinsko-zagorska	5,17	5,33	5,00	5,50	5,00	5,33	5,50	5,33
Ličko-senjska	4,67	5,11	5,67	6,44	4,56	5,89	4,78	5,78
Međimurska	4,67	5,00	4,33	5,67	5,33	6,33	6,00	5,67
Osječko-baranjska	5,00	5,13	5,25	6,13	5,38	5,75	5,63	5,88
Požeško-slavonska	4,67	4,33	6,00	5,33	5,00	4,33	5,00	6,00
Primorsko-goranska	4,70	4,70	5,19	5,23	4,70	5,21	4,93	5,37
Sisačko-moslavačka	4,67	4,50	4,83	4,83	3,50	4,83	3,83	4,17
Splitsko-dalmatinska	4,72	4,69	4,90	5,21	4,54	5,26	5,21	5,46
Šibensko-kninska	4,43	4,50	4,57	5,14	4,79	4,86	4,93	5,50
Varaždinska	4,57	5,29	5,29	5,86	5,57	5,57	5,43	5,29
Virovitičko-podravska	7,00	7,00	7,00	6,67	5,67	6,33	6,00	6,67

Vukovarsko-srijemska	5,71	5,57	6,00	5,86	5,71	6,00	5,57	6,00
Zadarska	5,03	5,06	5,27	5,79	4,79	5,79	5,15	5,48
Zagrebačka	5,23	5,62	6,08	5,85	5,23	5,62	5,62	6,08
8. PITANJE – IZRAČUN								
Aritmetička sredina	5,02	5,05	5,36	5,61	5,01	5,47	5,20	5,66
Standardna devijacija	1,58	1,52	1,43	1,43	1,66	1,42	1,47	1,37
Koeficijent asimetrije	-0,81	-0,88	-0,83	-1,08	-0,85	-0,82	-0,87	-1,25
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311

8. PITANJE (nastavak)	**08.9.**	**08.10.**	**08.11.**	**08.12.**	**08.13.**	**08.14.**	**08.15.**	**Prosj.**
Bjelovarsko-bilogorska	6,33	7,00	6,67	6,00	6,67	6,67	7,00	6,51
Brodsko-posavska	4,83	5,83	4,67	4,83	5,33	4,67	5,83	4,89
Dubrovačko-neretvanska	5,63	6,16	5,95	6,26	5,84	5,84	6,05	5,96
Grad Zagreb	5,61	5,73	5,17	5,83	5,68	5,27	5,78	5,41
Istarska	5,72	5,85	5,33	5,62	6,00	5,79	6,23	5,66
Karlovačka	5,40	6,00	6,00	6,00	5,60	5,40	5,40	5,57
Koprivničko-križevačka	5,00	5,25	5,75	5,75	5,75	5,75	6,00	5,47
Krapinsko-zagorska	6,00	5,83	5,50	6,00	5,33	5,17	6,00	5,47
Ličko-senjska	5,56	5,78	4,33	4,67	5,22	4,67	5,11	5,21
Međimurska	5,67	6,33	4,67	4,33	5,33	5,00	6,33	5,38
Osječko-baranjska	6,00	6,25	4,88	5,63	6,00	5,63	6,25	5,65
Požeško-slavonska	5,67	7,00	6,33	6,00	6,67	6,00	6,67	5,67
Primorsko-goranska	5,14	5,05	5,00	5,37	5,23	5,07	5,70	5,11
Sisačko-moslavačka	3,33	4,50	3,50	3,83	4,67	3,67	4,67	4,22
Splitsko-dalmatinska	5,38	5,69	4,90	5,36	5,15	5,18	5,56	5,15
Šibensko-kninska	4,79	5,43	4,79	5,29	5,50	4,79	5,57	4,99
Varaždinska	5,00	6,00	5,29	5,43	5,86	5,00	5,86	5,42
Virovitičko-podravska	6,00	6,00	6,33	6,00	6,00	6,00	6,00	6,31
Vukovarsko-srijemska	6,00	5,86	5,43	5,71	5,71	6,00	6,14	5,82
Zadarska	5,58	5,70	5,18	5,52	5,61	5,67	5,97	5,44
Zagrebačka	5,62	5,77	5,23	6,08	5,92	5,92	6,15	5,73
8. PITANJE – IZRAČUN								
Aritmetička sredina	5,44	5,69	5,16	5,55	5,58	5,37	5,85	5,40
Standardna devijacija	1,40	1,47	1,63	1,39	1,40	1,52	1,38	1,13
Koeficijent asimetrije	-0,83	-1,37	-0,72	-0,99	-1,06	-0,96	-1,37	-0,88
Minimum	1	0	1	1	1	1	1	1,6
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311

9. PITANJE	**09.1.**	**09.2.**	**09.3.**	**09.4.**	**09.5.**	**09.6.**	**09.7.**	**09.8.**	**Pros.**
Bjelovarsko-bilogorska	4,67	3,67	4,67	4,00	4,00	5,33	5,33	4,67	4,54
Brodsko-posavska	3,67	4,33	2,67	3,33	3,67	4,83	3,50	3,33	3,67
Dubrovačko-neretvanska	4,74	4,32	4,89	4,26	4,53	3,67	4,53	4,74	4,48
Grad Zagreb	4,61	3,76	4,17	4,12	3,90	4,44	4,12	3,95	4,13
Istarska	4,87	4,15	4,72	4,62	4,28	4,00	4,41	4,79	4,48

Karlovačka	4,40	4,20	3,80	4,80	5,20	1,80	3,80	2,00	3,75
Koprivničko-križevačka	4,75	5,00	4,00	3,75	3,75	4,25	5,25	5,00	4,47
Krapinsko-zagorska	4,67	4,33	4,00	5,17	4,33	3,67	5,17	4,83	4,52
Ličko-senjska	4,89	3,67	3,89	4,22	4,11	3,56	4,22	4,11	4,08
Međimurska	3,33	3,00	4,33	5,00	2,33	5,33	5,00	6,00	4,29
Osječko-baranjska	5,63	5,00	5,00	4,13	3,88	4,63	4,13	5,13	4,69
Požeško-slavonska	5,33	5,67	4,33	4,67	6,33	5,33	5,67	4,67	5,25
Primorsko-goranska	4,63	3,93	4,19	4,26	4,07	4,14	3,91	3,88	4,13
Sisačko-moslavačka	1,67	2,50	2,33	3,17	2,50	4,67	2,17	2,83	2,73
Splitsko-dalmatinska	4,10	3,92	4,10	4,03	4,08	4,05	4,15	3,62	4,01
Šibensko-kninska	4,79	4,57	4,36	4,29	4,93	4,86	4,00	3,64	4,43
Varaždinska	4,57	4,57	4,57	4,57	4,71	4,86	4,86	4,57	4,66
Virovitičko-podravska	5,00	5,33	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	6,00	5,58
Vukovarsko-srijemska	5,71	3,57	5,29	4,71	4,29	4,14	4,00	4,29	4,50
Zadarska	4,36	4,36	4,12	4,45	4,18	4,30	4,42	4,12	4,29
Zagrebačka	4,38	4,31	3,85	4,31	4,38	4,46	4,77	4,77	4,40
9. PITANJE - IZRAČUN									
Aritmetička sredina	4,54	4,10	4,26	4,30	4,18	4,23	4,26	4,17	4,25
Standardna devijacija	1,84	1,84	1,94	1,90	1,95	1,94	1,85	2,04	1,45
Koeficijent asimetrije	-0,54	-0,13	-0,27	-0,37	-0,22	-0,31	-0,21	-0,24	-0,22
Minimum	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	310	311	311	311

10. PITANJE	**10.1.**	**10.2.**	**10.3.**	**10.4.**	**10.5.**	**10.6.**	**10.7.**	**10.8.**	**10.9.**	**10.10.**	**Pros.**
Bjelovarsko-bilogorska	6,00	6,67	6,00	5,67	6,67	6,00	6,33	6,67	5,67	6,00	6,17
Brodsko-posavska	5,17	5,17	5,00	5,33	6,00	5,33	6,00	5,33	4,83	6,33	5,45
Dubrovačko-neretvanska	5,42	5,79	5,42	5,58	5,47	5,79	5,89	5,89	5,47	5,63	5,64
Grad Zagreb	5,20	5,07	4,78	5,29	4,83	5,22	5,83	5,32	4,95	5,73	5,22
Istarska	5,90	5,59	5,05	5,64	5,21	5,72	5,79	5,82	5,18	6,00	5,59
Karlovačka	5,40	5,80	5,00	5,00	5,20	6,00	6,40	6,20	5,40	6,20	5,66
Koprivničko-križevačka	5,75	5,00	4,75	6,00	4,50	4,75	5,00	5,75	4,00	5,75	5,13
Krapinsko-zagorska	6,00	6,67	6,17	6,00	5,33	5,83	6,17	5,17	5,50	6,83	5,97
Ličko-senjska	6,22	5,22	4,89	5,33	3,89	5,44	5,33	4,67	4,22	5,33	5,06
Međimurska	6,00	6,33	6,00	6,67	6,33	5,33	6,33	6,00	6,33	6,67	6,20
Osječko-baranjska	5,38	5,63	6,00	5,75	6,13	5,88	6,25	6,38	5,25	5,88	5,85
Požeško-slavonska	4,33	5,00	5,67	5,00	6,00	5,00	6,33	6,33	5,33	5,33	5,43
Primorsko-goranska	5,16	4,67	4,44	5,33	4,98	5,14	5,49	5,26	4,58	5,30	5,03
Sisačko-moslavačka	5,83	4,50	3,50	5,17	3,33	4,83	5,17	4,50	4,00	5,17	4,60
Splitsko-dalmatinska	4,82	4,72	4,62	5,10	4,87	5,33	5,46	5,26	4,46	5,31	4,99
Šibensko-kninska	4,93	5,29	5,43	5,29	5,86	5,64	6,36	6,00	4,71	5,64	5,51
Varaždinska	5,43	5,00	5,00	5,00	5,14	5,14	6,00	5,00	5,57	5,71	5,30
Virovitičko-podravska	3,67	6,00	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	5,67	6,33	5,97
Vukovarsko-srijemska	4,86	5,14	4,71	5,14	5,14	5,14	5,43	5,29	4,86	5,43	5,11
Zadarska	5,42	5,21	5,18	5,79	5,18	5,76	5,85	5,27	4,55	5,88	5,41
Zagrebačka	5,15	5,54	5,85	6,00	5,54	5,46	5,69	6,23	6,08	5,62	5,72

10. PITANJE – IZRAČUN											
Aritmetička sredina	5,32	5,21	5,00	5,46	5,14	5,46	5,76	5,50	4,91	5,68	5,34
Standardna devijacija	1,63	1,74	1,75	1,56	1,77	1,64	1,46	1,58	1,76	1,53	1,28
Koeficijent asimetrije	-1,02	-0,84	-0,68	-1,05	-0,90	-1,13	-1,37	-1,06	-0,69	-1,23	-0,98
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311

