

# Strategije umrežavanja u hrvatskoj praksi

---

Želježić, Tea

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:426200>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-04**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Tea Želježić**

**STRATEGIJE UMREŽAVANJA U  
HRVATSKOJ PRAKSI**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Tea Želježić**

**Matični broj: 0016135697**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**STRATEGIJE UMREŽAVANJA U HRVATSKOJ PRAKSI**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentorica:**

Izv. prof. dr. sc. Kristina Detelj

**Varaždin, srpanj 2023.**

*Tea Želježić*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

Zahvale:

*Na kraju ovog putovanja veliku zahvalnost dugujem svojoj mentorici izv. prof. dr. sc. Kristini Detelj koja mi je svojim savjetima i uputama uvelike pomogla pri izradi ovog diplomskog rada.*

*Također, zahvaljujem svojoj najboljoj prijateljici koja je uvijek tu uz mene i prijateljima bez kojih studiranje ne bi prošlo tako lako i zabavno.  
Zahvaljujem i svojim radnim kolegama koji su mi nesebično pomagali i bili mi podrška u prvim poslovnim koracima.*

*Posebnu zahvalnost iskazujem cijeloj svojoj obitelji koja me uvijek podržavala i usmjeravala na pravi put.*

*I na kraju, najveću zahvalu iskazujem svojim roditeljima koji su najzaslužniji za ono sve što sam postigla u životu, koji su me naučili pravim vrijednostima, koji su uvijek tu uz mene, bez obzira na sretne ili teške trenutke i bez kojih ovo sve ne bi bilo moguće.*

**Veliko HVALA od srca!**

## Sažetak

Umrežavanje se u današnje vrijeme ističe kao jedan od temelja uspješnog poslovanja, u kojem do posebnog izražaja dolazi poslovanje malih i srednjih poduzeća. Ta se karakteristika umrežavanja najviše ogleda kroz smanjenje rizika poslovanja poduzeća na tržištu. Umrežavanje je, također, jedna od garancija njihovog opstanka na tržištu postizanjem tržišne prepoznatljivosti i ostvarenjem konkurentske prednosti. Poduzeća, stoga, u procesima umrežavanja koriste različite strategije koje su u ovom radu obrađene teorijski, ali i kroz praktičan dio. Teorijski dio obuhvaća analizu stručne literature o malim i srednjim poduzećima i društvenom kapitalu, kao temeljima koncepta umrežavanja. Stručnom literaturom obrađeno je i samo umrežavanje, njegove strategije, prednosti, nedostaci i slično. Nastavno na obrađenu teoriju, praktičan dio rada odrađen je kroz istraživanje strategija umrežavanja među malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj. Navedeno je temeljeno na analizi razvijene strategije umrežavanja Tehnološkog parka Varaždin i stavova članica koje pripadaju tom partnerstvu. Za tu strategiju umrežavanja određeno je o kakvoj se konkretno vrsti strategije radi, na koji način se ona razvija, kakve ona prednosti i nedostatke nosi za poduzeća koja se nalaze u njoj i druge karakteristike.

**Ključne riječi:** mala i srednja poduzeća, društveni kapital, umrežavanje, suradnja, pozicioniranje, mreža, globalizacija, partneri, kooperacija

## Summary

Networking nowadays for many companies means one of the basis for successful business, in which small and medium businesses stand out in particular. That networking characteristic is mostly reflected through reduction of the business risk on nacional and global market. Also, networking represents one of the guarantees of their survival on the market by achieving market recognition as well as achieving a competitive advantage. Companies, therefore, use different strategies in networking processes that are described and interpreted theoretically in this paper, but also through the practical examples. The theoretical part includes an analysis of the expert literature about small and medium-sized enterprises and social capital, as the foundations of the concept of networking. Also, literature is adressing networking itself, its strategies, both advantages and disadvantages, and many more related concepts. Based on the theory, the practical part is done by detailed research of networking strategies that are used among small and medium enterprises in Croatia. It is based on an analysis of a developed networking strategy of Technology Park Varaždin, just like views and opinions of members belonging to that partnership. For that networking strategy it's defined what kind of strategy it is, how it develops, what advantages and disadvantages it brings for the companies that are part of it and many more.

**Key words:** SMEs, social capital, networking, cooperation, positioning, network, globalization, partners, co-opetition

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Poslovanje malih i srednjih poduzeća .....	2
2.1. Zastupljenost malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.....	2
2.2. Značaj malih i srednjih poduzeća za hrvatsko gospodarstvo .....	5
2.3. Životni ciklus poduzeća .....	8
2.4. Internacionalizacija poslovanja .....	10
3. Društveni kapital u poduzećima i njegova važnost .....	11
3.1. Općenito o društvenom kapitalu.....	11
3.1.1. Nastanak, izvori i mjerenja društvenog kapitala.....	12
3.1.2. Struktura društvenog kapitala .....	13
3.1.3. Oblici društvenog kapitala.....	13
3.2. Prednosti i nedostaci društvenog kapitala.....	14
4. Strategije umrežavanja.....	15
4.1. Mreže i mrežni odnosi malih i srednjih poduzeća.....	15
4.2. Umrežavanje prema fazama životnog ciklusa poduzeća .....	17
4.2.1. Umrežavanje u fazi izgradnje poduzeća .....	17
4.2.2. Umrežavanje u fazi rasta poduzeća.....	18
4.2.3. Umrežavanje i internacionalizacija poslovanja poduzeća .....	19
4.3. Planiranje strategija umrežavanja .....	20
4.4. Vrste strategija umrežavanja.....	22
4.4.1. Strateška partnerstva.....	22
4.4.2. Strateški savezi.....	23
4.4.3. Klasteri.....	24
4.4.4. Poduzetničke zone .....	25
4.4.5. Virtualne organizacije .....	26
4.4.6. Sazviježđa partnerstva .....	27
4.4.7. Koopetacije .....	28
4.5. Primjeri primjene strategija umrežavanja u Hrvatskoj .....	29
4.6. Primjeri primjene strategija umrežavanja u svijetu .....	32
4.7. Važnost i prednosti razvijanja strategija umrežavanja.....	35
4.8. Nedostaci i problematika razvijanja strategija umrežavanja.....	37



5. Strategije umrežavanja u hrvatskoj praksi .....	39
5.1. Metodologija istraživanja .....	39
5.2. Rezultati istraživanja .....	41
5.2.1. O Tehnološkom parku Varaždin .....	41
5.2.2. Poslovanje Tehnološkog parka Varaždin.....	44
5.2.2.1. Poslovne aktivnosti.....	44
5.2.2.2. Inicijative Tehnološkog parka Varaždin .....	45
5.2.3. Planiranje strategije umrežavanja.....	46
5.2.4. Počeci djelovanja Tehnološkog parka Varaždin .....	47
5.2.5. Stanari i članstvo u Tehnološkom parku Varaždin .....	48
5.2.5.1. Postupak ućlanjenja i kriteriji odabira .....	49
5.2.6. Izvori konkurentske prednosti .....	51
5.2.6.1. Prednosti ćlanstva .....	51
5.2.6.2. Ogranićenja ćlanstva.....	53
5.2.6.3. Oćekivane koristi (resursi) ćlanstva .....	54
5.2.7. Odnosi s drugim konkurentskim mrežama i mećusobna razlika .....	56
5.2.8. Stavovi poduzeća stanara u Tehnološkom parku Varaždin .....	58
5.2.8.1. Obilježja ispitanika.....	58
5.2.8.2. Utjecaj suradnje, umrežavanja i resursa Tehnološkog parka Varaždin na poslovanje stanara.....	64
5.2.8.3. Ključni ćimbenici djelovanja Tehnološkog parka Varaždin .....	67
5.2.9. Planovi za budućnost Tehnološkog parka Varaždin .....	70
5.2.10. Utjecaj gospodarskog i poslovnog okruženja u Hrvatskoj na poslovanje Tehnološkog parka Varaždin i poduzeća stanara.....	72
5.2.11. Ocjena strategije umrežavanja Tehnološkog parka Varaždin.....	74
6. Zaključak .....	76
Popis literature.....	77
Popis slika i grafikona .....	84
Popis tablica .....	84
Prilog 1 .....	85
Prilog 2 .....	87

# 1. Uvod

Cjelokupni kompleks poslovanja poduzeća, pa tako i onih iz sektora malih i srednjih sastoji se od različitih faza. Među tim fazama ističu se prije svega planiranje poslovanja, pa ugovaranje suradnji s dobavljačima, bankama i drugim subjektima pomoću kojih se osiguravaju resursi potrebni za planirano poslovanje. Nastavno, globalizacija svojim djelovanjem posljednjih nekoliko godina nove trendove na tržištima sve više diktira u smjeru digitalizacije i suradnje između poduzeća, pa tako na scenu stupaju koncepti sklapanja suradnji, a nastavno na to i koncepti internacionalizacije. Navedeno je neophodno za današnje poslovanje poduzeća jer ono ovisi o dostupnosti općenitih, ranije navedenih primjera poslovnih partnera. Upravo je tema ovog diplomskog rada koncept koji objedinjuje sve do sad navedeno, a to je umrežavanje i njegove strategije. Samo umrežavanje može se slobodnim promišljanjem definirati kao postupak proširivanja profesionalnih kontakata koji predstavljaju čvrst temelj za izgradnju suradnji kojima će poduzeća steći snažnu konkurentsku prednost na samom tržištu.

Ovaj diplomski rad sastoji se od dva temeljna dijela – teorijska i praktična obrada spomenute teme. Teorijski dio pisan je na temelju detaljne analize stručne literature ključnih komponenti teme strategija umrežavanja. Nakon kratkog uvoda, kroz dva poglavlja rada obrađuje se razvoj i značaj malih i srednjih poduzeća na hrvatskom tržištu te sami društveni kapital, uz njegovu definiciju, značaj, prednosti i nedostatke. Time je dan čvrst temelj za treće poglavlje teorijske obrade teme, a to je samo umrežavanje, odnosno strategije umrežavanja. Njime će biti opisane mreže i mrežni odnosi među malim i srednjim poduzećima, razvoj umrežavanja u različitim teorijama, kao i umrežavanje kroz najznačajnije faze životnog ciklusa poduzeća. Nakon opisa procesa planiranja strategija umrežavanja, analizirane će biti i same strategije umrežavanja – strateška partnerstva, strateški savezi, klasteri, poduzetničke zone, virtualne organizacije, savezništva partnerstva te kooperacije.

Drugi, praktičan dio rada, sastoji se od nekoliko poglavlja kroz koje se analizira način poslovanja i strategije umrežavanja koje u svojem poslovanju primjenjuje Tehnološki park Varaždin. Navedeno istraživanje provest će se kroz dva dijela. Prvi dio odnosi se na ispitivanje općenitih i ključnih informacija o parku i samom načinu umrežavanja kako bi se mogla pobliže definirati strategija umrežavanja koja se u njihovom poslovanju primjenjuje. On je odrađen na temelju provedbe dubinskog intervjua s direktorom Tehnološkog parka Varaždin. Drugi dio istraživanja odnosi se na ispitivanje zadovoljstva, mišljenja i stavova putem anketiranja poduzeća koja se nalaze u sklopu Tehnološkog parka Varaždin, o samom članstvu i uspješnosti tog kompleksa. Posljednje poglavlje rada, zaključak, sastoji se od kratkog sažetka cjelokupnog diplomskog rada, ali i danog mišljenja o daljnjim trendovima primjene strategija umrežavanja u hrvatskoj praksi.

## 2. Poslovanje malih i srednjih poduzeća

Na samom početku ovog diplomskog rada obradit će se specifičnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća čime će se postaviti temelj za daljnju teorijsku obradu tematike strategija umrežavanja u poduzećima. To prije svega uključuje obradu, odnosno analizu razvoja malih i srednjih poduzeća, osvrst na zastupljenost i značaj poslovanja malih i srednjih poduzeća s općenitim fokusom na hrvatsko tržište i gospodarstvo. Osim navedenog, opisat će se i svaka pojedina faza životnog ciklusa poduzeća, kako bi sam koncept razvitka i poslovanja poduzeća mogao biti što lakše shvaćen. Naposljetku, biti će opisan i analiziran općenit proces internacionalizacije uz osvrst na njegov utjecaj na poslovanje poduzeća.

### 2.1. Zastupljenost malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj

Prvo teorijsko poglavlje ovog rada započinje postavljanjem fokusa na analizu poduzeća prema njihovoj veličini, s usmjeravanjem na sektor malih i srednjih poduzeća. Ovaj sektor je odabran iz razloga što je općepoznato kako su upravo mala i srednja poduzeća temelj svih svjetskih gospodarstava, pa tako i hrvatskog. Navedeno se dokazuje kroz više činjenica o kojima će više riječi biti u kasnijim poglavljima.

Prema Hrvatskoj gospodarskoj komori postoje 3 ključna kriterija prema kojem se poduzeća klasificiraju u kategorije mikro, malih i srednjih poduzeća. Ta tri kriterija se odnose prvenstveno na obvezni kriterij, a to je broj zaposlenih u poduzeću, a potom se u analizu uključuju i godišnji promet, odnosno razina aktive, tj. dugoročne imovine koju to poduzeće ostvari u nekoj godini. (HGK, 2014.) Opisano se uz konkretne podatke nalazi u Tablici 1. ispod ovog odlomka.

Tablica 1. Kriteriji definiranja veličine poduzeća

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet	Aktiva/ Dugoročna imovina
Srednje	< 250	≤ 50 milijuna €	≤ 43 milijuna €
Malo	< 50	≤ 10 milijuna €	≤ 10 milijuna €
Mikro	< 10	≤ 2 milijuna €	≤ 2 milijuna €

(Izvor: izrada autorice prema HGK, 2014.)

Prije same konkretne analize razvoja sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, valja naglasiti da se za potrebe pisanja ovog rada, osim malih i srednjih poduzeća, u taj sektor ubrajaju, odnosno uključuju i mikro poduzeća.

Tablica 2. Kretanje broja poduzeća u Hrvatskoj za razdoblje od 2016. do 2020. godine

	<b>2016. godina</b>	<b>2017. godina</b>	<b>2018. godina</b>	<b>2019. godina</b>	<b>2020. godina</b>
	Broj subjekata	Broj subjekata	Broj subjekata	Broj subjekata	Broj subjekata
Sektor malih i srednjih poduzeća	114.156	119.752	130.757	135.890	138.618
Mikro poduzeća	102.764	107.635	117.942	122.403	124.348
Mala poduzeća	10.045	10.717	11.317	11.962	12.638
Srednja poduzeća	1.347	1.400	1.498	1.525	1.632
Velika poduzeća	327	329	360	370	391
<b>Ukupno poduzeća</b>	<b>114.483</b>	<b>120.081</b>	<b>131.117</b>	<b>136.260</b>	<b>139.009</b>

*(Izvor: izrada autorice prema CEPOR prema izvještajima Fine, 2021. god)*

U Tablici 2. dan je prikaz kretanja broja poduzeća u Hrvatskoj za razdoblje od 2016. do 2020. godine prema objavljenim Izvještajima o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj koju svake godine izdaje Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva [CEPOR]. Prema podacima iz navedene tablice vidljivo je kako je upravo sektor mikro, malih i srednjih poduzeća najzastupljeniji na hrvatskom tržištu, kao što je i spomenuto na početku ovog poglavlja. To se potvrđuje podatkom od 99,70% zastupljenosti sektora malih i srednjih poduzeća, dok preostalih 0,3% tržišta zauzimaju velika poduzeća. Također, važno je primijetiti i kako se spomenuto kontinuirano ponavlja kroz cijelo petogodišnje razdoblje promatranja, sve do posljednje analizirane 2020. godine.

Nadalje, usporedbom kretanja podataka prema godinama, može se primijetiti kako se najveći rast ukupnog broja poduzeća bilježi na prijelazu s 2017. na 2018. godinu s rastom od ukupno 11.036 poduzeća. Od toga je najvažnije istaknuti rast broja mikro poduzeća za 10.307 na 117.942 poduzeća, malih za 600 na 11.317 te srednjih za 98 na 1.498 poduzeća.

