

# ZNANJE O POSLOVNOM OKRUŽENJU KAO TEMELJ ZA UNAPRJEĐENJE KVALITETE DONOŠENJA STRATEŠKIH ODLUKA U TRGOVAČKIM PODUZEĆIMA

*Blaženka Knežević<sup>1</sup> & Nikola Knego<sup>2</sup>*

UDK/UDC: 65.01:658.8

JEL klasifikacija / JEL classification: M<sub>21</sub>

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 15. studenog 2008/November 15, 2008

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 22. prosinca 2009/December 22, 2008

## **Sažetak**

*Uspješnost implementacije poslovne strategije ovisi o nizu različitih čimbenika, a osobito o čimbenicima iz okoline poduzeća. Način na koji poduzeća stječu znanja o svom okruženju, ali i način na koji se stečena znanja primjenjuju u svakodnevnom poslovanju, određuju konkurentsku sposobnost u svim gospodarskim sektorima. U ovom radu razmotrit će se specifičnosti stjecanja i primjene znanja o okolini u sektoru distributivne trgovine. U prvom dijelu rada bit će opisane vrste znanja iz okruženja te njihov utjecaj na stratešku usmjerenost trgovačkih poduzeća. U drugom dijelu rada bit će prezentirani rezultati empirijskog istraživanja provedenog na uzorku trgovačkih poduzeća u Hrvatskoj. Rezultati ukazuju da se odnos poduzeća spram stjecanja znanja o okolini i uporabe stečenih znanja razlikuje ovisno o grani distributivne trgovine u kojoj poduzeće posluje, te ovisno o prisutnosti trgovačkih poduzeća na popisu najvećih stvaratelja vrijednosti u Hrvatskoj.*

***Ključne riječi:** distributivna trgovina, strateško upravljanje, okruženje, makrookruženje, mikrookruženje, znanje, PEST analiza.*

## **1. UVOD**

Otkako je Peter Drucker, početkom devedesetih, znanje okarakterizirao kao ekonomski resurs koji je po svome značenju ispred tradicionalnih poslovnih resursa (rada, kapitala i zemlje)<sup>3</sup>, u poslovnoj literaturi vode se rasprave o obuhvatu pojma znanja u poduzeću, ali još više o njegovoj ulozi u ostvarenju konkurentске sposobnosti poduzeća.

<sup>1</sup> Dr. sc. Blaženka Knežević, Ekonomski fakultet-Zagreb, E-mail: bknezevic@efzg.hr

<sup>2</sup> Dr. sc. Nikola Knego, redoviti profesor, Ekonomski fakultet-Zagreb, E-mail: nknego@efzg.hr

<sup>3</sup> Vidjeti u Drucker (2003), str. 116 i str. 241-244.

Međutim, ako pomnije proučimo stariju poslovnu literaturu, uočiti ćemo da poslovni teoretičari još od davnih vremena zagovaraju proaktivan odnos poduzeća i poslovnih ljudi prema znanju. Kao primjer možemo uzeti Benedikta Kotruljevića koji je još u 15. st. u svojoj knjizi "O trgovini i savršenom trgovcu" pisao o odnosu trgovca prema znanju. Isticao je da trgovac ne smije poslovanje obavljati po sjećanju, već ga mora temeljiti na pisanim dokumentima; da treba stalno učiti o sebi i drugima; te da informacije dobivene od drugih trgovaca mora istražiti. Spomenuti naputci aktualni su i danas te možemo reći da su srž teorije o upravljanju znanjem poduzeća (engl. *knowledge management*).

U suvremenoj znanstvenoj i stručnoj literaturi iz područja upravljanja znanjem ističe se da konkurentnost poduzeća danas počiva na sposobnosti stvaranja, obrade i iskorištavanja novoga znanja<sup>4</sup>. Štoviše, mnogobrojnim primjerima i studijama slučajeva dokazuje se da upravo poduzeća temeljena na znanju postaju središte suvremenog gospodarstva neovisno o sektoru u kojem posluju, te neovisno o predmetu poslovanja.

U literaturi su poznate različite podjele poslovnih znanja. Nonaka<sup>5</sup> primjerice znanje klasificira s obzirom na mogućnost njegove formalizacije te prepoznaje dvije kategorije znanja, to su: (1) eksplicitno ili znanje koje je moguće formalizirati i (2) implicitno znanje ili znanje koje nije moguće formalizirati. Više autora znanje dijeli na<sup>6</sup>: (1) proceduralno znanje ili znanje kako, te (2) činjenično znanje ili znanje što. U ovom će se radu krenuti od klasifikacije znanja temeljene na informacijskim izvorima koja znanje dijeli na: (1) znanje iz unutarnjih izvora i (2) znanje iz vanjskih izvora.

Unutarnji izvori su oni koji se nalaze unutar poduzeća i kojima poduzeće raspolaže. U njih se ubrajaju: zaposlenici koji koriste stručnost za stvaranje novih znanja unutar poduzeća, baze podataka poduzeća, arhive poslovnih dokumenata, knjige, časopisi i članci koje poduzeće posjeduje, intranet i informacijski portal poduzeća itd.

Vanjski su izvori oni koji se nalaze izvan poduzeća koje poduzeće ne stvara niti s njima raspolaže. Vanjski izvori su knjižnice, Internet, baze podataka konzultantskih kuća i vladinih organizacija, informacijski portali drugih poduzeća, ekstraneti, poslovne komunikacije i dokumentacija koja se prima od poslovnih partnera, vladinih i nevladinih organizacija itd.

U žarištu razmatranja ovoga rada nalaze se znanja o poslovnom okruženju koja najčešće proizlaze iz vanjskih izvora i to u poduzećima koja posluju u sektoru distributivne trgovine. U prvom dijelu rada bit će prezentirana daljnja raščlamba vrsta znanja o okruženju, te će se obrazložiti njihov značaj u strateškom usmjeravanju trgovačkih poduzeća. U drugom dijelu rada problematizirat će se i konkretizirati pitanja i rezultati empirijskog istraživanja o značaju znanja o poslovnom okruženju koje je provedeno na uzorku trgovačkih poduzeća u Hrvatskoj.

<sup>4</sup> Vidjeti Ahlert i dr. (2006); Darroch (2005); Dierkes i dr. (2001); Nonaka (1991); Senge i dr. (1994); Stapelton (2003)

<sup>5</sup> Nonaka i Takeuchi (1995), str. 59.

<sup>6</sup> Prema Jahasapara (2004), str. 48-49.

## 2. ZNAČAJ I PODJELA ZNANJA IZ OKRUŽENJA

Način na koji trgovačko poduzeće posluje u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti njegove prilagodbe uvjetima koji vladaju u okruženju, te o njegovoj sposobnosti za usklađivanje sa značajnim djelovanjima okruženja<sup>7</sup>. Vanjski čimbenici koji utječu na poslovanje trgovačkog poduzeća uobičajeno se dijele u dvije osnovne kategorije: (1) čimbenici makrookruženja i (2) čimbenici mikrookruženja

Čimbenici makrookruženja općeniti su tržišni uvjeti koji vrijede u nekoj državi ili regiji, oni predstavljaju kontekst u kojemu poduzeće posluje. U čimbenike makrookruženja ubrajaju se: gospodarski, demografski, politički, pravni i tehnološki okvir poslovanja.

Čimbenici mikrookruženja specifični su tržišni uvjeti koji se odnose izravno na poduzeće. Oni su u uskoj interakciji s poduzećem i izravno utječu na planiranje poslovnih ciljeva i njihovu operacionalizaciju. Prema analizi mikrookruženja, poduzeće organizira svoje poslovne procese te strukturira unutarnje procedure potrebne za izvršenje poslovnih procesa. U ove čimbenike ubrajaju se: poslovni partneri (dobavljači i kupci), konkurenti, dostupna radna snaga, financijske institucije i logističke organizacije, a kod maloprodajnih poduzeća potrošači.

