

POSLOVNA STRATEGIJA VELEUČILIŠTA I VISOKIH ŠKOLA

*Dubravka Krivačić*¹

UDK/UDC: 378.6:65.011.1

JEL klasifikacija / JEL classification: I23

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 19. siječnja 2010. / January 19, 2010

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 24. rujna 2010. / September 24, 2010

Sažetak

U suvremenom društvu cilj je svakog visokog učilišta stvaranje ljudskog kapitala kao temelja uspješnog i kvalitetnog gospodarstva, pri čemu ključnu ulogu ima visokoškolsko stručno obrazovanje. Danas se za sudjelovanje na tržištu rada od pojedinaca zahtijeva određena razina formalnog obrazovanja i stručnog znanja, koja sve češće podrazumijeva završavanje određenog stručnog studija. Veleučilišta i visoke škole okreću se stoga strateškom planiranju i odlučivanju. Njihova spoznaja o važnosti primjene načela i strategija suvremenog menadžmenta ključna je za osiguranje kvalitetne usluge obrazovanja te postizanje i održavanje njihove konkurentnosti na tržištu. Kako bi postigla dugoročni uspjeh u industriji obrazovanja veleučilišta i visoke škole trebaju jačati svoje unutarnje potencijale i sposobnosti te stvarati rezervne planove za budućnost.

***Ključne riječi:** veleučilište i visoka škola, poslovna strategija, unutarnji potencijali i sposobnosti, kvaliteta, konkurentnost.*

1. UVOD

Za opstojnost u konkurentskom tržišnom okruženju svakom je poslovnom subjektu potrebno strateški se pozicionirati prema okolini, primjenjivati metode strateškog menadžmenta, formulirati i implementirati vlastite strategije te provoditi stratešku kontrolu. U Hrvatskoj je gospodarski sektor u tom smislu poduzetniji od “uspavnog” javnog sektora. Cilj ovog rada je dokazati kako je primjena koncepta strateškog menadžmenta u dijelu javnog sektora koji se odnosi na javna visoka učilišta i privatna visoka učilišta s pravom javnosti (veleučilišta i visoke škole) vrlo značajna. Neosporno

¹ Mr. sc. Dubravka Krivačić, predavač, Veleučilište u Karlovcu, E-mail: dubravka.krivacic@vuka.hr

je potrebno pobuditi interes onih učilišta koja to još ne čine za formuliranje i implementaciju dugoročnih poslovnih strategija jer koncept strateškog menadžmenta nije rezerviran samo za privatne organizacije, već je primjenjiv u svakoj tržištu orijentiranoj organizaciji, bez obzira bila ona ustrojena kao profitna, neprofitna ili proračunska organizacija.

2. NOSITELJI VISOKOŠKOLSKOG STRUČNOG OBRAZOVANJA I NJIHOVA OVISNOST O POTRAŽNJI NA TRŽIŠTU RADA

Visokoškolsko obrazovanje predstavlja skup svih formalnih i neformalnih oblika obrazovanja koji doprinose formiranju ljudskog kapitala, jednog od najvažnijih kvalitativnih činitelja dugoročno održivog gospodarskog razvoja i stvaranja društva blagostanja. Većina visokoškolskih obrazovnih sustava zemalja Europske Unije pa tako i Hrvatske, kao kandidatkinje za članstvo u Uniji, temelji se na binarnom modelu.

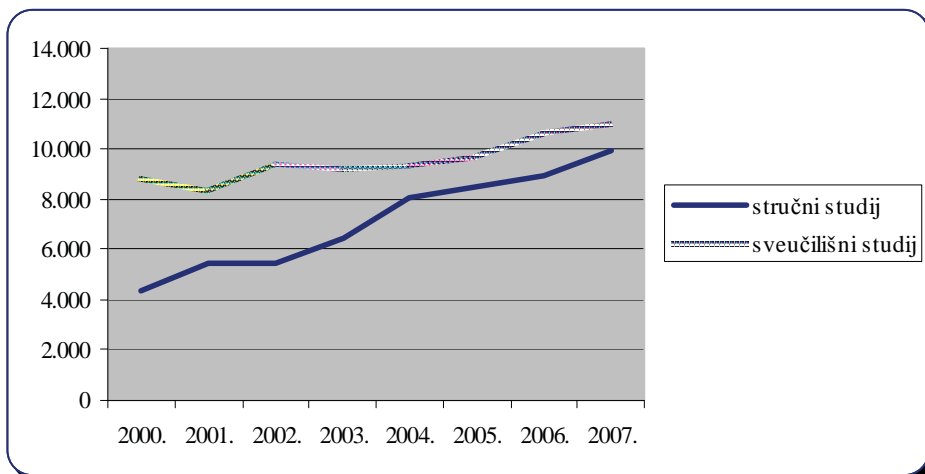
2.1. Sustav visokoškolskog obrazovanja prema binarnom modelu