Takav pozitivan trend valja potkrijepiti i konkretnim podacima iz izvještaja Hrvatske gospodarske komore o hrvatskom gospodarstvu za 2017. i 2018. godinu. Naime, 2017. godine zabilježeno je povećanje ukupne potrošnje zbog oporavka tržišta rada. Dodatan poticaj tržištu rada te su godine dale uvedene nove porezne mjere kojima su se uvele promjene u oporezivanju dohotka čime se bilježi značajan rast neto, ali bruto plaća zaposlenika. Također, kao povoljan čimbenik te godine javlja se i smanjenje javnog duga ispod 80% udjela u BDP-u čime su ostvareni i povoljni rezultati zahtjeva Europske komisije. Time se potvrdila uspješnost provedbe fiskalne konsolidacije te godine, a otvaraju se i širi prostori za daljnje reforme za smanjenje poreznog opterećenja, kao i općenitog poboljšanja cjelokupnog gospodarstva. (HGK, 2018.) Nadalje, same 2018. godine bilježi se nastavak jačanja hrvatskog gospodarstva. Navedeno jačanje temelji se na daljnjem oporavku domaće potražnje, povećanju zaposlenosti, neto plaća, kao i bolje korištenje sredstava iz fondova Europske unije. Iako se 2018. godine bilježio blagi pad industrijske proizvodnje i dalje se bilježe pozitivni trendovi rasta broja zaposlenih i jačeg iskorištavanja sredstava iz europskih fondova. Dinamiziranje povlačenja europskih sredstava odnosi se na 572% veći iznos ugovorenih sredstava za 2018. u odnosu na 2016. godinu. Time se javlja činjenica kako upravo europski fondovi, u odnosu na druge vrste, postaju sve izraženiji izvor financiranja razvoja hrvatskih poduzeća, a samim time i općenitog rasta hrvatskog gospodarstva. (HGK, 2018.)

S obzirom na situaciju koja je zadesila svijet pojavom pandemije Covida–19, zanimljivo je analizirati i razliku broja poduzeća za prijelaz s 2019. na 2020. godinu. U tom razdoblju bilježi se najmanji rast broja poduzeća u promatranom razdoblju od ukupno 2.749 poduzeća (2.728 poduzeća iz sektora malih i srednjih poduzeća). Kao što je spomenuto, glavni razlog usporavanja trenda rasta broja poduzeća, prije svega pojava je pandemije i vezanih posljedica od kojih se ponajprije ističe uvođenje *lockdowna*. To uključuje zabranu putovanja, odnosno migracije, ograničavanje iskorištavanja transportnih lanaca i slično, koje za sobom posljedično nosi smanjenje količine izvoza, ali i uvoza, količine proizvodnje, smanjenje broja zaposlenih, a naposljetku i dobiti, tj. prihoda za poduzeća. Sve navedeno zasigurno je dovodilo do povećane demotiviranosti ljudi za pokretanjem, odnosno razvijanjem bilo kakvih poduzetničkih pothvata.

Važno je usporediti zastupljenost analiziranog sektora poduzeća na hrvatskom tržištu s njihovom zastupljenošću na razini Europske unije. Prema Godišnjem izvješću Europske komisije (2021.) u Europskoj je uniji u 2020. godini bilo aktivno više od 21 milijuna mikro, malih i srednjih poduzeća, što čini ukupno 99,8% cjelokupnog tržišta. Navedeni podatak gotovo pa je identičan onom iz provedene analize poduzeća na hrvatskom tržištu, koji dolazi u visini od 99,7%. Prema tome, potvrđuje se činjenica kako su mikro, mala i srednja poduzeća najzastupljenija i to u približno istom postotku na svim tržištima šireg područja promatranja.

## 2.2. Značaj malih i srednjih poduzeća za hrvatsko gospodarstvo

Kao što je utvrđeno u prethodnom poglavlju, poduzeća iz sektora malih i srednjih poduzeća najzastupljenija su na hrvatskom tržištu, a to se nadovezuje i na njihov značaj za cjelokupno hrvatsko gospodarstvo. U ovom poglavlju bit će dan osvrt na njihov značaj, s fokusom na financijski utjecaj ovog sektora poduzeća te iz perspektive njegova izvoza i zaposlenosti u Hrvatskoj.

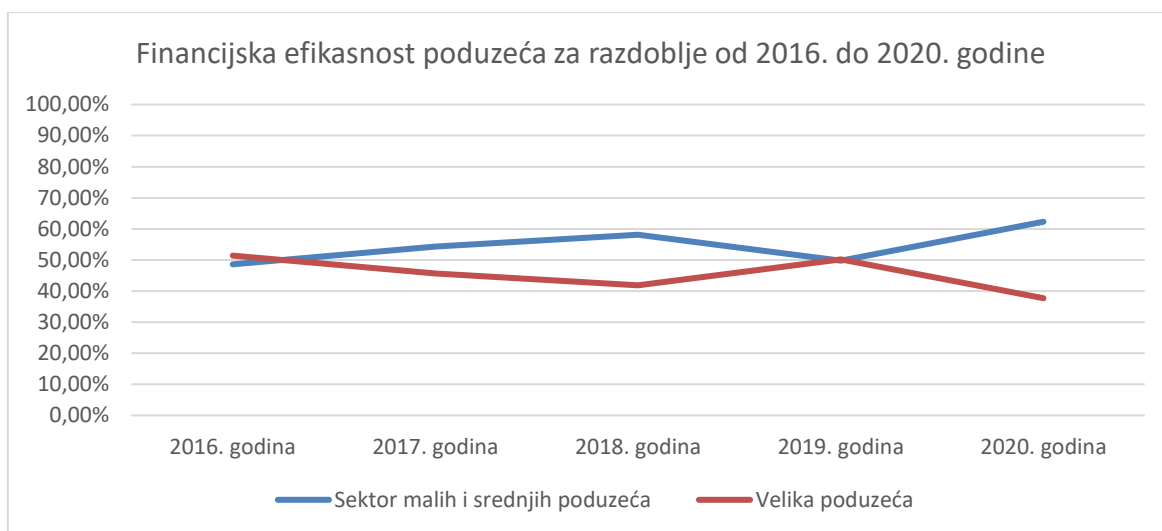
Govoreći o financijskom utjecaju malih i srednjih poduzeća na hrvatskog gospodarstvo, treba krenuti od analize podataka o financijskoj efikasnosti poduzeća u Hrvatskoj prema njihovoj veličini. Prema podacima iz donje Tablice 3., vidljivo je kako u 2016. godini sektor velikih poduzeća svojim neto rezultatima sudjeluje u 51,4% udjela ukupnog neto rezultata svih poduzeća u Hrvatskoj, dok preostalih 48,6% to čini sektor malih i srednjih poduzeća. Daljnjom analizom utvrđeno je kako se s godinama, taj većinski udio financijske efikasnosti velikih poduzeća smanjuje. 2017. godine on iznosi 45,7%, 2018. 41,9%, dok 2019. godine ponovno raste i to na 50,2%, pa ponovno 2020. s pojavom pandemije pada na niskih 37,7%. Za sektor malih i srednjih poduzeća efikasnost 2017. iznosi 54,3%, 2018. 58,1%, 2019. 49,8% te 2020. godine znatno raste na 62,3% ukupne financijske efikasnosti.

Tablica 3. Financijska efikasnost poduzeća za razdoblje od 2016. do 2020. godine

Poduzeće	2016. godina	2017. godina	2018. godina	2019. godina	2020. godina
	Milijuna €	Milijuna €	Milijuna €	Milijuna €	Milijuna €
<b>Mikro</b>					
Neto rezultat	40,24	149,00	271,31	-20,19	6,51
<b>Mala</b>					
Neto rezultat	753,92	694,82	879,42	1.141,57	1.009,83
<b>Srednja</b>					
Neto rezultat	756,57	734,66	1.029,22	946,48	718,33
<b>Velika</b>					
Neto rezultat	1.641,30	1.327,22	1.571,71	2.086,45	1.050,33
<b>Ukupno</b>					
Neto rezultat	3.191,90	2.906,37	3.751,66	4.154,32	2.784,86

(Izvor: izrada autorice prema CEPOR prema izvještajima Fine, 2016. - 2020. god)

Kao što je i ranije spomenuto, jedan od ključnih prednosti sektora malih i srednjih poduzeća je upravo lakša prilagodljivost izvanrednim situacijama, baš kao što je spomenuta pandemija. Upravo iz tog razloga u tolikoj mjeri pada financijska efikasnost velikih poduzeća 2020. godine, a raste za sektor malih i srednjih poduzeća i to na spomenutih 62,3%. Opisani podaci značajne financijske efikasnosti sektora malih i srednjih poduzeća u odnosu na velika, prikazani su i Grafom 1. ispod ovog odlomka (podaci su izraženi u %-tnim udjelima).



Graf 1. Usporedba financijske efikasnosti poduzeća za razdoblje od 2016. do 2020. godine

(Izvor: izrada autorice prema CEPOR prema izvještajima Fine, 2016.-2020. god)

Kad je riječ o izvozu poduzeća, kao što je vidljivo u Tablici 4. ispod ovog odlomka, zbog svoje visoke zastupljenosti na tržištu, sektor malih i srednjih poduzeća svojim izvozom u ukupnom postotku prednjači nad izvozom velikih poduzeća. Ono za 2016. godinu iznosi 55,3%, za 2017. godinu 52,5%, 2018. 53%, za 2019. 52,9% i naposljetku, za 2020. godinu ponovno 53% udjela izvoza svih poduzeća s područja Hrvatske.

Tablica 4. Izvoz poduzeća prema veličini za razdoblje od 2016. do 2020. godine

Poduzeće	2016. godina		2017. godina		2018. godina		2019. godina		2020. godina	
	Izvoz (u mil €)	Izvoz (udio)	Izvoz (u mil €)	Izvoz (udio)	Izvoz (u mil €)	Izvoz (udio)	Izvoz (u mil €)	Izvoz (udio)	Izvoz (u mil €)	Izvoz (udio)
<b>Mikro</b>	1.168,92	7,4%	1.344,09	7,3%	1.385,39	7,1%	1.643,96	8,2%	1.323,77	7,1%
<b>Mala</b>	3.077,29	19,4%	3.584,20	19,6%	3.940,37	20,2%	4.125,37	20,5%	3.821,91	20,4%
<b>Srednja</b>	4.521,25	28,5%	4.681,81	25,6%	5.029,75	25,7%	4.879,02	24,3%	4.777,82	25,5%
<b>Velika</b>	7.093,63	44,7%	8.695,48	47,5%	9.190,57	47,0%	9.465,21	47,1%	8.801,46	47%

(Izvor: izrada autorice prema CEPOR prema izvještajima Fine, 2016.-2020.god)

Kao što je rečeno na početku poglavlja, ovim radom značaj sektora malih i srednjih poduzeća za hrvatskog gospodarstvo bit će analiziran i s perspektive zaposlenosti. Dakle, prema Tablici 4. ispod ovog odlomka, vidljivo je kako mala i srednja poduzeća zapošljavaju gotovo tri četvrtine ukupno zaposlenog stanovništva. Konkretnim podacima to za 2016. godinu iznosi 72,9%, što predstavlja ukupno 621.944 zaposlenih, a 2017. godine 73,2%, odnosno 646.332 zaposlenika. 2018. godine zabilježen je udio od 72,2% zaposlenosti, odnosno 678.489 zaposlenika u analiziranom sektoru malih i srednjih poduzeća, a 2019. čak 74,2% udjela zaposlenosti (719.618 ukupno zaposlenih). Naposljetku, 2020. godine udio zaposlenosti iznosio je 72,1%, odnosno 683.255 zaposlenika od ukupnog broja zaposlenih u Hrvatskoj. S druge strane, velika poduzeća za 2016. godinu bilježe 27,1% udjela zaposlenosti u Hrvatskoj, što predstavlja 231.166 zaposlenika. 2017. godine taj udio pada na 26,8%, odnosno na 236.552 zaposlenika. Nadalje, 2018. godine udio ponovno raste na gotovo 28%, točnije 27,8% (261.465 zaposlenika), dok 2019. udio zaposlenosti pada za 2% na 25,8%, odnosno na 250.158 zaposlenika. Naposljetku, 2020. godina završava se sa udjelom zaposlenosti sa 27,9%, što se odnosi na ukupno 264.619 zaposlenika zaposlenih u velikim poduzećima na hrvatskom tržištu.

Tablica 5. Zaposlenost po veličini poduzeća za razdoblja od 2016. do 2020. godine

Poduzeće	2016. godina		2017. godina		2018. godina		2019. godina		2020. godina	
	Broj zaposlenih	Zaposlenost (udio)	Broj zaposlenih	Zaposlenost (udio)	Broj zaposlenih	Zaposlenost (udio)	Broj zaposlenih	Zaposlenost (udio)	Broj zaposlenih	Zaposlenost (udio)
Mikro	232.898	27,3%	242.867	27,5%	255.819	27,2%	286.603	29,6%	258.644	27,3%
Mala	222.772	26,1%	229.752	26,0%	238.392	25,4%	249.826	25,8%	244.445	25,8%
Srednja	166.274	19,5%	173.713	19,7%	184.278	19,6%	183.189	18,9%	180.166	19%
Velika	231.166	27,1%	236.552	26,8%	261.465	27,8%	250.158	25,8%	264.619	27,9%

*(Izvor: izrada autorice prema CEPOR prema izvještajima Fine, 2016.-2020. god)*

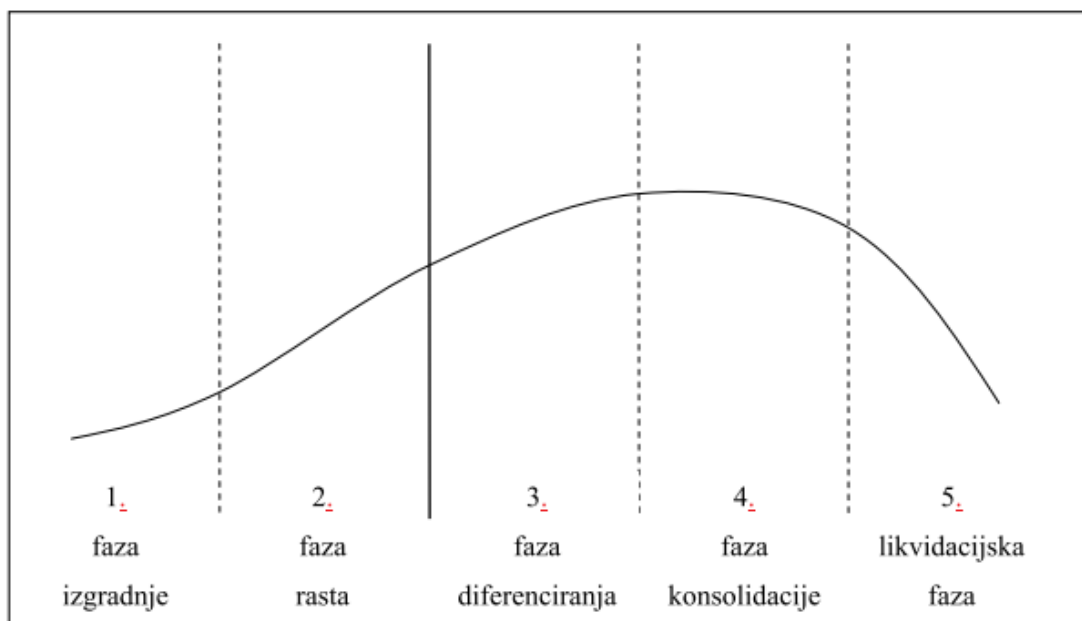
Analizirani podaci iz odlomka ranije dokazuju kako upravo sektor malih i srednjih poduzeća igra najveću ulogu kod zapošljavanja, odnosno ponude radnih mjesta u Hrvatskoj i njezinom gospodarstvu. Postoji nekoliko ključnih razloga zbog kojeg se navedeno kontinuirano ponavlja, tj. održava na tržištu. Kao što je u ranijem poglavlju spomenuto, sektor malih i srednjih poduzeća čine gotovo 100% tržišta, pa samim time stvaraju i najveću ponudu radnih mjesta za aktivno stanovništvo na prostoru hrvatskog tržišta. Osim toga, pojedini autori (Horvat, Tintor, 2006.) navode sigurnost posla kao jednu od prednosti malih i srednjih poduzeća, kod koje, ukoliko poduzeće uspješno posluje, nema prisilnih prekida radnih odnosa.



## 2.3. Životni ciklus poduzeća

Kao što svako živo biće ili proizvod kroz sve svoje godine starosti prolazi kroz različite, drugačije faze svojeg životnog ciklusa, tako i poduzeća. Svaka od faza životnog ciklusa prema Ravliću (Morić Milovanović i Mikić, 2012.) podrazumijeva različite karakteristike poput određenog tipa poduzetnika, pristupa i metoda. Također, važno je i naglasiti i specifična rješenja koja poduzetnik mora pronaći za probleme koji se u poduzeću, ovisno o njegovoj fazi razvoja mogu pojaviti.

Sukladno tome, navedeni autori životni ciklus poduzeća dijele na ukupno 5 faza. To su redom: faza izgradnje, faza rasta, diferenciranja, konsolidacije i naposljetku likvidacijska faza. Navedeno je prikazano na Slici 1. koja se nalazi ispod ovog odlomka.