Kent i Omar<sup>8</sup> ukazuju na činjenicu da razina utjecaja vanjskih čimbenika ovisi o fazi razvoja poduzeća, oni tvrde da će poduzeća u zrelijoj fazi razvoja drukčije interpretirati i reagirati na čimbenike iz okruženja nego poduzeća u fazi razvoja. Također, tvrde da poduzeća isto okruženje mogu različito interpretirati i ovisno o stilu menadžera. U skladu s navedenim, različita je i razina i detaljnost znanja koja poduzeća prikupljaju. S druge strane, McKiernan<sup>9</sup> tvrdi da vanjski čimbenici uzrokuju organizacijske gubitke u više od trećine analiziranih poduzeća.

### 2.1. Znanje o makrookruženju

Kako bi spoznala uvjete i trendove koji vladaju na makro razini nekoga tržišta, trgovačka poduzeća provode analizu socio-ekonomskog okruženja koja se u literaturi naziva još i PEST<sup>10</sup> analizom. Slika 1 prikazuje komponente analize makrookruženja.

Znanje o političkom okruženju i zakonskom okviru bitni su radi procjene stabilnosti tržišta i stupnja promjenjivosti općih tržišnih uvjeta. Za trgovačka poduzeća u ovom su segmentu od izuzetnog značaja informacije o gospodarskoj politici države jer se iz nje spoznaje planirani pravac gospodarskog razvoja i procjenjuje tržišno usmjerenje u dužem vremenskom periodu. Nadalje, analiza zakonskog okvira poslovanja u trgovini bitna je radi ustroja organizacije poduzeća u skladu s važećim zakonskim normama na određenom tržištu. Zakonski okvir često je ograničavajući čimbenik pri donošenju odluka o pravcu razvoja trgovačkog poduzeća.

<sup>7</sup> Kent, Omar (2003), str. 33.

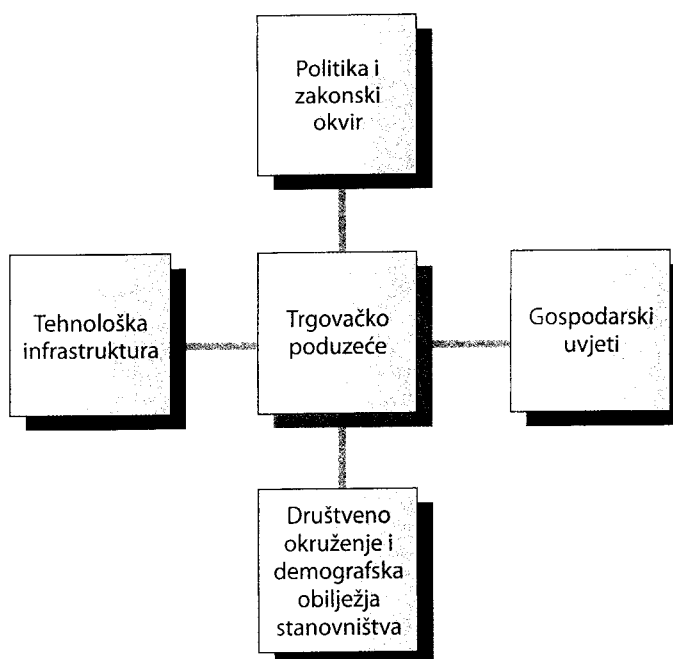
<sup>8</sup> Ibid., str. 34.

<sup>9</sup> McKiernan (1997)

<sup>10</sup> PEST – kratica za engl. Political, Economic, Social and Technological Factors (hrv. politički, gospodarski, socijalni i tehnološki čimbenici).

Osim analize gospodarske strategije i zakonskog okvira, u ovaj segment analize uključuje se i prikupljanje informacija o dostupnim poticajima koje vlada daje za razvoj pojedinih segmenata poslovanja kao što su poticaji za zapošljavanje osoba bez radnoga iskustva, starijih osoba, te poticaji ili eventualna ograničenja pri trgovanju određenom vrstom proizvoda.

**Slika 1:** Komponente analize makrookruženja



Izvor: prilagođeno prema Kent, T. i Omar, O., Retailing, Palgrave MacMillan, N.Y., 2003., str. 35

Poznavanje stupnja gospodarskog razvoja kao što su BDP, zaposlenost ili stopa inflacije bitno je radi planiranja dugoročnih ciljeva poslovanja. Stabilnost gospodarstva pogoduje dugoročnom razvoju poduzeća.

Dobra informiranost o tekućim trendovima, i to ne samo unutar države, već i na regionalnom i globalnom planu, za trgovačko poduzeće može značiti pravodobno prepoznavanje prilika ili prijetnji koje se na tržištu pojavljuju. Npr. prema informacijama o porastu stupnja internacionalizacije maloprodaje u tranzicijskim zemljama maloprodajno poduzeće može pripremiti razviti strategiju obrane prije nego val internacionalizacije u većoj mjeri zahvati domaće tržište.

Što se tiče demografskih obilježja stanovništva na nekom području, za trgovačka su poduzeća informacije bitne s dva motrišta: (1) strukture krajnjih potrošača, te (2) strukture potencijalnih zaposlenika. Što je na nekom području veći životni standard stanovništva, to su i prometi u trgovini na malo i trgovini motornim vozilima veći, a posredno i prometi u trgovini na veliko. S druge strane, povoljna demografska slika (mlado, radno-sposobno,

obrazovano i zaposleno stanovništvo) otvara veće mogućnosti rasta i razvoja trgovine. Obrazovna struktura i podaci o zaposlenosti na nekom području za trgovačko su poduzeće bitni pri planiranju politike zapošljavanja, plaća i troškova kontinuirane izobrazbe.

Razvijena tehnološka infrastruktura povoljno utječe na razvoj sektora trgovine, ali i na razvoj gospodarstva u cjelini. Praćenjem budućeg razvoja tehnološke infrastrukture, trgovačko poduzeće može osigurati pravovremeno prepoznavanje novih lokacija za otvaranje poslovnih prostora i/ili proširenje poslovnih aktivnosti.

## 2.2. Znanje o mikrookruženju

Za poslovanje u trgovini najznačajniji su: (1) poslovni partneri i (2) roba kojom se trguje. Poslovni su partneri sva poduzeća i institucije s kojima surađuje poduzeće. Obično ih dijelimo u tri osnovne skupine: (1) kupce, (2) dobavljače i (3) ostale. Robu B. Kotruljević definira kao: "sve stvari koje se prodaju, kupuju i zamjenjuju ili su na bilo koji način predmet pogađanja."<sup>11</sup>, tj. taj pojam "obuhvaća sve stvari koje mogu biti predmet ugovaranja među trgovcima"<sup>12</sup>.

Analiza mogućnosti za nabavu i prodaju robe na tržištu, tj. spoznavanje neposrednog ili mikrookruženja za trgovačko poduzeće je ključ za spoznavanje potencijalnih prijetnji i prilika u svakodnevnom poslovanju. Kent i Omar<sup>13</sup> ukazuju da poduzeće treba analizirati nekoliko čimbenika mikrookruženja, a to su: dobavljači, kupci, konkurenti i ostali (banke, osiguravajuća društva, prijevoznici itd., op. a.). Sličan pristup imaju Dunne i dr.<sup>14</sup> koji mikrookruženje razmatraju kroz nužnost spoznavanja razine konkurencije i tržišne strukture, te promatranje potražne i ponudačke strane u maloprodaji. Oni tvrde da će maloprodavači koji proučavaju i reagiraju na lokalnu konkurenciju biti profitabljniji nego oni koji samo proučavaju trendove na državnoj razini jer ti trendovi nužno ne utječu na svaki dio lokalnog tržišta<sup>15</sup>.