11. PITANJE	11.1.	11.2.	11.3.	11.4.	11.5.	11.6.	11.7.	11.8.	11.9.	Prosj.
Bjelovarsko-bilogorska	6,33	5,67	6,00	6,00	6,00	6,33	6,33	6,67	5,00	6,04
Brodsko-posavska	5,17	3,67	5,33	5,33	5,50	5,33	3,67	4,83	4,33	4,80
Dubrovačko-neretvanska	5,32	5,26	5,47	5,58	5,05	5,37	4,68	5,26	3,42	5,05
Grad Zagreb	4,76	4,41	4,07	4,10	4,34	4,85	4,39	5,29	4,00	4,47
Istarska	5,87	5,46	5,44	5,62	4,97	5,44	4,85	5,51	3,31	5,16
Karlovačka	5,00	5,20	4,80	5,20	4,80	4,80	5,00	5,60	3,00	4,82
Koprivničko-križevačka	5,25	5,00	4,75	5,00	4,50	4,75	4,00	4,50	4,00	4,64
Krapinsko-zagorska	5,67	4,67	5,33	5,50	5,50	4,50	4,17	4,67	3,67	4,85
Ličko-senjska	5,00	3,89	4,56	5,00	4,56	5,00	3,89	5,11	2,78	4,42
Međimurska	6,33	5,33	5,00	4,67	3,67	5,00	5,00	5,67	3,67	4,93
Osječko-baranjska	6,00	5,38	6,13	6,25	5,25	5,63	5,25	5,38	3,63	5,43
Požeško-slavonska	4,67	5,33	5,33	5,33	5,67	4,67	5,33	6,00	5,67	5,33
Primorsko-goranska	4,56	4,19	4,40	4,58	4,65	4,77	4,37	4,79	3,19	4,39
Sisačko-moslavačka	6,00	5,17	6,00	5,67	4,67	5,17	4,50	6,00	4,33	5,28
Splitsko-dalmatinska	4,95	4,05	5,26	4,31	4,87	4,64	3,62	4,46	2,85	4,33
Šibensko-kninska	5,43	4,71	4,36	4,64	5,50	5,50	4,57	5,57	3,29	4,84
Varaždinska	5,43	4,57	4,57	5,14	5,86	5,29	4,71	5,29	4,86	5,08
Virovitičko-podravska	6,33	6,00	4,00	4,00	5,33	6,33	6,00	6,33	4,00	5,37
Vukovarsko-srijemska	4,86	5,57	5,29	5,43	5,00	5,29	5,14	5,71	4,14	5,16
Zadarska	5,30	4,42	4,24	4,64	5,30	5,36	4,30	5,21	3,45	4,69
Zagrebačka	5,85	5,38	5,08	5,46	5,77	5,92	5,08	5,85	4,54	5,44
11. PITANJE – IZRAČUN										
Aritmetička sredina	5,22	4,68	4,72	4,89	4,96	5,13	4,46	5,20	3,54	4,76
Standardna devijacija	1,88	1,84	1,91	1,87	1,82	1,72	1,77	1,77	2,05	1,40
Koeficijent asimetrije	-0,88	-0,62	-0,64	-0,73	-0,73	-0,83	-0,47	-0,89	0,13	-0,78
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	310	311	311	311

12. PITANJE	12.1.	12.2.	12.3.	12.4.	12.5.	12.6.	12.7.	12.8.	12.9.	12.10.	12.11.	12.12.	Pros.
Bjelovarsko-bilogorska	1,00	1,33	1,33	1,33	1,67	1,67	1,67	1,67	1,33	1,67	1,00	1,33	1,42
Brodsko-posavska	1,17	1,17	1,67	1,50	2,00	1,83	1,83	1,33	1,33	1,83	2,00	2,00	1,64
Dubrovačko-neretvanska	1,37	1,05	1,32	1,47	1,84	1,63	1,74	1,32	1,37	1,63	1,79	1,58	1,51
Grad Zagreb	1,05	1,20	1,73	1,78	1,93	1,85	1,68	1,41	1,61	1,85	1,83	1,93	1,65
Istarska	1,13	1,10	1,44	1,38	1,90	1,72	1,67	1,26	1,23	1,74	1,82	1,74	1,51
Karlovačka	1,40	1,00	1,20	1,40	1,80	1,80	1,40	1,20	1,20	1,40	1,80	1,60	1,43

Koprivničko-križevačka	1,50	1,00	1,50	2,00	2,00	1,50	1,50	1,50	1,75	2,00	2,00	1,50	1,65
Krapinsko-zagorska	1,67	1,17	1,33	1,33	2,00	1,67	1,83	1,33	1,17	1,83	1,83	1,50	1,56
Ličko-senjska	1,33	1,22	1,56	1,67	2,00	1,78	1,78	1,44	1,44	1,56	1,78	1,56	1,59
Međimurska	1,00	1,33	1,67	1,67	2,00	2,00	2,00	1,33	1,33	2,00	2,00	2,00	1,69
Osječko-baranjska	1,25	1,25	1,38	1,25	2,00	1,63	1,50	1,38	1,38	1,75	1,88	1,63	1,52
Požeško-slavonska	1,00	1,00	1,67	1,33	1,67	1,67	1,67	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,67
Primorsko-goranska	1,30	1,16	1,53	1,63	1,98	1,81	1,81	1,30	1,28	1,77	1,81	1,79	1,60
Sisačko-moslavačka	1,50	1,17	1,83	1,33	1,83	1,83	1,67	1,50	1,50	1,67	1,83	1,83	1,63
Splitsko-dalmatinska	1,05	1,10	1,44	1,64	1,90	1,79	1,67	1,23	1,38	1,79	1,85	1,92	1,56
Šibensko-kninska	1,21	1,00	1,43	1,50	2,00	1,64	1,71	1,50	1,57	1,86	1,86	1,86	1,60
Varaždinska	1,14	1,14	1,43	1,71	2,00	1,29	1,57	1,43	1,71	1,71	1,86	1,57	1,55
Virovitičko-podravska	1,00	1,67	1,33	1,67	1,67	2,00	1,67	1,67	1,67	2,00	2,00	2,00	1,69
Vukovarsko-srijemska	1,43	1,14	1,71	1,57	1,86	1,71	1,29	1,43	1,29	1,57	1,71	1,57	1,52
Zadarska	1,15	1,06	1,48	1,55	1,91	1,67	1,48	1,27	1,27	1,70	1,79	1,64	1,50
Zagrebačka	1,15	1,08	1,46	1,38	2,00	1,54	1,54	1,46	1,54	1,62	1,69	1,77	1,52
12. PITANJE – IZRAČUN													
Aritmetička sredina	1,19	1,13	1,50	1,56	1,92	1,73	1,66	1,35	1,40	1,75	1,82	1,77	1,57
Standardna devijacija	0,39	0,33	0,50	0,50	0,27	0,44	0,47	0,48	0,49	0,43	0,39	0,53	0,21
Koeficijent asimetrije	1,56	2,23	-0,02	-0,24	-3,18	-1,06	-0,69	0,64	0,43	-1,18	-1,65	2,48	-0,36
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	7	2
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311

14. PITANJE	**14.1.**	**14.2.**	**14.3.**	**14.4.**	**14.5.**	**14.6.**	**14.7.**	**14.8.**	**14.9.**	**14.10.**	**Pros.**
Bjelovarsko-bilogorska	3,67	6,67	6,33	7,00	7,00	7,00	6,67	7,00	6,00	5,67	6,30
Brodsko-posavska	5,17	2,83	3,67	3,67	2,67	3,83	3,17	4,67	3,67	4,00	3,73
Dubrovačko-neretvanska	3,89	4,42	4,95	5,26	4,68	5,42	5,47	5,95	3,63	4,58	4,83
Grad Zagreb	4,59	3,17	4,39	4,32	4,07	4,17	4,83	4,98	3,80	4,27	4,26
Istarska	5,44	3,72	5,05	5,23	4,41	5,51	5,44	5,77	4,38	4,54	4,95
Karlovačka	4,80	4,00	6,00	6,00	5,00	4,80	5,00	6,00	4,40	4,40	5,04
Koprivničko-križevačka	2,25	2,75	3,75	4,25	4,50	4,25	4,00	4,50	3,50	4,50	3,83
Krapinsko-zagorska	6,50	5,50	6,00	4,67	5,00	4,50	6,00	5,83	4,33	4,33	5,27
Ličko-senjska	4,11	2,78	3,22	3,33	3,33	4,00	4,67	4,44	4,33	4,33	3,86
Međimurska	6,00	4,33	5,33	5,67	4,33	5,67	6,33	5,00	4,00	5,00	5,17
Osječko-baranjska	4,50	3,50	3,75	3,75	3,75	4,38	3,75	4,50	3,75	3,38	3,90
Požeško-slavonska	4,00	4,00	4,33	5,33	5,33	4,67	4,67	5,33	4,67	5,00	4,73
Primorsko-goranska	4,51	3,86	4,58	4,79	3,74	4,63	4,95	5,40	3,40	3,56	4,34
Sisačko-moslavačka	5,17	3,83	4,17	3,67	3,17	3,83	4,00	4,00	5,83	6,17	4,38
Splitsko-dalmatinska	4,05	2,97	4,05	4,00	3,82	4,67	4,85	5,23	3,21	3,85	4,07
Šibensko-kninska	4,64	3,93	4,71	4,93	5,00	4,86	5,00	5,43	4,07	4,79	4,74
Varaždinska	5,29	4,43	4,86	4,57	5,43	5,43	6,00	5,29	5,29	5,43	5,20
Virovitičko-podravska	4,33	3,00	6,00	6,00	3,33	4,67	4,00	4,67	3,00	5,67	4,47
Vukovarsko-srijemska	3,86	4,14	4,71	5,14	4,43	5,00	5,29	5,43	4,14	3,71	4,59
Zadarska	4,42	3,55	4,82	4,82	4,30	5,00	5,73	6,03	4,12	4,79	4,76
Zagrebačka	4,38	3,92	5,46	5,54	4,46	5,31	5,85	5,31	4,77	5,62	5,06
14. PITANJE – IZRAČUN											

Aritmetička sredina	4,56	3,65	4,64	4,70	4,20	4,81	5,10	5,38	3,95	4,38	4,54
Standardna devijacija	2,16	2,17	1,97	1,96	2,08	1,95	1,93	2,03	2,17	1,97	1,38
Koeficijent asimetrije	-0,43	0,16	-0,43	-0,49	-0,16	-0,65	-0,85	-1,07	0,00	-0,22	-0,53
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311