Sustav visokoškolskog obrazovanja prema binarnom modelu podrazumijeva organiziranje i izvođenje stručnih studija od strane visokih škola ili veleučilišta te sveučilišnih studija od strane sveučilišta s fakultetima. Ustrojavanje sustava visokoškolskog obrazovanja prema binarnom modelu rezultat je potreba tržišta rada za visokoobrazovanim stručnjacima koji posjeduju stručno znanje koje mogu vrlo brzo primijeniti u struci te na taj način doprinjeti konkurentnosti poslovnih subjekata, razvoju određene regije, a time i gospodarstva u cjelini.

Zemlje Europske Unije u kojima je samostalni sustav stručnih studija već odavno vrlo razvijen, kao što su Njemačka, Francuska, Nizozemska, Belgija, Danska, Norveška, Irska i dr., potiču otvaranje novih stručnih visokih škola i veleučilišta, njihovu veću regionalnu disperziju, suradnju s regionalnim gospodarstvom, diverzifikaciju njihovih nastavnih programa, povećanje broja nastavnika i studenata, veće sudjelovanje u razvojnim istraživanjima koja pomažu tehnološkom razvoju gospodarstva, internacionalizaciju stupnjeva stručnog obrazovanja, veću međunarodnu mobilnost nastavnika i studenata unutar europskog i svjetskog sustava stručnih studija itd. (Havelka, 2003, 36)

Dokaz da je binarni model visokoškolskog obrazovanja u razvijenim europskim zemljama već odavno prihvaćen je činjenica da na stručnim studijima studira oko 70% od ukupnog broja studenata. U Hrvatskoj je udjel studenata stručnih studija u ukupnom broju studenata oko 30%. Do unatrag nekoliko godina sveučilišni su studiji u Hrvatskoj izazivali veći interes kod studenata, a stručni su studiji bili marginalizirani. Ipak, analizirajući podatke o broju diplomiranih na sveučilišnim i stručnim studijima u Hrvatskoj unatrag nekoliko godina, uočava se trend povećanja broja studenata koji završavaju stručne studije.

Grafikon 1: Broj diplomiranih na sveučilišnim i stručnim studijima u Republici Hrvatskoj



Izvor: Obrada autorice prema podacima DZS (Statistički ljetopis 2008.)

Prednost stručnih studija ogleda se u programima kraćeg trajanja usmjerenim na trenutne potrebe tržišta rada kojima će se studenti tih studija, ako ih završe u zahtijevanom roku, moći brzo prilagoditi. Od tuda proizlazi i svrha uvođenja binarnog modela u visokoškolski sustav koja se može okarakterizirati kao ranije stjecanje tzv. "prvog zanimanja" koje omogućava zapošljavanje u strukama i na poslovima za koje je ta prva razina visokoškolskog stručnog obrazovanja dovoljna. Međutim, karakteristika je takvog sustava i to što omogućava studentima nastavak visokoškolskog stručnog obrazovanja na specijalističkim diplomskim studijima kompatibilnog studijskog područja.

Iz iskustava razvijenih europskih zemalja može se zaključiti da uvođenje binarnog modela u nacionalne sustave visokoškolskog obrazovanja zemalja koje to još nisu učinile ne bi trebalo biti upitno već nužno. Naime, smatra se kako izjednačavanje stručnih visokih škola i veleučilišta sa sveučilišnim ustanovama u međunarodnom konkurentskom okruženju može samo doprinjeti jačanju oba sustava visokog obrazovanja jer upravo njihova konceptualna različitost potiče ukupan razvoj visokog obrazovanja, daje više autonomije u osmišljavanju novih studijskih programa za različite profile stručnjaka, povećava konkurentnost poslovnih subjekata koji zapošljavaju takve profile radnika, a time i konkurentnost gospodarstva i cjelokupnog društva te doprinosi ostvarenju europskog strateškog cilja prema kojem Europska Unija treba postati konkurentna i dinamična ekonomija utemeljena na znanju. U Hrvatskoj se suvremeni sustav stručnih studija tek počeo razvijati. Zakonom je definirana razlika između sveučilišnih i stručnih studija, što je prvi korak u uvođenju binarnog modela u visokoškolski sustav. Stručni bi studiji tako, prema Zakonu o znanstvenoj djelat-