Kod analize strukture tržišta bitno je spoznati razinu konkurencije, a osobito je nužno uočiti postoje li na tržištu monopoli ili oligopoli jer tržišta na kojima vladaju zakoni monopola ili oligopola podrazumijevaju drukčiji pristup u formiranju prodajnih cijena. Kod tržišta gdje je potpuna konkurencija mnogobrojni dobavljači i prodavači imaju savršene i potpune tržišne informacije, a ulazak na tržište je olakšan, te će se za iste ili slične proizvode, pod utjecajem "nevidljive ruke" tržišta, prodajne cijene svesti na sličnu razinu. Porastom stupnja koncentracije u maloprodaji se u posljednje vrijeme pojavljuje situacija oligopola gdje veliki prodavači uvjetuju nabavne cijene, ali i intenzivno prate promjene cijena kod glavnih konkurenata te promptno reagiraju na njih.

Osim poznavanja tržišne strukture u smislu stupnja koncentracije tržišta, bitno je kontinuirano uspoređivati uspješnosti poslovanja u odnosu na glavne konkurente. Kao izvor

<sup>11</sup> Kotruljević (2005), str. 14.

<sup>12</sup> Ibid., str. 14.

<sup>13</sup> Kent i Omar (2003), str. 34.

<sup>14</sup> Dunne i dr. (2002), str. 105-122.

<sup>15</sup> Ibid., str. 109.

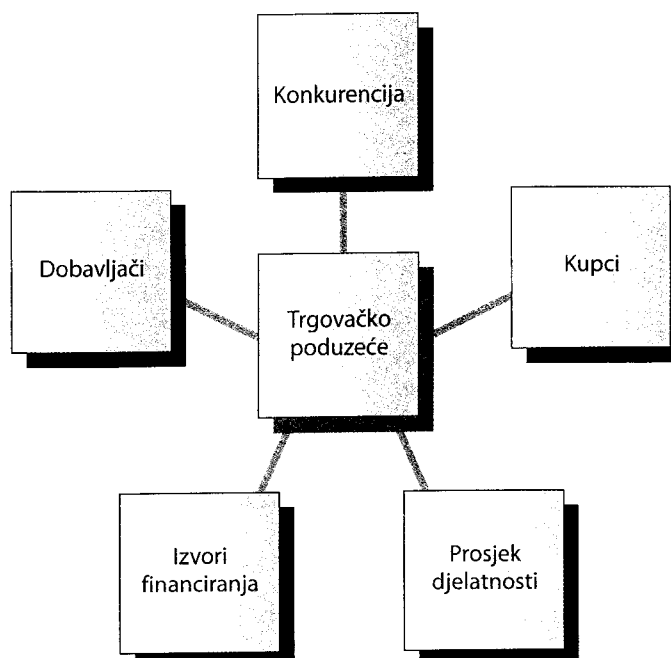
podataka o glavnim konkurentima mogu se koristiti njihovi objavljeni rezultati poslovanja (godišnja ili periodička financijska izvješća) dok je za detaljniju analizu na kratkoročnoj osnovi preporučljivo koristiti usluge agencija za istraživanje tržišta.

Analiziranjem tržišta dobavljača, trgovačko poduzeće stječe uvid u dostupnost roba i usluga na određenom tržištu, te spoznaje uvjete za nabavu roba i usluga. Stečenim znanjima poduzeće stječe bolju pregovaračku poziciju pri čemu se otvaraju mogućnosti snižavanja troškova nabave uz istovremeno povećanje kvalitete nabavnog procesa.

S druge strane, analiza potražne strane, tj. spoznavanje ključnih kupaca ili potrošačkih skupina kao i njihovog ponašanja pri kupnji, poduzeće će se dovesti u situaciju bolje prilagodbe ključnim kupcima uz mogućnost pružanja bolje usluge uz istovremeno generiranje većih prihoda koji će rezultirati ili iz mogućnosti naplate više cijene ili iz povećanog obujma prodaje. Poznavanje ključnih kupaca ili potrošačkih skupina omogućuje i bolje fokusiranje pri formiranju asortimana, te učinkovito provođenje politike nagrađivanja vjernosti kupaca.

Kao izvor podataka o stalnim dobavljačima i stalnim kupcima poduzeće može koristiti vlastite baze podataka iz kojih će pomoću alata za analizu izvlačiti različite pokazatelje o kupcima i dobavljačima. U slučaju kada poduzeće želi proširiti bazu poslovnih partnera, vrše se vlastita istraživanja tržišta ili se koriste usluge specijaliziranih agencija za istraživanje tržišta potencijalnih dobavljača i kupaca.

**Slika 2:** Komponente analize mikrookruženja



Od ostalih čimbenika iz mikrookruženja potrebno je posebno naglasiti važnost analize potencijalnih izvora financiranja pomoću kojih poduzeće osigurava tekuću likvidnost poslovanja, ali i ostvaruje kapitalna (dugoročna) ulaganja. Analiza izvora financiranja uključuje prikupljanje informacija o financijskim institucijama i dostupnim modelima financiranja te procjenu isplativosti njihovog odabira.

Osim spoznaje o konkurenciji, dobavljačima, kupcima i izvorima financiranja, poduzeća prate i svoj položaj u odnosu na prosječne vrijednosti u djelatnosti. Po prosječnim pokazateljima poduzeća procjenjuju svoj trenutni položaj na tržištu i ocjenjuju uspješnost ostvarenja svojih strateških ciljeva, kao što je primjerice stopa porasta tržišnog udjela.

Ako se rezimira problematika znanja o neposrednoj okolini poduzeća, mogu se uočiti sljedeće komponente koje je nužno analizirati (Slika 2): (1) dobavljači, (2) kupci, (3) situacija u djelatnosti, (4) konkurencija, (5) dostupni izvori financiranja.

### 3. ODNOS PREMA ZNANJU O OKRUŽENJU U TRGOVAČKIM PODUZEĆIMA U HRVATSKOJ

Kako bi se utvrdio odnos prema znanju o okruženju među trgovačkim poduzećima u sektoru distributivne trgovine, provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku hrvatskih trgovačkih poduzeća koja imaju više od 10 zaposlenih. Istraživanje je obuhvatilo 1856 poduzeća od kojih je 223 odgovorilo na anketni upitnik (stopa odziva je 12%).

Prema kriterijima koji su navedeni u Zakonu o računovodstvu<sup>16</sup>, najveći broj poduzeća iz uzorka (njih 74,89%) pripada u skupinu malih i mikro poduzeća (prihod im je manji od 65 mil. kuna i imaju manje od 50 zaposlenih). Tek 14 promatranih poduzeća (ili 6,28%) pripada u skupinu velikih (imaju prihod veći od 260 mil. kuna i više od 250 zaposlenih). Tablica 1 prikazuje distribuciju poduzeća s obzirom na dva spomenuta kriterija.

