

ULOGA INOVACIJA U POSLOVANJU MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Tomislav Baković¹ & Dinko Ledić-Purić²

UDK/UDC: 001.895:334.71

JEL klasifikacija / JEL classification: 031

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 05. prosinca 2010 / December 05, 2010

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 10. studenog 2011. / November 10, 2011

Sažetak

Mala i srednja poduzeća često se spominju kao generatori budućeg ekonomskog rasta i kategorija čijoj konkurentnosti svaka država mora posvećivati izrazitu pažnju. Jedan od temeljnih izvora konkurentnosti malih i srednjih poduzeća upravo je inovacijski potencijal. Iako postoji opći konsenzus oko važnosti inovacija za učinkovit i održiv razvoj malih i srednjih poduzeća, kad je riječ o načinu izgradnje samog inovacijskog potencijala postoje brojne dileme. Upravo zbog brojnih specifičnosti malih i srednjih poduzeća pravila koja se uobičajeno primjenjuju na velika poduzeća ne mogu se primjenjivati. U ovom radu prezentirane su neke od specifičnosti malih i srednjih poduzeća koje su posebno bitne za izgradnju inovacijskog potencijala. U radu su najprije ukratko prikazane temeljne odrednice inovativnosti i specifičnosti malih i srednjih poduzeća. Posebna pažnja posvećena je inovacijskim strategijama koje malim i srednjim poduzećima stoje na raspolaganju. Problem definiranja odnosa inovativnosti s jedne te strategije organizacije s druge strane posebno je naglašen i analiziran.

Ključne riječi: *inovacijski potencijal, strategija, mala i srednja poduzeća.*

1. UVOD

Inovacije su općeprihvaćene kao ključni faktor konkurentnosti nacija i organizacija. Njihova važnost još je izraženija zahvaljujući suvremenim procesima kao što su: povećana globalna konkurentnost, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda, povećanje tehnološke sposobnosti te sve brže mijenjajući zahtjevi kupaca.

¹ Dr. sc. Tomislav Baković, viši asistent, Ekonomski fakultet-Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, E-mail: tbakovic@efzg.hr

² Dinko Ledić-Purić, mag. oec., E-mail: dinko_ledic_puric@hotmail.com

Razvoj novih proizvoda i usluga od presudne je važnosti za rast i opstanak malih i srednjih poduzeća. Ipak, dok s jedne strane mala i srednja poduzeća moraju inovirati, s druge strane također moraju minimizirati svoje troškove. U usporedbi s velikim poduzećima mala i srednja poduzeća susreću se s nizom problema kad je riječ o inovacijama. Za početak, resursi kojima raspolazu kudikamo su oskudniji bilo da je riječ o novcu ili kvalitetnim i adekvatno educiranim kadrovima. Veliki problem predstavlja im i nedostatak stabilnih prihoda od postojećih proizvoda (tzv. krave muzare) koji bi olakšao prelazak na potpuno nove proizvode i tržišta. S druge strane, često se navodi kako zahvaljujući fleksibilnosti, neformalnim strukturama kao i dobrim vezama s okruženjem, mala i srednja poduzeća imaju određene prednosti u odnosu na velike organizacije. Koji su od navedenih faktora izraženiji te kako uspješno povezati izgradnju inovacijskog potencijala poduzeća i strategiju poduzeća samo su neka od pitanja obrađenih u nastavku rada.

2. DEFINIRANJE INOVACIJA I INOVATIVNOSTI

Postoji veliki broj definicija inovacija koje se u pravilu razlikuju obuhvatom i vrstom inovacija koje definiraju. Garcia i Calantone (2002) nude jednu od univerzalnih definicija te inovacije u poslovnom okruženju opisuju kao aktivnosti koje su nove ili drugačije od postojećih. Drugi ključan aspekt definiranja inovativnosti jest razlikovanje između pojmova invencije (nove ideje) i inovacije. Inovacije su proces transformacije tih ideja u praktičnu uporabu. Definicije inovacija mogu se razlikovati, ali sve naglašavaju važnost dovršavanja razvitka i praktične uporabe novih saznanja, a ne samo izum odnosno invenciju (Tidd i Bessant, 2009: 16). Inovacija je upotreba novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi ponudili novi proizvod ili uslugu koje će potrošači željeti. Novi proizvod ima nižu cijenu, poboljšane karakteristike te karakteristike koje nikad prije nije imao ili čak nikad nisu postojale na tržištu (Afuah, 2003: 4).

Inovacija često biva zamijenjena s invencijom, međutim između ta dva pojma postoji bitna razlika. Invencija je samo prvi korak dugog procesa koji vodi do rasprostranjivanja i učinkovite uporabe dobre ideje (Tidd, Bessant, 2009: 16), te kako bi postala inovacija, invencija se mora konvertirati u proizvod ili uslugu koje potrošači žele. Inovacija podrazumijeva oboje, invenciju i komercijalizaciju (Afuah, 2003: 13) ili drugim riječima uspješnu konceptualizaciju i plasman novih proizvoda i usluga na tržište (Cakar i Erturk, 2010).

Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava (Crespell i Hansen, 2008). Inovativnost, u slučaju usvajanja postojećih tehnologija ili proizvoda, može biti nova za poduzeće ili nova za tržište (Crespell i Hansen, 2008).

Najvažniji aspekti inovacija mogu se sagledati kao (Tomljenović, 2007: 94):

- uvođenje nečeg novog barem za postojeću organizaciju (novi proizvod ili usluga, nova tehnologija ili nova organizacijska forma),

- procesni aspekt inovacije – inovacija predstavlja aktivnosti/etape kao što su formuliranje ciljeva, dizajn i organizacija, implementacija i monitoring nečeg novog/inovativnog,
- kontinuirano inoviranje koje predstavlja proces koji je stalno prisutan i uključuje suočavanje s uvijek novim i brzim promjenama i izazovima.