Graf 2. Životni ciklus poduzeća (Izvor: Morić Milovanović, Mikić, 2012.)

Prva faza životnog ciklusa, poznatija kao faza izgradnje poduzeća prema Moriću Milovanoviću i Mikić (2012.) predstavlja temelj za izgradnju svih ostalih faza životnog ciklusa nekog poduzeća. Ona se definira kao faza koja obuhvaća vremenski period tijekom kojeg poduzetnik ulaže u dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu koja je potrebna za izgradnju infrastrukture, kadrova, istraživanja poduzetničkih mogućnosti i njihovu realizaciju. Osim toga, kroz fazu izgradnje najviše do izražaja dolaze tržišne, financijske, organizacijske, kao i poduzetničke sposobnosti poduzetnika. Osnovni cilj koji poduzetnik nastoji ispuniti kroz prvu fazu ciklusa odnosi se na savladavanje opasnosti od neuspjeha, kretanje s masovnom proizvodnjom u što kraćem roku kako bi se zadovoljile potrebe rastuće potražnje. Spomenuta rastuća potražnja prikazana je krivuljom na gornjem Grafu 2.

Druga faza, odnosno faza rasta poduzeća slijedi nakon razdoblja uhadavanja poslovnih aktivnosti kreiranih tijekom prve faze. Također, poduzeće ulazi u drugu fazu životnog ciklusa ako dolazi do povećanja dobiti, odnosno povećanja obujma proizvodnje, što je i osnovni fokus ove faze. Sam rast poduzeća može biti brži zbog upravo spomenutih čimbenika, ali i zahvaljujući ulasku na tržište novih kupaca zainteresiranih za proizvod, kao što je prikazano krivuljom na Grafu 2. Međutim, rast može biti i usporen ponajprije zbog snažne konkurencije na tržištu koja može vršiti snažan pritisak na samo novo razvijeno poduzeće, potom zbog nedostatka financijskih sredstava, neučinkovitih aktivnosti menadžmenta ili marketinga i slično. Naposljetku, može se reći kako upravo ova faza donosi najveći napredak u razvoju za neko poduzeće. (economy-pedia.com, bez dat.; Morić Milovanović, Mikić, 2012.)

Prijelazom s druge na treću fazu životnog ciklusa, odnosno sa starošću i razvitkom poduzeća, poduzetnik treba prakticirati tranzicijski proces odlučivanja. To podrazumijeva prijelaz s neformalnog, centraliziranog, nespecijaliziranog i kratkoročnog pristupa odlučivanju na formalni, decentralizirani, specijalizirani pristup s kratkoročnim, ali i dugoročnim aspektom. Nadalje, u fazi diferenciranja prednosti poduzeća postaju dosljedne među konkurencijom, no s druge strane zbog jake konkurencije rast potražnje i dobiti poduzeća raste usporenijim tempom, kao što je vidljivo na Grafu 2. Do navedenog smanjenja potražnje dolazi zbog poteškoća poduzeća u pronalasku novih kupaca koji se često okreću jačoj konkurenciji koja se nalazi na tržištu. Sukladno opisanome, za poduzeće i njegovog poduzetnika povećava se razina rizika prestanka poslovanja koje posljedično može dovesti do faze likvidacije ili alternativnog spajanja poduzeća i prije uobičajenog vremena. (economy-pedia.com, bez dat.)

U fazi konsolidacije rast gotovo da se i ne pojavljuje, već se u najčešćim situacijama bilježi pad poslovanja, ako što je vidljivo na Grafu 2. To se događa iz već ranije spomenutih razloga snažne konkurencije na tržištu, ali i činjenicom kako poduzeća u ovoj fazi rade na zadržavanju postojećih kupaca, a ne stvaranju novih. Sama konsolidacija kao sinonim za utvrđivanje i učvršćivanje poduzeća podrazumijeva i stabilnost cijena jer u ovom stadiju životnog ciklusa poduzeća izbjegavaju cjenovne ratove. Također, javlja se i činjenica kako poduzeća u ovoj fazi zbog niskih cijena i snage brenda kreiraju visoke ulazne barijere za nove konkurente. (economy-pedia.com, bez dat.)

U posljednjoj fazi životnog ciklusa poduzeća, u fazi likvidacije, potražnja i dobit poduzeća u padu su (Graf 2.). Kao glavni razlozi spomenutog ističu se stvaranje zamjenskih proizvoda, proizvodi veće kvalitete razvijeni od strane konkurencije ili pak jednostavne promjene sklonosti, odnosno preferencija potrošača. Zbog pokušaja povećanja potražnje smanjenjem cijena, dolazi do cjenovnih ratova na tržištu i u sektoru, a samim time i pojavi nove i jače konkurencije. Naposljetku, ne uspije li spomenuta strategija, poduzeće prestaje poslovati ili se pokreće proces ranije spomenutog spajanja poduzeća. (economy-pedia.com, bez dat.)

## 2.4. Internacionalizacija poslovanja

Internacionalizacija poslovanja se prema Paunoviću i Prebešću (2010.) definira kao skup poslovnih aktivnosti koje neko poduzeće provodi van granica nacionalnog tržišta, a koje se temelje na primjeni međunarodnog marketinga. Taj proces provodi se iznimno brzo i kroz sve faze životnog ciklusa poduzeća čime vodi do značajnih promjena u istom, baš kao i njegovim poslovnim, odnosno ekonomskim aktivnostima. S druge strane, prema Vernonu (Morić Milovanović i Mikić, 2012.) internacionalizacija poslovanja svrstava se u fazu diferenciranja, nakon zauzimanja konkurentske pozicije na domaćem tržištu. Međutim, Vernon ističe i kako u današnje vrijeme nije izuzetak ni osnivanje poduzeća koja već u svojoj fazi izgradnje počinju s poslovanjem na inozemnom (međunarodnom) tržištu, što podrazumijeva tzv. „*born global*“ poduzeća.

Paunović i Prebežac (2010.) ističu kako u samom procesu internacionalizacije do izražaja dolaze klasične prednosti malih i srednjih poduzeća poput veće fleksibilnosti kod procesa donošenja odluka, kraćeg perioda odgovora na potrebe i preferencije potrošača, kao i lakše sklapanje partnerstva s pogodnim poduzećima. Pomoću navedenih direktnih prednosti poduzeća i poduzetnika, određuju se različiti motivacijski faktori kojima se utječe na odluke poduzeća o poslovanju van granica nacionalnog tržišta. Sukladno tome, ističu se 4 glavna motivacijska faktora i razloga pokretanja procesa internacionalizacije, a to uključuje:

- jedinstvenost proizvoda,
- tehnološku prednost u odnosu na konkurenciju,
- postizanje većih ekonomskih razmjera,
- želja za nepropuštanjem potencijalnih poslovnih mogućnosti na međunarodnom tržištu.

Također, Paunović i Prebežac (2010.) s gledišta domaćeg tržišta, na prethodno navedene, dodaju još 3 razloga stupanja poduzeća u proces internacionalizacije, a to su:

- domaće tržište je u fazi pada i poduzeća se boje gubitka tržišnog udjela,
- domaće tržište je zasićeno i
- poduzetnik želi ojačati poduzeće i izvan granica domaćeg tržišta.

Naposljetku, valja spomenuti kako se samim pokretanjem procesa internacionalizacije za poduzeće otvaraju različite mogućnosti pristupa novijim tehnologijama i iskustvima internacionalnog poslovanja. (Paunović i Prebežac, 2010.) Time poduzeće, odnosno sam poduzetnik može usvojiti nove vještine i znanja, ali i ostvariti nove partnerske kontakte kao osnovu za gradnju strategija umrežavanja, o čemu će više riječi biti u kasnijim poglavljima.

### 3. Društveni kapital u poduzećima i njegova važnost

Nastavno na prethodno poglavlje o poslovanju malih i srednjih poduzeća, u ovom će biti dan pregled jedne od ključnih sekvenci procesa umrežavanja u poduzećima, a to je društveni kapital. Ponajprije će biti dana sama definicija društvenog kapitala, uz njegove druge karakteristike. Nadalje, obradit će se sami izvori ove vrste kapitala, kao i postupci mjerenja istog, a na kraju poglavlja bit će predstavljene prednosti koje samo ulaganje u društveni kapital nosi za poslovanje poduzeća, kao i njegovi nedostaci.

#### 3.1. Općenito o društvenom kapitalu

Štulhofer (2003.) definira društveni kapital kao: „skup kulturnih osobina koje stvaraju i održavaju međusobno povjerenje i suradnju među članovima određene društvene zajednice“. Također, odnosi se na pozitivan rezultat koji se posljedično javlja nakon bilo kakve ljudske interakcije. Ti rezultati mogu biti materijalni ili nematerijalni i mogu uključivati usluge, korisne informacije, inovativne ideje ili neke buduće mogućnosti, odnosno prilike. Može se koristiti za opisivanje doprinosa uspjehu poduzeća koje se ostvaruje na temelju osobnih, odnosno ljudskih odnosa i mreža, kako unutar, tako i izvan poduzeća. Također, može se koristiti i u svrhe opisa osobnih odnosa unutar poduzeća koji doprinose izgradnji povjerenja i poštovanja među zaposlenicima što posljedično dovodi do boljeg ukupnog učinka poduzeća. (Kenton, 2022.)

Za bolje razumijevanje samog društvenog kapitala važno je naglasiti kako on prije svega grupi ljudi omogućava efektivan timski rad kako bi se lakše postigli planirani, odnosno aktualni ciljevi i svrhe poslovanja poduzeća. Također, samom poduzeću omogućuje poslovanje kao cjeline kroz povjerenje na visokoj razini i zajednički identitet, norme vrijednosti i međusobne odnose. Nastavno, s godinama razvitka i ulaganja, društveni kapital postaje sve šireg opsega. Drugim riječima, društveni kapital više nije samo uskog i lokalnog opsega jer se važnost njegovog utjecaja na poslovanje poduzeća uzdiže do razine važnosti utjecaja i drugih vrsta kapitala, poput primjerice financijskog kapitala. (Kenton, 2022.)

Imajući na umu sve opisano i činjenicu kako iz samog timskog rada i društvenih odnosa proizlazi više pozitivnih rezultata i koristi za poslovanje poduzeća u odnosu na koristi koje proizlaze iz individualnog djelovanja, važno je da svako poduzeće shvati važnost ulaganja u društveni kapital. Kako društveni kapital ima višestruki utjecaj, ulaganje u njega podrazumijeva ulaganje i u strategije umrežavanja poduzeća, odnosno cjelokupne mreže.

### 3.1.1. Nastanak, izvori i mjerenja društvenog kapitala

Kako se sam društveni kapital općenito temelji na ljudskom kapitalu, on je oduvijek prisutan među ljudima i prema tome, društveni kapital uvijek je bio tema istraživanja sociologije. Međutim, zbog njegovih interdisciplinarnih karakteristika i trendova u poslovanju u posljednje vrijeme, ono je sve je češće pod povećalom ekonomije. Golubović S. i Goluboviću N. (2007.) ističu kako je Hanifan 1920. godine prvi puta definirao društveni kapital prema kojem i dan danas većina autora definira taj koncept i tu vrstu kapitala. Dakle, on pod društvenim kapitalom podrazumijeva nevidljive resurse koji prije svega velik značaj imaju na svakodnevicu pojedinca, a to su dobra volja, kolegijalnost, ali i međusobne veze. Kroz iduće godine istraživanja mnogi autori poput Louryija, Bourdieua, Bena-Poratha i drugih, grade definiciju te njegove karakteristike. Naposljetku, prema Golubović S. i Goluboviću N. (2007.) prekretnica u istraživanju i analizi koncepta društvenog kapitala javlja se 1988. godine objavom rada „*Uloga društvenog kapitala u kreiranju ljudskog kapitala*“ kojeg je napisao autor Coleman. Time se definicija društvenog kapitala dovodi do razine na kojoj je taj koncept poznat i današnjeg dana.

S obzirom da se društveni kapital temelji na društvenim odnosima koji se često puta tumače na različite načine, može se reći kako ova vrsta kapitala ima mnogobrojne izvore. Međutim, općenito se navodi kako na glavne temelje društvenog kapitala (formalni i neformalni odnosi) utječu dva direktna izvora – društvene mreže i društvene norme. Društvene norme, prije svega, djeluju kao ograničenja uskih osobnih interesa (npr. ograničavanje oportunističkog ponašanja). One se dalje promatraju kao glavno obilježje funkcioniranja samih društvenih mreža koje, s druge strane, utječu na pristup pojedinca prema materijalnim i nematerijalnim resursima preko slabih i jačih veza. Osim navedenih direktnih izvora, u ovom segmentu ističe se i specifičan utjecaj formalnih pravila i institucija na spomenute. Njihov utjecaj odnosi se na oblikovanje strukture društvenih mreža i njihova sadržaja, baš kao i formiranje društvenih normi postojanjem različitih zakona. (Golubović, 2008.)

Nad spomenutim segmentima društvenog kapitala potrebno je provoditi različite procese mjerenja. Navedeno je nužno kako bi poduzeće, odnosno poduzetnik mogao donositi pravovaljane odluke vezane uz poslovanje te kako pojedine karakteristike i potencijali ovog kapitala ne bi ostali neiskorišteni. Takvi „pokušaji“ mjerenja temelje se na problematici razlikovanja i odvajanja samog oblika društvenog kapitala, njegovih izvora i posljedica koje nosi zbog različitih subjektivnih interpretacija. U ovom slučaju, Claridge (2004.) osim navedenog objašnjenja mjerenja daje i primjer spomenute problematike. Navode kako sam koncept povjerenja mnogi autori definiraju kao ključnu dimenziju društvenog kapitala, kao što je to slučaj i u ovom radu. Međutim, pojedini autori povjerenje gledaju kao izvor društvenog kapitala, kao oblik društvenog kapitala ili pak kao konačan rezultat koji proizlazi iz aktivnosti korištenja društvenog kapitala.

### 3.1.2. Struktura društvenog kapitala

Struktura društvenog kapitala se prema Štulhoferu (2003.) sastoji od 3 ključne međusobno povezane dimenzije: povjerenja, udruživanja i poštivanja normi. Povjerenje se definira kao inicijalna spremnost poduzeća, tj. poduzetnika na suradnju, koja osim s članovima obitelji ili znancima, uključuje povezivanje i s drugim subjektima iz primjerice istog sektora.

Nadalje, dimenzija udruživanja usko je vezana uz samo povjerenje. Poduzimanjem odgovarajućih zajedničkih akcija između poduzetnika i nekog subjekta omogućuje im se ostvarivanje neposrednog iskustva povezivanja, odnosno suradnje i njezinih prednosti. Poštivanje normi, koje se još naziva i civilnost, kao posljednja dimenzija strukture, potporanj je i rezultat funkcionalnosti prethodne dvije dimenzije. Navedeno se odnosi na činjenicu kako bez poštivanja normi poduzeća nisu i ne mogu pokazivati povjerenje i spremnost na udruživanje prema drugim subjektima. Drugim riječima, može se reći kako su sve 3 navedene dimenzije strukture međusobno ovisne i upravo je ta njihova povezanost ključ uspješnosti iskorištavanja društvenog kapitala i ulaganja koja se prema njima usmjeravaju.

### 3.1.3. Oblici društvenog kapitala

Kenton (2022.) nastavlja kako s obzirom na spomenuto širenje društvenog kapitala van okvira lokalizacije, postoje 3 glavna oblika društvenog kapitala koja uključuju *bonding* (vezivanje), *bridging* (premošćivanje) i *linking* (povezivanje, odnosno umrežavanje).

*Bonding* ili vezivanje podrazumijeva društveni kapital kreiran unutar grupe sa zajedničkim interesima i ciljevima. Primjer ove vrste društvenog kapitala bilo bi udruženje poduzeća neke grupacije koja ulaganjem resursa koje posjeduje svatko od njih rade na zajedničkom projektu uređenja poslovnih prostora u kojima grupacija posluje.

S druge strane, *bridging* ili premošćivanje je vrsta društvenog kapitala koja se stvara između više skupina. Uspješnim premošćivanjem pojedinci iz različitih skupina dijele svoje interese i ciljeve sa drugima te potom zajedno rade na njihovom postizanju, odnosno realizaciji. Uz ovu definiciju koju daje Kenton (2022.) ističe se primjer premošćivanja - udruženje poduzeća zajedničkog područja djelovanja kojima je zajednički interes rješavanje problema divljih odlagališta smeća i izgradnja reciklažnog dvorišta za stanovništvo s tog područja.