**Tablica 1:** Broj poduzeća po kriterijima prihoda i broja zaposlenih

		PRIHOD			UKUPNO
		manji od 56 mil. kn	između 65 i 240 mil. kn	veći od 260 mil. kn	
ZAPOSLjeni	manje od 10	5	0	0	5
	između 10 i 49	98	38	1	137
	između 50 i 249	25	28	6	59
	250 i više	0	8	14	22
	UKUPNO	128	74	21	223

Sektor distributivne trgovine se u službenim statistikama prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti<sup>17</sup> dijeli na 3 područja (grane), to su: G50 – Trgovina motornim

<sup>16</sup> Zakon o računovodstvu, Narodne novine 119/2007

<sup>17</sup> Vidjeti: Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2002, Narodne novine,

vozilima i popravci; G51 – Trgovina na veliko, te G52 – Trgovina na malo. Najveći broj poduzeća iz uzorka bavi se veleprodajom (njih 123), zatim maloprodajom (njih 74), dok se trgovinom motornim vozilima i popravcima bavi 16 poduzeća. Na popisu se pojavilo i nekoliko poduzeća koja nisu specificirala svoju pretežitu djelatnost.

Osim po kriterijima prihoda, broja zaposlenih i grane u kojoj obavljaju pretežitu djelatnost poduzeća su klasificirana po još jednom kriteriju, a to je njihova prisutnost na listi najvećih stvaratelja vrijednosti u Hrvatskoj koja je objavljena u publikaciji "500 najboljih"<sup>18</sup>. Od 223 promatrana poduzeća, njih 43 nalazi se na popisu 1000 najvećih stvaratelja vrijednosti u Hrvatskoj. Tablica 2 prikazuje distribuciju poduzeća po kriterijima pretežite djelatnosti, te njihove prisutnosti na popisu najvećih stvaratelja vrijednosti.

**Tablica 2:** Broj poduzeća po kriterijima pretežite djelatnosti i prisutnosti na popisu najvećih stvaratelja vrijednosti

	GRANA DISTRIBUTIVNE TRGOVINE				UKUPNO
	G50	G51	G52	ostalo	
Prisutan na popisu najvećih stvaratelja vrijednosti	7	18	16	2	43
Nije prisutan na popisu najvećih stvaratelja vrijednosti	9	105	78	8	180
<b>UKUPNO</b>	<b>16</b>	<b>123</b>	<b>74</b>	<b>10</b>	<b>223</b>

Temeljna istraživačka pitanja u okviru ovog istraživanja bila su: (Q1) Prepoznaje li se znanje u trgovačkim poduzećima kao bitan poslovni resurs? (Q2) Primjenjuje li se znanje u trgovačkim poduzećima za prilagodbu okolini ili za inoviranje poslovanja? (Q3) Koliki utjecaj imaju znanja o makrookruženju pri strateškom usmjeravanju trgovačkih poduzeća?, (Q4) Kako se poduzeća odnose prema znanjima iz svojeg mikrookruženja?, te (Q5) Postoji li razlika u odnosu poduzeća prema znanju iz okruženja ovisno o položaju poduzeća na popisu stvaratelja vrijednosti ili ovisno o njegovoj pretežitoj djelatnosti?

Odgovori na prva četiri navedena pitanja traženi su metodama deskriptivne statistike. Odgovor na posljednje pitanje tražen je metodama inferencijalne statistike.

U anketnom upitniku tri su se segmenta odnosila na razmatranje problematike znanja općenito, dok su se dva odnosila na znanja o okruženju. U nastavku se daje analiza za svaki spomenuti segment istraživanja.

### 3.1. Općenito o upravljanju znanjem

Prvo pitanje u ovome segmentu ankete odnosi se na razmatranje znanja kao strateškog poslovnog resursa unutar poduzeća. U njemu su ispitanici trebali označiti stupanj slaganja s tri tvrdnje:

1. U poduzeću se na svim razinama upravljanja znanje smatra ključnim poslovnim resursom (ZN\_RES)

<sup>18</sup> 500 najboljih, Zavod za poslovna istraživanja, 2006.godine



2. Vrhovni menadžment razumije koncepciju upravljanja znanjem (TM\_KM)

3. Upravljanje znanjem ključni je dio poslovne strategije. (KM\_STRAT)

Za svaku navedenu tvrdnju bilo je moguće odabrati jedan od tri modaliteta slaganja: “u potpunosti se slažem”, “djelomično se slažem” i “ne slažem se”.

Tablica 3 prikazuje apsolutne frekvencije poduzeća po modalitetima slaganja s ponudnom tvrdnjom, te srednju vrijednost (Mean), statističku pogrešku (Std. Error) i standardno odstupanje (Std. Dev.) od srednje vrijednosti.

**Tablica 3:** Odnos prema znanju kao strateškom resursu

	u potpunosti se slažem	djelomično se slažem	ne slažem se	UKUPNO	Mean	Std.Error	Std.Dev
1 ZN_RESURS	125	88	10	223	1,484304933	0,039102531	0,583925313
2 TM_KM	105	108	10	223	1,573991031	0,038800217	0,579410807
3 KM_STRAT	119	92	12	223	1,520179372	0,040113359	0,599020194

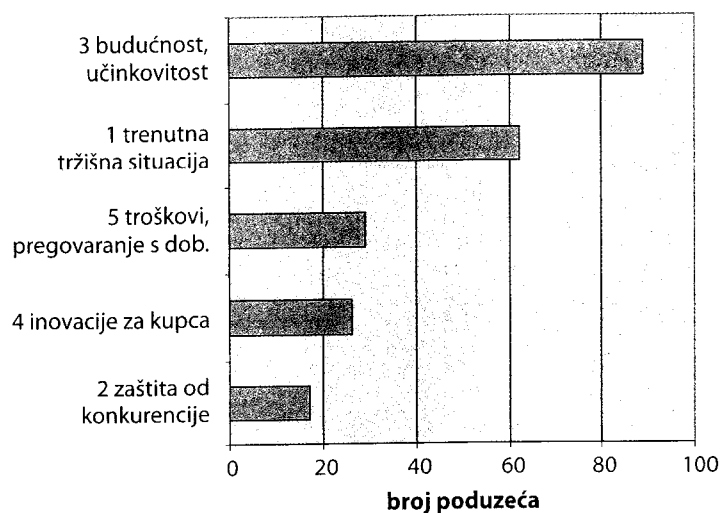
Najveći stupanj slaganja polučila je tvrdnja pod rbr 1, dok je kod tvrdnje pod rbr. 2. stupanj slaganja nešto niži. Na temelju toga, može se zaključiti da se znanje smatra ključnim resursom u više od polovice poduzeća (56%), dok se s tvrdnjom o razumijevanju koncepcije upravljanja znanjem od strane vrhovnog menadžmenta više od polovice ispitanika (52,9%) nije moglo složiti u potpunosti. Treba napomenuti da veća srednja vrijednost (Mean), znači niži stupanj slaganja s ponudnom tvrdnjom.

Drugo se pitanje odnosilo na temeljni cilj koji bi trebalo imati upravljanje znanjem u poduzeću. Ispitanik je odabirao jedan od ponuđenih odgovora:

1. razumijevanje trenutne tržišne situacije i stalna prilagodba trenutnim tržišnim uvjetima
2. procjena rizika i zaštita od konkurencije
3. predviđanje budućega razvoja tržišne situacije i kontinuirano povećanje učinkovitosti poslovanja
4. inovativan pristup zadovoljavanju potreba kupaca ili krajnjih potrošača
5. troškovna efikasnost poslovanja i stjecanje bolje pregovaračke pozicije prema dobavljačima.

Graf 1 prikazuje ciljeve koje bi trebalo imati upravljanje znanjem u trgovačkom poduzeću koji su poredani od cilja s najvećom do cilja s najmanjom frekvencijom. Može se uočiti da su dva najčešće birana odgovora bila: 3. predviđanje budućega razvoja tržišne situacije i kontinuirano povećanje učinkovitosti poslovanja te 1. razumijevanje trenutne tržišne situacije i stalna prilagodba trenutnim tržišnim uvjetima.