U literaturi se mogu pronaći različite vrste inovacija. Razlikuju se tehničke i administrativne inovacije. Tehničke inovacije teže postizanju poboljšanih ili kompletno novih proizvoda, usluga, procesa. S druge strane, administrativne inovacije odnose se na organizacijsku strukturu i administrativne procese i ne utječu nužno na tehničke inovacije (Afuah, 2003: 14). Boer i During (2001) specificiraju tri tipa inovacija: proizvodne, procesne i organizacijske. Razlikuje se i postupno inoviranje – u okruženju koje tek rijetko nešto narušava, inoviranje na mah, cikličko inoviranje kada promjene slijede jedna drugu, konstantno inoviranje – suočavanje s uvijek novim i brzim promjenama i izazovima, inoviranje povezano sa životnim ciklusom proizvoda, sustavno/planirano inoviranje, inoviranje kao dio spontanih/slučajnih procesa itd. (Tomljenović, 2007: 95). Pullen i dr. (2010) kao temeljne vrste inovacija izdvajaju inkrementalne i radikalne. Pri tome su organizacijski, resursni i tehnološki preduvjeti stvaranja jednih i drugih potpuno različiti. Inkrementalne inovacije podrazumijevaju kontinuirano unapređenje postojećih proizvoda i procesa dok radikalna inovacija podrazumijeva zamjenu istih potpuno novim oblicima.

Tidd i Bessant (2009: 76) ističu dvije ključne karakteristike inovacija kojih moraju biti svjesna sva poduzeća:

- Inovacija nije pojedinačan događaj, inovacija je proces kojime se mora upravljati.
- Utjecajima na proces mora se upravljati kako bi utjecali na ishod što znači da, osim što se mora, procesom se i može upravljati.

3. ODABIR INOVACIJSKE STRATEGIJE

Brojni su autori koji ističu kako inovacije moraju postati dio organizacijske strategije (Madrid-Guijaro, Garcia i Van Auken, 2009). Neke od prednosti koje inoviranje donosi su sljedeće: pružajući nove ponude i iskustva raste zainteresiranost klijenata; poduzeće savladava konkurenciju i ulazi na nove tržišne segmente; poduzeće pokreće novo poslovanje (Bowonder i dr., 2010). U nastavku rada ukratko su prikazane neke od strategija koje poduzeća koriste za stvaranje inovacijskog potencijala. Najprije su predstavljeni racionalni i inkrementalni pristup stvaranju inovacija kao uvod u neke od najkorištenijih podjela inovacija opisanih u nastavku.

Racionalna strategija pod velikim je utjecajem vojničkih iskustava, u kojima se u pravilu strategija sastoji od tri koraka (Tidd i Bessant, 2009: 165):

- opisivanje, razumijevanje i analiza okruženja,
- određivanje pripadajućih akcija na temelju odrađenih analiza i
- provođenje odlučena tijekom akcije.

Ovdje se radi o linearnome modelu racionalnih postupaka: procjena, određivanje, akcija. Sve navedeno ekvivalentno je SWOT analizi odnosno analizi zajedničkih snaga i slabosti u kontekstu eksternih prilika i prijetnji. Namjera ovoga pristupa je pomoći poduzeću: spoznati dominantne trendove u konkurentskome okruženju, pripremiti se za promjenjivu budućnost, osigurati dovoljno dugoročan fokus, koncentracija na svaki radni dan, osiguranje usklađenosti ciljeva i postupaka, funkcionalna specijalizacija i geografski disperzirano poduzeće (Tidd i Bessant, 2009: 165).

S druge strane, inkrementalisti, odnosno zagovaratelji inkrementalne strategije smatraju da pod uvjetima nesigurnosti nije moguće potpuno shvaćanje kompleksnosti i promjene: mogućnosti shvaćanja sadašnjosti i predviđanja budućnosti neizbježno su ograničene. Stoga, poslovni svijet u pravilu izbjegava racionalnu strategiju i priklanja se inkrementalnoj strategiji koja se temelji na svijesti da poduzeće posjeduje izraženo nesavršeno znanje o svome okruženju, vlastitim snagama i slabostima i naravno, o smjerovima promjena u budućnosti. Poduzeće iz navedenih razloga, treba svjesno nastojati pribaviti informacije te mora biti spremno svoju strategiju prilagođavati u skladu s informacijama koje prima i u skladu s razumijevanjem istih (Tidd i Bessant, 2009: 165). U odnosu na velike sustavne promjene, kontinuirana poboljšanja prevladavaju jer ih je lakše razumjeti te ih, posljedično, potrošači prije prihvaćaju (zahtijevaju ograničene promjene u ponašanju potrošača). Također, zahtijevaju minimum suradnje između konkurentskih poduzeća u istoj industriji (Blockley i McDowell, 2009). U slučaju ove podjele inovacijskih strategija potrebno je naglasiti kako racionalna strategija često stvara inkrementalne inovacije, dok s druge strane inkrementalna strategija može češće uroditi radikalnijim oblicima inovacija.

Prema Porteru, poduzeća moraju odabrati između dvije tržišne strategije (Tidd i Bessant, 2009: 172):

- Vodstvo u inovacijama: cilj poduzeća je biti prvo na tržištu, temelji se na tehnološkome vodstvu. Zahtijeva snažnu težnju poduzeća prema kreativnosti i preuzimanju rizika te bliske veze s glavnim izvorima relevantnoga novoga znanja i potrebama i povratnim informacijama potrošača.
- Sljedbenik u inovacijama: poduzeća ciljaju na kašnjenje na tržištu, bazirano na oponašanju i učenju iz iskustva tehnoloških lidera. Zahtijeva snažnu posvećenost analizi konkurencije, znanje obrnutoga inženjeringa, rezanje troškova i učenje u proizvodnji.

Slično kao Porter, Pullen i dr. (2009) inovacijske subjekte prema korištenim strategijama dijele na:

- Prospektore: organizacije koje kontinuirano eksperimentiraju u potrazi za novim tržišnim prilikama. Najčešće su upravo oni izvor promjena i nesigurnosti na koje konkurencija mora odgovarati. Organizacije koje preferiraju opisane karakteristike sklonija su generiranju radikalnih inovacija.
- Analizatore: organizacije koje nastoje zadržati stabilne limitirane linije proizvoda i usluga. Poslovanje temelje na operativnim rutinama i postizanju učinkovitosti kroz formalizirane strukture. U isto vrijeme oni prate i pažljivo

odabiru niz obećavajućih novih proizvoda iz različitih industrija. Organizacije koje preferiraju opisane karakteristike sklonija su generiranju inkrementalnih inovacija.