nosti i visokom obrazovanju, trebali studentima pružati primjerenu razinu znanja i vještina koje omogućavaju obavljanje stručnih zanimanja i osposobljavati ih za neposredno uključivanje u radni proces. Veleučilištima i visokim školama predstoji vrlo složen posao, koji uključuje praćenje sadašnjih tržišnih potreba i predviđanje budućih, izradu dugoročnih strategija, educiranje potencijalnih kandidata o perspektivama zapošljavanja, kako bi ih se zainteresiralo za konkretni studij, ostvarivanje suradnje s lokalnim i regionalnim vlastima, gospodarskim subjektima te "oslušivanje" njihovih potreba, osiguravanje potrebne infrastrukture, nastavnog kadra i dr.

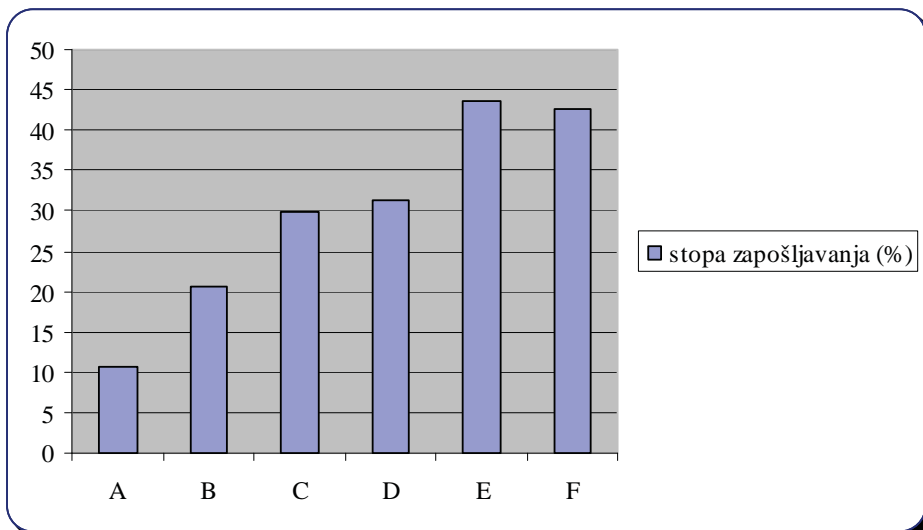
2.2. Uzajamna ovisnost stručnog visokoškolskog obrazovanja i tržišta rada

Rezultat potreba tržišta rada za visokoobrazovanim stručnjacima koji posjeduju stručno znanje koje vrlo brzo mogu primijeniti u praksi te na taj način doprinjeti konkurentnosti poslovnih subjekata, razvoju određene regije te gospodarstva u cjelini, uvođenje je, dakle, binarnog modela u visokoškolski sustav, koji podrazumijeva odvajanje stručnih od sveučilišnih studija.

Suvremena kretanja u razvoju društva, kao i razvoj svjetskog gospodarstva, uzrokom su promjena potražnje na tržištu rada. Kako bi oodgovorili konkurentskim izazovima globalizacije, pojedinci se trebaju obrazovati i usavršavati tijekom čitavog radnog vijeka i time neprekidno održavati i povećavati svoju sposobnost zapošljavanja. Za sudjelovanje na tržištu rada od njih se zahtijeva određena razina formalnog obrazovanja i stručnog znanja. Visokoobrazovane stručnjake koji posjeduju tražene kvalifikacije mogu generirati stručni studiji. Stručni bi studiji trebali, uz formalnu osnovu, omogućiti stjecanje znanja i vještina za obavljanje specifičnih poslova, nužno potrebnih i traženih na tržištu rada. Naime, kako bi opstali u iznimno konkurentnom okruženju i zadržali radna mjesta, od zaposlenika se očekuje da svojim proizvodima i uslugama dodaju više vrijednosti, a za to su im potrebni znanje, vještine i sposobnosti. Stručnim visokoškolskim obrazovanjem i usavršavanjem tijekom radnog vijeka unapređuje se njihova sposobnost u osiguranju kvalitete poslovnih procesa te povećava konkurentnost poslovnih subjekata, kao i čitavog gospodarstva.