Posljednji oblik društvenog kapitala je *linking*, tj. povezivanje. Ono je vrlo slično premošćivanju zbog stvaranja veza između više skupina, međutim, povezivanje uključuje obuhvaća različite socioekonomske skupine. Primjer uspješne provedbe povezivanja je povećanje šansi za uzlaznom društvenom mobilnošću nekog pojedinca. (Kenton, 2022.)

## 3.2. Prednosti i nedostaci društvenog kapitala

Kad je riječ o prednostima koje sa sobom nosi društveni kapital, mora se spomenuti kako se upravo putem udruženja i interesnih skupina najviše radi na samoorganizaciji zajednice. Osim koristi kod ispunjenja interesa članova, zajednicu koja obiluje društvenim kapitalom karakterizira dobra povezanost, kao i čvrsta kontrola. Također, valja naglasiti kako takve zajednice ne obilježavaju visoke razine kriminala niti odgovarajući društveni troškovi. Prema navedenom, može se reći kako je društveni kapital jedan od ključnih čimbenika intenzivnijeg razvoja poduzeća u okvirima nacionalnog/globalnog gospodarstva, prema društvenim normama i donesenim zakonima. To se može potvrditi i činjenicama kako zajednica obilježena kvalitetnim društvenim kapitalom snažno promiče profesionalizam, transparentnost, obrazovanje, baš kao i otvorenost i uključivanje u međunarodne integracije. Profesionalizam se potiče pozitivnim sankcijama i novim internim ritualima, dok je transparentnost sama po sebi nužan uvjet, ne samo jačanja povjerenja poduzeća u javnosti, već i samih normi koje se oblikuju. Povećanjem broja obrazovanih raste ukupna civilnost zajednice u poduzeću što za posljedicu nosi interiorizaciju normi, odnosno sklonost poštivanju normi bez obzira na vjerojatnost sankcija. Naposljetku, otvorenost i uključivanje u međunarodne integracije predstavlja gospodarsku otvorenost poduzeća u Hrvatskoj prema drugim članicama Europske unije sa specifičnim ciljem povećanja izloženosti njihovim formalnim (pravnim) i neformalnim (poslovnim, kulturnim) normama. (Štulhofer, 2003.)

Naposljetku, može se sve zaokružiti i reći kako društveni kapital, zajedno ili svakom svojom dimenzijom zasebno olakšava, ali i potiče suradnju među pojedincima i poduzećima, kao i samu društvenu akciju. Drugim riječima, poduzeća koje obilježava visoka razina društvenog kapitala i njegova pravovaljana iskorištavanja, odlikuje veća i dugoročna stabilnost poslovanja, društvena i gospodarska djelotvornost te osobna sigurnost.

Štulhofer (2003.) ističe kako je jedan od nedostataka društvenog kapitala u tome što on nije neovisan o povijesnom razvoju društva, kultura ili drugih subjekata promatranja općenito. To se posebno ističe zbog promatranja društvenih navika, društvenih mreža, normi i vrijednosti kao nasljeđa negativnih autoritarnih sustava. Također, općenito gledajući glavna negativna posljedica koju nosi društveni kapital je nedostatak konkretnih odnosa između pojedinaca i poduzeća. Nastavno, osim nedostatka odnosa, moguće je i stvaranje negativnih odnosa što za poduzeće može predstavljati razvijanje disfunkcionalnih društvenih struktura. To pak posljedično može dovesti do razlike između ciljeva pojedinca i ciljeva poduzeća. Međutim, na temelju neslaganja cjelokupnog poduzeća s ciljevima, moguće je i stvaranje grupne kohezije među zaposlenicima s visokom razinom društvenog kapitala, no ono ipak može izazvati dugoročne, štetne posljedice za ciljeve poduzeća te poduzeće u cjelini.

## 4. Strategije umrežavanja

Posljednjim poglavljem teorijske obrade teme ovog diplomskog rada biti će dana analiza samih strategija umrežavanja u poduzećima. Time će se zaokružiti prethodno obrađene sekvence teme – poslovanje malih i srednjih poduzeća te umrežavanje kao segment društvenog kapitala. Prije svega, u ovom poglavlju biti će riječi o mrežama i mrežnim odnosima između poduzeća, nastanku i razvoju umrežavanja, dok će s tim temeljem biti dan i opis pojedinih vrsta strategija umrežavanja koje poduzeća u svojem poslovanju mogu primjenjivati, odnosno primjenjuju. Također, nastavno na strategije biti će riječi i o načinima umrežavanja karakterističnima za pojedinu fazu životnog ciklusa poduzeća. Poglavlje će se završiti danim osvrtom na važnosti i prednosti koje umrežavanje donosi za poduzeće, ali i njegovi nedostaci.

### 4.1. Mreže i mrežni odnosi malih i srednjih poduzeća

Kao što je ranije spomenuto za društveni kapital i sami koncepti mreža i umrežavanja svoje korijene vuku iz sociologije i antropologije kao znanstvenih disciplina, dok se kasnije sve češće javlja i u istraživanjima organizacijskog ponašanja i samog poduzetništva.

Mreže u današnje vrijeme, osim interorganizacijskih odnosa, u svoj koncept uključuju i dugoročne odnose s eksternim subjektima na tržištu s ciljem pribavljanja informacija, resursa i podrške. Također, poslovne mreže formiraju se i zbog podizanja kvalitete inputa, ali i outputa nekog poduzeća, kako bi se podignula njihova razina efikasnosti (povećanje povrata na imovinu, smanjenje jediničnih troškova poslovanja), a sve kako bi se na temelju navedenog postigla konkurentna prednost na tržištu. (Morić Milovanović i Mikić, 2012.)

Opće je poznato kako su upravo opisani razlozi umrežavanja između poduzeća jedni od najznačajnijih karakteristika prvih faza životnog ciklusa nekog poduzeća, kao što je i spomenuto u ranijem poglavlju. Prema tome, Morić Milovanović (2013.) prema mnogim autorima navodi kako proces umrežavanja najvažniju ulogu odigrava upravo u mladim poduzećima, odnosno poduzećima koji su na početku svojeg poslovanja. Navedeno je ključno zato što mlada poduzeća na svakodnevnoj razini traže profesionalne savjete od računovođa, odvjetnika i drugih zbog pribavljanja ključnih odgovora za opstanak poslovanja. To je neophodno zbog slabog, odnosno nedovoljnog iskustva i znanja poduzetnika - pokretača pothvata kad su u pitanju analize tržišta, samo vođenje poduzeća, poznavanje industrije u kojoj poduzeće posluje. Osim navedenog, treće strane na tržištu (banke) pri procjenjivanju kvalitete poduzeća oslanjaju se na utjecajne posrednike, spomenute računovodstvene i odvjetničke urede koje mlada poduzeća konzultiraju radi uspostave uspješnog poslovanja.



Prema postojećoj literaturi umrežavanje se može promatrati iz više perspektiva. Prva se perspektiva promatranja odnosi na umrežavanje u definicijama odnosa koji se javljaju u internoj organizaciji velikih poduzeća. Druga perspektiva umrežavanje promatra kao dinamičan proces koji se odvija prije svega između malih i srednjih poduzeća te kao proces bez kojeg ta ista poduzeća ne bi mogla uspješno poslovati niti se uspješno razvijati. Nadalje, ova perspektiva podrazumijeva dva pravca promatranja mreža i umrežavanja. Prvi se pravac odnosi na interakciju mreža poduzeća, pri čemu se fokus stavlja na samu mrežu, a sa stajališta drugog pravca, fokus se osim na mrežu, stavlja i na poduzeće čime se proučavanje širi i na interakcije malih i srednjih poduzeća. Drugim riječima, drugi pravac fokusira se na razumijevanje načina stvaranja mreže nekog poduzeća, načina upravljanja istom, ali i kakve konačne rezultate nosi djelovanje takve mreže. (Morić Milovanović, 2012.)

Sukladno tome, postoje brojne definicije problematike mreža i samog procesa umrežavanja. Morić Milovanović (2013.) prema Johannissonu (1986.) te Dubini i Aldrichu (1991.) kombinira prvu definiciju mreže kao labavog sustava s nejasno određenim ograničenjima te kao dinamične sporazume koji se kontinuirano mijenjaju, odnosno unapređuju i prilagođavaju nastalim uvjetima u okruženju. Drugim riječima, može se reći kako mreže predstavljaju organizacijske oblike koje se temelje na međusobno recipročnim odnosima koji se nalaze na putanjama između interne okoline poduzeća i samog tržišta. Također, s pogledom na prilagođavanje uvjetima na tržištu, mreže nisu homogeni organizacijski oblici, već skup jačih i slabijih heterogenih veza među poduzećima. Ta snaga veza u većini slučajeva ovisi o prijašnjim kontaktima poduzeća, odnosno poduzetnika, homogenosti kontakata, ali i njihovoj učestalosti. Prema tome, jake veze podrazumijevaju poduzetnikove odnose i veze s obitelji, prijateljima i bliskim poslovnim partnerima, dok se pod kategoriju slabijih veza ubrajaju odnosi s poznanicima, klijentima i ostalim poslovnim partnerima.

Mrežu koju neko poduzeće gradi, Morić Milovanović (2013.) prema Nooteboomu (1999.) definira kao skup vertikalnih, horizontalnih i dijagonalnih veza. Vertikalne veze kao skup veza prve dimenzije u nekoj mreži odnose se na razmjenu, odnosno putanju proizvoda i usluga između dobavljača i korisnika (kupca) unutar lanca vrijednosti. Nadalje, spajanje komplementarnih i supstitutivnih proizvoda korištenjem zajedničkih resursa proizvodnje i distribucije kreira se druga dimenzija mreže, a to su horizontalne veze. Naposljetku, posljednjom dimenzijom kojom se formiraju mreže – dijagonalnim vezama, spajaju se različiti proizvodi koji mogu biti komplementarni u okviru istraživanja tržišta ili drugih segmenata poslovanja poput marketinga ili distribucije.

## **4.2. Umrežavanje prema fazama životnog ciklusa poduzeća**

U jednom od prethodnih poglavlja teorijske obrade teme opisane su i dana je temeljita analiza pojedine faze životnog ciklusa poduzeća prema Moriću Milovanoviću i Mikić (2012.) i prema Ravliću (1995.). Nastavno na to, u ovom poglavlju biti će dan osvrt na umrežavanje i primjenu društvenog kapitala prema fazama životnog ciklusa poduzeća tijekom kojih se ono pozicionira među konkurencijom na tržištu. To uključuje analizu umrežavanja na samom početku poduzeća i poduzetničkog pothvata u fazi izgradnje i potom fazi rasta. Naposljetku će biti dan i pregled načina umrežavanja u odnosu na internacionalizaciju poslovanja poduzeća zbog specifičnosti procesa.

### **4.2.1. Umrežavanje u fazi izgradnje poduzeća**

Kao što je spomenuto u ranijem poglavlju o životnom ciklusu poduzeća, u fazi izgradnje poduzeća poduzetnik koristi tri osnovne vrste kapitala u koje se ubrajaju financijski kapital, osobne vještine (ljudski kapital) i društveni kapital. S fokusom na umrežavanje kao sastavnice društvenog kapitala u prvoj fazi životnog ciklusa, valja ponoviti kako je to jedno od ključnih čimbenika uspješnog početka poslovanja nekog poduzeća. Učestalim i kvalitetnim kontaktima s članovima obitelji, prijateljima i drugim bliskim osobama stvaraju se ranije spomenute jake veze, ključni temelj šire mreže koja će se stvarati kasnije, s razvitkom poduzeća. Osim kontakata s obitelji i prijateljima, za poduzeće i poduzetnika na početku poslovanja važno je ostvariti i održavati kontakte i s partnerima, klijentima i dobavljačima.

Preko navedenih formalnih i neformalnih veza poduzeće ostvaruje interakcije kojom osigurava čvrstu podršku i pomoć za svoj daljnji, budući razvoj. Primjerice, neformalni odnosi i kontakti s obitelji i prijateljima poduzetniku mogu predstavljati ključan izvor pomoći prilikom prikupljanja sirovina i materijala, opreme, uspostave daljnjih kontakata s dobavljačima, regrutiranja zaposlenika, a sve na principu umrežavanja i dijeljenja potrebnih poznatih kontakata. Što se tiče formalnih odnosa, poduzetnik u prvoj fazi životnog ciklusa ostvaruje kontakte i veze s bankama, kao najznačajnijim izvorima financijskog kapitala. One u ovom slučaju predstavljaju ključan vanjski izvor financiranja, uz unutarnje izvore osobne uštede ili neformalnih izvora financiranja preko obitelji ili prijatelja (najčešće inicijalnog kapitala). (Morić Milovanović i Mikić, 2012.)

Sukladno svemu navedenome, može se reći kako je u ovoj fazi životnog ciklusa poduzeća, upravo poduzetnikova osobna mreža najznačajnija, odnosno najvrjednija imovina za stvaranje čvrstog temelja umrežavanja.

## 4.2.2. Umrežavanje u fazi rasta poduzeća

S razvitkom poduzeća i stupanjem u drugu fazu životnog ciklusa, dolazi do povećanja dobiti, odnosno povećanja obujma proizvodnje zahvaljujući ulasku na tržište novih kupaca zainteresiranih za proizvod. Samim time razvija se te proširuje i sama mreža osobnih kontakata. Kako ističu Morić Milovanović i Mikić (2012.) ne postoji mnogo istraživanja koja u svoj fokus stavljaju utjecaj umrežavanja na fazu rasta i razvoja malih i srednjih poduzeća. Međutim, kako se poduzeću širi tržište dolaskom novih kupaca i povećanjem proizvodnje, važna je sljedeća podjela:

- umrežavanje koje se odnosi na potražnju
- umrežavanje koje se odnosi na ponudu.

Bryson, Wood i Keeble (1993.) za umrežavanje među malim poduzećima koje se odnosi na potražnju podrazumijevaju kako se sastoji od veza s klijentima. S druge strane, za umrežavanje koje se odnosi na ponudu smatraju kako se sastoji od veza s drugim poduzećima s ciljem zajedničke mogućnosti ponude raspona proizvoda i usluga koje nude velika poduzeća. Takav širok spektar proizvoda i usluga može se nuditi po konkurentskim cijenama bez potrebe za zapošljavanjem dodatnog profesionalnog i/ili pomoćnog osoblja. Nadalje, Morić Milovanović i Mikić (2012.) prema Falermu (1989.) navode kako umrežavanje poduzećima u ovoj fazi životnog ciklusa služi kao očvršćivanje kanala za protok resursa. Pri tome taj kanal može biti pod snažnim utjecajem poduzetničkih karaktera (orijentacija) obiju ili više strana koje u njemu sudjeluju. Osim nastavka pribavljanja potrebnih resursa još iz prethodne faze, u ovoj se pojačava i pribavljanje resursa potrebnih za marketinške i druge aktivnosti vezane za razvoj poduzeća od strane vanjskih izvora. U ovom slučaju, najveći dio resursa odnosi se na one nematerijalne.

Prema Moriću Milovanović i Mikić (2012.), na sve navedeno Donckels i Lambrecht (1995.) dodaju kako poduzetnik u fazi rasta mora dodatno investirati u razvoj osobne mreže kontakata. Isto opravdavaju činjenicom kako čimbenici eksternog okruženja utječu na donošenje strateških odluka kad je u pitanju daljnji razvoj poduzeća. U ovom slučaju navedeni autori posebno ističu poduzetnike razvojno orijentiranih poduzeća koji u svojoj mreži imaju i učestalo održavaju kontakte sa sveučilištima i istraživačkim institutima. Takvi poduzetnici, zaključuju autori, znatno više razmišljaju o ekspanziji poslovanja.

### 4.2.3. Umrežavanje i internacionalizacija poslovanja poduzeća

Proces internacionalizacije posljedica je jačanja utjecaja globalizacije na poslovanje poduzeća, kao što je spomenuto u samom uvodu u ovaj diplomski rad. Morić Milovanović i Mikić (2012.) prema Vernonu (1999.) ističu kako upravo internacionalizacija predstavlja značajan izazov za poduzetnika i njegovo poduzeće. Kako ono predstavlja širenje ekonomske aktivnosti i van granica domaćeg tržišta (domicilne ekonomije), promjene uzrokovane procesom internacionalizacije vode prema ekstenzivnoj geografskoj organizaciji ekonomske aktivnosti poduzeća. Sam proces uključuje izravne, ali i neizravne veze poduzeća s pojedincima, drugim poduzećima, javnim agencijama, kao i nekomercijalnim i drugim organizacijama. Osnovna pretpostavka koju Morić Milovanović i Mikić (2012.) za ovaj segment iznose je ta da neko individualno poduzeće ovisi o resursima koja se nalaze pod kontrolom drugih subjekata. Upravo iz ovog razloga se proces umrežavanja nameće kao ključno rješenje, odnosno ključan put prema pristupu potrebnim resursima.