Bowonder i dr. (2010) proveli su istraživanje s ciljem prepoznavanja najefikasnijih inovacijskih strategija u svrhu kreiranja konkurentske prednosti te su naveli dvanaest strategija koje su se kroz istraživanje pokazale najfunkcionalnijima i najučinkovitijima u praksi:

- Strategija nuđenja platforme: Putem zajedničke niti poduzeće upoznaje različite potrebe kako bi isporučivalo rješenja različitim segmentima (primjer: Google je kreirao platformu koja se sastoji od Gmaila, preglednika, pretraživača, Google slika, Google zemlje i Google razgovora).
- Strategija zajedničkoga stvaranja: Rad s klijentom i korištenje njegove perspektive kako bi stvorili novu perspektivu za poduzeće (primjer: Boeing-777 je razvijen u suradnji s korisnicima leta).
- Strategija smanjenja vremenskoga ciklusa: Brži izlazak na tržište kako bi klijenti ranije mogli dobiti proizvod (primjer: Toyota Prius smanjila je trajanje ciklusa za godinu dana i ugodno iznenadila potrošače).
- Strategija povećanja vrijednosti branda: Poduzeće isporučuje nove elemente kako bi presrelo klijentove težnje (primjer: Unilever je sladoledima i smrznutim desertima dodao protein porijeklom od artičkih biljaka kako bi ih učinio mekanima i osiguranima od zamrzavanja).
- Strategija utjecaja tehnologije: Poduzeće upotrebljava naprednu tehnologiju kako bi bilo bolje od konkurencije (primjer: Tetrapak je, u svojim kozmetičkim proizvodima, upotrijebio nanotehnologiju kako bi razvili visoku stopu penetracije emulzije u kožu).
- Strategija dokazivanja budućnosti: Stvaranje mnogo opcija kako bi poduzeće smanjilo nesigurnost poslovanja (primjer: Toyota je izabrala više opcija – dizel, hibridni, električni, automobili na gorivo i motori na bio gorivo).
- Strategija napretka temeljenoga na štednji: Smanjenje otpada i troška proizvodnje (primjer: Toyota je bila prvo poduzeće koje je koristilo napredak temeljen na štednji).
- Strategija partnerstva: Upotreba partnerstva kako bi bili spremniji na konkurentski pritisak (primjer: EADS je entitet koji se sastoji od poduzeća Airbus Industries, Deutsche Airbus, CASA i British Aerospace Limited).
- Strategija inovacijske mutacije: Stvaranje novoga proizvoda putem mutirane tehnologije (primjer: iPod i iPhone).
- Strategija kreativne destrukcije: Svrhovito uništavanje postojeće ponude te zamjena iste s novim proizvodom (primjer: Microsoft je na tržište izbacio operativni sustav Vista, dok su se Windowsi Microsoft XP na tržištu jako dobro prodavali).

- Strategija tržišne segmentacije: Stvaranje novoga tržišnoga segmenta odnosno stvaranje novoga prostora mogućnosti i prilika (primjer: IKEA je postala globalno poduzeće u industriji namještaja koristeći se strategijom tržišne segmentacije).
- Strategija akvizicije: Usvajanje tehnologije, marke ili tržišta (primjer: Unilever je usvojio „Slim fast“ tehnologiju kako bi stvorio novu hranu s potencijalom za mršavljenje).

Dvanaest navedenih inovacijskih strategija osiguravaju prostor za kataliziranje otvorenih inovacijskih procesa, odnosno težnju za micanjem inovacija iz granica laboratorija za istraživanje i razvoj te da postanu bitan dio načina na koji poduzeće planira svoju budućnost i provedbu planova (Bowonder i dr., 2010).

Strateške inovacije su logične jer su često strategija i inovacija dvije strane istoga novčića. Razumijevanje odnosa između strategije i inovacije čini temelj postajanja inovativnim. Ipak, kako navodi Brooke Dobni (2010) strategija i inovacije međusobno se isključuju i po definiciji i po funkciji. Međutim, odgovarajuća perspektiva i učinkovito upravljanje omogućuju njihovu komplementarnost i koegzistenciju na obostranu korist. Prema ovom autoru inovacija je stanje u kojem se organizacija nalazi, dok je strategija proces kojim se nešto obavlja. Menadžeri moraju primijetiti kako se inovativnost postiže internalizacijom u zaposlenike, a ne kao jedan od strateških ciljeva. Upravo zbog velikog naglaska na upravljanju rizicima, mjerenju, prošlim rezultatima kao i detaljnom planiranju strategija često dovodi do gušenja inovativnosti. Češće no što bi trebale, umjesto uvođenja konteksta za podršku inovacijama, organizacije pokušavaju uključiti inovacije u strateški proces. Pokušaji predstavljanja inovacije kao strateške inicijative koja bi se trebala kanalizirati kroz strateški proces pokazali su se neuspješnima. Na navedeni način izaziva se hiperkonkurencija. Organizacije koje posluju na taj način, inovativnošću ne učvršćuju svoju stratešku poziciju već je, pokušavajući biti inovativne, razrjeđuju (Brooke Dobni, 2010).

4. SPECIFIČNOSTI MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Prema Zakonu o računovodstvu Republike Hrvatske (NN, 109/07) koji je stupio na snagu 1. siječnja 2008., poduzeća se razvrstavaju se na mala, srednja i velika ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji, prema sljedećim uvjetima: iznosu ukupne aktive, iznosu prihoda i prosječnom broju radnika tijekom poslovne godine. Prema Zakonu, mali poduzetnici su oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 32.500.000,00 kuna, prihod 65.000.000,00 kuna, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50. Srednji poduzetnici su oni koji prelaze dva od navedenih uvjeta ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 130.000.000,00 kuna, prihod 260.000.000,00 kuna, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250.