Kako bi se dobio odgovor na istraživačko pitanje o polarizaciji trgovačkih poduzeća s obzirom na primjenu znanja za prilagođavanje ili za inoviranje (Q2), ponuđeni odgovori svrstani su u dvije skupine. Prva skupina indicirala je ponašanje poduzeća po principu “prilagodba”, a druga po principu “inovacija”. U prvu skupinu uključili su se ciljevi pod 1, 2 i 5, dok su se u drugu skupinu uključili ciljevi pod 3 i 4.

**Graf 1:** Rangirani ciljevi upravljanja znanjem

Na temelju provedene analize, zaključeno je kako je u promatranom uzorku omjer inovatora i onih koji se prilagođuju neznatno različit u korist poduzeća koja su usmjerena na inovativnu primjenu znanja i uvođenje inovacija u poslovne procese. Takvih je 51,57% promatranih poduzeća.

### 3.2. Empirijski dokaz o odnosu spram znanja o makrookruženju

Vanjski su izvori znanja u anketi podijeljeni na dvije skupine. Prvo se ispitivao značaj informacija iz makrookruženja na strateško pozicioniranje trgovačkog poduzeća, a zatim se razmatrao odnos poduzeća prema znanju iz mikrookruženja.

Ispitanici su značenje znanja iz makrookruženja procjenjivali na temelju 10 različitih tvrdnji s kojima su se mogli složiti ili ne složiti po principu Likertove skale s 5 stupnjeva slaganja. Ispitanici su sve ponuđene vrste informacija iz okruženja ocijenili relativno visokim ocjenama. Međutim, moguće je uočiti da su neka znanja ipak utjecajnija pri strateškom usmjeravanju trgovačkih poduzeća.

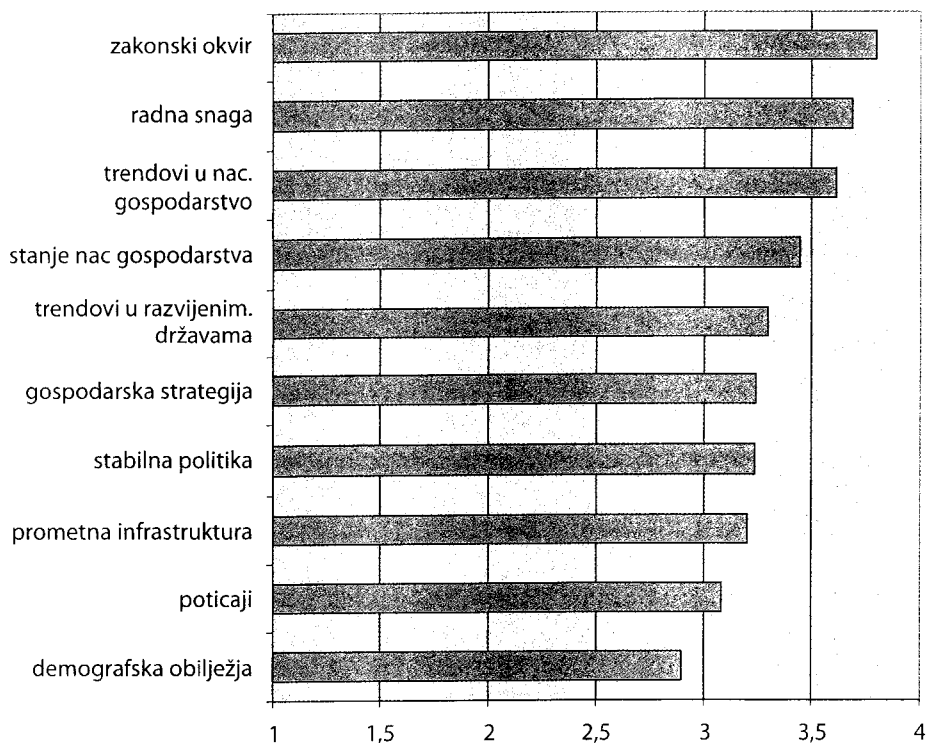
Napomena: moguće je bilo odabrati 5 modaliteta od 1-uopće ne utječe do 5-izuzetno utječe.

Osobito veliki utjecaj (prosječna ocjena veća od 3,5) u strateškom usmjeravanju trgovačkih poduzeća imaju sljedeća makroekonomska znanja: poznavanje zakonskog okvira poslovanja, informacije o dostupnosti i obrazovnoj strukturi radne snage, te informacije o tekućim trendovima u nacionalnom gospodarstvu (graf 2:).

S druge strane, nešto nižom ocjenom (manje od 3) ocijenjen je utjecaj demografskih obilježja stanovništva. Isprva se to može činiti neobičnim, no analizom strukture poduzeća u uzorku doći će se do zaključka kako bi ovaj pokazatelj imao veći značaj kada bi u analiziranom

uzorku bilo obuhvaćeno više maloprodajnih poduzeća. Naime, kod veleprodajnih poduzeća, kojih je u uzorku zamjetno više nego maloprodajnih, ovaj pokazatelj nije toliko značajan za strateško pozicioniranje.

**Graf 2:** Procijenjeni značaj informacija iz makrookruženja



### 3.3. Empirijski dokaz o odnosu spram znanja o mikrookruženju

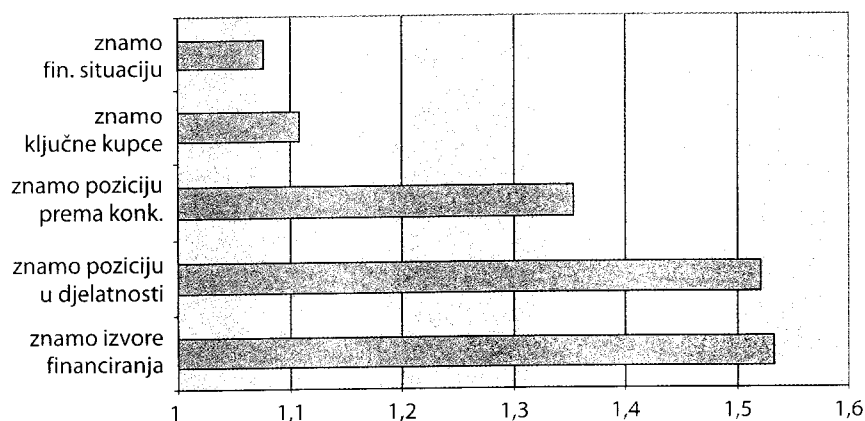
Druga vrsta informacija iz okoline su znanja o mikrookruženju, tj. znanje poduzeća o djelatnosti u kojoj posluje, poslovnim partnerima s kojima posluje, te o glavnim konkurentima.

Problematika znanja iz mikrookruženja analizirana je na tri razine: (1) procijenjene su vrste znanja i njihovo značenje, (2) procijenjen je način na koji se koriste znanja u interakciji s mikrookruženjem, te (3) prepoznati su najčešće korišteni izvori znanja o mikrookruženju.