15.1. PITANJE	**15.1.1.**	**15.1.2.**	**15.1.3.**	**15.1.4.**	**15.1.5.**	**15.1.6.**	**15.1.7.**	**15.1.8.**
Bjelovarsko-bilogorska	3,67	5,67	5,67	3,33	5,67	5,67	5,00	5,00
Brodsko-posavska	3,67	4,83	5,33	3,33	3,50	4,50	4,67	5,17
Dubrovačko-neretvanska	4,74	4,79	5,58	4,74	4,89	4,84	5,16	5,16
Grad Zagreb	3,98	4,56	5,29	3,88	4,12	4,29	4,61	4,85
Istarska	4,77	5,67	5,26	4,26	4,56	4,72	4,59	5,33
Karlovačka	4,60	5,20	5,20	5,00	5,40	4,80	5,20	5,40
Koprivničko-križevačka	4,75	6,00	5,75	5,25	5,50	5,75	6,25	6,25
Krapinsko-zagorska	4,67	5,67	5,83	4,83	4,50	4,00	4,83	5,17
Ličko-senjska	4,89	5,44	5,44	4,11	5,00	4,78	5,56	5,00
Međimurska	6,33	6,67	5,67	6,00	6,00	6,67	5,67	6,33
Osječko-baranjska	5,38	4,88	4,50	4,63	4,50	4,88	4,63	4,88
Požeško-slavonska	3,67	4,67	5,00	4,00	4,67	5,67	4,67	3,33
Primorsko-goranska	4,58	4,98	5,00	4,16	4,60	4,33	4,37	4,81
Sisačko-moslavačka	5,33	5,33	4,67	3,17	4,67	3,83	4,50	4,33
Splitsko-dalmatinska	4,15	4,56	4,51	4,13	4,26	4,31	4,49	4,72
Šibensko-kninska	3,86	4,71	4,79	3,93	4,14	4,57	4,36	4,93
Varaždinska	4,29	4,43	5,00	4,86	4,14	4,71	4,71	4,71
Virovitičko-podravska	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	4,67	4,67
Vukovarsko-srijemska	4,57	4,57	4,43	4,00	4,29	4,29	4,43	4,71
Zadarska	5,12	5,39	5,58	4,52	4,67	4,76	5,64	5,42
Zagrebačka	4,77	5,15	5,23	4,38	4,85	5,23	5,38	5,23
15.1. PITANJE – IZRAČUN								
Aritmetička sredina	4,54	5,03	5,13	4,24	4,53	4,60	4,80	5,02
Standardna devijacija	1,85	1,83	1,77	1,99	1,81	1,82	1,78	1,78
Koeficijent asimetrije	-0,34	-0,68	-0,68	-0,17	-0,33	-0,36	-0,47	-0,71
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311

15.1. PITANJE (nastav.)	**15.1.9.**	**15.1.10.**	**15.1.11.**	**15.1.12.**	**15.1.13.**	**15.1.14.**	**15.1.15.**	**Prosjek**
Bjelovarsko-bilogorska	5,67	5,67	6,00	6,00	4,67	5,67	5,00	5,22
Brodsko-posavska	5,00	3,83	4,00	4,50	5,17	4,50	4,50	4,43
Dubrovačko-neretvanska	5,05	4,79	4,74	4,84	4,53	5,42	5,47	4,98
Grad Zagreb	4,80	4,32	4,29	4,73	4,76	4,85	5,17	4,57
Istarska	5,46	4,97	4,33	4,36	4,56	5,15	5,18	4,88
Karlovačka	5,60	5,00	4,80	5,00	5,20	5,20	5,60	5,15
Koprivničko-križevačka	6,00	6,00	5,25	6,00	6,00	6,00	5,50	5,75
Krapinsko-zagorska	5,33	4,83	4,83	4,67	4,83	4,67	4,50	4,88
Ličko-senjska	5,78	4,89	4,78	4,67	5,56	5,78	5,44	5,14
Međimurska	5,67	6,00	6,67	5,67	5,33	7,00	7,00	6,18

Osječko-baranjska	4,25	4,88	4,38	4,25	5,00	5,75	5,00	4,78
Požeško-slavonska	4,67	6,00	6,00	6,00	3,67	5,33	5,67	4,87
Primorsko-goranska	4,60	4,44	4,91	4,14	4,26	5,14	5,09	4,63
Sisačko-moslavačka	6,00	5,33	2,67	4,50	4,67	5,17	5,00	4,61
Splitsko-dalmatinska	5,21	4,72	4,38	4,54	4,46	5,10	5,03	4,57
Šibensko-kninska	4,79	4,57	4,43	4,64	4,86	5,00	4,79	4,56
Varaždinska	4,71	4,71	4,57	4,29	4,43	4,86	5,29	4,65
Virovitičko-podravska	4,33	4,33	4,33	4,00	4,67	4,67	4,67	4,62
Vukovarsko-srijemska	4,14	4,57	4,71	4,57	4,86	4,57	4,71	4,50
Zadarska	5,24	5,03	4,88	5,12	5,09	5,97	5,82	5,22
Zagrebačka	5,38	5,15	4,85	5,15	4,77	4,92	4,85	5,02
15.1. PITANJE – IZRAČUN								
Aritmetička sredina	5,07	4,76	4,59	4,65	4,70	5,22	5,19	4,80
Standardna devijacija	1,86	1,83	1,78	1,74	1,86	1,89	1,90	1,39
Koeficijent asimetrije	-0,66	-0,45	-0,54	-0,44	-0,34	-0,74	-0,72	-0,58
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311

15.2. PITANJE	15.2.1.	15.2.2.	15.2.3.	15.2.4.	15.2.5.	15.2.6.	15.2.7.	15.2.8.
Bjelovarsko-bilogorska	4,67	3,33	4,33	6,00	5,33	5,00	5,33	4,33
Brodsko-posavska	5,33	4,67	4,50	5,17	5,50	3,67	4,17	3,50
Dubrovačko-neretvanska	4,84	4,79	4,68	5,21	4,68	5,05	4,74	4,05
Grad Zagreb	4,41	4,10	4,56	4,44	4,27	4,00	4,34	4,17
Istarska	4,82	4,97	4,87	4,41	4,41	4,41	4,44	4,92
Karlovačka	4,80	4,20	4,60	4,00	4,20	5,00	4,40	4,20
Koprivničko-križevačka	5,25	5,00	5,00	4,25	4,75	4,75	5,50	5,75
Krapinsko-zagorska	4,50	3,67	5,17	5,33	5,00	4,50	4,83	4,83
Ličko-senjska	4,22	4,33	4,22	4,78	4,78	4,56	4,22	5,00
Međimurska	5,67	6,00	4,67	3,33	4,67	4,67	4,33	5,00
Osječko-baranjska	4,50	4,00	4,50	4,88	4,38	4,88	4,50	4,63
Požeško-slavonska	5,00	4,33	4,67	4,67	3,33	5,00	4,67	3,67
Primorsko-goranska	4,09	4,16	4,35	4,79	4,19	3,77	4,05	4,49
Sisačko-moslavačka	3,67	3,00	3,83	3,17	2,33	4,00	3,50	4,17
Splitsko-dalmatinska	4,49	4,56	4,62	5,46	4,44	4,05	4,23	4,64
Šibensko-kninska	3,79	3,57	4,57	4,50	4,00	4,00	3,79	4,07
Varaždinska	4,43	4,43	5,00	4,71	4,00	4,00	5,00	5,43
Virovitičko-podravska	6,00	5,33	5,00	5,33	3,67	3,00	4,00	5,33
Vukovarsko-srijemska	4,57	4,14	4,71	4,86	4,14	4,71	4,29	4,29
Zadarska	4,24	6,06	4,61	4,55	4,30	4,27	4,39	5,03
Zagrebačka	4,77	3,85	4,77	4,85	3,92	3,15	4,38	4,46
15.2. PITANJE – IZRAČUN								
Aritmetička sredina	4,48	4,31	4,61	4,65	4,31	4,18	4,33	4,56
Standardna devijacija	1,82	1,75	1,67	1,68	1,76	1,73	1,67	1,63
Koeficijent asimetrije	-0,31	-0,15	-0,47	-0,44	-0,22	-0,15	-0,26	-0,38
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311

15.2. PITANJE (nastav.)	15.2.9.	15.2.10.	15.2.11.	15.2.12.	15.2.13.	15.2.14.	15.2.15.	Prosjek
Bjelovarsko-bilogorska	4,00	3,67	4,33	4,67	3,33	4,33	3,33	4,40
Brodsko-posavska	4,00	4,00	4,17	3,67	4,00	5,17	4,17	4,38
Dubrovačko-neretvanska	4,63	4,47	4,53	4,74	4,21	4,11	4,11	4,59
Grad Zagreb	4,46	4,90	4,85	4,34	4,24	4,49	4,44	4,40
Istarska	4,90	6,41	5,13	4,51	4,38	4,08	5,00	4,78
Karlovačka	4,60	5,20	5,20	4,40	4,80	4,20	5,20	4,60
Koprivničko-križevačka	6,25	4,50	4,75	3,75	4,00	5,25	5,00	4,92
Krapinsko-zagorska	5,33	5,50	5,33	4,50	4,00	4,50	5,67	4,84
Ličko-senjska	4,89	5,89	5,22	4,33	4,78	4,78	5,11	4,74
Međimurska	5,00	5,33	3,00	3,33	4,67	3,00	4,67	4,49
Osječko-baranjska	4,88	4,88	4,25	4,88	4,38	4,50	4,13	4,54
Požeško-slavonska	5,67	6,00	5,00	5,33	5,67	5,33	4,00	4,82
Primorsko-goranska	4,40	4,47	4,40	4,14	3,98	3,77	4,44	4,23
Sisačko-moslavačka	4,50	4,67	3,67	3,33	4,17	3,67	3,17	3,66
Splitsko-dalmatinska	4,72	5,33	5,62	4,56	4,28	4,38	4,97	4,69
Šibensko-kninska	4,71	5,14	4,64	4,64	4,14	4,00	4,86	4,30
Varaždinska	4,86	4,86	4,00	5,00	5,14	5,00	4,57	4,70
Virovitičko-podravska	5,67	6,33	4,67	5,33	5,33	5,00	5,67	5,04
Vukovarsko-srijemska	4,29	4,86	4,14	4,57	4,43	3,71	3,86	4,37
Zadarska	4,58	4,94	5,00	4,42	4,45	4,42	4,55	4,65
Zagrebačka	4,92	4,46	4,77	4,62	4,69	4,23	3,85	4,38
15.2. PITANJE – IZRAČUN I POSLJEDNJI STUPAC – PROSIJEK CIJELOG 15. PITANJA								
Aritmetička sredina	4,68	4,93	4,82	4,43	4,32	4,26	4,58	4,50	4,65
Standardna devijacija	1,70	1,77	1,82	1,77	1,72	1,85	1,86	1,25	1,22
Koeficijent asimetrije	-0,40	-0,52	-0,44	-0,28	-0,29	-0,20	-0,36	-0,49	-0,54
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311