U skladu sa suvremenim trendovima na tržištu rada viša razina obrazovanja u vezi je i s nižom razinom nezaposlenosti, što znači da je zapošljivost obrazovanih pojedinaca veća od onih manje obrazovanih. U Hrvatskoj je najmanja stopa zapošljavanja osoba bez završene bilo kakve škole, što je i za očekivati, uzimajući u obzir današnje tržišne potrebe i zakonsku regulativu koja određuje obveznost osnovnog, a uskoro vjerojatno i srednjeg obrazovanja te činjenicu da se prirodnim odljevom stanovništva smanjuje broj starijih osoba bez završene škole. Stopa zapošljavanja osoba sa završenom osnovom školom u Hrvatskoj se kreće oko 20%, a manja je za oko 9 postotnih bodova od stope zapošljavanja osoba sa završenom srednjom školom. Najviša je stopa zapošljavanja osoba za završenim visokoškolskim obrazovanjem i podjednaka je za osobe koje su završile visokoškolsko stručno kao i sveučilišno obrazovanje te se kreće oko 43%.

Grafikon 2: Stopa zapošljavanja u Republici Hrvatskoj tijekom 2008. godine prema završenoj razini obrazovanja



Izvor: Obrada autorice prema podacima HZZ (Godišnjak 2008.)

Oznaka razine obrazovanja:

A – bez škole i nezavršena osnovna škola

B – osnovna škola

C – srednja škola za zanimanja koja traje 3 godine te škola za KV i VKV radnike

D – srednja škola koja traje 4 i više godina te gimnazija

E – prvi stupanj fakulteta, stručni studiji i viša škola

F – fakultet, akademija, magisterij, doktorat

Analizom okoline veleučilišta i visoke škole trebali bi imati postavljen jasan strateški cilj, kontinuirano udovoljavanje potrebama tržišta rada. Taj cilj bi trebali ostvarivati generiranjem stručnjaka iz područja različitih djelatnosti traženih na tržištu rada i nužnih za gospodarski razvoj, osobito na lokalnoj i regionalnoj razini. Oni bi trebali biti svjesni da će jedino kontinuiranim istraživanjem i analizom okoline moći doći do informacija o potražnji koje će potom moći upotrijebiti za obrazovanje onih profila stručnjaka koji će znati iskoristiti često zapostavljene potencijale konkretnih regija. Također ne smiju zanemariti suradnju s privatnim poduzetnicima,

gradskim i županijskim vlastima, srednjim školama, drugim domaćim i inozemnim visokim učilištima te ostalim zainteresiranim stranama. Suradnja je veleučilištima i visokim školama značajna kako bi osigurali izvore financiranja, omogućili stručan i znanstveni rad vlastitom nastavnom kadru, priskrbili studentima stipendije te osigurali izvođenje njihove stručne prakse i sl. Veleučilišta i visoke škole sa zainteresiranim stranama mogu formirati određene vrste strateških saveza. Moraju stalno osluškiivati potrebe tržišta te, kao i svaki drugi poslovni subjekt, voditi računa o vlastitoj konkurentnosti i profitabilnosti.

Iako u hrvatskom gospodarstvu dio poslovnih subjekata još uvijek zapošljava djelatnike prema razini stečenog obrazovanja, a ne prema znanju i zvanju koje su stekli, tendencije su da se sve više ljudi zapošljava u struci. Naime, Hrvatsku neće zaobići praksa europskih zemalja gdje se sustavnim praćenjem na tržištu rada uočavaju dugoročne potrebe, a mladi ljudi usmjeravaju prema zadovoljavanju potražnje na tom tržištu. Važno je zato istražiti i uočiti potrebe gospodarstva, a time i potrebe tržišta rada, kao i detektirati potencijalne studente, od kojih su najveći dio mladi ljudi koji najčešće jednom u životu biraju studij i vrlo rijetko tu odluku mijenjaju, što ih određuje kao nesofisticirane "kupce" znanja.

Suvremene potrebe gospodarstva nameću nove trendove u stručnom visokoškolskom obrazovanju te od njega zahtijevaju kontinuirano proširivanje postojeće ponude ili njezino modificiranje kako bi se doprinjelo konkurentnosti pojedinca na tržištu rada i od njega stvorilo fleksibilnog specijalista koji posjeduje specifično znanje i koji je prilagodljiv promjenama potreba tržišta rada. Upravo navedeno treba biti izvorištem za formuliranje poslovne strategije svakog veleučilišta ili visoke škole.