Izuzetna važnost malih i srednjih poduzeća proizlazi iz činjenice da se ista smatraju pokretačima ekonomskoga rasta i povećanja zaposlenosti te da većina poslovanja započinje u okviru malih poduzeća (Hausman, 2005). Također, unutar EU-a značenje

malih i srednjih poduzeća manifestira se na sljedeće načine: brzina razvoja malih i srednjih poduzeća veća je nego kod velikih poduzeća; u malim i srednjim poduzećima zaposleno je više od dvije trećine ukupno zaposlenih; većinu poslova u Zapadnoj Europi kreiraju mikro-poduzeća; tijekom duljeg razdoblja broj radnih mjesta generiran je od malih i mikro-poduzeća dok je u velikim poduzećima smanjen broj zaposlenih; uloga malih poduzeća u radno intenzivnim djelatnostima značajnija je u odnosu na velika poduzeća; prosječno europsko malo i srednje poduzeće zapošljava pet radnika; trećina poduzeća orijentirana je rastu; prosječna starost novog poduzetnika je 35 godina; jedno od pet poduzeća pokreću i vode poduzetnici (Renko, 2010: 35).

U današnjemu svijetu, u okvirima poslovnih aktivnosti, dominiraju mala poduzeća (više od 95% poslovnih aktivnosti u svim državama zasluga su navedenoga sektora). Ukoliko se govori o fleksibilnosti, otvorenosti, dinamici i inovativnosti, mala poduzeća su u prednosti pred velikim poduzećima, dok su s druge strane prisutne barijere pretežito financijske prirode (nemogućnost financiranja poslovnih ideja, nepovoljni financijski uvjeti itd.). Sa svrhom uspješnog suočavanja s prilikama i prijetnjama, poduzeća moraju obratiti pozornost na rastuću konkurenciju koja je rezultat različitih unutarnjih i vanjskih faktora. Razlike u proizvodnim uvjetima, inovacijama, prihvaćanje novih tehnologija i tržišnih znanja te pristup resursima, temeljne su kategorije na koje bi menadžment svakoga maloga ili srednjega poduzeća trebao obraćati pozornost. Temeljne prednosti koje, u odnosu na velika poduzeća, posjeduje sektor malih i srednjih poduzeća su smanjene barijere uzrokovane hijerarhijom, veća fleksibilnost u procesu donošenja odluka, kraće razdoblje povratne informacije o potrebama potrošača i tržišta te lakše uspostavljanje partnerskih odnosa s poduzećima prikladnima za postizanje sinergijskih poslovnih rezultata (Paunović i Prebežac, 2010). U usporedbi s velikim poduzećima, mala i srednja poduzeća posjeduju ograničene resurse i imaju mali utjecaj na tržište. Opstanak im ovisi o mogućnosti da iz dostupnih resursa izvuku maksimum te da brzo pronađu tržišnu nišu te joj se na odgovarajući način prilagode. Stoga je brza reakcija na promjene ključna sposobnost koja malim i srednjim poduzećima može osigurati opstanak (Zhang, Li i Ziegelmayer, 2009).

Mala i srednja poduzeća kao poslovni sustav su bez prisutnosti ljudskoga faktora „legalna prazna ljuska“ (ili organizacijska struktura). Vlasnici (pojedinaac ili grupa), kroz proces iskorištavanja poslovnih mogućnosti, definiraju ciljeve i aktivnosti koje malo ili srednje poduzeće čine učinkovitim i uspješnim, naravno uz pomoć menadžera i zaposlenika poduzeća. Svi sudionici moraju preuzeti uloge poduzetnika i menadžera kako bi poduzeće uspjelo (Potočan i Mulej, 2009).

Uz pojam poduzeća neminovno se vežu pojmovi poduzetništvo i poduzetnik. Poduzetništvo predstavlja proces stvaranja prednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Ono uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija, a naglašeno je vezano za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okolini (Renko, 2010: 31). Pri radu na razvoju poduzeća, poduzetnici nailaze na mnogo problema. Kao prvo, moraju definirati temelje za razumijevanje modernih ekonomskih uvjeta (primjer: globalizacija). U sljedećem koraku, poduzetnici definiraju polazne točke i karakteri-

stike svoga poslovanja u okviru globalizacije. Napokon, radeći na razvoju malih i srednjih poduzeća definiraju svoju vlastitu poziciju. Njihov uspjeh ovisi s jedne strane o njihovome znanju te s druge strane o njihovim vrijednostima, kulturi, etici i normama (Potočan i Mulej, 2009).

U kontekstu započinjanja poslovanja maloga i srednjega poduzeća, pred poduzetnike su stavljeni sljedeći izazovi: intenzivan rad usprkos nesigurnosti, nedostatku kapitala i ostalih resursa; borba protiv aktivnosti odmazde rivala na tržištu; suradnja s informiranim investitorima; transformiranje tehnoloških otkrića u utržive proizvode i usluge; identifikacija potrebitih niša i ojačavanje njihovoga prisustvovanja na tržištu.

5. INOVACIJSKE AKTIVNOSTI MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Inovacijske aktivnosti se u suvremenim uvjetima poslovanja smatraju ključnim pokretačem poslovnog uspjeha, kao i cjelokupnog gospodarstva. Mala i srednja poduzeća vrlo su značajan pokretač zaposlenosti i gospodarskog rasta, što postižu upravo svojim inovacijskim aktivnostima (Božić i Radas, 2005). Podaci od 1970-ih nadalje ukazuju kako mala i srednja poduzeća mogu značajno pridonijeti inovacijama i ekonomskom rastu (Black, 2005). Prema tome, u interesu je samog poduzeća, ali i cjelokupnog gospodarstva, stvoriti uvjete povoljne za provođenje inovacijskih aktivnosti (Božić i Radas, 2005). Jedan od problema s kojima se suočavaju tranzicijske ekonomije kad je riječ o inovacijama jest problem kopiranja mjera za stimuliranje inovacija iz razvijenih zemalja bez uvažavanja lokalnih specifičnosti (Radas i Božić, 2009).