16. PITANJE	16.1.	16.2.	16.3.	16.4.	16.5.	16.6.	16.7.	16.8.	16.9.	16.10.	16.11.	16.12.	Prosj.
Bjelovarsko-bilogorska	6,00	6,33	5,00	6,00	7,00	6,67	6,67	6,67	6,67	7,00	6,33	6,33	6,39
Brodsko-posavska	4,00	6,50	4,50	4,67	5,50	5,33	4,67	5,50	4,83	5,33	5,50	6,17	5,21
Dubrovačko-neretvanska	4,63	5,89	5,63	5,42	5,84	6,11	6,16	6,16	5,74	6,05	6,26	5,95	5,82
Grad Zagreb	4,44	5,71	5,02	4,83	5,39	5,76	5,59	5,73	5,27	5,63	5,56	5,15	5,34
Istarska	5,18	5,92	5,46	5,26	5,87	5,69	5,97	6,21	5,69	5,90	6,10	5,85	5,76
Karlovačka	5,00	6,00	5,20	4,80	5,40	5,80	5,80	5,60	6,20	5,80	5,60	5,80	5,58
Koprivničko-križevačka	5,25	5,75	5,25	4,50	5,50	5,75	5,75	5,25	4,75	6,00	6,00	5,75	5,46
Krapinsko-zagorska	4,50	6,00	5,50	5,50	6,00	6,67	5,50	6,67	5,83	6,33	6,17	5,50	5,85
Ličko-senjska	4,22	6,33	4,22	4,11	4,78	5,00	6,00	6,11	5,33	4,78	5,22	5,00	5,09
Međimurska	5,00	6,00	5,33	6,00	6,33	6,00	6,33	6,67	5,33	6,00	6,67	6,67	6,03
Osječko-baranjska	5,13	6,25	5,25	5,00	5,63	5,38	5,50	5,88	5,50	5,88	5,75	5,75	5,57
Požeško-slavonska	5,67	6,67	5,00	5,67	6,00	6,67	5,67	6,00	5,67	5,67	5,67	5,67	5,83
Primorsko-goranska	4,53	5,67	4,79	5,07	5,53	5,37	5,58	5,81	5,40	5,51	5,67	5,21	5,35
Sisačko-moslavačka	3,50	5,17	4,83	4,17	5,00	4,83	6,17	5,33	3,33	4,83	5,50	5,33	4,83
Splitsko-dalmatinska	4,67	5,51	4,67	4,77	5,56	5,77	5,49	5,64	5,46	5,64	5,59	5,69	5,37
Šibensko-kninska	4,50	5,93	5,29	5,29	5,57	6,43	6,29	5,71	5,50	5,86	6,00	5,50	5,65
Varaždinska	5,29	5,86	5,57	5,57	5,57	5,43	5,14	5,14	5,57	5,14	6,14	5,43	5,49

Virovitičko-podravska	5,33	5,33	5,00	5,00	6,33	5,33	6,33	6,33	5,33	4,67	5,00	5,33	5,44
Vukovarsko-srijemska	3,86	5,57	4,86	4,29	5,29	5,71	5,86	6,14	6,00	6,00	5,57	5,86	5,42
Zadarska	4,76	5,94	5,36	5,36	5,97	5,94	5,64	5,82	5,58	5,73	6,12	5,67	5,66
Zagrebačka	4,00	6,15	4,77	5,15	5,62	5,77	6,15	6,00	6,23	6,00	6,08	6,38	5,69
16. PITANJE – IZRAČUN													
Aritmetička sredina	4,66	5,83	5,07	5,05	5,64	5,74	5,75	5,87	5,50	5,70	5,83	5,60	5,52
Standardna devijacija	1,80	1,28	1,54	1,51	1,29	1,38	1,28	1,34	1,39	1,25	1,33	1,42	1,01
Koeficijent asimetrije	-0,43	-1,13	-0,69	-0,73	-0,99	-1,33	-1,11	-1,35	-0,91	-0,96	-1,42	-0,95	-1,03
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311

17. PITANJE	**17.1.**	**17.2.**	**17.3.**	**17.4.**	**17.5.**	**17.6.**	**17.7.**	**17.8.**	**17.9.**	**17.10.**	**17.11.**	**17.12.**	**Prosj.**
Bjelovarsko-bilogorska	6,00	6,00	6,33	6,33	6,00	5,33	6,33	5,67	6,33	6,00	6,33	5,33	6,00
Brodsko-posavska	3,83	3,67	3,50	3,67	3,67	2,50	3,33	3,33	5,00	4,17	3,67	3,50	3,65
Dubrovačko-neretvanska	4,89	4,79	5,21	5,58	5,95	4,84	5,58	5,37	5,74	5,47	5,16	5,42	5,33
Grad Zagreb	4,78	4,51	4,66	5,00	5,27	4,41	4,80	5,12	5,44	4,51	4,73	4,63	4,82
Istarska	5,36	4,77	5,26	5,49	5,23	4,36	5,28	5,51	5,54	4,79	5,15	5,08	5,15
Karlovačka	5,60	5,20	5,20	5,40	5,20	4,60	4,60	3,80	5,00	4,20	4,80	4,20	4,82
Koprivničko-križevačka	5,25	5,25	4,50	4,75	4,00	4,25	4,75	5,25	5,50	4,75	4,00	3,75	4,67
Krapinsko-zagorska	4,83	6,00	5,50	5,50	5,00	4,83	5,67	5,50	5,83	5,83	5,83	6,00	5,53
Ličko-senjska	5,22	4,78	4,22	4,78	3,56	3,11	4,89	3,89	4,33	4,56	4,56	3,67	4,30
Međimurska	6,00	5,00	6,00	5,67	5,67	4,33	6,00	5,67	6,33	6,00	6,00	6,33	5,75
Osječko-baranjska	5,50	4,63	5,25	5,63	5,75	4,75	5,75	5,38	5,25	5,13	5,63	4,88	5,29
Požeško-slavonska	4,67	5,00	5,00	5,33	4,33	5,67	5,00	5,00	5,67	5,00	4,67	4,67	5,00
Primorsko-goranska	4,77	4,44	4,81	4,95	4,91	3,98	4,47	4,42	5,33	4,53	4,67	4,77	4,67
Sisačko-moslavačka	3,83	2,50	2,67	4,50	4,00	2,17	3,33	4,67	4,67	3,00	3,17	2,50	3,42
Splitsko-dalmatinska	4,67	4,08	4,51	4,67	5,10	4,05	4,54	4,38	5,03	4,26	4,41	4,13	4,49
Šibensko-kninska	5,07	4,64	4,43	5,29	5,36	4,21	4,43	5,07	5,43	4,36	5,36	4,93	4,88
Varaždinska	5,43	5,14	5,57	5,43	5,71	5,14	5,43	5,57	5,86	5,14	5,71	4,71	5,40
Virovitičko-podravska	4,33	5,33	5,67	5,67	6,33	5,33	6,33	6,00	6,00	6,00	5,67	5,67	5,69
Vukovarsko-srijemska	5,71	5,43	5,29	5,71	6,00	5,43	5,86	5,86	5,71	5,00	5,14	5,29	5,54
Zadarska	4,94	4,48	4,94	5,33	5,36	4,42	5,21	5,09	5,30	4,91	5,24	4,76	5,00
Zagrebačka	4,92	4,92	4,92	5,23	5,38	4,31	4,77	4,85	5,54	5,69	5,54	5,46	5,13
17. PITANJE – IZRAČUN													
Aritmetička sredina	4,95	4,59	4,84	5,15	5,18	4,28	4,92	4,94	5,37	4,74	4,93	4,73	4,88
Standardna devijacija	1,73	1,77	1,76	1,64	1,70	1,76	1,71	1,68	1,42	1,75	1,66	1,94	1,36
Koeficijent asimetrije	-0,79	-0,39	-0,58	-0,96	-0,85	-0,27	-0,77	-0,91	-0,73	-0,49	-0,63	-0,61	-0,65
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,25
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311

18. PITANJE	**18.1.**	**18.2.**	**18.3.**	**18.4.**	**18.5.**	**18.6.**	**18.7.**	**18.8.**	**18.9.**	**18.10.**	**18.11.**	**18.12.**	**Prosj.**
Bjelovarsko-bilogorska	6,67	7,00	6,67	6,33	6,67	6,67	6,33	6,00	6,00	6,33	6,33	6,67	6,47
Brodsko-posavska	6,17	6,67	5,50	5,83	6,00	6,00	5,83	5,50	6,33	5,33	5,83	6,17	5,93
Dubrovačko-neretvanska	6,42	6,63	6,32	5,95	6,21	6,47	6,42	5,89	6,21	6,11	6,26	6,32	6,27

Grad Zagreb	5,90	6,07	5,68	5,49	5,41	5,83	5,90	5,34	5,68	4,76	5,49	5,78	5,61
Istarska	6,28	6,51	6,08	5,64	5,67	6,13	6,18	5,38	5,51	5,69	6,21	6,15	5,95
Karlovačka	5,00	5,00	4,60	4,20	4,60	4,60	4,40	4,60	4,20	3,80	4,80	4,40	4,52
Koprivničko-križevačka	6,00	5,25	5,00	5,50	5,25	5,25	5,25	4,75	5,25	5,50	5,75	5,25	5,33
Krapinsko-zagorska	6,33	6,50	6,17	5,83	5,67	5,67	6,67	5,67	4,67	5,17	6,17	6,17	5,89
Ličko-senjska	6,11	6,78	5,89	5,00	4,78	5,56	6,33	4,67	5,33	5,56	6,11	5,67	5,65
Međimurska	6,67	6,67	5,67	6,00	6,67	6,67	6,67	6,33	6,33	6,67	7,00	6,33	6,47
Osječko-baranjska	6,63	6,75	6,00	5,88	6,00	6,50	6,00	5,88	6,25	5,63	6,00	6,38	6,16
Požeško-slavonska	5,67	6,33	6,33	5,00	5,67	6,33	5,33	6,33	5,00	5,67	6,00	6,67	5,86
Primorsko-goranska	6,28	6,42	6,28	5,74	5,49	5,93	5,77	5,42	5,77	5,33	6,05	5,93	5,86
Sisačko-moslavačka	5,83	6,17	5,50	4,83	3,83	5,00	5,33	3,00	3,33	4,00	6,17	6,50	4,96
Splitsko-dalmatinska	5,87	6,13	5,59	4,90	5,23	5,77	5,85	5,21	5,08	5,13	5,56	5,85	5,51
Šibensko-kninska	6,36	6,36	5,71	5,29	5,50	5,86	6,29	5,86	5,50	4,93	6,21	6,29	5,85
Varaždinska	5,86	6,00	5,57	5,14	4,71	5,57	6,00	5,71	6,14	4,71	4,71	5,71	5,49
Virovitičko-podravska	7,00	7,00	7,00	6,33	6,00	6,33	6,33	6,00	6,00	6,33	6,00	6,33	6,39
Vukovarsko-srijemska	6,14	6,43	6,29	5,43	5,57	6,43	5,71	5,71	6,00	5,43	6,00	5,86	5,92
Zadarska	5,91	6,21	6,15	5,55	5,36	5,64	6,03	5,39	5,52	5,82	5,94	6,24	5,81
Zagrebačka	6,15	6,46	6,23	6,00	6,23	6,31	6,31	6,08	6,08	6,31	6,23	6,46	6,24
18. PITANJE – IZRAČUN													
Aritmetička sredina	6,11	6,32	5,95	5,50	5,50	5,91	5,98	5,42	5,57	5,38	5,91	6,03	5,80
Standardna devijacija	1,15	1,06	1,21	1,35	1,41	1,26	1,22	1,51	1,45	1,65	1,35	1,36	1,02
Koeficijent asimetrije	-1,62	-2,02	-1,30	-0,85	-0,86	-1,29	-1,36	-1,08	-1,10	-1,07	-1,31	-1,54	-1,21
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maksimum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Broj odgovora	311	311	311	310	311	311	311	311	311	311	311	311	311