3. STRATEŠKA ORIJENTACIJA VELEUČILIŠTA I VISOKIH ŠKOLA

Strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. (Buble i dr., 2005, 3) Instrument ostvarivanja ciljeva poslovnog subjekta strateški je menadžment. On predstavlja proces, odnosno seriju etapa, koje je moguće poredati na sljedeći način: 1. analiza okoline, 2. postavljanje usmjerenja organizacije, 3. formuliranje strategije, 4. implementacija strategije, 5. kontrola i evaluacija strategije te povratna veza.

Analizirati okolinu i definirati temeljne strateške ciljeve iznimno je važno za svako veleučilište i visoku školu. Međutim, neizostavno je formulirati i interpretirati strategiju, odnosno odrediti stratešku orijentaciju svakog takvog visokog učilišta. Formuliranje strategije proces je razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poslovnog subjekta. (Buble i dr., 2005, 10) Svaki poslovni subjekt treba razmatrati tri vrste strategije: korporacijsku, poslovnu i funkcijsku strategiju.

Prikaz 1: Hijerarhija strategije

Izvor: Buble, M. i dr.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 11

Korporacijska strategija opisuje cjelokupno usmjerenje poslovnog subjekta u smislu njegovog općeg stava prema rastu i upravljanju različitim poslovima i proizvodnim linijama. Poslovna strategija usredotočuje se na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra unapređenje konkurentne pozicije proizvoda ili usluge poslovnog subjekta u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu koji opslužuje poslovna jedinica. Funkcijska strategija je pristup koji uzima područje funkcije za ostvarenje ciljeva poslovnog subjekta i poslovnih jedinica kao i za ostvarenje njihovih strategija pomoću maksimiziranja proizvodnosti resursa. (Buble i dr., 2005, 11) Sve tri vrste strategije poslovni subjekt treba koristiti istodobno i to tako što će formirati njihovu hijerarhiju prema organizacijskim razinama. Važno je pritom napomenuti da funkcijske strategije podupiru poslovne strategije, a poslovne strategije podupiru korporacijsku strategiju. One se međusobno prožimaju i nadopunjuju.

Implementacija strategije proces je kojim se strategije provode. Formuliraju se poslovne politike, izrađuju programi, definiraju procedure i pravila te donosi proračun. Kako bi se uspješno implementiralo dobro formuliranu strategiju potrebno je utvrditi kakve je i u kolikoj mjeri promjene potrebno uvesti, odnosno utvrditi koji su preduvjeti za uspješno implementiranje strategije i kako te preduvjete ostvariti. Također je potrebno utvrditi kakve je resurse potrebno osigurati, kakve je operativne planove potrebno donijeti te koje su vještine menadžera za to potrebne. Proces implementacije strategije najčešće uključuje promjene unutar cijelog poslovnog subjekta, u svim funkcijama, procesima i aktivnostima, a provodi ga srednja i niža razina menadžementa uz nadzor vrhovnog menadžementa.

3.1. Podobnost za primjenu koncepta strateškog menadžmenta

Danas se sve više govori o važnosti implementacije metoda i strategija suvremenog menadžmenta u poslovne subjekte, a konkurentnima na tržištu smatra se samo one s izgrađenim dugoročnim strategijama održivosti i profitabilnosti u dinamičnom tržišnom okruženju. Strategija je središnja kategorija strateškog menadžmenta koji predstavlja kontinuirani proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini (Buble i dr., 2005, 5). Oblikovati organizaciju u skladu sa zahtjevima korisnika njezinih proizvoda ili usluga temeljna je zadaća strateških menadžera, a obuhvaća niz aktivnosti koje zahtijevaju njihov potpuni angažman, ali i sudjelovanje svih zaposlenih. Zadaci strateških menadžera odnose se na utvrđivanje misije organizacije, formuliranje njezine filozofije i politike, određivanje strateških ciljeva, razvoj strategije, osiguranje ljudskih resursa, kapitala i opreme, utvrđivanje procedura, postavljanje standarda, osiguranje povratnih informacija, motiviranje zaposlenih i sl.