Među najvažnijim aspektima uspjeha malih poduzeća nepobitno je inovativnost kao primjer rapidnoga rasta poduzeća koja su poslovanje započela kao mala i srednja poduzeća, npr. Starbucks, Apple Computers, Dell itd. (Hausman, 2005). Navedena poduzeća u mogućnosti su kapitalizirati bliskost koju održavaju s potrošačima te fleksibilnost pomoću koje su spremna zadovoljiti brzo promjenjive zahtjeve potrošača. U istome trenutku navedena poduzeća stječu vrijednu konkurentsku prednost. Problem održavanja tih vještina može pomoći objasniti zašto veliki postotak takvih poslovanja propadne (Hausman, 2005). Neke karakteristike malih poduzeća sugeriraju potrebu za povećanom sposobnosti reagiranja na promjenjive potrebe okruženja. Kao što je prije rečeno, bliskost između vlasnika i potrošača malih poduzeća može pridonijeti poticaju za inovacije zbog lakog načina putem kojeg vlasnici mogu prepoznati nezadovoljene potrošačeve potrebe. Manje birokracije i više klanske strukture, što je svim malim poslovanjima zajedničko, može poboljšati povjerenje unutar organizacije, komunikaciju i kooperativnu kompetenciju, a ta činjenica uvelike doprinosi inovativnosti unutar malih poduzeća. Također, vlasnici posjeduju više operativnoga znanja što u kombinaciji s odličnim poznavanjem vlastitih potrošača može i mora biti pretvoreno u inovativna rješenja (Hausman, 2005).

Oksanen i Rilla (2009) navode kako su inovacije i poduzetništvo usko povezani te svoju tezu potkrjepljuju tvrdnjom da ta dva pojma povezuje niz zajedničkih atributa kao što su nesigurnost, istovremeno preuzimanje rizika i prepoznavanje tržišnih

prilika, izdržljivost u suprotstavljanju izazovima te težnja k uspjehu. Često se inovacije prevode ili zamjenjuju s pojmom istraživanja i razvoja. No, bez obzira na sve sličnosti, to gledište je preusko pogotovo ako se pogledaju manja poduzeća ili poduzeća koja posluju na terenu odnosno poduzeća za koja se ne bi reklo da intenzivno rade na istraživanju i razvoju. Osim toga, razvoj proizvoda u malim i srednjim poduzećima često je usko isprepleten s poslovanjem u cjelini te se posljedično radi o manje formaliziranim uvjetima unutar organizacijskoga poslovanja (primjer: malo ili srednje poduzeće koje nema odvojeni ili službeni sektor za istraživanje i razvoj).

Rammer, Czarnitzki i Spielkamp (2009) navode kako mala i srednja poduzeća kad je riječ o inovacijama imaju dvije mogućnosti. Prva je samostalni rad na inovacijama kroz vlastitu funkciju istraživanja i razvoja, dok drugu opciju predstavlja primjena jedne ili nekoliko praksi upravljanja inovacijama među kojima ističu: upravljanje ljudskim potencijalima, timski rad, potraga za vanjskim izvorima i kooperacija.

Navedene prakse nisu jedine koje postoje pa tako, primjerice, Cakar i Erturk (2010) u svom istraživanju posebno ističu pozitivan utjecaj ovlašćivanja zaposlenika na inovacijski potencijal malih i srednjih poduzeća.

Problem financiranja istraživanja i razvoja posebno je izražen za mala i srednja poduzeća iz razloga što ona u pravilu ne posjeduju bazu s velikim brojem uspješno završenih istraživačkih projekata koja bi njihovim kreditorima poslužila kao jamstvo za povrat na uložena sredstva (Rammer, Czarnitzki i Spielkamp, 2009). U skladu s navedenim pokazalo se kako zaduživanje poduzeća također jako negativno utječe na njegovu inovativnost. Jednako tako troškovi inoviranja predstavljaju znatno veću barijeru malim u odnosu na srednja poduzeća. (Madrid-Guijaro, Garcia i Van Auken, 2009).

Mala i srednja poduzeća funkcioniraju putem jednostavnije komunikacije, relativno neformalnog načina donošenja odluka i veće fleksibilnosti, što im na prvi pogled daje prednost u odnosu na velike kompanije što se tiče brzih inovacija. Iznenađujuće, istraživanja su pokazala kako sa porastom veličine poduzeća raste i vjerojatnost za inoviranje (Marvelakis i dr., 2006, Robinson i Stubberud 2010). Sada je mnogo jasnije kako mala i srednja poduzeća nisu samo male verzije velikih poduzeća, nego za njih vrijede posebne zakonitosti, te ne samo da im nedostaje financijskih i ljudskih resursa koje velika poduzeća posjeduju u dostatnim količinama već je i njihova struktura upravljanja i nagrađivanja često u potpunosti različita (Hausman, 2005). Ipak, usporedba među sektorima pokazala je kako se sklonost inovacijama malih i srednjih poduzeća s jedne te velikih poduzeća s druge strane uvelike razlikuje od sektora do sektora. Prema navedenom, velika poduzeća konkurentsku prednost stječu inovirajući u sektorima kao što su izrada instrumenata, industrija motornih vozila, zrakoplovna industrija dok u ostalim sektorima (poljoprivreda, industrija obuće i odjeće itd.) mala i srednja poduzeća postižu veći stupanj inovacija (Le Bars, Mangematin i Nesta, 1998). Iako su velika poduzeća aktivnija u sveučilišno baziranim istraživanjima, manja poduzeća u mogućnosti su koristiti sveučilišno bazirane asocijacije kako bi učvrstila svoj interni sektor za istraživanje i razvoj te ga dovela na viši nivo od velikih poduzeća (Le Bars, Mangematin i Nesta, 1998).

Jedan od aspekata istraživanja inovacija jest onaj prema kojem se proučava utjecaj regionalne disperzije poduzeća na inovacijski potencijal. Širenjem područja djelovanja poduzeća lakše se dolazi do ideja koje povećavaju sposobnost inovacija, odnosno uvode se strukturne reforme i povoljno okruženje za inovacije (Renko, 2010: 297). Mala i srednja poduzeća, što se navedene problematike tiče, određuju dvije bitne karakteristike. Prvo, opseg angažiranja vanjskih izvora u malim i srednjim poduzećima mnogo je veći u odnosu na velika poduzeća. Drugo, snažan naglasak na razvoj vanjskih odnosa argumentirano je jači u malim i srednjim poduzećima nego kod velikih poduzeća jer mala i srednja poduzeća posjeduju ograničena interna znanja i resurse (Sen i Haq, 2010).