19. PITANJE	**19.1.**	**19.2.**	**19.3.**	**19.4.**	**19.5.**	**19.6.**	**19.7.**	**19.8.**	**19.9.**	**19.10.**	**19.11.**	**19.12.**	**Prosj.**
Bjelovarsko-bilogorska	1,00	1,67	1,00	1,00	1,00	1,67	1,00	2,00	1,33	2,00	1,67	1,67	1,42
Brodsko-posavska	1,00	1,50	1,17	1,00	1,00	1,33	1,00	2,00	1,83	2,00	1,67	2,00	1,46
Dubrovačko-neretvanska	1,11	1,58	1,11	1,11	1,16	1,32	1,00	1,95	1,42	2,00	1,47	1,53	1,39
Grad Zagreb	1,15	1,78	1,12	1,22	1,17	1,51	1,00	1,98	1,61	1,98	1,80	1,78	1,51
Istarska	1,36	1,69	1,10	1,15	1,10	1,33	1,05	1,87	1,49	1,90	1,59	1,54	1,43
Karlovačka	1,00	1,20	1,40	1,20	1,20	1,20	1,00	2,00	1,80	2,00	1,40	1,80	1,43
Koprivničko-križevačka	1,25	1,25	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	1,75	1,25	2,00	1,75	1,75	1,38
Krapinsko-zagorska	1,33	1,67	1,17	1,17	1,33	1,83	1,00	2,00	1,50	2,00	1,50	1,67	1,51
Ličko-senjska	1,33	1,11	1,44	1,11	1,22	1,11	1,00	2,00	1,56	1,89	1,56	1,78	1,43
Međimurska	1,00	1,33	1,00	1,00	1,00	1,33	1,33	1,33	1,33	2,00	1,00	2,00	1,31
Osječko-baranjska	1,13	1,50	1,13	1,00	1,13	1,25	1,00	2,00	1,75	1,88	1,75	1,75	1,44
Požeško-slavonska	1,00	1,67	1,33	1,00	1,33	1,00	1,33	1,67	1,67	1,67	1,33	1,33	1,36
Primorsko-goranska	1,30	1,56	1,28	1,09	1,12	1,42	1,05	1,86	1,77	1,93	1,49	1,65	1,46
Sisačko-moslavačka	1,17	1,67	1,33	1,33	1,33	1,67	1,00	1,83	1,50	2,00	1,83	1,67	1,53
Splitsko-dalmatinska	1,18	1,87	1,26	1,21	1,21	1,38	1,05	1,82	1,56	1,87	1,74	1,77	1,49
Šibensko-kninska	1,29	1,57	1,29	1,14	1,36	1,57	1,07	1,93	1,50	2,00	1,64	1,71	1,51
Varaždinska	1,14	1,43	1,29	1,00	1,14	1,29	1,00	1,71	1,57	1,57	1,43	1,71	1,36
Virovitičko-podravska	1,33	2,00	1,00	1,33	1,33	1,33	1,00	1,67	1,67	1,67	1,33	2,00	1,47
Vukovarsko-srijemska	1,43	1,71	1,29	1,00	1,00	1,29	1,00	1,86	1,71	2,00	1,71	1,43	1,45

Zadarska	1,33	1,48	1,33	1,09	1,18	1,30	1,00	1,82	1,58	1,88	1,64	1,73	1,45
Zagrebačka	1,23	1,62	1,23	1,08	1,08	1,46	1,08	1,85	1,77	1,92	1,77	1,62	1,47
19. PITANJE – IZRAČUN													
Aritmetička sredina	1,23	1,62	1,22	1,13	1,16	1,39	1,03	1,88	1,59	1,92	1,63	1,69	1,46
Standardna devijacija	0,53	0,48	0,41	0,34	0,37	0,49	0,18	0,33	0,49	0,27	0,48	0,46	0,16
Koeficijent asimetrije	4,87	-0,51	1,39	2,19	1,86	0,44	5,33	-2,32	-0,39	-3,10	-0,53	-0,82	0,10
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,08
Maksimum	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,83
Broj odgovora	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311

20. PITANJE	**20.1.**	**20.2.**	**20.3.**	**20.4.**	**20.5.**
Bjelovarsko-bilogorska	1,00	1,00	1,00	1,33	2,00
Brodsko-posavska	1,00	1,00	1,17	1,17	1,17
Dubrovačko-neretvanska	1,05	1,16	1,16	1,79	1,74
Grad zagreb	1,07	1,10	1,27	1,51	1,68
Istarska	1,15	1,23	1,38	1,82	2,05
Karlovačka	1,20	1,20	2,00	2,00	2,20
Koprivničko-križevačka	1,50	1,75	1,50	1,75	1,50
Krapinsko-zagorska	1,17	1,17	1,17	1,83	1,67
Ličko-senjska	1,33	1,11	1,78	2,22	2,22
Međimurska	1,00	1,00	1,00	1,33	2,00
Osječko-baranjska	1,13	1,13	1,13	1,63	1,50
Požeško-slavonska	1,00	1,00	1,00	1,67	1,67
Primorsko-goranska	1,19	1,19	1,47	1,65	1,77
Sisačko-moslavačka	1,33	1,50	1,50	1,83	2,67
Splitsko-dalmatinska	1,23	1,23	1,41	1,74	2,10
Šibensko-kninska	1,14	1,21	1,21	1,57	2,14
Varaždinska	1,00	1,14	1,43	1,86	2,00
Virovitičko-podravska	1,00	1,33	1,00	1,67	1,33
Vukovarsko-srijemska	1,29	1,29	1,43	1,43	1,57
Zadarska	1,06	1,12	1,27	1,76	1,88
Zagrebačka	1,23	1,23	1,46	1,77	2,15
UKUPNO	**1,15**	**1,18**	**1,35**	**1,70**	**1,89**
Aritmetička sredina	1,15	1,18	1,35	1,70	1,89
Standardna devijacija	0,40	0,46	0,60	0,77	0,91
Koeficijent asimetrije	3,04	2,76	1,79	1,00	0,89
Minimum	1	1	1	1	1
Maksimum	4	4	4	4	4
Broj odgovora	311	311	311	311	311

S.2. TABLICE IZRAČUNA ANALIZE VARIJANCE PO PITANJIMA

PITANJE 1.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
01.1.	311	1174	3,77492	5,504014
01.2.	311	1398	4,495177	4,612073
01.3.	311	722	2,321543	3,805954
01.4.	311	1504	4,836013	3,389151
01.5.	311	1264	4,064309	6,557141
01.6.	311	1336	4,29582	7,234789
01.7.	311	1140	3,665595	6,526522
01.8.	311	1542	4,958199	3,743408
01.9.	311	1018	3,273312	6,554092
01.10.	311	1496	4,810289	3,760668

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	1895,152412	9	210,5725	40,73929	0,0000	1,882896
Within Groups	16023,22186	3100	5,168781			
Total	17918,37428	3109				

PITANJE 2.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
02.1.	311	1579	5,07717	3,942413
02.2.	311	1688	5,427653	2,658459
02.3.	311	1659	5,334405	2,707167
02.4.	311	1647	5,29582	2,892853
02.5.	311	1667	5,360129	2,618276
02.6.	311	1685	5,418006	2,682771
02.7.	311	1709	5,495177	3,270138
02.8.	311	1566	5,03537	3,176164
02.9.	311	1583	5,090032	3,062836
02.10.	311	1733	5,572347	3,361684

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	96,39356913	9	10,7104	3,526316	0,0002	1,882896
Within Groups	9415,55627	3100	3,037276			
Total	9511,949839	3109				

PITANJE 3.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
03.1.	311	1505	4,839228	3,367617
03.2.	311	1877	6,03537	1,660035
03.3.	311	1734	5,575563	2,283788
03.4.	311	1747	5,617363	1,959569
03.5.	311	1855	5,96463	1,531003
03.6.	311	1814	5,832797	1,888082
03.7.	311	1842	5,92283	1,710155
03.8.	311	1809	5,81672	1,485655
03.9.	311	1782	5,729904	1,681651
03.10.	311	1834	5,897106	1,970024
03.11.	311	1720	5,530547	1,785354
03.12.	311	1797	5,778135	2,431262
03.13.	311	1838	5,909968	1,707997
03.14.	311	1884	6,057878	1,31922
03.15.	311	1613	5,186495	2,390914
03.16.	311	1709	5,495177	1,734654
03.17.	311	1764	5,672026	2,214667
03.18.	311	1757	5,649518	1,538056
03.19.	311	1880	6,045016	1,546354
03.20.	311	1624	5,221865	2,876424

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	599,4654341	19	31,55081	16,14576	0,0000	1,588183
Within Groups	12115,56913	6200	1,954124			
Total	12715,03457	6219				

PITANJE 4.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
04.1.	311	1913	6,151125	1,057733
04.2.	311	1854	5,961415	1,379152
04.3.	311	1767	5,681672	1,59834
04.4.	311	1464	4,707395	4,407655
04.5.	311	1492	4,797428	3,310445
04.6.	311	1697	5,456592	2,313432
04.7.	310	1514	4,883871	2,750224
04.8.	311	1960	6,302251	1,405124
04.9.	311	1925	6,189711	1,199378
04.10.	311	1951	6,273312	1,179898