Danas poslovnu strategiju, kao i sve druge postavke suvremenog menadžmenta, trebaju formulirati i implementirati i poslovni subjekti u industriji obrazovanja. Međutim, postavlja se pitanje nije li menadžersko razmišljanje namijenjeno samo gospodarskim subjektima čiji je temeljni cilj profitabilnost? Ne, jer su načela, metode i strategije suvremenog menadžmenta nužni i primjenjivi i u poslovnim subjektima u industriji obrazovanja. Primarni cilj tih poslovnih subjekata nije ostvarivanje dobiti, ali jest ostvarivanje kvalitete i konkurentnosti u nemilosrdnom tržišnom okruženju.

3.2. Spoznaje nužne za strateško pozicioniranje

Cilj svakom poslovnom subjektu, bez obzira na područje njegove djelatnosti, postizanje je što bolje konkurentnosti na tržištu dobara ili usluga koje proizvodi, odnosno nudi. Jednako je i kod visokih učilišta koja kao vlastite proizvode nude stručne studije. Svrha stručnih studija je stvaranje stručnih visokoobrazovanih pojedinaca čije formalno obrazovanje kao i stečene vještine i sposobnosti doprinose gospodarskom razvoju. Svako veleučilište i visoka škola treba putem različitih studija koje izvođa težiti stvaranju vlastite prepoznatljivosti na tržištu obrazovanja. Trebaju nastojati zainteresirati što više mladih ljudi za stručno visokoškolsko obrazovanje te stvoriti percepciju određenih studija kao osnove za pokretanje perspektivnog *businessa* za koji srednjoškolsko obrazovanje nije dostatno. Studentima, kao svojevrsnim kupcima usluga obrazovanja, treba ponuditi kvalitetno obrazovanje kroz stjecanje praktičnih znanja, ali i uz dovoljnu širinu da po završetku studija budu fleksibilni i prilagodljivi promjenama tehnologija i zaposlenja. Veleučilišta i visoke škole također trebaju biti usmjerene prema različitim drugim poslovnim subjektima koje je potrebno zainteresirati za ulaganja u industriju obrazovanja putem, primjerice, narudžbi različitih istraživačkih projekata, ulaganja u infrastrukturu za provođenje projekata, stipendiranja studenata te osiguravanja izvođenja njihove praktične nastave i dr.

Obilježjem konkurentnosti svakog veleučilišta i visoke škole smatra se njegova dugoročna profitabilnost i konkurentnost koje ovise o konkretnoj industrijskoj struktu-

ri. Industrijsku se strukturu može definirati kao strukturu eksterne okoline poslovnog subjekta koju čine svi poslovni subjekti koji se bave istom djelatnošću. Struktura industrije, odnosno okruženja u kojem veleučilišta i visoke škole djeluju značajno utječe na njihovo poslovanje. Bez obzira bila ona javna ili privatna s pravom javnosti, ona su poslovni subjekti čija uspješnost ovisi o mogućnostima, sposobnostima i načinima stvaranja vlastitih prihoda. Pitanje njihove konkurentnosti pitanje je opstanka u okruženju koje je spremno reagirati i oponašati u svakom trenutku. Za njih je također važno da kroz programe svojih studija omoguće, uz stjecanje formalnih znanja i praktičnih iskustava, stjecanje i tzv. konceptualnih znanja kao što su, primjerice, znanja iz područja poslovnog upravljanja i upravljanja ljudskim potencijalima. Također trebaju kod studenata razvijati sposobnost poslovne komunikacije, privikavanja na timski rad i sl.