Jedan od osnovnih pojmova vezanih uz suradnju malih i srednjih poduzeća radi inovativnosti odnosi se na strateške saveze, koji se definiraju kao upravljачko surađivanje između različitih poduzeća na različite načine; uključuju ugovorne i suradničke odnose između poduzeća uključujući zajedničke pothvate, licencirane dogovore, dogovore vezane uz razmjenu informacija, dijeljenje manjinskih udjela vlasništva te održavanje zajedničkih programa istraživanja i razvoja uz široki spektar partnera, uključujući klijente, dobavljače i konkurente iz drugih država. Sve navedeno omogućuje poduzećima konstrukciju korporativne strategije u globalnome kontekstu, nudi kompletnu liniju proizvoda te pruža sveobuhvatne usluge klijentima iz cijeloga svijeta. Poduzeća koja se nalaze u strateškim savezima učinkovitija su u minimiziranju troškova, u jačanju tehnologije partnera i suradničkim odnosima i područjima istraživanja i razvoja (Dhingra, 1991).

Ključ inoviranja malih i srednjih poduzeća nalazi se u pristupu znanju stvorenom van poduzeća pri čemu su na prvom mjestu sveučilišta i velike organizacije (Schuetze, 1998; Black 2005). Stoga su mala i srednja poduzeća posebno podložna utjecaju efekta „zemljopisnog prelijevanja“³. Takvo znanje dolazi primjerice iz izvora kao što su: ulagači, informirani kupci, pružatelji specijaliziranih poslovnih usluga (dizajniranje, marketing itd.). Robinson i Stubberud (2010) kao ključne izvore znanja odnosno inovacijskog inputa navode⁴: samo poduzeće, klijente, dobavljače, konkurenciju, konferencije, sveučilišta, vladu, konzultante, znanstvene časopise i profesionalce. Rammer, Czarnitzki i Spielkamp (2009) također navode kako najbolje inovacijske rezultate ostvaruju poduzeća koja kontinuirano provode vlastito istraživanje i razvoj ali uz navedeno posjeduju i jake veze sa vanjskim izvorima znanja. Kad je riječ o poduzećima koja interno istraživanje i razvoj zamjenjuju praksama upravljanja inovacijama, istraživanje je pokazalo kako optimalnu kombinaciju predstavljaju upravljanje ljudskim potencijalima i timski rad, ali opet i ova kombinacija mora biti podržana eksternim znanjem. Štoviše, poduzeća koja su kombinirala određene alate za upravljanje inovacijama po-

³ Eng. geografic spillover - pojam koji objašnjava razloge pojave gustih inovacijskih mreža na točno određenim zemljopisnim lokacijama (npr. Silicon Valley), pri čemu razmjena znanja i njegovo prelijevanje ostalim organizacijama na određenoj lokaciji značajno unapređuju postojeće inovacijske procese.

⁴ Izvori znanja poredani su prema važnosti počevši od najvažnijih. Između 50 i 55% znanja potrebnog za inovacije, mala i srednja poduzeća prikupljaju iz internih izvora što je poprilično iznenađujuće uzevši u obzir uvriježeno mišljenje kako se oni prvenstveno okreću eksternim izvorima znanja. Inače su velika poduzeća više koristila gotovo svaki od dostupnih izvora znanja, pri čemu su jedina iznimka dobavljači.

duprte vanjskim znanjem ostvarila su identične inovacijske performanse kao i ona koja su ulagali u vlastiti program istraživanja i razvoja.

Mala i srednja poduzeća sve više se suočavaju sa skraćivanjem životnoga ciklusa proizvoda i sa potrebom konstantnoga snabdijevanja tržišta novim proizvodima kako bi ostala konkurentna. Rezultat svega je brzina koja je kritična za relevantnost strategije i operacije malih i srednjih poduzeća. Baš zbog izrazite kompleksnosti faktora koji utječu na inovacije, mala i srednja poduzeća moraju na odgovarajući način upravljati s ograničenim financijskim i menadžerskim resursima kako bi ostala konkurentna (Allocca i Kessler, 2006). Autori Allocca i Kessler (2006) pokušavajući odgovoriti na sljedeće istraživačko pitanje: „Koji kritični faktori diferenciraju brze inovatore u odnosu na njihove sporije kopije u okviru malih i srednjih poduzeća?“, morali su analizirati čimbenike koji su bitni pri implementaciji inovacija u mala i srednja poduzeća. Čimbenici su sljedeći:

- Kapitalni resursi: Mala i srednja poduzeća imaju relativno ograničene resurse, teži pristup izvorima financiranja, ovisnija su o jednome proizvodu, posjeduju manje adekvatnu kontrolu proračuna, nedostatak ekonomije obujma, manje su birokratski nastrojena, brže reaguju i prije će preuzeti rizik u odnosu na velika poduzeća. Kao rezultat, mala i srednja poduzeća imaju ograničeni fond koji bi upotrijebili za istraživanje i razvoj ili za ubrzanje „izbacivanja“ novih proizvoda, mogu se relativno brzo kretati i s više volje će istražiti nove tehnologije.
- Marketinški i tehnički resursi: Mala i srednja poduzeća obično posjeduju manje marketinških i tehničkih resursa, provode manje istraživanja tržišta. Karakterizira ih i posjedovanje manje poticajnih i programa nagrađivanja i nedostatak prisutnosti na velikim lako dostupnim tržištima te manjak prepoznatljivih marki.
- Sposobnost inoviranja: Znanstvenici ih u ocjeni razlikuju, ali istovremeno prepoznaju da su kroz povijest inovacije dolazile i iz malih i iz velikih poduzeća. Bez obzira, postojeći dokazi sugeriraju da se mala i srednja poduzeća suočavaju s jedinstvenim izazovima vezanima uz brzinu koja je uvjetovana ograničenim kapitalom i ljudskim resursima, kulturom poduzeća, neprofesionalnim menadžmentom kojemu nedostaje iskustva i s općom sposobnosti razvijanja i upravljanja vrijednim savezima.
- Uloga top menadžmenta: Mala i srednja poduzeća obično imaju ograničeno upravljačko znanje, pogotovo kada je riječ o tehnološkim pitanjima, manjak profesionalnoga pristupa menadžmentu koji krasi velika poduzeća, manjak menadžerskih treninga i standardnih procedura za upravljanje. Također, karakteriziraju ih jedinstvene crte ličnosti odnosno ponašanja vlasnika i zaposlenika. Usvajaju drukčiji način upravljanja (kratkoročno u odnosu na dugoročno) te se povode za manje sustavnim upravljačkim stilom.
- Proces razvitka novog proizvoda: Mala i srednja poduzeća obično imaju manje formalne procese, manje resursa i neformalnu strategiju planiranja i komuniciranja, ukoliko je uopće imaju. Kao rezultat, potpunost procesa