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	1148,00691	9	127,5563	61,92309	0,0000	1,882897
Within Groups	6383,677876	3099	2,059915			
Total	7531,684786	3108				

PITANJE 5.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
05.1.	311	1709	5,495177	1,863686
05.2.	311	1806	5,807074	1,594918
05.3.	311	1792	5,762058	1,704491
05.4.	311	1643	5,282958	2,242257
05.5.	311	1836	5,903537	1,61002
05.6.	311	1675	5,385852	2,592573
05.7.	311	1896	6,096463	1,513246

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	163,1235645	6	27,18726	14,50408	0,0000	2,102756
Within Groups	4067,569132	2170	1,874456			
Total	4230,692696	2176				

PITANJE 6.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
06.1.	311	1814	5,832797	1,533243
06.2.	311	1669	5,366559	1,910362
06.3.	311	1827	5,874598	1,484224
06.4.	308	1702	5,525974	2,11333
06.5.	311	1765	5,675241	2,316772
06.6.	311	1778	5,717042	2,274515
06.7.	311	1790	5,755627	1,843315

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	59,10662436	6	9,851104	5,11786	0,0000	2,102762
Within Groups	4171,145906	2167	1,924848			
Total	4230,25253	2173				

PITANJE 7.1.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
07.1.1.	311	1710	5,498392	2,405643
07.1.2.	311	1890	6,07717	1,426284
07.1.3.	311	1769	5,688103	1,828213
07.1.4.	311	1835	5,900322	1,528742
07.1.5.	311	1821	5,855305	1,749964
07.1.6.	311	1680	5,401929	2,550835

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	102,0026795	5	20,40054	10,65332	0,0000	2,218908
Within Groups	3561,800643	1860	1,914947			
Total	3663,803323	1865				

PITANJE 7.2.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
07.2.1.	311	1843	5,926045	1,726771
07.2.2.	311	1744	5,607717	2,123037
07.2.3.	311	1807	5,810289	1,754216
07.2.4.	311	1845	5,932476	1,5922
07.2.5.	311	1752	5,633441	2,071652
07.2.6.	311	1829	5,881029	1,814832

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	32,59592712	5	6,519185	3,529382	0,0035	2,218908
Within Groups	3435,639871	1860	1,847118			
Total	3468,235798	1865				

PITANJE 7.3.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
07.3.1.	311	1753	5,636656	2,064329
07.3.2.	311	1847	5,938907	1,476901
07.3.3.	311	1833	5,893891	1,43064
07.3.4.	311	1915	6,157556	1,300902
07.3.5.	311	1843	5,926045	1,546126
07.3.6.	311	1913	6,151125	1,36741

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	57,70846731	5	11,54169	7,53841	0,0000	2,218908
Within Groups	2847,755627	1860	1,531051			
Total	2905,464094	1865				

PITANJE 8.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
08.1.	311	1560	5,016077	2,519096
08.2.	311	1569	5,045016	2,326999
08.3.	311	1667	5,360129	2,044083
08.4.	311	1745	5,610932	2,051364
08.5.	311	1557	5,006431	2,754797
08.6.	311	1700	5,466238	2,010953
08.7.	311	1617	5,199357	2,16658
08.8.	311	1760	5,659164	1,877004
08.9.	311	1693	5,44373	1,976662
08.10.	311	1770	5,691318	2,156021
08.11.	311	1605	5,160772	2,677295
08.12.	311	1725	5,546624	1,938948
08.13.	311	1736	5,581994	1,953739
08.14.	311	1670	5,369775	2,330567
08.15.	311	1820	5,85209	1,913536

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	307,9279743	14	21,99486	10,09011	0,0000	1,693897
Within Groups	10136,2701	4650	2,179843			
Total	10444,19807	4664				

PITANJE 9.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
09.1.	311	1413	4,543408	3,397303
09.2.	311	1275	4,099678	3,412613
09.3.	311	1325	4,26045	3,780334
09.4.	311	1336	4,29582	3,634789
09.5.	311	1301	4,18328	3,82759
09.6.	310	1310	4,225806	3,761144
09.7.	311	1324	4,257235	3,436843
09.8.	311	1296	4,167203	4,165502

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*

Between Groups	38,1599063	7	5,451415	1,482579	0,1687	2,01327
Within Groups	9115,235349	2479	3,676981			
Total	9153,395255	2486				

PITANJE 10.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
10.1.	311	1654	5,318328	2,669308
10.2.	311	1621	5,212219	3,045141
10.3.	311	1554	4,996785	3,074183
10.4.	311	1698	5,459807	2,429831
10.5.	311	1598	5,138264	3,145338
10.6.	311	1697	5,456592	2,700529
10.7.	311	1792	5,762058	2,143201
10.8.	311	1712	5,504823	2,508848
10.9.	311	1526	4,906752	3,117083
10.10.	311	1767	5,681672	2,346728

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	221,6942122	9	24,63269	9,062737	0,0000	1,882896
Within Groups	8425,858521	3100	2,718019			
Total	8647,552733	3109				

PITANJE 11.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
11.1.	311	1624	5,221865	3,547391
11.2.	311	1457	4,684887	3,40361
11.3.	311	1507	4,845659	8,614812
11.4.	311	1521	4,890675	3,491235
11.5.	311	1542	4,958199	3,336957
11.6.	311	1594	5,125402	2,974546
11.7.	310	1383	4,46129	3,155455
11.8.	311	1617	5,199357	3,160129
11.9.	311	1102	3,543408	4,216658

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	677,1439495	8	84,64299	21,21763	0,0000	1,94172
Within Groups	11126,09015	2789	3,989276			
Total	11803,2341	2797				

PITANJE 12.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
12.1. DA-1 NE-2	311	371	1,192926	0,156208
12.2.	311	351	1,128617	0,112436
12.3.	311	468	1,504823	0,250783
12.4.	311	485	1,559486	0,247257
12.5.	311	598	1,92283	0,071445
12.6.	311	539	1,733119	0,196287
12.7.	311	517	1,662379	0,224354
12.8.	311	419	1,347267	0,227404
12.9.	311	434	1,395498	0,239851
12.10.	311	545	1,752412	0,186889
12.11.	311	565	1,81672	0,150171
12.12.	311	549	1,765273	0,276984

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	221,7564309	11	20,15968	103,3799	0,0000	1,791216
Within Groups	725,4212219	3720	0,195006			
Total	947,1776527	3731				

PITANJE 13.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
14.1.	311	1419	4,562701	4,692024
14.2.	311	1135	3,649518	4,705798
14.3.	311	1442	4,636656	3,909491
14.4.	311	1462	4,700965	3,842547
14.5.	311	1305	4,196141	4,338824
14.6.	311	1496	4,810289	3,831636
14.7.	311	1587	5,102894	3,718411
14.8.	311	1674	5,382637	4,114407
14.9.	311	1229	3,951768	4,723473
14.10.	311	1361	4,376206	3,893497

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	752,5144695	9	83,61272	20,01736	0,0000	1,882896
Within Groups	12948,73312	3100	4,177011			
Total	13701,24759	3109				

PITANJE 14.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
14.1.	311	1419	4,562701	4,692024
14.2.	311	1135	3,649518	4,705798
14.3.	311	1442	4,636656	3,909491
14.4.	311	1462	4,700965	3,842547
14.5.	311	1305	4,196141	4,338824
14.6.	311	1496	4,810289	3,831636
14.7.	311	1587	5,102894	3,718411
14.8.	311	1674	5,382637	4,114407
14.9.	311	1229	3,951768	4,723473
14.10.	311	1361	4,376206	3,893497

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	752,5144695	9	83,61272	20,01736	0,0000	1,882896
Within Groups	12948,73312	3100	4,177011			
Total	13701,24759	3109				

PITANJE 15.1.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
15.1.1. VB-1 UB-2	311	1412	4,540193	3,416928
15.1.2.	311	1563	5,025723	3,354175
15.1.3.	311	1596	5,131833	3,14708
15.1.4.	311	1320	4,244373	3,965896
15.1.5.	311	1408	4,527331	3,30167
15.1.6.	311	1430	4,598071	3,337932
15.1.7.	311	1492	4,797428	3,194316
15.1.8.	311	1560	5,016077	3,164257
15.1.9.	311	1576	5,067524	3,482523
15.1.10.	311	1481	4,762058	3,349653
15.1.11.	311	1429	4,594855	3,170812
15.1.12.	311	1446	4,649518	3,054185
15.1.13.	311	1462	4,700965	3,481257
15.1.14.	311	1622	5,215434	3,595374
15.1.15.	311	1615	5,192926	3,620724

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	364,9123258	14	26,06517	7,721215	0,0000	1,693897

Within Groups	15697,40193	4650	3,375785
Total	16062,31426	4664	

PITANJE 15.2.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
15.2.1.	311	1394	4,482315	3,315009
15.2.2.	311	1407	4,524116	18,21151
15.2.3.	311	1433	4,607717	2,787553
15.2.4.	311	1474	4,73955	5,238399
15.2.5.	311	1341	4,311897	3,124987
15.2.6.	311	1301	4,18328	3,008236
15.2.7.	311	1348	4,334405	2,791038
15.2.8.	311	1419	4,562701	2,67912
15.2.9.	311	1455	4,678457	2,902728
15.2.10.	311	1582	5,086817	10,89244
15.2.11.	311	1498	4,81672	3,311461
15.2.12.	311	1378	4,430868	3,142786
15.2.13.	311	1344	4,321543	2,973696
15.2.14.	311	1326	4,263666	3,42703
15.2.15.	311	1423	4,575563	3,470885

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	248,7665595	14	17,76904	3,73944	0,0000	1,693897
Within Groups	22095,8328	4650	4,751792			
Total	22344,59936	4664				

PITANJE 16.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
16.1.	311	1448	4,655949	3,239311
16.2.	311	1814	5,832797	1,649372
16.3.	311	1577	5,07074	2,388528
16.4.	311	1570	5,048232	2,278311
16.5.	311	1753	5,636656	1,670781
16.6.	311	1784	5,736334	1,917353
16.7.	311	1787	5,745981	1,635266
16.8.	311	1826	5,871383	1,809211
16.9.	311	1710	5,498392	1,928223
16.10.	311	1772	5,697749	1,579317
16.11.	311	1813	5,829582	1,77409
16.12.	311	1741	5,598071	2,021803

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	509,3384244	11	46,30349	23,25682	0,0000	1,791216
Within Groups	7406,385852	3720	1,990964			
Total	7915,724277	3731				