Za analiziranje konkurentnosti u strategijskom se menadžmentu koristi tzv. Porterov model pet konkurentskih sila. Model se temelji na činiteljima koji utječu na dugoročnu profitabilnost industrije i konkretnog poslovnog subjekta, a to su jačina industrijskog suparništva, opasnost od pridošlica, opasnost od supstituta te pregovaračka moć kupaca i dobavljača. Jačina industrijskog suparništva ovisi o međusobnom natjecanju sudionika u određenoj industriji. Na poticanje suparništva između veleučilišta i visokih škola međusobno, ali i između njih i drugih vrsta visokih učilišta može utjecati njihova brojnost, odnosno brojnost javnih i privatnih visokih učilišta koja su dobila dopuštenje za rad od nadležnog Ministarstva. Nadalje, konkurencija utječe na veću diferenciranost ponude studija, koja nastaje ulaskom sličnih učilišta sa sličnim studijima na tržište, kao i organiziranje novih i atraktivnijih studija od postojećih na tržištu obrazovanja. Opasnost od potencijalnih konkurenata ogleda se u postavljenim barijerama ulasku u industriju, a u industriji visokog obrazovanja odnose se na dopuštenje za rad od nadležnog Ministarstva. Ono dozvoljava rad na osnovi razrađenih programa, ali time ne osigurava veleučilištima i visokim školama studente koji će upisivati studije. Svako veleučilište ili visoka škola, bilo ono javno ili privatno, mora uložiti vlastite napore kako bi privuklo potencijalne kandidate na studije koje izvodi. Ekonomija obujma, koja karakterizira neke poslovne subjekte u drugim djelatnostima, u djelatnosti visokog obrazovanja nikako se ne bi mogla primjeniti kao ulazna barijera jer se "proizvodnja" prvostupnika i specijalista te drugih profila stručnjaka ne smije vezati za njihovu kvantitetu već isključivo za njihovu kvalitetu. U određivanje prioriteta razvoja te u donošenje odluka veleučilišta i visoke škole trebaju uključiti i studente. Kao dobavljač financijskih sredstava visokim učilištima može biti nadležno Ministarstvo, iako je iz dosadašnjih iskustava evidentno da im ta sredstva nisu dostatna te ih moraju samostalno namicati od školarina, izradom različitih znanstveno-stručnih projekata i sl.

Konkurencija je u industriji obrazovanja iz dana u dan sve jača, a formalno je obrazovanje, kojeg se stječe unutar obrazovnog sustava, samo dio ukupnog znanja i kvalifikacija koje budući zaposlenici trebaju posjedovati. Svako veleučilište ili visoka škola u takvom okruženju treba kreirati svoju prednost. Treba nastojati pozicionirati se na tržištu kao visoko učilište koje je sposobno "proizvesti" ljudske potencijale koji su usmjereni na struku i relativno brzo uklopivi u praksu. Kako bi dugoročno opstalo nužno je da se diferencira od potencijalnih konkurenata koji se mogu pojaviti na lokalnoj, na nacionalnoj pa i međunarodnoj razini. Pritom ne smije zanemari-

ti mobilnost potencijalnih studenata, kojima udaljenost, u slučaju atraktivne ponude, neće biti prepreka. U nastojanjima da se diferencira veleučilište, odnosno visoka škola, treba stvoriti prepoznatljiv *image* pa je tako uz ulaganja u izgradnju infrastrukture istovremeno potrebno posvetiti se stvaranju osjećaja poistovjećivanja studenata, ali i zaposlenih s učilištem i onime što ono predstavlja. Potrebno je stvoriti dovoljno vrijednosti, kako za studente, tako i za zaposlene. Adekvatan prostor za praćenje nastave, pristup Internetu, elektronicizacija sustava plaćanja prehrane i prijave ispita, visoka razina specifičnog znanja vezanog uz struku, adekvatna stručna praksa, sportski i drugi sadržaji za ispunjenje slobodnog vremena, mogućnost obročnog plaćanja školarine i sl. ne stvara dodatnu vrijednost za studente, to je minimum vrijednosti koje veleučilište ili visoka škola mora ponuditi kako bi "kupci" stručnog obrazovanja bili zainteresirani za odabir nekog od studija. Zaposlenicima je potrebno osigurati adekvatan prostor i sredstva za rad, objektivno vrednovanje njihovog rada, profesionalni razvoj i sl.

Dugoročni uspjeh svakog veleučilišta i visoke škole ovisi o privlačnosti djelatnosti za rad u kojoj se studenti obrazuju tijekom studija, a privlačnost djelatnosti ovisi o potrebama za visokoobrazovanom stručnjacima na tržištu rada. Prednost pred konkurentima takvo visoko učilište može ostvariti dobrim strateškim pozicioniranjem u industriji obrazovanja. Međutim, ono mora biti spremno na konkurentsku borbu koja mu sigurno predstoji, koja ne poznaje granice i koja će se, u ne tako dalekoj budućnosti, vjerojatno pomicati na nova tržišta i u nove djelatnosti. Važno je, stoga, za menadžment veleučilišta i visokih škola da ne razmišlja kratkoročno već da stvara i jača svoje unutarnje potencijale i sposobnosti (*core competencies*) te stvara rezervne planove za budućnost.