Sukladno tome, razlikuju se 3 načina internacionalizacije putem umrežavanja:

- korištenjem svoje mreže u svrhu ulaska na strana tržišta (međunarodno proširenje)
- dodatnim povećanjem uključenosti na stranim tržištima (međunarodna penetracija)
- integracijom s lokalnom poslovnom zajednicom (međunarodna integracija).

Umrežavanje u procesu internacionalizacije poduzetnicima, kako navode Morić Milovanović i Mikić (2012.) prema Burtu (1997.) i Granovetteru (1973.), nosi pojedine posljedice postojećih veza. Te se posljedice mogu podijeliti u 3 dimenzije, te se prema tome one razlikuju na informacije dostupne svim stranama koje su uključene u poslovnu mrežu, postojanje vremenske determinante i preporuke. Drugačije rečeno, poduzeća stečenim vezama preko umrežavanja procesom internacionalizacije, raspolažu informacijama o tržištu i drugim segmentima poslovanja, no one nisu jednako dostupne svim članovima mreže. S gledišta druge dimenzije, stečene veze utječu i na vrijeme potrebno da određena informacija stigne do određenog poduzeća prilikom kojeg treba postojati interes obiju ili više strana koje su u isti uključene. Naposljetku, za same preporuke može se reći kako se one odnose na povratne pozitivne ili negativne informacije koje neka poduzeća daju o drugima na temelju stečenih veza te pozitivnih ili negativnih iskustava poslovanja s istima.

Za mala i srednja poduzeća postoji opasnost da ih velika poduzeća u poslovnoj mreži nadjačaju kad je u pitanju ostvarivanje moći, što se kasnije ogleda na odluke kod utvrđivanja cijene i daljnjim investicijama. Kako bi se to spriječilo, mala i srednja poduzeća trebaju koristiti tradicionalne strategije smanjenja rizika implementacijom modela diversifikacije kupaca i dobavljača. (Morić Milovanović i Mikić, 2012.)

### 4.3. Planiranje strategija umrežavanja

Strategije umrežavanja sadržavaju zaista mnogo komponenti čija je maksimizacija koristi moguća ukoliko se ono isplanira na pravilan način. Derr (2021.) u spomenute komponente strategija umrežavanja ubraja strukturu i vrstu mreže koja se gradi ili proširuje, članstvo i stil upravljanja, vremenski okvir, svrha mreže i drugo. Osim maksimiziranja koristi navedenih komponenti strategija, oni pomažu u oblikovanju cjelovitog plana djelovanja za jedinstvenu pozadinu, kao i ispunjenja njezinih ciljeva. Prema tome, strategija umrežavanja nekog poduzeća mora dati valjane odgovore na sljedeća pitanja:

- Kakva vrsta mreže se gradi?
- Koja je primarna svrha mreže koja se gradi, koji su njezini specifični ciljevi?
- Kako će se mrežom upravljati, formalno ili neformalno i tko?
- Koji je vremenski okvir za mrežu koja se gradi? Hoće li se ona nastaviti ili završiti nakon što ispuni svoj cilj?
- Kako će se birati i upravljati članstvom?

Temelji strategije umrežavanja nekog poduzeća počivaju na postavljenim ciljevima, svrhama, ali i pitanju kakva se vrsta mreže gradi, baš kao što je navedeno i u postavljenim pitanjima. Drugim riječima, za svaku kombinaciju postavljenih ciljeva i svrha u poduzeću postoji odgovarajuća vrsta mreže, odnosno strategija umrežavanja koju ona treba primijeniti u poslovanju. Derr (2021.) osim navedenog objašnjenja daje i vezane primjere kombinacija. Tako se koalicije i savezi smatraju najprikladnijim za procese zagovaranja i promjene neke politike, dok se primjerice partnerstva koriste za realizaciju ciljeva vezanih uz učenja i razmjene informacija. Više riječi o spomenutim, ali i preostalim vrstama strategija biti će u idućem poglavlju. Međutim, ukoliko poduzetnik nema ideja o ciljevima i svrhama poduzeća ili pak o mrežama koje želi i mora razviti, tada je nemoguće izabrati povoljnu strategiju umrežavanja.

Nadalje, kad je riječ o temelju mreže – njezinim članovima, prema Derr (2021.), odlučivanje o pitanju tko je i tko treba biti član može biti iznimno složen zadatak za poduzetnika. Kao što je ranije u poglavljima spomenuto, veze mogu biti formalne i neformalne, pa prema tome postoje i članstva iste podjele. Neformalne veze podrazumijevaju članstvo i veze s partnerima koji dolaze i odlaze iz stvorene mreže bez puno upravljanja istim, odnosno bez prevelikog utjecaja. S druge strane, neke mreže prakticiraju formalno članstvo koje se regulira utvrđenim pravilima o tome tko se može pridružiti, kakav je proces pridruživanja, o odgovornostima koje članstvo u mreži nosi, kao i o obaveznom sudjelovanju na sastancima.

Prilikom planiranja strategija umrežavanja, na umu valja imati i broj članova mreže koja se gradi. Prema mnogim istraživanjima Derr (2021.) ističe kako brojni poduzetnici žele stvoriti što gušću mrežu, vjerujući kako što više stečenih partnerstava i uspostavljenih veza bolje za samu mrežu i poslovanje. Međutim, u stvarnosti to često puta dovodi do oduzimanja energije i vremena. Zdrave mreže strateški grade svoju strukturu iskorištavajući druge mrežne neformalne koncepte (slabe veze, čvorovi za premošćivanje i podgrupe) kako bi se, naposljetku ipak povezalo što više partnera. Ovakav pristup poduzetnicima štedi vrijeme, ali i novac koji se može preusmjeriti za neke druge potrebe.

Kao što je ranije spomenuto, vrijeme se i u ovom segmentu javlja kao dodatno ograničenje koje utječe na oblikovanje strategije umrežavanja poduzeća. Prema tome, neke mreže stvaraju se samo za jedan vremenski cilj. Derr (2021.) navedeno pojašnjava kako mreže s takvim postavljenim ciljevima prestaju djelovati nakon njihova ispunjenja. S druge strane, grade se i mreže koje djeluju na određeno vrijeme zbog fokusa koji je postavljen na probleme koji se rješavaju jednim sastankom ili jednim uspostavljenim dogovorom. Takvi problemi najčešće su socijalne prirode u poduzećima poput zdravstvene nejednakosti, klimatskih promjena, rasizma, beskućništva i slično.

Posljednje, ali ne i manje važno je uspostavljanje upravljanja mrežom. Svakodnevnim aktivnostima mreže upravljaju pojedinci ili organizacije, a njihova se uloga odnosi i na donošenje ključnih odluka za funkcioniranje i održavanje mreže, kao i na rad na njihovoj provedbi. Međutim, samo upravljanje ima dvije glavne dimenzije – samoupravljanje, odnosno upravljanje mrežom unutar same mreže i upravljanje odborom (upravljanje mrežom izvan mreže). S jedne strane, unutarne upravljanje dopušta u mreži potpunu autonomiju, dok se vanjskim upravljanjem mrežom može doprinijeti održavanju odgovornosti članova same mreže. Nadalje, upravljanje mrežom može biti i jedinstveno, u smislu da na njemu radi samo jedna ili mali broj organizacija, a može biti i biti podijeljeno. U tom slučaju u svima aktivnostima donošenja odluka sudjeluje većina ili čak sve organizacije članice mreže. Takvo zajedničko upravljanje često puta olakšava sam razvoj mreže (razvoj novih ciljeva, načina razmišljanja i inovacija), iako se naizgled radi o nasumičnim interakcijama među partnerima. S druge strane, zadržavanje jedinstvenog modela upravljanja u pojedinom poduzeću povećava koordinaciju jer je samo poduzeće odgovorno za provedbu operacija unutar samog poduzeća. (Derr, 2021.)

Sukladno svemu navedenome, poduzeća grade čvrste temelje za inicijalnu verziju strategije umrežavanja. Međutim, kako se na tržištu često puta javljaju veće ili manje promjene, tako i poduzeća trebaju prilagođavati svoje poslovanje, u kojem se ovim radom stavlja fokus na mreže i mrežne odnose. Važno je provoditi česta istraživanja i analize kako bi se kvaliteta mreža, mrežnih veza i strategija umrežavanja uvijek mogla podizati na nove, više razine.

## 4.4. Vrste strategija umrežavanja

Nakon detaljne analize segmenata planiranja strategija umrežavanja, a na temelju svih ranije spomenutih karakteristika i specifičnosti uvjeta na tržištu, Morić Milovanović (2013.) kreira popis najpoznatijih i najčešćih oblika dugoročnog umrežavanja poduzeća u suvremenom poslovanju. Na tom popisu nalaze se strateška partnerstva, strateški savezi, klasteri, poduzetničke zone, virtualne organizacije, savezništva partnerstva i kooperacije.

### 4.4.1. Strateška partnerstva

Oblik formalnog sporazuma između dvije ili više partnera koje se ugovorom obvezuju na međusobno dijeljenje potrebnih resursa (financije, vještine, informacije...) sa svrhom ispunjenja zajednički ciljeva naziva se strateško partnerstvo. Ono može biti bilateralno, ukoliko se radi o sklapanju partnerstva između dvije strane, a može biti i mrežno, ukoliko se u procesu umrežavanja nalazi više strana. Dakako, poduzeća koja ulaze u ovu strategiju umrežavanja kao partneri moraju imati komplementarne sposobnosti, čijim dijeljenjem one podižu svoje ključne poslovne kompetencije. Drugačije rečeno, kako bi strateško partnerstvo bilo efektivno, sva partnerska poduzeća moraju dijeliti iste elemente poput rizika, resursa, nagrada, te ranije spomenutih zajedničkih vizija i vrijednosti. Prema tome, podjela rizika podrazumijeva da sve članice mreže snose jednak i razuman udio rizika u sklopljenom partnerstvu, dok podjela resursa znači da svaki partneri ulaže prikladnu razinu resursa bilo kojeg oblika (kapital, ljudski resursi, znanje...) u sklopljeno partnerstvo. Nadalje, podjela nagrada uključuje ravnopravno sudjelovanje svih partnera u nagradama te spomenuti segment kako svi partneri ulažu jednak napor (zajednički se zalažu) za ispunjenje obostranih uspjeha. (Morić Milovanović (2013.) prema Brocku, 2003.)

Strateška se partnerstva najčešće koriste za ostvarivanje veće prodaje, rasta tržišnog udjela i poduzeća (općenitih konkurentskih čimbenika) jer se, kako navodi Henderson i dr. (2014.), neko se poduzeće teško samo natječe u kompliciranim poslovnim uvjetima na tržištu koje stvaraju konkurenti. Tržišne prilike se u takvim uvjetima stvaraju usred nesigurnosti, krivog tempiranja, zaostajanja ili pak vođenja trendova. Kako bi se neko poduzeće moglo istaknuti u spomenutom, često je puta potrebno dodati nova znanja i vještine koje se na lakši način mogu usvojiti upravo strateškim partnerstvima, kao što je i ranije spomenuto. Međutim, kako bi ova strategija umrežavanja bila uspješna, odnosno kako bi ona mogla izgraditi dugoročne i učinkovite odnose između partnera te kako bi sve strane mogle biti zadovoljene važno je u obzir uzeti i elemente poput povjerenja, samoevaluacija, definiranja ograničenja, pravnih aspekata, izlaznih strategija i drugih. (Morić Milovanović (2013.) prema Wallaceu, 2004.)

#### 4.4.2. Strateški savezi

Strateške saveze Lopez (2023.) definira kao partnerstva između dva poduzeća koje rade na postizanju zajedničkih ciljeva i zajedničkog rasta, uz zadržavanje neovisnosti pojedinog poduzeća partnera te nastavlja kako je najčešće riječ o partnerstvima koja su po dugoročna. Drugim riječima, poduzeća se umrežavaju strateškim savezima kako bi udruživanjem svojih resursa (tehnoloških, financijskih) ostvarili zajedničke poslovne ciljeve, ali do granice da ne dođe do njihova spajanja (neovisnost).

Većina se strateških saveza dijeli u 4 osnovne kategorije: trgovinski, funkcionalni, dinamični i vlasnički savezi. Trgovinske saveze kao prvu kategoriju strateških saveza, Morić Milovanović (2013.) prema Pisanu (1989.) i Zagnoli (1987.) definira kao jednostavne saveze koji oblikuju uglavnom pasivne prodaje i distribucije od strane kupaca i prodavača koji se temelje na ugovornim odnosima. Nadalje, funkcionalni savezi odnose se na integraciju osnovnih funkcija između dviju strana ugovornog odnosa kako bi se ostvarili specifični ugovoreni ciljevi te kako bi se uspostavili potrebni funkcionirajući menadžerski odnosi. Dinamični savezi predstavljaju tzv. „skrivenu“ integriranu imovinu koju dijele dvije umrežene strane, a koja se odnosi na sposobnosti provođenja istraživanja i razvoja, tehnologije, organizacijske snage ili tržišnu moć kojom se također ostvaruju zajednički zadani ciljevi. Naposljetku, vlasnički se savezi odnose na kategoriju strateškog saveza u kojem jedan od umreženih partnera kupuje vlasnički udio drugog partnera iz istog saveza. Ovakva se vrsta vlasničkog ulaganja odnosi na izravnu kupovinu dionica putem privatnih ponuda i često se javlja u procesima oblikovanja saveza, odnosno oblikovanja strategija umrežavanja.

Morić Milovanović (2013.) navodi kako ova strategija umrežavanja zahtjeva manje uloženog kapitala u razvitak za razliku od spajanja, preuzimanja ili pak pokretanja start-upa. Osim toga, karakterizira se kao vrlo fleksibilan dogovor između sadašnjih jakih i slabih, tek potencijalnih konkurenata na tržištu koji u fokus stavlja suradnju kojom se prije svega pružaju pravovaljani odgovori na tržišne ili druge poslovne promjene. Iako se opseg veza i kooperativnih aktivnosti u ovoj strategiji vrlo strogo ograničava detaljnim ugovornim odnosima, takav pristup ne vrijedi za spremnost reakcije na promjene tokom vremena. One uključuju vrlo fluidne, odnosno spontane situacije i reakcije koje nisu detaljne, nefleksibilne niti unaprijed definirane pripremljenom dokumentacijom. Prema tome, strateški savezi u većini slučajeva umreženim poduzećima donose ubrzan razvoj, jači prodor na nova, drugačija tržišta (veći tržišni udio), povećanje efikasnosti, ali i smanjenje vremenskog pritiska plasmana na tržište te smanjenje razine rizika samog ulaganja. Stoga se najčešće primjenjuju u realizaciji zajedničkog istraživanja, tehničke razmjene, koprodukcije, sporazuma o transferu tehnologija, kao i ugovora o prodaji i distribuciji.



### 4.4.3. Klasteri

Ova strategija umrežavanja određuje se kao geografska koncentracija međusobno umreženih poduzeća u koje se ubrajaju specijalizirani dobavljači i partneri iz srodnih djelatnosti. Osim navedenih, u klaster se mogu uključivati i poduzeća iz industrija različitih od većine jer poduzeća, usprkos navedenoj razlici, mogu međusobno surađivati na drugim određenim područjima djelatnosti. Također, klasteri kao specifična strategija umrežavanja predstavljaju fleksibilan način pokretanja razvoja subjekata iz sektora malih i srednjih poduzeća. Upravo zbog čvrste podrške malim i srednjim poduzećima, ovim se načinom umrežavanja pokreće i radi na razvoju lokalne zajednice i same regije u cjelini. Kako se radi o strategiji kojom se pruža podrška temeljima gospodarstava država diljem svijeta, njezin proces razvitka iznimno je složen. Za njega je neophodna istovremena suradnja predstavnika vlasti, poduzeća, jedinica lokalne samouprave, sindikata, financijskih, obrazovnih te drugih institucija. Međutim, sama struktura klastera ovisi o gospodarskom sektoru u kojem njegove članice vode svoje poslovne aktivnosti, ali i o broju poduzeća koja su zainteresirana za razvoj zajedničke strategije umrežavanja. Nadalje, kako je glavno ograničenje klastera njegov geografski opseg, to podrazumijeva pokretanja suradnji poduzeća unutar lokalne zajednice, regije, jedne države, ali i međuregionalne, kao i međunarodne suradnje. (Morić Milovanović, 2013.)