Graf 3 prikazuje procijenjeni stupanj značaja pojedine vrste znanja iz mikrookruženja. Na slici se može uočiti da se najveći broj poduzeća slaže s tvrdnjom o poznavanju vlastite financijske situacije, no zanimljivo je uočiti bitno niži stupanj slaganja s tvrdnjom o poznavanju dostupnih izvora financiranja. Nadalje, velik broj poduzeća smatra kako poznaje svoje ključne kupce dok je stupanj slaganja s tvrdnjama o poznavanju položaja u odnosu na

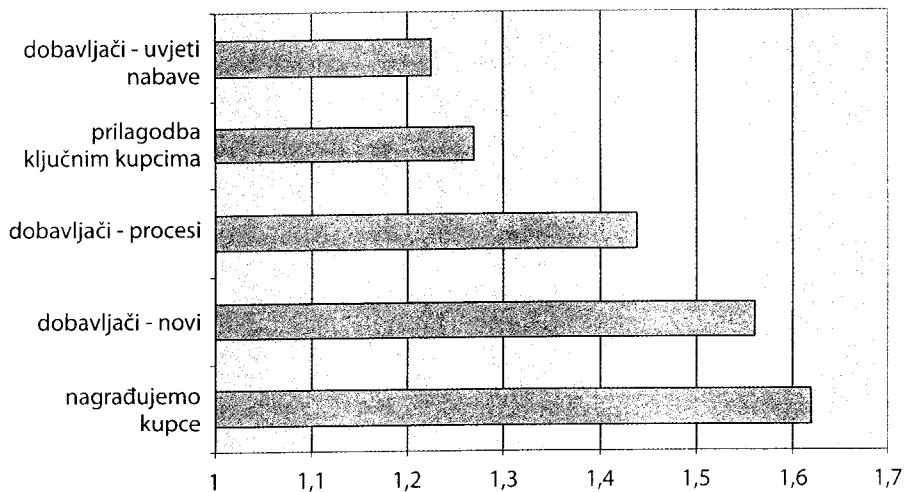
konkurenciju ili u odnosu na ostala poduzeća u djelatnosti puno niži. Ovo može proizlaziti iz činjenice neaktivnog odnosa poduzeća prema prikupljanju znanja iz okoline što će se i pokazati točnim analizom jednog od narednih pitanja.

**Graf 3:** Stupanj značaja znanja iz mikrookruženja



Napomena: Manji broj znači veći stupanj slaganja s tvrdnjom

**Graf 4:** Ključne aktivnosti temeljene na znanjima iz mikrookruženja



Napomena: Manji broj znači veći stupanj slaganja s tvrdnjom

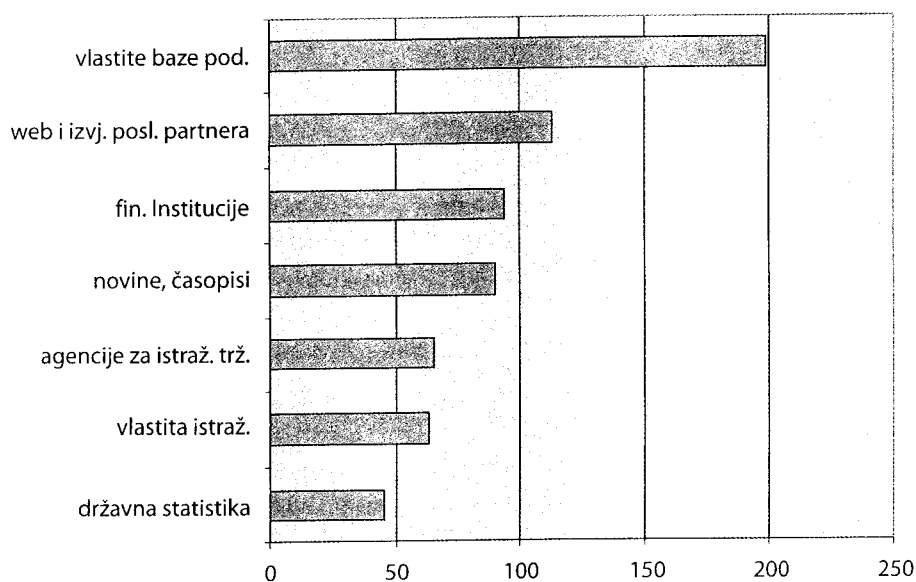
Što se tiče primjene znanja u interakciji s okolinom, najveći se broj poduzeća slaže s tvrdnjom o aktivnom nastupanju prema postojećim dobavljačima u potrazi za boljim uvjetima nabave robe. Slijedi relativno visok stupanj slaganja s tvrdnjom kako se za ključne kupce prilagođuju asortiman i uvjeti isporuke robe (graf 4). Može se zaključiti i sljedeće: što je stupanj aktivnosti u odnosu prema mikrookruženju složeniji, to je manji broj poduzeća koji pokazuje slaganje s ponuđenim načinom primjene znanja (npr. aktivnosti u kojima

bi poduzeća trebalo ostvariti veći stupanj interakcije s dobavljačima kroz predlaganje poboljšanja u procesima i uslugama puno je niži; isto tako niži je i stupanj slaganja oko aktivnosti nagrađivanja vjernosti svojih kupaca ili potrošača).

Na pitanje o izvorima znanja o mikrookruženju ispitanici su mogli odgovoriti izborom 3 od 7 ponuđenih opcija odgovora. Najvećim dijelom ispitanici su se odlučivali za stjecanje znanja iz vlastitih baza podataka, zatim za prikupljanje informacija iz objavljenih podataka na web stranicama ili drugim publikacijama poslovnog partnera, te za prikupljanje informacija od strane financijskih institucija (prije svega o bonitetu poslovnih partnera). Vidjeti graf 5.

Relativno mali broj ispitanika odabrao je opcije koje se odnose na provođenje vlastitih istraživanja tržišta ili na korištenje usluga agencija za istraživanje tržišta. Službena statistika nije prepoznata kao relevantan izvor informacija o mikrookruženju. Kako je već indicirano ranije, ovim se pitanjem potvrdila sumnja da trgovačka poduzeća pri spoznavanju svog mikrookruženja nedovoljno koriste podatke iz vanjskih izvora.

**Graf 5:** Najčešći izvori znanja o mikrookruženju



Napomena: bilo je moguće odabrati 3 od ponuđenih 7 odgovora, na grafu su prikazane apsolutne frekvencije.

### 3.4. Razlike u ponašanju spram znanja o okruženju među različitim segmentima trgovačkih poduzeća

Posljednje istraživačko pitanje bilo je - (Q5) Postoji li razlika u odnosu poduzeća prema znanju iz okruženja ovisno o položaju poduzeća na popisu stvaratelja vrijednosti ili ovisno o njegovoj pretežitoj djelatnosti?

Kako bi se utvrdilo ima li razlike u pristupu znanju između poduzeća koja se nalaze na popisu 1000 najvećih stvaratelja vrijednosti, te ostalih poduzeća u uzorku, a time i omogućilo donošenje suda o međusobnom utjecaju znanja i stvaranja vrijednosti, izvršena je segmentacija uzorka po kriteriju prisutnosti poduzeća na popisu 1000 najvećih stvaratelja vrijednosti. Jedan segment čine poduzeća koja se nalaze na listi, a drugi ostala poduzeća. Već je ranije istaknuto da unutar ovoga uzorka broj poduzeća s liste 1000 najvećih stvaratelja vrijednosti iznosi 43.

S druge strane, trgovačka poduzeća raščlanjena su prema kriteriju deklarirane pretežite djelatnosti poduzeća u 4 skupine: G50, G51, G52 i ostalo. U uvodnom dijelu poglavlja 3 dane su frekvencije poduzeća prema navedenim granama distributivne trgovine.

Za sve spomenute segmente trgovačkih poduzeća provedena je detaljna analiza po svim anketnim pitanjima i kriterijima spomenutim u prethodnim poglavljima kako bi se utvrdilo postoje li statistički značajne razlike.