4. ZAKLJUČAK

Danas, djelujući u industriji visokog obrazovanja, kad se domaći sustav visokog obrazovanja usklađuje s europskim standardima, sva visoka učilišta nužno su usmjerena na permanentan razvoj te izgradnju i održavanje vlastitog konkurentskog položaja na tržištu. Prema tome trebaju biti determinirana i nastojanja veleučilišta i visokih škola, kako bi postigli značajan položaj u tržišnim segmentima ponude stručnog obrazovanja te održali konkurentsku prednost minimalno u prostornoj regiji gdje su smješteni.

Veleučilišta i visoke škole za svoju razvojnu strategiju mogu izabrati koncentraciju te svoju djelatnost razvijati s postojećim proizvodima na zadanom tržištu. Međutim, kao strateško usmjerenje, za povećanje svog tržišnog udjela, trebaju koristiti i ekspanziju. Pritom trebaju ostvarivati suradnju sa širim krugom korisnika (gospodarskim subjektima, domaćim i inozemnim visokim učilištima, lokalnom i regionalnom vlasti i dr.). Suradnja je značajna zbog finacijskih razloga, zbog omogućavanja stručnog i znanstvenog rada vlastitom nastavnom kadru te zbog stipendiranja studenata i organiziranja njihove stručne prakse.

Za očekivati je, u ne tako dalekoj budućnosti, nove trendove u visokom obrazovanju i načinu rada, čemu će se veleučilišta i visoke škole, osobito zbog svoje osnovne

karakteristike fleksibilnosti, morati prilagođavati. Istovremeno će i dalje, zbog novih zahtjeva tržišta, morati ulagati znatne napore u proširivanje postojeće ponude i/ili njezino modificiranje. U svakom slučaju predstoji im vrlo dinamična budućnost u kojoj će morati dokazati sposobnost prilagođavanja trendovima tržišta, a istovremeno osiguravati zahtjevanu kvalitetu vlastitog "proizvoda", stručnog visokoškolskog obrazovanja.

LITERATURA:

1. Barić, V.: Interdisciplinarni karakter istraživanja u ekonomici naobrazbe, Društvena istraživanja, god. 12 (2003.), br. 1-2
2. Barić, V.: Socijalna infrastruktura kao čimbenik razvoja hrvatskoga gospodarstva, u: Družić, I. i dr.: Hrvatski gospodarski razvoj, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu i Politička kultura, Zagreb, 2003.
3. Buble, M. i dr.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
4. Havelka, M.: Visoko obrazovanje u Hrvatskoj i europskim zemljama, Institut za društvena istraživanja Ivo Pilar, Zagreb, 2003.
5. Jašić, Z.: Uvod u ekonomiku obrazovanja, Informator, Zagreb, 1979.
6. Krivačić, D.: Stjecanje praktičnih znanja – veća mogućnost zapošljavanja, Gospodarski glasnik Karlovačke županije, god. VIII, br. 25, Karlovac, 2007.
7. Maravić, J.: Cjeloživotno učenje, Edupoint, godište III, br. 17, 2003.
8. Pastuović, N.: Edukologija: Integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja, Znamen, Zagreb, 1999.
9. Tipurić, D., Markulin, G.: Strateški savezi: Suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti, Sinergija, Zagreb, 2002.
10. 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, 2004.
11. Godišnjak 2008., HZZ, Zagreb, 2009.
12. Statistički ljetopis 2008., DZS, Zagreb, 2009.
13. Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03., 198/03., 105/04. i 174/04.

BUSINESS STRATEGY OF HIGH PROFESSIONAL EDUCATION INSTITUTIONS

*Dubravka Krivačić*²

Summary

In modern society the goal of every high education institution is creating human capital as a basis for a efficient economy and economy of good quality, where high professional education play a key role. Today, a certain level of formal education and professional knowledge are implying high professional education as necessary for participation on the labour market. Because of that strategic planning and decision making are necessary for every high professional education institution. The key for insure the quality of education service and reaching and maintaining competitiveness on the market are their awareness of the importance of application principles and strategies of modern management. High professional education institutions have to strengthening their core competences and creating reserve plans for the future if they want to achieve success in the industry of education in long terms.

Key words: *high professional education institutions, business strategy, core competences, quality, competitiveness.*

JEL classification: *I₂₃*

² Dubravka Krivačić, M. Sc., Lecturer, Polytechnic of Karlovac, E-mail: dubravka.krivacic@vuka.hr