Osim što geografska ograničenja klasterima određuju širine kretanja, tako prema ovome ograničenju postoje i različite klasifikacije klastera. Klasificiraju se i s obzirom na druge specifičnosti poput vrste industrije u kojoj umrežena poduzeća posluju, tržištima i slično. Prema tome, postoje industrijski, regionalni klasteri, okomiti i vodoravni, čisto aglomeracijski i drugi. Prvi u ovome nizu, industrijski klasteri predstavljaju klaster sastavljene od poduzeća, znanstvenih i drugih institucija čija ih povezanost, temeljena na komplementarnosti i sličnosti dovodi do snažnog rasta konkurentnosti na tržištu. Regionalni su klasteri prema gotovo svim karakteristikama identični industrijskim, međutim oni se odnose na geografski povezana poduzeća unutar određene regije. Nadalje, okomiti klasteri predstavljaju poduzeća u kojoj do najvećeg izražaja dolazi povezanost kupaca i prodavača, dok vodoravni klasteri predstavljaju poduzeća koja dijele zajednička tržišta, a uz to koriste zajedničke i potražuju identične resurse. Posljednji, čisto aglomeracijski klasteri imaju uspostavljene neformalne odnose između poduzeća zbog raspodjele visokih troškova početnih investicija.

Osnovna prednost koji klasteri za sobom nose je geografska blizina umreženih poduzeća na temelju koje članice svojim poslovnim aktivnostima mogu stvarati različite oblike pozitivnih eksternalija. One prije svega uključuju pristupe specijaliziranim tržištima radne snage, dobavljačima i kupcima, kao i poslovnim informacijama i novim znanjima. Pritom klasteri kao strategije umrežavanja poduzećima povećava izvoz, potiče rast i spomenuto zapošljavanje, inovativnost te jača međunarodnu suradnju (Morić Milovanović, 2013.)

#### 4.4.4. Poduzetničke zone

Regije u kojima se poslovna struktura sastoji od poduzeća u lokalnom vlasništvu koja svoje poslovne odluke vezane uz investicijske i proizvodne procese donose od lokalnog značaja nazivaju se poduzetničke zone. Osim ove definicije koju Morić Milovanović (2013.) opisuje prema Marshallu (1992.), daje se i podjela pogleda na ovu strategiju umrežavanja s dvije perspektive. Prva perspektiva poduzetničke zone promatra kao koncentracije usko specijaliziranih poduzeća određenog gospodarskog sektora. Također, unutar spomenute mreže dolazi do oblikovanja horizontalnih, vertikalnih i dijagonalnih oblika interorganizacijskih odnosa. Druga perspektiva poduzetničke zone analizira kroz okvir veličine poduzeća. Navedeno se ostvaruje zbog toga što su poduzetničke zone u većini slučajeva sastavljene od velikog broja subjekata iz sektora malih i srednjih poduzeća, a upravo se time postiže karakteristika organizacijske fleksibilnosti, kao osnovne karakteristike poduzetničkih zona.

Osim činjenice o obvezi donošenja odluka u ovisnosti s potrebama lokalnih zajednica kako bi mreža bila u stanju kvalitetnog razvitka, Morić Milovanović (2013.) prema Becattiniju (1990.) navodi i druga osnovna obilježja poduzetničkih zona kao strategija umrežavanja. To su lokalna zajednica ljudi, populacija poduzeća, ljudski resursi, tržište, kompetitivnost nasuprot kooperacije i tehnološka promjena. Lokalne zajednice ljudi u kontekstu poduzetničkih zona predstavljaju najznačajnije obilježje predstavlja zajednički sustav vrijednosti koji predstavlja osnovni preduvjet razvoja ove strategije umrežavanja. Nadalje, populacija poduzeća odnosi se na analizu faze razvoja, specijalizacije i gospodarskog usmjerenja poduzeća koja su dio ili tek postaju dio poduzetničke zone, dok su pri tome etika i odnos prema radu temeljna obilježja ljudskih resursa u poduzetničkim zonama kao strategijama umrežavanja.

Obilježje tržišta podrazumijeva težište zone prema snažnoj koncentraciji na tržištu, čime poduzeća ostvaruju mogućnost osnaživanja pregovaračke moći prilikom nabave sirovina i materijala potrebnih za proizvodnju. Osim toga olakšava se i mogućnost plasmana proizvoda na tržište čime se unaprjeđuju sami poslovni rezultati poduzeća umreženih u poduzetničkim zonama. Unutar nje prakticira se horizontalna kompetitivnost i vertikalna kooperacija. To znači da su umrežena poduzeća koja ne obavljaju istu djelatnost u svakom trenutku spremna međusobno surađivati, a s druge strane ona poduzeća koja obavljaju istu djelatnost međusobno su kompetitivna. Posljednje obilježje zona su tehnološke promjene koje umrežena poduzeća moraju promatrati kao prilike za zadržavanjem postojećih tržišnih pozicija. (Morić Milovanović, 2013.) Kombinacijom spomenutih obilježja i karakteristika poduzetničke zone poduzetnicima olakšavaju obradu kompleksnih informacija i stvaranja novog znanja, donose i obilje drugih mogućnosti u okviru poreznih olakšica, popusta na cijene resursa, lakše pristupanje dokumentaciji i sličnim financijskim i poduzetničkim olakšicama. (Green, 2022.)

#### 4.4.5. Virtualne organizacije

Morić Milovanović (2013.) prema Arnoldu (1995.) virtualne organizacije definira kao: „kooperativne oblike pravno neovisnih poduzeća, institucija ili pojedinaca koji svoje poslovanje temelje na poslovnom razumijevanju, pridonoseći većinu svojih temeljnih kompetencija horizontalnoj i/ili vertikalnoj kooperaciji“. Iako su unutarnjom organizacijom podijeljene, prema poslovnoj okolini, odnosno javnosti stupaju kao jedinstvena poslovna cjelina. Osim što ih karakterizira jedinstvenost, prema Jagersu, Jansenu i Steenbakkusu (1998.) Morić Milovanović (2013.) ističe kako su one dinamične i vremenski ograničene (privremene) mreže. Također, može ih se promatrati kao geografski disperzirane organizacije koje se povezuju korištenjem suvremenih tehnologija koje u svoj fokus poslovanja, osim svojih potreba, stavljaju potrošača, odnosno zadovoljavanje njegovih želja i potreba.

Kako se radi o strategiji umrežavanja koja za povezivanje koristi suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije, to im omogućava povezivanje u bilo kojem trenutku, ali i sa bilo geografskog područja na drugo. Drugim riječima, virtualne organizacije omogućavaju povezivanje ključnih organizacijskih i individualnih kompetencija potrebnih za zajedničko uspješno djelovanje, s bilo kojeg geografskog područja. Time se radi na uklanjanju geografskih ili mogućih vremenskih ograničenja s kojima se druge strategije umrežavanja (mreže) susreću zbog moguće smanjene primjene suvremenih tehnologija u poslovanju.

Umrežavanjem i primjenom strategije umrežavanja u obliku virtualnih organizacija njezine članice povećavaju broj mogućnosti ostvarivanja brže kreacije novih proizvoda, rade na smanjenju razine rizika traženja novih poslovnih prilika. Kolaković (2010.) dodaje kako se poduzeća umrežavaju virtualnim organizacijama prije svega zbog ostvarivanja spomenutih ključnih ekonomskih učinaka bez ikakvog posebnog institucionalnog ili kontrolnog mehanizma. Osim ranije spomenutih mogućnosti prilagodbe geografskim i vremenskim preprekama, ovo je još jedan dodatan čimbenik kojim se postiže značajnija fleksibilnost ove strategije u odnosu na druge vrste.

Osim toga, povećava se veličina poduzeća, ali se skraćuje i proizvodni ciklus primjenom ključnih zajedničkih kompetencija podijeljenih u organizaciji među članicama. Prema tome, može se reći kako ova strategija pojedincima, skupinama, organizacijskim jedinicama, pa i samim poduzećima omogućuje razvijanje kolektivnih ili koncentriranih akcija. Navedeno se temelji na činjenici da virtualne organizacije koordiniraju tijekom poslovnih aktivnosti kroz koje procesuiraju informacije i komunikaciju među članicama. Time se održava efektivno kolektivno djelovanje organizacije kao cjeline u javnosti, što je i spomenuto na početku poglavlja kao osnovna karakteristika virtualnih organizacija. (Morić Milovanović, 2013.)

#### 4.4.6. Sazviježđa partnerstva

Strategije umrežavanja koje se primjenjuju pod imenom sazviježđa partnerstva odnose se na poduzeća koja dijele zajedničke strateške ciljeve, a umrežena su različitim oblicima partnerstava. Najčešće se radi o umrežavanju autonomnih poduzeća za koje Corsaro (2012.) navodi kako: „dolazi do nadmetanja između različitih sazviježđa za klijente ili članove unutar istih ili sličnih industrija“. Prema tome, najčešća primjena ovog oblika strategije umrežavanja odnosi se na industrije izrade osobnih računala i mikroprocesora, financijskih usluge, telekomunikacije te prometa i veza. Glavna razlika u odnosu na jednostavna, bilateralna i dvočlana partnerska je u tome što se ona fokusiraju samo na određenu domenu poslovanja, a sazviježđa partnerstva nastaju na temelju kolekcije mnoštva takvih jednostavnih partnerstava između subjekata određene industrije. (Morić Milovanović (2013.) prema Das, Teng (2002.))

Ovisno radi li se o formalnom ili neformalnom umrežavanju, postoje dva osnovna oblika sazviježđa partnerstva – eksplicitno i implicitno sazviježđe. Eksplicitno sazviježđe se, s jedne strane, odnosi na formalno i javno umrežavanje (općim sporazumima s ugovorenim generalnim ciljevima) kojim se obuhvaćaju sve članice mreže. Osim što se radi o javno poznatim sazviježdima, u većini primjera primjene ove strategije radi se o umrežavanju poduzeća pod zajedničkim, jedinstvenim brendom. Pri tome uključena poduzeća zadržavaju svoju pravnu samostalnost, ali ipak su uključena u procese upravljanja cjelokupnom skupinom. Kao drugi oblik ističu se implicitna sazviježđa čije se umrežavanje temelji na neformalnom grupiranju poduzeća na način da umreženi subjekti imaju više sklopljenih bilateralnih veza unutar sazviježđa nego izvan istog. (Morić Milovanović (2013.) prema Nohria i Garcia-Pont (1991.))

Umrežavanjem strategijom sazviježđa partnerstava, Corsaro (2012.) ističe kako se nastoje ostvariti osnovni strateški ciljevi u koje se ubrajaju povezivanje tržišta, udruživanje vještina, stvaranje impulsa, smanjenje troškova te raspodjela rizika. Na temelju navedenog općepoznata kompetitivnost među poduzećima na tržištu zamijenjena je kompetitivnošću između samih sklopljenih sazviježđa. U tom slučaju u fokus dolaze strukturni atributi kojima se prati broj umreženih poduzeća, ali i sama struktura sazviježđa koja se može javiti u različitim oblicima, od centraliziranog do decentraliziranog sazviježđa. Prema tome, umrežavanje u sazviježđa poduzećima donosi prednosti u okviru fleksibilnosti povezane sa mogućnostima pristupa specijaliziranim znanjima, vještinama i imovinama. Međutim, snažnim širenjem sazviježđa naglim rastom broja umreženih poduzeća, raste i kompleksnost upravljanja zbog moguće pojave većih interesnih razilaženja između poduzeća. Stoga je za kvalitetno napredovanje sazviježđa od iznimne važnosti pratiti poslovne aktivnosti, ali i odnose umreženih članica u sazviježđe partnerstva.

#### 4.4.7. Koopeticije

Koopeticija kao posebna strategija umrežavanja spaja konkurenciju i suradnju, stoga na prvu može zvučati kontradiktorno. Naime, ova strategija umrežavanja podrazumijeva poslovnu strategiju koja se koristi među konkurentima na tržištu kako bi zajedničkim djelovanjem povećali svoju prednost na tržištu. Kako se upravo zajedničkim djelovanjem može olakšano pregovarati i najviše utjecati na ostvarivanje povoljnih uvjeta poslovanja (nabava, prodaja). Također, zajedničkim marketinškim aktivnostima te dijeljenjem vezanih troškova među konkurentima kooperantima raspolaže se većim sredstvima, a samim time se postiže i veća vidljivost na tržištu. Prema svemu navedenome može se reći kako je ova privremena strategija umrežavanja jedan od najboljih načina kako na olakšan način ostvariti veću dobit, bilo kroz povećanje prihoda ili smanjenje troškova poslovanja. Specifičnost koopeticija je da konkurenti prilikom prodaje i dalje mogu samostalno određivati vlastite cijene i uvjete poslovanja i suradnji sa svojim kupcima, međutim ukoliko se radi o takvom dogovoru, oni mogu nastupati i kao dio zajedničkog, većeg brenda. (Kos, 2015.; Miletić, Pezdevšek, 2017.)

Međutim, kako bi koopeticija mogla postizati svoje ciljeve potrebno je zadovoljiti neke preduvjete. Prije svega, u ovoj strategiji umrežavanja treba postojati pozitivna namjera svih umreženih subjekata, odnosno konkurenata. Takva suradnja moguća je primjenom transparentnosti i izgradnjom međusobnog povjerenja među svim stranama. Nakon pronalaska zajedničkih ciljeva i ostalih točaka poslovanja pronalaze se i konkretni elementi suradnje kroz različite načine, bilo da se radi o zajedničkom nastupu na tržištu, organizaciji nabave, distribucije ili drugog. Na kraju procesa planiranja suradnje među konkurentima definiraju se međusobna prava i obveze, baš kao i njihova podjela rizika i profita. (Kos, 2015.)

Miletić i Pezdevšek (2017.) definiraju i nekoliko osnovnih prednosti i nedostataka koopeticije kao strategije umrežavanja. Naime, jedna od prednosti koje koopeticija nosi za poduzeća u suradnju, već je ranije spomenuta, a to su niži troškovi poslovanja. Na to veže se i povećanje ukupne vrijednosti poduzeća, s obzirom da u godinama poslovanja poduzeća u koopeticiji imaju obvezu podmirivati nešto niže troškove, naposljetku dolazi do generiranja veće dobiti. U konačnici ona sama, ali i njezino preusmjeravanje u daljnje ulaganje u poduzeće posljedično donosi pojačan rast i ono najznačajnije – povećanje prednosti na tržištu. Kad je riječ o nedostacima koje koopeticija nosi za sobom valja imati na umu da se radi o suradnji konkurenata koja se može iskorištavati na različite načine ukoliko se ne radi o transparentnoj i ravnopravnoj suradnji. To prije svega uključuje zloupotrebu strateški važnih informacija koje se dijele među poduzećima. Nastavno na to, moguć je nastanak i problema zaštite intelektualnog i industrijskog vlasništva. Sve to zajedno uzrokuje česte nesigurnosti i nepovjerenje među poduzećima koja ulaze u koopeticiju s drugim konkurentima.

## 4.5. Primjeri primjene strategija umrežavanja u Hrvatskoj

U ovom poglavlju bit će dan pregled primjera primjene svih 7 obrađenih strategija umrežavanja u Hrvatskoj na principu da se radi o čistom nacionalnom udruženju ili da je neko od hrvatskih poduzeća dio neke strategije umrežavanja sa stranim partnerima.

Jedan od najpoznatijih primjera strateškog partnerstva u Hrvatskoj dolazi iz područja hotelijerstva, a to je strateško partnerstvo sklopljeno 2013. godine između TUI AG, najveće svjetske putničke kompanije, Karisma Hotels Adriatic (KHA), hotela iz grupacije Karisma Hotels & Resorts i hrvatskog poduzeća Agrokor d.d. (današnje Fortanova grupe). Spajanjem globalnih turističkih poduzeća TUI AG i KHA zajedno sa Agrokorom stvorilo je novu, dodatnu vrijednost hrvatskog turizma, otvorilo mu nova tržišta, kao što je stvorilo i unikatnu kolekciju brendiranih hotela. Prema tom savezu KHA je iskazao dodatan interes za svojim proširenjem i gradnjom, odnosno investiranjem u hotelijerstvo u Hrvatskoj, Makedoniji i Sloveniji. Uz navedeno stvaranje novog hotelskog lanca, cilj ovog strateškog partnerstva je i povećanje broja turista u jadranskoj regiji. Kako se i u turizmu često javljaju promjene u trendovima, važno je i u ovoj djelatnosti diferencirati proizvode. Važno je dodati novu vrijednost svjetski prepoznatljivim brendovima, a sve s dodatnim pomacima u stvaranju što kvalitetnije turističke ponude. Navedene prilike i mogućnosti ove tri tvrtke prepoznale su jedne u drugima te sve zajedno zaokružile sklapanjem strateškog partnerstva. (poslovni.hr, 2013.; karismahotels.com, 2013.)