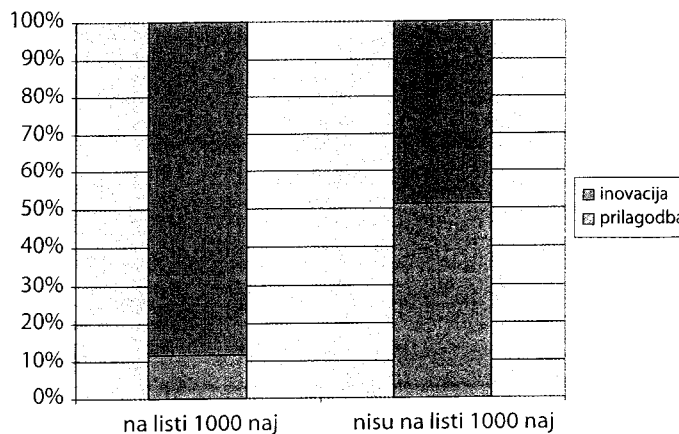
Na temelju provedenih iscrpnih analiza varijance (ANOVA), te provedenih H-Testova (Kruskal Wallisovih testova) utvrđeno je da postoje značajne razlike između segmenata po nekoliko kriterija.

U nastavku će najprije biti opisane statistički značajne razlike među najvećim stvarateljima vrijednosti i ostalim poduzećima, a onda statistički značajne razlike među trgovačkim poduzećima u različitim granama distributivne trgovine.

### 3.4.1. Razlike između najvećih stvaratelja vrijednosti i ostalih poduzeća

Između poduzeća prisutnih na popisu najvećih stvaratelja vrijednosti u Hrvatskoj i ostalih poduzeća u uzorku najprije je uočena razlika u deklariranim ciljevima sustava za upravljanje znanjem, te je moguće donijeti zaključak o tome da su poduzeća stvaratelji vrijednosti u većoj mjeri usmjerena na inoviranje nego na prilagodbu poslovanja postojećem stanju na tržištu u odnosu na ostala poduzeća u uzorku (graf 6).

**Graf 6:** Struktura trgovačkih poduzeća prema deklariranim ciljevima upravljanja znanjem



Na temelju provedene statističke analize pokazalo se da za poduzeća iz segmenta stvaratelja vrijednosti (DV) vrijedi sljedeće:

- Oni imaju izraženiji stupanj slaganja s tvrdnjom da su u stalnoj potrazi za novim dobavljačima koji imaju bolje uvjete isporuke robe nego ostala poduzeća. (MIK\_DOBNOV)
- Oni imaju izraženiji stupanj slaganja s tvrdnjom da su u stalnoj potrazi za boljim uvjetima isporuke kod postojećih dobavljača nego je to slučaj kod ostalih poduzeća. (MIK\_DOBNAB)
- Oni imaju izraženiji stupanj slaganja s tvrdnjom da su u stalnoj interakciji s dobavljačima kojima predlažu poboljšanja u procesima i razini usluga. (MIK\_DOBPROC)
- Oni imaju izraženiji stupanj slaganja s tvrdnjom da nagrađuju svoje kupce ili potrošače. (MIK\_KUPNAGR)

Sve dosad navedeno ukazuje na to da je kod skupine poduzeća koja se nalaze na popisu 1000 najvećih stvaratelja vrijednosti (DV) prisutna veća primjena znanja u interakciji s poslovnim partnerima nego što je to slučaj kod skupine ostalih poduzeća (NDV).

Tablica 4 prikazuje pokazatelje za koje je utvrđena statistički značajna razlika među skupinama poduzeća koja se nalaze na popisu najvećih stvaratelja vrijednosti i ostalih analiziranih poduzeća.

**Tablica 4:** Kriteriji po kojima se razlikuju poduzeća prema skupinama po stvaranju vrijednosti

RAZLIKOVNI KRITERIJ	SREDNJA VRIJEDNOST SEGMENTA		ANOVA
	DV	NDV	P ( $\alpha=0,05$ )
KM_CILJ*	3,14	2,65	0,02974
MIK_DOBNOV	1,3	1,62	0,00272
MIK_DOBNAB	1,09	1,25	0,02885
MIK_DOBPROC	1,21	1,29	0,00240
MIK_KUPNAGR	1,25	1,71	0,00012

Napomena: \* veća srednja vrijednost ukazuje na veću usmjerenost na inovacije; kod ostalih razlikovnih kriterija veća srednja vrijednost ukazuje na niži stupanj slaganja s ponuđenom tvrdnjom.

### 3.4.2. Razlike među trgovačkim poduzećima prema pretežitoj djelatnosti

Nakon provedene statističke analize među poduzećima klasificiranim po granama distributivne trgovine, statistički značajnima pokazale su se sljedeće razlike<sup>19</sup>:

- Poduzeća iz trgovine na malo (G52) većim stupnjem značenja ocjenjuju važnost demografskih obilježja stanovnika (MAK\_DEM) nego što je to slučaj u trgovini motornim vozilima (G50).

<sup>19</sup> Napomena: iz razmatranja je izuzeta skupina "ostale djelatnosti" jer nije bila relevantna za donošenje zaključaka u ovome dijelu istraživanja.

- Važnosti informacija o konkurenciji (MIK\_KONK) najznačajnija je kod poduzeća u trgovini motornim vozilima (G50).

- Poduzeća u trgovini na malo (G52) bolje su informirana o dostupnim izvorima financiranja (MIK\_FINZV) nego poduzeća u trgovini na veliko (G51).

Osim u procjeni značaja pojedinih vrsta informacija o okolini, poduzeća se razlikuju i po uporabi znanja u odnosu prema okolini. U tom smislu, statistički značajnima pokazale su se sljedeće razlike:

- Poduzeća u trgovini na veliko (G51) imaju niži stupanj slaganja s tvrdnjom o aktivnom nastupu radi poboljšanja uvjeta nabave (MIK\_DOBNAB).

- Poduzeća u trgovini na veliko (G51), također, imaju niži stupanj slaganja s tvrdnjom o stalnoj potrazi za novim dobavljačima nego što je to slučaj s drugim poduzećima u sektoru (MIK\_DOBNOV).

- Međutim, poduzeća u trgovini na veliko (G51) pokazuju veći stupanj slaganja s tvrdnjom o provođenju politike nagrađivanja kupaca nego je to slučaj kod ostalih poduzeća u sektoru (MIK\_KUPNAGR).

**Tablica 5:** Kriteriji po kojima se razlikuju poduzeća prema skupinama po pretežitoj djelatnosti poduzeća

RAZLIKOVNI KRITERIJ	SREDNJA VRIJEDNOST SEGMENTA				ANOVA P ( $\alpha=0,05$ )
	G50	G51	G52	ostalo	
MAK_DEM*	2,5	2,8	3	3,11	0,01222
MIK_KONK	1	1,36	1,39	1,4	0,03005
MIK_FINZV	1,437	1,642	1,351	1,7	0,00549
MIK_DOBNOV	1,625	1,418	1,642	1,5	0,01100
MIK_DOBNAB	1	1,135	1,284	1,5	0,00325
MIK_KUPNAGR	1,562	1,837	1,216	2	0,00000

Napomena: \* veća srednja vrijednost ukazuje na veći stupanj slaganja s ponuđenom tvrdnjom; kod ostalih razlikovnih kriterija veća srednja vrijednost ukazuje na niži stupanj slaganja s ponuđenom tvrdnjom.

Tablica 5 prikazuje srednje vrijednosti pokazatelja za koje je utvrđena statistički značajna razlika među skupinama poduzeća prema pretežitoj djelatnosti poduzeća.