razvitka novog proizvoda može utjecati na pravodobno objavljivanje novih proizvoda.

- Organizacija: Mala i srednja poduzeća obično su fleksibilnija i kolektivno motiviranija, manje promiču organizacijsko učenje, imaju manje iskustva, birokracije i manje strukturnih promjena, te posjeduju ogromnu razliku u administrativnoj kulturi.
- Strategija i planiranje: Mala i srednja poduzeća obično uspostavljaju manje jasne ciljeve i manje definirane zadatke. Kao rezultat, strateško planiranje u malim i srednjim poduzećima manje je formalizirano, jedinstveno je i po važnosti varira od poduzeća do poduzeća. Budući da je planiranje koristan alat koji otkriva stupanj formalizacije upravljačkih zadataka i procesa koji se prožimaju kroz mala i srednja poduzeća, od posebne je važnosti za brzinu inovacija u poduzeću.
- Važnost saveza: Mala i srednja poduzeća obično se od velikih razlikuju u mjeri u kojoj savezi malim i srednjim poduzećima nude jedinstvenu priliku za popunjavanje manjka ljudskih i kapitalnih resursa te mogućnost da se adekvatno natječu s velikim poduzećima. Čimbenik saveza od posebne je važnosti za brzinu inoviranja jer pravilno upotrijebljeni savezi malim i srednjim poduzećima donose mnoge prednosti u odnosu na tradicionalne organizacije: podjela financijskoga rizika, transfer tehnologije, povećana proizvodna učinkovitost i praktični alati za razvoj kompetencija i prevladavanje slabosti.

Dokazano je da optimalna alokacija rokova koji su vezani uz rast te stupanj inovativnosti malog ili srednjeg poduzeća ne ovisi samo o tehnološkim prilikama, veličini poduzeća i monopolskim profitima već i o stupnju zastarjelosti trenutačnih inovacijskih projekata (Le Bars, Mangematin i Nesta, 1998). Idealno poduzeće u ovome desetljeću zahtjeva holistički odnosno cjeloviti pristup poslovanju. Mala i srednja poduzeća također moraju postići sinergiju učinkovitosti, kvalitete, dometa, jedinstvenosti i brige za okoliš (uvjeti za opstanak čovječanstva). Sve navedeno potvrđuje činjenicu da postojanje i razvoj malih i srednjih poduzeća, u okviru suvremenoga globalizacijskoga procesa, mora sve više ovisiti o sposobnosti tih istih poduzeća za ostvarenje potrebitoga cjelovitoga doprinosa razvoju njihovoga poslovanja i društvenoga okruženja (Potočan i Mulej, 2009).

6. ZAKLJUČAK

Inovacije u malim i srednjim poduzećima nepobitan su preduvjet konkurentnosti u suvremenom poslovanju. Bez inovacijskih aktivnosti, temeljenih na čvrsto definiranim inovacijskim procesima pa onda i na strategiji, upitna je egzistencija svakoga poduzeća. Upravo su inovacije najvažniji čimbenik koji poduzeće gura prema naprijed, omogućujući mu kontinuirano stvaranje dodatne vrijednosti, u prvome redu u svrhu zadovoljenja potreba potrošača, a posljedično i u svrhu zadovoljenja egzistencijalnih potreba samoga poduzeća. Gotovo sva velika poduzeća, svoj put k uspjehu osigura-

vala su ulažući znanje i sredstva u stvaranje preduvjeta za kvalitetno funkcioniranje inovacijskih procesa odnosno inovacijske strategije unutar poduzeća. Razina kvalitete koju upravljanje inovacijama u određenome poduzeću posjeduje određuje razinu uspješnosti komercijalizacije inovacija u suvremenome tržišnome okruženju.

Mala i srednja poduzeća su fleksibilnija od velikih poduzeća dok velika poduzeća posjeduju više resursa od malih poduzeća. Navedeni argument jedan je od mnogih koji dovode do zaključka da mala i srednja poduzeća nisu samo manje verzije velikih poduzeća već za njih vrijede posebne zakonitosti čega se mora biti svjestan pri primjeni inovacijskih aktivnosti, procesa i strategija. Stoga, važnost odabira određene inovacijske strategije za određeno malo ili srednje poduzeće ponajviše se ogleda u stupnju komplementarnosti koji, u odnosu na poduzeće, strategija posjeduje. No, važniji od samoga odabira strategije je način na koji se odabrana strategija provodi.

Ključ razumijevanja odnosa između strategije i inovacija zapravo se nalazi u shvaćanju kako je za stvaranje inovacija potrebno stvaranje inovativne organizacije odnosno razvoj inovacijskog kapaciteta. Navedeni preduvjet ispunjava se godinama i prvenstveno se temelji na određenim praksama organizacijske kulture. Postavljanje inovacija kao jednog od ciljeva u strateški plan može rezultirati isključivo inkrementalnim inovacijama dok najlošiji varijantu predstavlja strateška odluka poduzeća o stvaranju radikalnih inovacija. Preduvjeti stvaranja radikalnih inovacija po svojoj su prirodi u suprotnosti sa svim onim što kvalitetna provedba bilo kakve strategije zahtijeva. Ipak i radikalne inovacije mogu se uklopiti u strategiju poduzeća ali isključivo kao nuspojava, a ne izričit cilj. Tako primjerice strateške odluke poduzeća da krene u osvajanje novih tržišta, poveća ovlašćivanje svojih zaposlenika, započne eksperimentiranje s novim tržištem itd. definitivno predstavljaju plodno tlo za razvoj radikalnih inovacija.