Kako su strateški savezi klasični primjeri načina ulaska poduzeća na inozemna tržišta, kao primjer jednog saveza trgovinskog tipa u ovom diplomskom radu može se istaknuti suradnja između Podravke prehrambene industrije d.d. u Hrvatskoj i poduzeća Nestle World Trade Corporation iz Švicarske. Naime, 24. travnja 2002. godine spomenuta poduzeća potpisala su ugovor o prodaji logistici i distribuciji proizvoda na regionalnom području. Temeljem tog ugovora Podravka prehrambena industrija d.d. dobiva prava distribucije i prodaje pojedinih proizvoda grupacije Nestle od 01. siječnja 2003. godine na području Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore, Kosova i Makedonije. To za Podravku predstavlja, osim distribucije vlastitih proizvoda, distribuciju i kategorija proizvoda poduzeća Nestle poput hrane za bebe, instant kave, kakaa u prahu, čokolade i ostalih proizvoda iz asortimana. Također, u tom trenutku bilo je u pripremi i proširenje ugovora za dodatno proširenje područja djelovanja i na slovensko tržište. Na službenim stranicama Podravke ističe se kako je glavni razlog sklapanja suradnje između ovih dvaju poduzeća upravo poboljšanje efikasnosti poslovnih aktivnosti obiju tvrtki, kao i kvalitetnija ponuda proizvoda prema kupcima i potrošačima na tržištima spomenutih područja. (Podravka, 2002.a, 2002.b)

Kao jedan od primjera klastera kao strategije umrežavanja u hrvatskoj praksi može se istaknuti klaster HDK (Hrvatski drvni klaster). Radi se o strategiji umrežavanja hrvatskih poduzeća koja svoje poslovanje baziraju na šumarstvu, obradi drva, proizvodnji namještaja i drugim sličnim djelatnostima (djelatnosti C16 i C31 prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti [NKD] 2007.). Njihovim udruživanjem u strukturiranu, organiziranu i integriranu skupinu radi se kontinuiranoj razmjeni informacija o trenutačno aktualnim događajima u sektoru na nacionalnoj razini, kao i na razini Europske unije, o sektorskoj politici, trendovima u inovacijama i slično. Zajedničkim djelovanjem radi se na ispunjavanju postavljenog glavnog cilja, a taj je unapređenje održive konkurentnosti industrijskog sektora prerade drva, uz fokus na unapređenje i promoviranje intersektoralne suradnje. 77 članica ovog klastera zajedničkim naporima radi na rješavanju problema drvne industrije na nacionalnoj razini, čime ispunjavaju svoju zajedničku strategiju djelovanja. Osim unapređenja suradnji i konkurentnosti, klaster ističe i nekoliko dodatnih fokusnih područja svojeg djelovanja, a to su unapređenje inovativnosti, koncepti eko-dizajna i kvalitetnije uporabe drva u konstrukcijama održivih gradnji te drugim područjima. Klaster u sklopu svojeg djelovanja organizira i brojne nacionalne i internacionalne konferencije na kojima je u posljednjih 10 godina sudjelovalo više od 7.600 poduzeća. (Hrvatski drvni klaster, bez dat.)

Među mnogobrojnim poduzetničkim, odnosno industrijskim zonama diljem Republike Hrvatske koje se ističu kao odlični primjeri ove strategije umrežavanja, valja istaknuti Industrijsku zonu Bakar koja glasi kao jedna od najopremljenijih poduzetničkih zona u Hrvatskoj. Njezina ukupna površina iznosi 500 ha, od čega se na 275 ha površine nalazi ukupno 200 poduzeća, a zbrojeno gledajući, u tih 200 poduzeća zaposleno je ukupno 5.100 zaposlenika. Jedan od čimbenika uspješnosti ove industrijske zone je njezina geografska smještenost. Naime, ona je smještena u blizini velikih luka, a najveća se prometna sinergija osjeti sa Lukom Bakar i Lukom Rijeka. Također, direktno je spojena na autoceste Rijeka-Zagreb, Rijeka-Split te prometnice Rijeka-Trst, Rijeka-Ljubljana, a svega 20-ak kilometara je udaljena od zračne luke Rijeka/Krk. Među brojnim subjektima na području zone, između ostalog nalaze se i trgovački centar, bogata ugostiteljska ponuda, subjekti prehrambenih, logističkih, graditeljskih i drugih proizvodnih i uslužnih djelatnosti. (ind-zone.hr, bez dat.) Prema navedenom se može zaključiti kako zonu krase širok raspon djelatnosti, a ne samo one tehničke ili industrijske prirode, kao što to zna biti slučaj u pojedinim zonama.

Primjer virtualne organizacije u Hrvatskoj je Virtualni ženski poduzetnički centar. S radom započinje 1. siječnja 2016. godine, spajajući gradove prijatelje ženskog poduzetništva: Lipik, Sisak, Zaprešić, Novu Gradišku, Zagreb, Vukovar, Petrinju, Pakrac i Svetu Nedjelju. Provođenjem besplatnih edukacija o poduzetništvu i trenutačnim trendovima na tržištu, organizacija ide u pravcima ohrabivanja i poticanja prije svega žena na vlastitu poduzetničku

aktivnost, posebice nakon krize koja je poharala hrvatsko gospodarstvo u prošlom desetljeću, kao i trenutačne inflacijske krize. Do 2017. godine u svojem registru ova organizacija imala je upisano više od 1.800 poduzetnica i 43 poduzetnika, čime se potvrđuje izrazita zainteresiranost javnosti. S obzirom da se s godinama mijenjaju trendovi na tržištima i kako ono kontinuirano traži novitete, poduzetnice i poduzetnici moraju kontinuirano raditi na vlastitom usavršavanju, odnosno profesionalnom razvoju. Mnogi polaznici ističu kako im je sudjelovanje na edukacijama centra donijelo potrebno znanje o poduzetništvu, ali i priliku za druga umrežavanja i širenje tržišta. Drugim riječima, edukacije ovog centra polaznicima omogućuju upoznavanja rada i sadržaja i drugih hrvatskih razvojnih agencija koje rade na snaženju poduzetništva. (mojzagreb.info, 2017.; Nedović, Ivanković, Čabarkapa, 2017.)

Kao primjer sazviježđa partnerstva u Hrvatskoj ističe se primjer Maistra Hospitality grupacije koja posluje u sastavu Adris grupe, a glasi kao jedno od vodećih turističkih poduzeća u Hrvatskoj. Pod njegovim upravljanjem nalazi se ukupno 19 hotela, 11 turističkih naselja i 6 kampova diljem svjetski poznatih hrvatskih odredišta. U ta područja ubrajaju se Rovinj, Vasars, glavni grad Zagreb i Dubrovnik. Među brojnim hotelima koji se nalaze u ovom partnerstvu ističu se: Grand Park Hotel Rovinj, Lone, Monte Mulini, Family hotel Amarin, Adriatic, Eden, Istra i Katarina, turistička naselja Amarin i Villas Rubin, kampovi Veštar, Amarin, Polari i drugi. (TZ grada Rovinja, bez dat.) Ova grupacija iz godine u godinu pokazuje iznimne rezultate poslovanja, a kao dokaz tome je i strateški plan koji je u pripremi za razdoblje do 2024. godine koji uključuje izgradnju i repozicioniranje proizvoda koje grupacija nudi na svojim turističkim odredištima. Također, tim planom planira se i širenje partnerstva i na druge hotele, čime će grupacija proširiti svoje tržišne udjele na nova, rastuća turistička odredišta. (HGK, 2023.)

Primjerice, poduzeće PPK Valpovo d.o.o. ima posebno razvijenu strategiju kooperacije na nivou cjelokupnog poduzeća za poljoprivredne proizvođače uljarica i žitarica u okviru ekološkog i konvencionalnog uzgoja ratarskih kultura. Kako navode, trenutačno posluju s više od 120 partnera, a čitava se suradnja primarno odvija na području Valpovštine dok se za segmente ekološke kooperacije područje partnerstva širi na čitavu Republiku Hrvatsku. U sklopu ove strategije nude sigurna financiranja, isplate sredstva, kao i jednostavniju nabavu potrebnih repromaterijala za proizvodnju. Osim spomenutog, ova kooperacija umreženim poduzećima nudi i jednostavniji, odnosno pristupačniji otkup i plasman proizvoda na tržište, čime poduzeća mogu generirati veće prihode i proširiti svoje osvojene tržišne udjele. U spomenute repromaterijale spadaju sjemenska roba, mineralna gnojiva, zaštitna sredstva, folijarna gnojiva i druge robe svjetski poznatih dobavljača, a članova ovog partnerstva: Bayer, BASF, Petrokemija, Timac Agro i drugi. (PPK Valpovo, 2023.)



## 4.6. Primjeri primjene strategija umrežavanja u svijetu

Kroz ovo poglavlje biti će dani primjeri primjene 7 ranije obrađenih strategija umrežavanja na svjetskoj razini.

Kao primjer za strateško partnerstvo na globalnoj razini valja istaknuti sklopljenu suradnju između poduzeća HP inc. i poduzeća Walt Disney. Navedena je sklopljena još 1993. godine i iz nje je do današnjeg dana proizašlo mnogo inovacija s ciljem podizanja kvalitete korisničkog iskustva, konkretnije razine zabave. Ovo strateško partnerstvo fokus stavlja prije svega na pomicanje granica mašte tehnološkim inovacijama, prema digitalnoj zabavi posjetitelja. Kao jedno od vodećih tehnoloških poduzeća u svijetu, HP osigurava infrastrukturu za distribuiranje sigurnog digitalnog sadržaja preko brojnih kanala koji poduzeće Disney spajaju s novim generacijama potrošača, odnosno posjetitelja. S druge strane, Disney nosi ime koje je u svijetu sinonim za kvalitetu, vrhunsku zabavu, kreativan sadržaj, iskustvo visoke tehnologije i mnogobrojnih inovacija. Konkretno, samom atrakcijom djeca, mladi i odrasli mogu uživati u istraživanju svemirskih brodova nalik onima koje koristi NASA u svojim ekspedicijama. Također, u sklopu tzv. „Narančaste“ i „Zelene misije“ nalaze se i vanjske atrakcije poput gigantskog Mjeseca, vožnje vlakovima i slične atrakcije. Sklopljenom suradnjom između ovih dvaju poduzeća sva spomenuta područja, ali i njihove platforme i cjelokupno poslovanje podižu se na specijalnu, unikatnu razinu. (waltdisneycompany.com, 2003.; disneyworld.eu, bez dat.)

Jedan od najpopularnijih primjera strateškog saveza na svjetskim razinama zasigurno je suradnja između ApplePay i MasterCarda iz 2019. godine. Kako navode brojni izvori uz Apple Pay aplikaciju na Appleovim proizvodima (iPhone, Apple Watch, Mac računala i drugi) korisnici MasterCard kartica mogu brzo i lako plaćati u trgovinama, preko aplikacija ili internetskih stranica (web shopova). Korištenjem kreditne ili debitne kartice uz Apple Pay, sam broj kartice ne pohranjuje se na uređaju kojim se plaća, kao ni na Apple serverima. Kao zamjena za opisano, u sigurnosni sustav uređaja pohranjuje se jedinstveni kriptirani token ili broj računa uređaja, a svaka transakcija autorizira se jednokratnim sigurnosnim kodom (vecernji.hr, 2019.). Ova suradnja, osim što predvodi nove trendove u beskontaktnom plaćanju i usvajanju ovakvog načina plaćanja među korisnicima, za same partnere u strateškom savezu predstavlja sjajnu PR kampanju i razmjenu stečenog znanja i tehnologije koja se primjenjuje u poslovanju partnera. Drugim riječima, „tap and go“ tehnologija kojom barata Apple, ovim strateškim savezom povezuje se s MasterCardovim naprednim sigurnosnim sustavom plaćanja. Samim time postignuti su neki od glavnih ciljeva strateškog saveza, a to su kreiranje digitalnih rješenja za potporu već uspostavljenom MasterCardovom beskontaktnom plaćanju i sjajne marketinške aktivnosti za dodatnu popularizaciju Apple proizvoda i prikupljanje novih korisnika. (Miller, 2016.)

Kao jedan od primjera globalnih klastera ističe se najpoznatija dolina na svijetu - Silicijska dolina u Kaliforniji. Naime, sama Silicijska dolina dobila je ime prema silicijskim tranzistorima koji se i dan danas koriste u modernim mikroprocesorima. Silicijska dolina danas je dom tehnoloških inovacija, poduzetničkog duha i stila. U ovom IT klasteru danas posluje više od 30 iznimno uspješnih multinacionalnih kompanija kojima uz bok stoje svjetske vođe i tisuće start-upova IT industrije. Sama priča Silicijske dolina započinje 1951. godine kada na to područje stiže *Shockley Semiconductors Laboratory* i započinje „regrutaciju“ najtalentiranijih inženjera. Znanje, iskustvo i druge resurse koje je grupa tih regrutiranih inženjera posjedovala i međusobno razmjenjivala, dovela je Silicijsku dolinu do razina uspješnosti na kojima se nalaze današnjeg dana, razvijajući i dalje nove tehnologije najkvalitetnije klase. Tijekom 60-ih godina prošlog stoljeća, uspješnost poslovanja poduzeća u Silicijskoj dolini prepoznale su i američka vlast i vojska te započele snažna ulaganja u ovaj klaster. To je dovelo do još lakšeg pristupa kvalitetnim i raznolikim resursima, uz relativno niske razine rizika poslovanja, što je pak posljedično dovelo do pokretanja i brojnih drugih IT poduzeća poput Applea i Microsofta. Od poduzeća nešto novijeg datuma koje su nastale u Silicijskoj dolini ističu se Google, Yahoo, Amazon, Netflix, Meta (Facebook), Twitter i drugi. (Morrison, 2023.; Segal, 2022.)

U ovom radu kao primjer poduzetničke zone ističe se najdugoročnija poduzetnička zona, ona u Jersey Cityju u New Jerseyu u SAD-u. Navedena zona pokrenuta je 1983. godine kao državni program „*Urban Enterprise Program*“ koji članicama nudi porezne olakšice na ostvaren promet kako bi se kupce potaknulo na inicijativu pokroviteljstva malih poduzeća koja su se nalazila u poslovnoj četvrti Central Avenue. Osim porezne olakšice u obliku ostvarivanja povrata polovice državnog poreza na promet, u okviru ovog programa poduzeća ostvaruju i porezne olakšice na zapošljavanje novog osoblja, kao i pokretanja i planiranja projekata kapitalnih poboljšanja. (Hayes, 2020.) Druge prednosti koje članice ostvaruju članstvom u ovoj poduzetničkoj zoni odnose se na stalnu podršku zone poduzećima u njihovom rastu i razvitku, bez obzira na fazu životnog ciklusa u kojoj se poduzeće u tom trenutku nalazi. Među tim prednostima ističu se i povećanje atraktivnosti, popularnosti poduzeća na tržištu, održavajući tako državnu, ali i globalnu konkurentnost, u suradnji s Ministarstvom rada New Jerseyja poduzeća mogu lakše zapošljavati, raditi na profesionalnom usavršavanju postojećih ili pak novih zaposlenika. O samoj uspješnosti poduzetničke zone i vezanog programa govori i činjenica kako se više od 6.700 uspješnih poduzeća okoristilo prednostima koje ova strategija umrežavanja nosi za sobom. (New Jersey, bez dat.)

Poduzeće Corning jedno je od najpoznatijih globalnih primjera sklapanja virtualnih partnerstava s drugim poduzećima. Radi se o poduzeću koje se bavi djelatnošću proizvodnje keramike i stakla, a s motivacijom za konstantnim unapređivanjem svojeg poslovanja do današnjeg dana sklopilo je mnoga partnerstva s poduzećima koja se lokacijski ne nalaze u

njihovoj blizini poput Siemens i Vitra. Kao što je spomenuto, s ciljem konstantnog napretka poslovanja Corning je sa Siemensom sklopilo partnerstvo zbog digitalizacije poslovanja, dok Vitro, najpoznatije poduzeće za proizvodnju keramike i stakla u Meksiku, doprinosi širenju poslovanja poduzeća Corning i na šira područja. (Gail, bez dat.) Kako je riječ o privremenom sastajanju, odnosno udruživanju, s obzirom na geografsku udaljenost ovih poduzeća, virtualna organizacija kao strategija umrežavanja najadekvatnije je rješenje za meksičko poduzeće Corning i njegove partnere.