PITANJE 17.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
17.1.	311	1539	4,948553	3,003796
17.2.	311	1427	4,588424	3,139737
17.3.	311	1506	4,842444	3,120257
17.4.	311	1601	5,14791	2,707084
17.5.	311	1610	5,176849	2,907333
17.6.	311	1332	4,282958	3,119676
17.7.	311	1530	4,919614	2,94513
17.8.	311	1536	4,938907	2,818836
17.9.	311	1671	5,37299	2,02172
17.10.	311	1474	4,73955	3,08356
17.11.	311	1532	4,926045	2,765481
17.12.	311	1470	4,726688	3,773447

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	280,1157556	11	25,46507	8,63075	0,0000	1,791216
Within Groups	10975,87781	3720	2,950505			
Total	11255,99357	3731				

PITANJE 18.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
18.1.	311	1901	6,11254	1,319552
18.2.	311	1967	6,324759	1,129675
18.3.	311	1849	5,945338	1,477648
18.4.	310	1704	5,496774	1,830087
18.5.	311	1711	5,501608	1,999191
18.6.	311	1839	5,913183	1,595664
18.7.	311	1861	5,983923	1,493289
18.8.	311	1686	5,421222	2,289742
18.9.	311	1731	5,565916	2,110964
18.10.	311	1674	5,382637	2,72731
18.11.	311	1837	5,906752	1,833212
18.12.	311	1875	6,028939	1,866902

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	328,9608447	11	29,90553	16,5581	0,0000	1,791217
Within Groups	6716,87298	3719	1,806097			
Total	7045,833825	3730				

PITANJE 19.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
19.1.	311	384	1,234727	0,276984
19.2.	311	505	1,623794	0,235432
19.3.	311	378	1,215434	0,169567
19.4.	311	352	1,131833	0,114822
19.5.	311	361	1,160772	0,135359
19.6.	311	433	1,392283	0,239166
19.7.	311	321	1,032154	0,031221
19.8.	311	584	1,877814	0,107603
19.9.	311	496	1,594855	0,24178
19.10.	311	597	1,919614	0,074162
19.11.	311	506	1,62701	0,234623
19.12.	311	525	1,688103	0,21531

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	312,9099678	11	28,44636	164,4275	0,0000	1,791216
Within Groups	643,5691318	3720	0,173002			
Total	956,4790997	3731				

PITANJE 20.

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
20.1. L-1 R-2 N-3 I-4	311	357	1,14791	0,158697
20.2.	311	368	1,18328	0,214687
20.3.	311	420	1,350482	0,363863
20.4.	311	529	1,700965	0,590935
20.5.	311	588	1,890675	0,826719
20.6.	311	464	1,491961	0,579774
20.7.	311	838	2,694534	0,780583

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	539,5911805	6	89,93186	179,083	0,0000	2,102756
Within Groups	1089,729904	2170	0,50218			
Total	1629,321084	2176				

P.1. 55 PREPORUKA NACIONALNOG VIJEĆA ZA KONKURENTNOST

Nacionalno vijeće za konkurentnost, nacionalna je institucija koja skrbi, poduzima različite aktivnosti i predlaže različite mjere u cilju unapređenja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva i pojedinih njegovih dijelova. Na internetskim stranicama Vijeća može se pronaći mnoštvo kratkih informacija o njegovom radu. U prikazu 9 naslovno je predočeno svih 55 preporuka[284] koje su ponudile pojedine stručne skupine Vijeća.

Prikaz 10: 55 preporuka NVK-a po pojedinim stručnim skupinama Vijeća

PREPORUKE	NAZIV PREPORUKE
	I. SKUPINA: Obrazovanje za rast i razvoj
Preporuka 1.	Povećati uključenost odraslih u programe dodatnog obrazovanja
Preporuka 2.	Obavljati procjenu znanja i vještina potrebnih na budućem tržištu rada
Preporuka 3.	Prilagoditi obrazovne programe razvoju znanja i vještina potrebnih u budućnosti
Preporuka 4.	Povećati vertikalnu i horizontalnu prohodnost poslije obveznog obrazovnog sustava
Preporuka 5.	Unaprijediti visoko obrazovanje
Preporuka 6.	Povećati broj studenata prirodnih i tehničkih znanosti
Preporuka 7.	Osuvremeniti obrazovanje nastavnika (poučiti učitelje)
Preporuka 8.	Provesti eksternu i međunarodnu evaluaciju te povećati ulogu društva
Preporuka 9.	Povećati ulogu privatnog sektora u obrazovanju
Preporuka 10.	Povećati državna ulaganja u obrazovanje
Preporuka 11.	Uključiti što više djece u predškolski odgoj
	II. SKUPINA: Pravna država sukladna EU:
Preporuka 12.	Unaprijediti slobodno tržišno natjecanje
Preporuka 13.	Povećati transparentnost poslovanja javnih poduzeća i privatizirati neke javne usluge
Preporuka 14.	Osuvremeniti zakone i regulaciju postupaka javne nabave
Preporuka 15.	Smanjiti broj posebnih vlasničko-pravnih uređenja
Preporuka 16.	Uspostaviti pouzdane zemljišno-knjižne evidencije te unaprijediti rad na području zemljišnih knjiga, autorskog i srodnih prava te industrijskog vlasništva
Preporuka 17.	Reorganizirati pravosudna tijela i službe
Preporuka 18.	Povećati brzinu i učinkovitost pravosuđa
Preporuka 19.	Poticati mirna rješenja i alternativne metode rješavanja sporova
Preporuka 20.	Osnažiti načelo racionalne organizacije javne uprave
Preporuka 21.	Jačati institucionalne kapacitete javne uprave
Preporuka 22.	Jačati profesionalizam, etičke standarde i depolitizaciju uprave
Preporuka 23.	Orijentirati se na rezultate, transparentnost i otvorenost u radu javne uprave
Preporuka 24.	Decentralizacija.
	III. SKUPINA: Troškovna i cjenovna konkurentnost
Preporuka 25.	Osigurati brži rasta proizvodnosti od rasta troškova rada
Preporuka 26.	Jačati konkurenciju na domaćem tržištu i bolje regulirati monopole i kvazi-monopole
Preporuka 27.	Smanjiti porezni teret
	IV. SKUPINA: Razvoj inovativnosti i tehnologije
Preporuka 28.	Potaknuti širenje sustava standarda kvalitete i povećanja proizvodnosti u poduzećima
Preporuka 29.	Organizirati Enterprise Croatia
Preporuka 30.	Unaprijediti sustav poticaja za tehnološke aktivnosti poduzeća
Preporuka 31.	Unaprijediti sustav potpore transferu tehnologije uz potporu Organizaciji koja uči
Preporuka 32.	Uvođenje i modernizacija statističkog sustava ekonomije znanja
Preporuka 33.	Uspostaviti nacionalnu nagradu za inovativnost za pojedince i poduzeća
	V. SKUPINA: Jačanje malih i srednjih poduzeća
Preporuka 34.	Razvijati poduzetničku kulturu
Preporuka 35.	Osmišljavati konzistentne vladine politike i instrumente poticanja poduzetn. aktivnosti

[284] www.konkurentnost.hr (09.02.2009.)

Preporuka 36.	Ukloniti administrativne zapreke u svim fazama životnog ciklusa pothvata, od pokretanja, preko razvoja, do faze vlasničkog transfera
Preporuka 37.	Stimulirati razvoj tržišta kapitala za financiranje novih poslovnih pothvata te malih i srednjih poduzeća s potencijalom rasta
Preporuka 38.	Razvijati infrastrukturu institucija za pružanje stručnih usluga malim i srednjim poduzećima
Preporuka 39.	Utvrditi *benchmark* proizvodnosti za sektor malih i srednjih poduzeća prema odgovarajućim industrijama u EU
Preporuka 40.	Stimulirati izvozni mentalitet malih i srednjih poduzeća
Preporuka 41.	Smanjivati regionalnu razvojnu neravnotežu korištenjem klastera
	VI. SKUPINA: Regionalni razvoj i razvoj klastera
Preporuka 42.	Primijeniti temeljna načela suvremene regionalne politike
Preporuka 43.	Uspostaviti zakonski i institucionalni okvir za učinkovito vođenje regionalne politike
Preporuka 44.	Poticanje lokalnih razvojnih inicijativa i instrumenata razvoja
Preporuka 45.	Razviti financijske poticaje za regionalni razvoj na svim razinama
Preporuka 46.	Razvijati klastere
Preporuka 47.	Osnažiti gospodarsku komponentu razvoja u prostornom planiranju i upravljanju prostorom
Preporuka 48.	Okrupnjivati teritorijalne jedinice koje su predmet regionalnog razvoja
	VII. SKUPINA: Stvaranje pozitivnog stava i liderstva
Preporuka 49.	Prezentirati javnosti objektivnu ocjenu stanja u gospodarstvu i tako stvarati osjećaj hitnosti radikalnih promjena
Preporuka 50.	Izgraditi tim ljudi političkog vodstva koji će biti spreman i sposoban inicirati promjene i njima upravljati
Preporuka 51.	Kreirati razvojnu viziju i oko nje okupiti vodeće stručnjake i dobiti njihovu podršku
Preporuka 52.	Obavještavati (čelni ljudi Vlade) točno, jasno i stalno cijelu javnost o promjenama i ciljevima provedbe cjelovitog paketa reformi
Preporuka 53.	Služiti se inozemnim iskustvima i provjerenim metodama za pronalaženje rješenja
Preporuka 54.	Definirati, priopćavati i ostvarivati kratkoročne i srednjoročne ciljeve na temelju dijaloga glavnih društvenih aktera
Preporuka 55.	Ulagati u edukaciju političke elite, kako bi ovladala vještinama i znanjima modernog vrhunskog liderstva