#### 4. ZAKLJUČAK

Pred empirijski dio ovog istraživanja postavljeno je nekoliko istraživačkih pitanja, to su: (Q1) Prepoznaje li se znanje u trgovačkim poduzećima kao bitan poslovni resurs? (Q2) Primjenjuje li se znanje u trgovačkim poduzećima za prilagodbu okolini ili za inoviranje poslovanja? (Q3) Koliki utjecaj imaju znanja o makrookruženju u pri strateškom usmjeravanju trgovačkih poduzeća?, (Q4) Kako se poduzeća odnose prema znanjima



iz svojeg mikrookruženja?, te (Q5) Postoji li razlika u odnosu poduzeća prema znanju iz okruženja ovisno o položaju poduzeća na popisu stvaratelja vrijednosti ili ovisno o njegovoj pretežitoj djelatnosti? U nastavku se donose zaključci istraživanja redosljedom po postavljenim pitanjima.

(Q1) Istraživanje pokazuje da se znanje u većini trgovačkih poduzeća prepoznaje kao bitan poslovni resurs. Međutim, zabrinjava nešto niži stupanj slaganja s tvrdnjom o shvaćanju koncepta upravljanja znanjem od strane vrhovnog menadžmenta.

(Q2) U promatranom uzorku neznatno je više poduzeća koja su kao temeljne ciljeve upravljanja znanjem istaknula one koji se odnose na usmjerenost poduzeća na budućnost i inoviranje.

(Q3) Od znanja iz makrookruženja po izuzetno velikom značaju izdvajaju se: (1) zakonski okvir poslovanja, (2) informacije o radnoj snazi, te (3) tekući trendovi u nacionalnom gospodarstvu.

(Q4) Od znanja iz mikrookruženja najzastupljenijim su se pokazale informacije o vlastitoj financijskoj situaciji, te o ključnim kupcima. No, zabrinjava relativno nizak stupanj poznavanja izvora financiranja te vlastite pozicije unutar djelatnosti poduzeća. Nadalje, najčešća interakcija s mikrookruženjem uz primjenu stečenog znanja događa se (a) u odnosu s postojećim dobavljačima od kojih se traži prilagodba uvjeta nabave, te (b) u odnosu s ključnim kupcima prema kojima se prilagođava asortiman i uvjeti isporuke. Valja istaknuti i činjenicu da što je stupanj aktivnosti u odnosu na mikrookruženje složeniji, to manji broj poduzeća iskazuje slaganje s ponudjenim tvrdnjama o primjeni znanja. Sve ovo navodi na zaključak kako se trgovačka poduzeća u Hrvatskoj u odnosu na mikrookruženje ponašaju prilično inertno. Ona nisu sklona promjenama uhodanih načina poslovanja, ne traže se novi dobavljači, ne poboljšavaju se postojeći poslovni procesi, ne provode se usporedbe s konkurencijom, a niti s prosječnim stanjem u vlastitoj djelatnosti. Tezu o inertnosti produbljuje i nalaz o izvorima podataka o mikrookruženju koji ukazuje da se znanja u najvećoj mjeri prikupljaju iz vlastitih baza podataka, te da tek mali broj poduzeća provodi vlastita istraživanja ili se koristi sekundarnim izvorima podataka (kao što su službena državna statistika ili rezultati istraživanja agencija za istraživanje tržišta).

(Q5) U istraživanju su utvrđene i razlike u odnosu prema znanju iz okruženja između poduzeća koja se nalaze na popisu najvećih stvaratelja vrijednosti i ostalih poduzeća u uzorku. Poduzeća koja se nalaze na popisu najvećih stvaratelja vrijednosti više su usmjerena na planiranje budućnosti i inoviranje nego ostali, te intenzivnije primjenjuju stečena znanja u odnosu na druga poduzeća. Treba napomenuti da se utvrđene statistički značajne razlike odnose na primjenu znanja u interakciji s mikrookruženjem. Nadalje, postoje i određene statistički značajne razlike s obzirom na pretežitu djelatnost poduzeća. Tako je primjerice kod poduzeća u trgovini na malo više izražena potreba za informacijama o demografskim obilježjima stanovništva kao i za informacijama o izvorima financiranja. S druge strane, informacije o konkurenciji najznačajnije su za poduzeća u trgovini motornim vozilima. Pri uporabi znanja u poslovanju izdvajaju se poduzeća u trgovini na veliko koja manje nego ostali koriste znanje u odnosu s dobavljačima, ali zato intenzivnije nego ostali koriste znanje u primjeni politike nagrađivanja kupaca nego poduzeća u ostalim granama distributivne

trgovine. Mogući razlog niže primjene znanja u odnosu prema dobavljačima u trgovini na veliko je taj što se odnosi s dobavljačima reguliraju dugoročnim ugovorima što znači da na kraći rok nema mogućnosti, a ni potrebe za promjenama (npr. ugovori o zastupanju i distribuciji).

#### LITERATURA:

1. *500 najboljih*, Zavod za poslovna istraživanja, 2006.
2. Ahlert, D., Olbrich, R. i Schröder, H. (ur.) (2006), *Wissenmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzen*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt
3. Darroch, J. (2005), Knowledge management, innovation and firm performance, *Journal of Knowledge Management*; Vol. 9, No. 3, str. 101 – 115
4. Diekers, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (ur.) (2001), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press
5. Drucker, P. (2003), *The New Realities*, Transaction Publishers, New Jersey (ponovljeno izdanje)
6. Dunne, P.M., Lusch, R.F., Griffith, D.A. (2002), *Retailing*, Thomson Learning
7. Jashapara, A. (2004), *Knowledge management: An integrated approach*, Prentice Hall
8. Kent, T., Omar, O. (2003), *Retailing*, Palgrave Mac Millan, N.Y.
9. Kotruljević, B. (2005), Knjiga o umijeću trgovanja (iz 1458.), prijevod, Binoza Press, Zagreb
10. McKiernan, P. (1997), Strategy Past; Strategy Futures, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 5, str. 790-798
11. Nonaka, I. (1991), The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, No. 11-12, str. 2-9
12. Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press
13. *Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti - NKD 2002*, Narodne novine, 52/2003
14. Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Currency, 1994.
15. Stapelton, J. (2003), *Executive's guide to knowledge management: the last competitive advantage*, Wiley and Sons
16. *Statistical Classification of Economic Activities in the European Community*, Rev. 1.1, 2002
17. Zakon o računovodstvu, Narodne novine 119/2007

## KNOWLEDGE ON THE BUSINESS ENVIRONMENT AS A BASIS OF QUALITY IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESS IN TRADE COMPANIES

*Blaženka Knežević*<sup>20</sup> & *Nikola Knego*<sup>21</sup>

### **Summary**

*Successfulness of the business strategy implementation depends on numerous different success factors, especially those from the environment of the company. The way in which companies gather information on their environment, but also, the way in which they apply collected knowledge in their everyday business transactions, determines the competitiveness of the company in every industry. In this paper specificity of collecting and application of knowledge on business environment in the distributive trade sector will be described. Also, the results of the empirical research on the sample of trade companies in Croatia will be given. The results shows that the relation of the company towards knowledge on the business environment differs regarding to the branch of distributive trade in which the company belongs, but also regarding the presence of the company on the list of the top value creators in Croatia.*

**Key words:** *distributive trade, strategic management, business environment, makroenviroment, microenvironmetn, PEST analysis*

**JEL classification:** *M<sub>21</sub>*

---

<sup>20</sup> Blaženka Knežević, Ph.D., Assistant, Faculty of Economics & Business, Zagreb, E-mail: bknezevic@efzg.hr

<sup>21</sup> Nikola Knego, Ph.D., Full Professor, Faculty of Economics & Business, Zagreb, E-mail: nknego@efzg.hr