LITERATURA:

1. Afuah, A. (2003) *Innovation Management Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press
2. Alloca, M. A., Kessler, E. H. (2006) Innovation speed in small and medium-sized enterprises, *Creativity & Innovation Management*, 15 (3), 279-295.
3. Black, G. (2005) *The Geography of Small Firm Innovation*, Kluwer Academic Publishers, Boston
4. Blockley, L.; McDowell, K. (2010) Innovation drivers and barriers: Implications for innovators, imitators and regulators, *Journal of Payments Strategy & Systems*, Vol. 4 Issue 1, p26-41, 16p
5. Boer, H., During Willem E. (2001) Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation, *International Journal of Technology Management*, Volume 22, Numbers 1-3, 83 – 107
6. Bowonder, B. i dr. (2010) Innovation strategies for creating competitive advantage, *Research Technology Management*, 53 (3), 19-32.

7. Božić, Lj., Radas, S. (2005) Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15 (103), 30-49.
8. Brooke Dobni, C. (2010) Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 5, 48-60
9. Cakar, N. D., Erturk, A. (2010) Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment, *Journal of Small Business Management*, 48 (3), 325-359.
10. Crespell P., Hansen, E. (2008) Managing for innovation: Insights into a successful company, *Forest Products Journal*, 58 (9), 6-17.
11. Dhingra, H. L. (1991) Globalization of SMEs through strategic alliances, *ASEAN Economic Bulletin*, 8 (1), 47.
12. Freel, M (2005) Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity, *Research policy*, 32(5), 751-70
13. Garcia, R., Calantone, R. (2002) A Critical look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review, *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
14. Hausman, A. (2005) Innovativeness among small business: Theory and propositions for future research, *Industrial Marketing Management*, 34 (8), 773-782.
15. Le Bars, A., Mangematin, V., Nesta, L. (1998) *Innovation in SMEs: The missing link*, High-Technology Small Firms, Citeseer
16. Madrid-Guijaro, A., Garcia, D., Van Auken, H. (2009) Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs, *Journal of Small Business Management*, 47 (4), 465-488.
17. Maravelakis, E. i dr. (2006) Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach, *Production Planning & Control*, 17 (3), 283-292.
18. NN, 109/07, Zakon o računovodstvu
19. Oksanen, J., Rilla, N. (2009) Innovation and entrepreneurship: new innovations as source of competitiveness in Finish SMEs, *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 35-48.
20. Paunović, Z., Prebežac, D. (2010) Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća, *Tržište*, 22 (1), 57-76.
21. Potočan, V., Mulej, M. (2009) How to improve innovativeness of small and medium enterprises, *Management*, 14 (1), 1-20.
22. Pullen, A. i dr. (2009) Succesfull Petterns of Internal SME Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance, *Creativity and Innovation Management*, 18 (3), 209-225.

23. Radas, S., Božić, Lj. (2009) The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy, *Technovation*, 29, 438-450.
24. Rammer, C., Czarnitzki, D., Spielkamp, A. (2009) Innovation success of non R&D performers: substituting technology by management in SME, *Small Bus. Econ.*, 33, 35-58.
25. Renko, N. (2010) *Marketing malih i srednjih poduzeća*, Zagreb: Ljevak
26. Robinson, S., Stubberud, H. A. (2010) Inspiring Innovation in Norway, *Proceedings of the Academy of Studies in International Business*, 10 (2), 26-33.
27. Schuetze, H. S. (1998) How do small firms innovate in British Columbia. U: Mothe, J., Paquet, G. (eds), *Local and Regional Systems of Innovation*, Kluwer Publishers
28. Tidd J., Bessant J. (2009) *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Chichester: J. Wiley and Sons
29. Tomljenović, Lj. (2007) *Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća*, Ekonomski fakultet u Rijeci.
30. Venkata Ramana, C.; Ramachandra Aryasri, A.; Nagayya, D. (2008) Entrepreneurial Success in SMEs Based on Financial and Non-Financial Parameters, *ICFAI Journal of Entrepreneurship Development*, Vol. 5 Issue 2, p32-48, 17p
31. Zhang, J., Li, H., Ziegelmayr, J. L. (2009) Resource or capability? A dissection of SMEs it infrastructure flexibility and its relationship with it responsiveness, *The Journal of Computer Information Systems*, 50 (1), 46-53.

THE ROLE OF INNOVATION IN BUSINESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

*Tomislav Baković*⁵ & *Dinko Ledić-Purić*⁶

Summary

Small and medium enterprises are often referred to as generators of future economic growth and category to whose competitiveness every country must devote high attention. One of the main sources of competitiveness of small and medium-sized enterprises is innovation potential. Although there is general consensus about the importance of innovation for effective and sustainable development of small and medium enterprises, many dilemmas occur when it comes to discussion how to gain innovation potential. Precisely because of the numerous specificities of small and medium enterprises, policies that are commonly used in large enterprise cannot be applied. This paper presents some of the specificities of small and medium enterprises which are particularly important for building innovation potential. The paper first briefly presents the fundamental determinants of innovation and specificities of small and medium enterprises. Special attention is given to innovative strategies that are available to small and medium enterprises. The problem of defining is specially emphasized and analyzed.

Key words: *innovation potential, strategy, small and medium enterprises.*

JEL classification: *031*

⁵ Tomislav Baković, Ph.D., Senior Assistant, **Faculty of Economics and Business-Zagreb**, University of Zagreb, Croatia, E-mail: tbakovic@efzg.hr

⁶ Dinko Ledić-Purić, M.Sc. in Economics, e-mail: dinko_ledic_puric@hotmail.com