KAZALO VIZUALIJA

a. Grafikoni

Grafikon 1: Rang stručnih znanja i vještina nužnih poduzetnicima u ugostiteljstvu ... 33
Grafikon 2: Rang temeljnih odrednica upravljanja znanjem kod ispitanika ... 40
Grafikon 3: Rang prednosti cjeloživotnog obrazovanja ... 58
Grafikon 4: Rang razloga za cjeloživotno učenje ispitanika ... 65
Grafikon 5: Rang načina povećanja vrijednosti ljudskog kapitala ... 72
Grafikon 6: Rang izvora stvaranja konkurentske prednosti za ispitanike na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija ... 82
Grafikon 7: Rang poželjnih osobina poduzetnika u ugostiteljstvu ... 101
Grafikon 8: Rang ciljeva koji se ostvaruju kroz različite programe, planove, projekte i mjere poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu ... 121
Grafikon 9: Rang razloga zbog kojih su se ispitanici odlučili baviti ugostiteljskom djelatnošću ... 126
Grafikon 10: Rang motiva kojima ispitanici animiraju zaposlenike za rad ... 151
Grafikon 11: Rang prednosti koje ispitanicima omogućava suvremena informacijska tehnologija ... 163
Grafikon 12: Rang kriterija nabave informatičke opreme kod ispitanika ... 165
Grafikon 13: Rang nekih aspekata primjene informatičke opreme u poslovanju ispitanika ... 166
Grafikon 14: Prikaz učestalosti korištenja interneta u poslovanju ispitanika ... 172
Grafikon 15: Rang razloga korištenja interneta u poslovanju ispitanika ... 174
Grafikon 16: Rang statičkih izvora stvaranja konkurentske prednosti ... 184
Grafikon 17: Rang vanjskih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i veću konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu ... 198
Grafikon 18: Rang unutarnjih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i veću konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu ... 200
Grafikon 19: Rang marketinških znanja i vještina nužnih malim poduzetnicima u ugostiteljstvu ... 221
Grafikon 20: Rang marketinških izvora stvaranja konkurentske prednosti ... 222
Grafikon 21: Rang menadžerskih znanja i vještina nužnih malim poduzetnicima u ugostiteljstvu ... 226
Grafikon 22: Rang nekih menadžmentsko-marketinških aspekata poslovanja ispitanika ... 228
Grafikon 23: Rang konkurentnosti poduzeća ispitanika u odnosu na izravne lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente ... 229

b. Prikazi

Prikaz 1: Ciljevi države, znanosti i gospodarstva ... 27
Prikaz 2: Tri razine obrazovnih programa poduzeća ... 51

Prikaz 3: Sastavnice intelektualnog kapitala 77
Prikaz 4: Različite opservacije o poduzetništvu 86
Prikaz 5: Neke definicije poduzetnika 89
Prikaz 6: Analiza konkurentnosti i *benchmarking* 188
Prikaz 7: Uobičajeni izvori konkurentske prednosti 192
Prikaz 8: Najvažnije tražene vještine prema kvalifikacijama 232
Prikaz 9: SWOT matrica obrazovnih modela i konkurentnosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu..... 240
Prikaz 10: 55 preporuka Nacionalnog vijeća za konkurentnost 300

c. Sheme i slike

Shema 1: Ugostiteljstvo kao glavna poveznica u sustavu turizma 123
Shema 2: Proces stjecanja konkurentskih sposobnosti 179
Slika 1: Temeljna pitanja vođenja poduzeća usmjerenog prema znanju 42
Slika 2: Kompleks ugostiteljskih poslova i usluga 124

d. Tablice

Tablica 1: Stručna znanja i vještine nužne poduzetnicima u ugostiteljstvu..... 32
Tablica 2: Temeljne odrednice upravljanja znanjem kod ispitanika 39
Tablica 3: Prema organizaciji znanja: prijelazni koraci i karakteristike 42
Tablica 4: Aktivnosti vezane uz pojedine sastavnice lanca znanja 43
Tablica 5: Relativni prosječni rangovi motivacijskih čimbenika 49
Tablica 6: Prednosti cjeloživotnog obrazovanja 57
Tablica 7: Splet razloga za cjeloživotno učenje ispitanika 64
Tablica 8: Načini povećanja vrijednosti ljudskog kapitala kod ispitanika 72
Tablica 9: Splet izvora stvaranja konkurentske prednosti za ispitanike na temelju intelektualnog kapitala i informacijskih tehnologija 81
Tablica 10: Splet poželjnih osobina poduzetnika u ugostiteljstvu..... 100
Tablica 11: Trgovačka društava i obrti u Hrvatskoj 2003. i 2009. godine 107
Tablica 12: Zaposleni u trgovačkim društvima i obrtima u Hrvatskoj 2003. i 2009. godine 107
Tablica 13: Projekti, tražene i odobrene potpore te iznosi potpora u 2008. godini 114
Tablica 14: Mišljenje ispitanika o važnosti ciljeva koji se ostvaruju kroz različite programe, planove, projekte i mjere poticanja i kreditiranja malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu 120
Tablica 15: Splet razloga zbog kojih su se ispitanici odlučili baviti ugostiteljskom djelatnošću 125
Tablica 16: Deset najvećih hotelskih kompanija svijeta 134
Tablica 17: Međunarodni hotelski brendovi u Hrvatskoj 135
Tablica 18: Neki pokazatelji o hrvatskom turizmu u razdoblju od 2000. do 2008. 139

Tablica 19: Struktura zaposlenih u hotelima i restoranima 140
Tablica 20: Splet motiva kojima ispitanici animiraju zaposlenike za rad..... 151
Tablica 21: Prednosti koje ispitanicima omogućava suvremena informacijska tehnologija 162
Tablica 22: Splet kriterija nabave informatičke opreme kod ispitanika 164
Tablica 23: Neki aspekti primjene informatičke opreme u poslovanju ispitanika 166
Tablica 24: Učestalost korištenja interneta u poslovanju ispitanika 172
Tablica 25: Splet razloga korištenja interneta u poslovanju ispitanika 173
Tablica 26: Splet statičkih izvora stvaranja konkurentske 183 prednosti kod ispitanika 183
Tablica 27: Broj poduzeća MSP-a (1997.-2006.) 190
Tablica 28: Računalne opremljenosti te poznavanje stranih jezika zaposlenika hrvatskih izvoznih poduzeća..... 194
Tablica 29: Splet vanjskih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i veću konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu..... 197
Tablica 30: Splet unutarnjih barijera koje onemogućavaju intenzivniji razvoj i veću konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu..... 199
Tablica 31: Marketinška znanja i vještine nužne malim poduzetnicima u ugostiteljstvu..... 220
Tablica 32: Splet marketinških izvora stvaranja konkurentske prednosti 221
Tablica 33: Menadžmentska znanja i vještine nužne malim poduzetnicima u ugostiteljstvu..... 225
Tablica 34: Splet nekih menadžmentsko-marketinških aspekata poslovanja ispitanika 227
Tablica 35: Stupanj konkurentnosti poduzeća ispitanika u odnosu na izravne lokalne, regionalne, nacionalne i inozemne konkurente 229
Tablica 36: Izvadak iz Nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD 2007.) 257
Tablica 37: Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku (NKPJS) 258
Tablica 38: Broj jedinica uzorka prema ugostiteljskim poduzećima H (hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju) i R (restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane) u kategorijama PO (pravne osobe) i FO (fizičke osobe – FO) sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, i to u 3 prostorne jedinice za statistiku (PJS) 2. razine i 21 prostornoj jedinici za statistiku (PJS) 3. razine (20 županija i Grad Zagreb) 259
Tablica 39: Sumarni podaci o uzorku prema ugostiteljskim poduzećima H (hoteli i drugi objekti za smještaj gostiju) i R (restorani i drugi objekti za pripremu i usluživanje hrane), i to u 3 prostorne jedinice za statistiku (PJS) 2. razine i 21 prostornoj jedinici za statistiku (PJS) 3. razine (20 županija i Grad Zagreb) 261
Tablica 40: Pravno-organizacijski oblik poduzeća te rodna (spolna) i obrazovna struktura vlasnika 270
Tablica 41: Rodna (spolna) struktura zaposlenika 271

ŽIVOTOPIS

OSOBNI PODACI

- **Ime i prezime:** Dalija Kuvačić
- **Datum i godina rođenja:** 14. rujna 1971. godine
- **Mjesto i država rođenja:** Split, Republika Hrvatska
- **Narodnost:** Hrvatica
- **Državljanstvo:** Hrvatsko
- **Adresa stanovanja:** 10 000 Zagreb, Siget 16b
- **E-mail:** dkuvacic@oss.unist.hr
- **Radno mjesto:** Viši predavač na studiju Ekonomije, Odsjek za računovodstvo i financije Sveučilišnog odjela za stručne studije Sveučilišta u Splitu, Odsjeka za nastavni centar Zagreb

FORMALNO OBRAZOVANJE

- 1986. godine – Završila Osnovnu školu *Pjero Perak* u Omišu.
- 1990. godine – Završila Centar za kulturu i obrazovanje *Natko Nodilo* u Splitu.
- 1995. godine – Diplomirala na *Fakultetu političkih znanosti* Sveučilišta u Zagrebu.
- 30.06.2006. godine – Obranila magistarski rad *Marketing obiteljskoga poduzetništva* na Ekonomskome fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.
- 18.07.2012. godine – Obranila doktorsku disertaciju *Utjecaj novih znanja na konkurentnost malog poduzetništva u ugostiteljstvu* na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci.

RADNO ISKUSTVO

- 2012. godine – Viši predavač na studiju Ekonomije, Odsjek za računovodstvo i financije Sveučilišnoga odjela za stručne studije Sveučilišta u Splitu, Odsjeka za nastavni centar Zagreb.
- 2009. godine – Viši predavač na studiju Ekonomije Sveučilišnoga studijskoga centra za stručne studije Sveučilišta u Splitu i Pročelnica Odsjeka za nastavni centar Zagreb.
- 2008. godine – Predavač na studiju Ekonomije Sveučilišnoga studijskoga centra za stručne studije Sveučilišta u Splitu i Pročelnica Odsjeka za nastavni centar Zagreb.
- 2005. godine – Predavač na studiju Ekonomije, Odjela za stručne studije Sveučilišta u Splitu.
- 2004. godine – Stručna suradnica u nastavi na studiju Ekonomije, Odjela za stručne studije Sveučilišta u Splitu.
- 01.01.2002.-23.10.2003.g. – Stručna suradnica u nastavi i koordinatorica Studijskoga odjeljenja na Veleučilištu u Splitu.
- 1997.-2001. godine – Zaposlena u poduzeću *Plovput d.o.o. Split* u *Komercijalno-marketinškom sektoru* u Splitu i u podružnici u Zagrebu.

STRUČNA AKTIVNOST

- 2005.-2006. godine – Članica tima stručnjaka u edukaciji 20 polaznika tematskih radionica u sklopu Projekta razvoja turizma na području Grada Knina, u organizaciji Turističke zajednice Grada Knina i uz sufinanciranje Europske unije, Grada Knina i Hrvatske turističke zajednice.
- 2005. godine – Članica tima stručnjaka u edukaciji 44 polaznika iz područja *Osnova poduzetništva*, u sklopu programa *Spektra*, Ministarstva obrane Republike Hrvatske.
- 2001.-2003.godine – Članica tima stručnjaka u edukaciji 1699 poduzetnika početnika iz Republike Hrvatske u sklopu *Programa za poduzetnike početnike* Hrvatske banke za obnovu i razvitak.

OSTALE REFERENCIJE

- Aktivno znanje (govor, čitanje i pismo) engleskoga jezika
- Pasivno znanje (temeljna konverzacija) talijanskoga jezika
- Izvrsno poznavanje rada na osobnome računalu
- Posjedovanje vozačke dozvole B kategorije