14. svibnja 1997. godine 5 je zrakoplovnih kompanija s američkog, europskog i azijskog područja pokrenulo savezništvo partnerstva pod nazivom „*Star Alliance*“. Time je pokrenuto prvo globalno zrakoplovno partnerstvo koje se posvećuje internacionalnim inovacijama na području putovanja i pružanju što pozitivnijih iskustva putovanja svojim korisnicima. Danas „*Star Alliance*“ broji 26 zrakoplovnih kompanija članica, a svaka od njih doprinosi partnerstvu svojom kulturom kao i jedinstvenim stilom usluge. Zajedničkim radom, razmjenom znanja i spomenutim jedinstvenim doprinosom svake članice, ovo savezništvo partnerstva kontinuirano radi na novim projektima i aktivnostima koji uključuju razvoj kolokacija zračnih luka, digitalne infrastrukture, integracije lojalnih putnika, zajedničkih projekata poslovnih salona i drugih usluga za poboljšanje iskustva putovanja. Ovim projektima ovo savezništvo partnerstva proširuje svoje tržište, smanjuje, odnosno raspodjeljuje troškove poslovanja. Osim toga, ispunjava se i postavljena strategija partnerstva koje se odnosi na stvaranje digitalno najnaprednijeg globalnog partnerstva zrakoplovnih prijevoznika, pružajući besprijekorna iskustva putovanja zajedno sa kvalitetnom ponudom. (Star Alliance, bez dat.)

Sklapanje suradnje između poduzeća Google i Mozilla ističe se kao sjajan primjer kooperacije na globalnoj razini. Naime, navedena suradnja sklopljena je 2004. godine nakon što su svaki od partnera razvijali poslovne ideje koje su uključivale programska sučelja za svoje preglednike – Google za Chrome, a Mozilla za Firefox. Udruživanjem znanja i iskustava ovim dvaju partnera, nastaje jedinstveno sučelje koje će raditi u oba preglednika i Chrome i Firefox. Osim samih programskih rješenja koja su nastala suradnjom, ova kooperacija nosi i visoku vrijednost koja se procjenjuje i na više od 300 milijuna američkih dolara. Suradnja je prekinuta 2014. godine zbog manjih nesigurnosti i Google biva zamijenjen s nešto manje kvalitetnijim poduzećem Yahoo. Međutim, suradnja je obnovljena 2017. godine s rastom vrijednosti kooperacije na više od 400 milijuna američkih dolara. Tim potezom ponovno je pokrenuto ispunjavanje ranije postavljenih ciljeva kooperacije, a to su povećanje već ionako velikog udjela na tržištu pretraživača interneta za Google, dok Firefox suradnjom zadržava utjecajnost jer je Google najznačajnije ime kvalitete internetskih pretraživača. Prema tome, može se reći kako su glavnu riječ i motivaciju u ovoj kooperaciji imale kvaliteta i stjecanje dodatne konkurentske prednosti na tržištu, a ne isključivo financijski motivi. (Krajačić, 2011.; Perić, 2020.)

## 4.7. Važnost i prednosti razvijanja strategija umrežavanja

Kroz cijeli ovaj diplomski rad kako opisivane same strategije umrežavanja, tako su iznošene i prednosti koje one zasebno nose za članice neke mreže, odnosno nekog partnerstva. Međutim, valja istaknuti i općenitu važnost i prednosti razvijanja, kao i planiranja samih strategija umrežavanja i procesa njihova održavanja. Prema Hoeyu (2018.) postoje 4 ključne prednosti i važnosti planiranja i razvijanja strategija umrežavanja, a to su planiranje strategija na temelju rezultata analize prošlih podataka i „što ako“ scenarijima, a ono je važno zbog povećanja mogućnosti za suradnje, a njima se radi i na produktivnosti lanca vrijednosti.

Planiranje strategija umrežavanja na temelju rezultata analize povijesnih podataka zapravo se temelji na prognoziranju, odnosno predviđanju mogućih scenarija na temelju podataka poslovanja poduzeća u prošlosti. Mogućnosti prognoze poslovanja sa sobom nose nekoliko ključnih prednosti, kako za dugoročna umrežavanja, tako i za ona privremena. Poduzeća mogu na temelju prošlih iskustava i prošlih podataka odrediti kakve suradnje i koja poduzeća su im više odgovarala u suradnjama. Drugim riječima, poduzeća su svjesna loših prošlih suradnji, kao i onih uspješnih, te se najčešće i okreću pozitivnim poznatim suradnjama. Međutim, upravo zbog različitih iskustava s različitim subjektima, neka se poduzeća odlučuju na nešto riskantnije poteze u poslovanju te započinju strategije umrežavanja s novim poduzećima. Gledajući s pozitivne strane, takve suradnje posljedično mogu dovesti do otkrivanja novih interesnih područja, inovativnijih načina poslovanja u poduzećima i drugih elemenata koji su znak i više nego uspješne suradnje. Osim toga, prognoziranjem budućeg poslovanja na temelju prošlih podataka poduzeća lakše mogu predvidjeti stope rizika i skladno tome prilagoditi svoje poslovanje, kao i funkcionalnost cijele strategije umrežavanja koja se u tom trenutku planira.

Strategije umrežavanja važno je planirati i razvijati i prema „što ako“ scenarijima. Kao što je spomenuto u prošlom odlomku, poduzeća se novim strategijama umrežavanja mogu povezati sa novih poduzećima drugačijeg okvira i načina poslovanja. Iako se radi o riskantnijem koraku u poslovanju, važno je postaviti pitanje: „Što ako to poslovanje izrodi važne prednosti za poslovanje ovog poduzeća i time ostvari velik rast poslovanja i uspješnosti?“. S obzirom da takve suradnje nose za sobom i veći rizik, važno je postaviti i pitanje: „Što ako ova suradnje naštetiti poslovanju ovog poduzeća?“. Prema opisanome i kao što je spomenuto, prilikom planiranja i razvijanja nove strategije umrežavanja u obzir treba uzeti sve moguće „što ako“ scenarije, tj. situacije. One omogućavaju poduzećima pripremu kako na pozitivne, tako i na negativne ishode umrežavanja, a sukladno tome i pripremu na buduće korake u poslovanju.

Kao što je ranije spomenuto, umrežavanje, a samim time i sve strategije umrežavanja pružaju veći i lakši pristup resursima (materijalnim i nematerijalnim), kao i njihovu razmjenu među partnerima. Time se nameće jedno od glavnih prednosti umrežavanja, a to je lakši pronalazak rješenja nastalih problema u poslovanju poduzeća. (samagholding.com, bez dat.) Primjerice, u prošlom odlomku spominjano je predviđanje „što ako“ scenarija. Ako se neki negativni „što ako“ scenarij ipak ostvari, jedno partnersko poduzeće koje posjeduje potrebne resurse za rješavanje tog problema može drugome pomoći u njegovu rješavanju.

Osim brojnijih mogućnosti za suradnje, prema Hoeyu (2018.) razvijene strategije umrežavanja svoj doprinos daju i povećanju produktivnosti lanca vrijednosti koje se sjajno nadovezuje na upravo spomenutu veću brojnost suradnji. Poznato je kako lanci vrijednosti podrazumijevaju skup svih poslovnih aktivnosti u proizvodnji nekog proizvoda ili kreiranja usluge u nekom poduzeću, od početka proizvodnje pa sve do distribucije konačnog proizvoda do krajnjeg kupca, odnosno korisnika. Sukladno tome, osim što mogu pomoći u rješavanju potencijalnih problema u poslovanju, postoji zaista širok spektar mogućnosti u kojima umrežena poduzeća jedna drugima mogu svojim resursima pripomoći u povećanju produktivnosti, odnosno dodatnom unapređenju lanca vrijednosti. Na primjer, resursi jednog poduzeća mogu doprinijeti vidljivosti drugog poduzeća, Hoey (2018.) navodi kako oni mogu doprinijeti unapređenju i fleksibilnosti logističkih procesa, kao i podizanju cjelokupnog lanca vrijednosti na novu razinu uporabom tehnologija nova generacije. Prema svemu nabrojenome može se reći kako umrežavanje poduzeća, odnosno kvalitetno razvijene strategije umrežavanja dovode do kvalitetnijeg okvira poslovanja umreženih poduzeća, kreiranju pametnijih, sofisticiranijih i povezanih lanaca vrijednosti, čime se poslovanje svih umreženih poduzeća podiže na još kvalitetnije razine. Samim time postiže se i veća prepoznatljivost na tržištu među korisnicima, odnosno kupcima, što posljedično donosi i veću profitabilnost.

Naposljetku, može se zaključiti kako samo razvijanje i planiranje strategija umrežavanja donosi brojne prednosti. Kao što je više puta kroz rad spominjano, prednosti umrežavanja, tj. razvijanja strategija umrežavanja u poduzećima kreću od samog širenja tržišta, odnosno stjecanja većeg broja kupaca proizvoda i korisnika usluga povezanih poduzeća. Osim toga, tu je i širenje poslovnih prilika na tržištu, ali i olakšan pristup istima, s obzirom da više umreženih poduzeća ima i veći utjecaj na tržištu. Ono sa sobom nosi i širenje interesnih područja koje može, očekivano ili neočekivano, promijeniti čitav način poslovanja poduzeća članica mreže, ali i dodatno ojačati postojeći brend poduzeća. Naposljetku, pravilno, odnosno planiranje strategija umrežavanja u koje su uključena i prošla iskustva, znanja (planiranje na temelju prošlih podataka), predviđanje mogućih pozitivnih i negativnih ishoda umrežavanja te drugi čimbenici utjecaja doprinosi uspješno razvijenoj strategiji umrežavanja i same suradnje, odnosno mreže.

## 4.8. Nedostaci i problematika razvijanja strategija umrežavanja

Usprkos brojnim prednostima među poduzećima koje su kroz ovaj rad detaljno analizirane i opisane, razvijanje i primjena strategija umrežavanja nose za sobom i neke nedostatke, što posljedično donosi i određenu problematiku njihove primjene u poslovanju. Nevolje za neku strategiju umrežavanja mogu krenuti već i prije samog početka primjene u poslovanju. Nepravilnim planiranjem strategija umrežavanja mogu se definirati pogrešne vrijednosti, ciljevi, kao i drugi temeljni elementi neke strategije umrežavanja. One posljedično mogu naštetiti umreženim poduzećima, ne samo utrošenim vremenom, već i nepovratnim troškovima koji su uloženi u primjenu strategije. To za sobom poteže i smanjenje profitabilnosti poduzeća, a ukoliko su štete prevelike, za neka poduzeća to može dovesti i do prekida poslovanja.

Osim loše isplanirane strategije umrežavanja, do problema u poslovanju i održavanju stvorene mreže, odnosno partnerstva, može doći i ukoliko ono broji previše članova. Drugim riječima, u ovom slučaju ne vrijedi izreka „*što više, to bolje*“. Osim što je upravljanje mrežom s previše umreženih članova iznimno komplicirano za upravitelje, ono zahtjeva i učestala usavršavanja menadžera. Sukladno tome, ono oduzima mnogo više vremena, a također iziskuje i nekoliko puta više troškove nego što bi to uobičajeno bilo potrebno. Ford (2020.) ističe kako se često puta u mrežama s previše članica teško usuglasiti oko ključnih elemenata uspješne strategije umrežavanja poput upravitelja, zajedničkih ciljeva, vizije, misije i slično. Baš kao što je spomenuto u prethodnom odlomku, loše isplanirane, odnosno postavljene strategije umrežavanja donose samo dodatnu problematiku za poslovanje umreženih poduzeća. Ford (2020.) na to nadovezuje činjenicu kako se u takvim mrežama barata s previše resursa. To zapravo znači da velike količine resursa, osim što donose brojne prednosti koje se spominju kroz ovaj rad (veća profitabilnost lanca vrijednosti, lakša pomoć u nastalim problemima), ukoliko one pređu neke određene granice, cijelu situaciju nemoguće je održati pod kontrolom. Drugim riječima, upraviteljima partnerstva teško je organizirati i raditi na raspodjeli postojećih i novih resursa, pratiti zahtjeve svih članica (to se posljedično može pretvoriti i u *spamming*), baš kao i valjane informacije o poslovanju poduzeća, odnosno cijele mreže (mogućnost pojave asimetrije informacija).

Nastavno na spomenute nesuglasice u vezi određivanja upravitelja strategijom umrežavanja, bilo da se radi o mreži s previše ili o mreži koja ima optimalan broj članica, moguća je pojava situacije u kojoj je izabran loš upravitelj, odnosno upravitelji. To znači kako on ili oni možda nisu dovoljno kvalificirani za tu poziciju te mogu, namjerno ili nenamjerno,

čitavu mrežu i strategiju voditi u krivom smjeru. Pogrešan smjer u razvitku strategije, mreže i samih umreženih članica može biti uzrokovan lošim odlukama, lošom implementacijom donesenih odluka, kao i općenitim iskorištavanjem mreže i pozicije upravitelja u svoju korist. Osim toga, izabrani upravitelji mreže mogu se odlučiti za autonomno upravljanje, što nikako ne odgovara obilježjima mreže u kojoj se sve odluke vezane uz postavljanja temelja strategije umrežavanja, ali druge odluke vezane uz njezinu primjenu i poslovanje, donose zajednički. Drugim riječima, sve umrežene članice moraju biti suglasne oko neke promjene, odnosno odluke vezane uz strategiju umrežavanja, a ukoliko se to ne primjenjuje, dolazi do izrazitog nezadovoljstva, ali i većih nesuglasica. To posljedično dovodi do neispunjavanja svrhe mreže, njezinih ciljeva, vizije i misije strategije koja se razvijala i koja se primjenjuje u poslovanju. Također, spomenutim neispravnim upravljanjem, u pitanje se dovodi i sigurnost poslovanja same mreže, baš kao i općenita sigurnost mreže u smislu da se ona ne može obraniti od napada vanjskih subjekata. Sve navedeno vrlo lako može prouzrokovati propast i raspadanje cjelokupne mreže, a ono može prouzrokovati i katastrofalnu, nepopravljivu štetu u poslovanju poduzeća članica.

Iako neka strategija umrežavanja može biti pravilno isplanirana i razvijena, adekvatno primijenjena u poslovanju umreženih poduzeća, ona može imati negativan utjecaj na pojedino poduzeće članicu. Kao što je ranije u radu spominjano, osim prednosti, umrežavanje za sobom donosi i određena ograničenja za umrežene članice. S obzirom da mreža funkcionira kao cjelina, u većini slučajeva umrežena poduzeća moraju prema ugovorenoj strategiji prilagoditi svoje poslovanje. Samo je nekolicina primjera u kojima poduzeća mogu i dalje zadržati svoje jedinstveno upravljanje i način poslovanja. Takav pristup prilagođavanja i izmjene poslovanja da ono bude na razini cijele mreže, ne odgovara svim poduzećima. Drugim riječima, do opisane situacije dolazi ukoliko sama mreža postavljenim načinom poslovanja ne odgovara poslovanju te neke umrežene članice, odnosno ukoliko se ispostavi da između njih nema potrebnih kompatibilnosti. Takvu situaciju važno je prepoznati na vrijeme i valjano reagirati kako ne bi došlo do narušavanja poslovanja tog pojedinog poduzeća, ali i samog partnerstva.

Kao što je u prethodnom poglavlju spomenuto, primjena strategija umrežavanja sa sobom nosi brojne prednosti. Međutim, kako navodi Derr (2021.) loše postavljeno, odnosno loše isplanirano strategijom umrežavanja ili općenito precijenjenom kompatibilnošću između poduzeća i mreže u koju se ono želi učlaniti, mogu nastati određeni problemi i prekriti sve njezine prednosti. Umjesto da se radi na dodatnom rastu poslovanja članica, povećanju njihove profitabilnosti, jačanju lanca vrijednosti, maksimiziranju povrata investicije, loše umrežavanje donosi dodatne nepotrebne troškove, smanjenje efektivnosti, odnosno produktivnosti poduzeća i drugu problematiku poslovanja.

## 5. Strategije umrežavanja u hrvatskoj praksi

Ovim poglavljem ovog diplomskog rada započinje analiza teme rada u praktičnom okviru. Tema ovog diplomskog rada „*Strategije umrežavanje u hrvatskoj praksi*“ obradit će se na primjeru Tehnološkog parka Varaždin i njegovih članica. Kroz iduća poglavlja više će riječi biti o samoj metodologiji istraživanja kojom će se opisati metode istraživanja, sudionici i druge tehničke informacije o provedbi istraživanja. U poglavljima nakon opisanog biti će predstavljeni i rezultati provedenog istraživanja na temelju kojih će biti dani konkretni zaključci o strategiji umrežavanja koja se primjenjuje u Tehnološkom parku Varaždin.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Ovaj rad temelji se na istraživanju teme pod nazivom „*Strategije umrežavanja u hrvatskoj praksi*“, a s obzirom na njegovu kompleksnost čitavo istraživanje podijeljeno je na dva dijela. Prvi dio proveden je putem dubinskog intervjua s direktorom poduzeća odabranog kao praktični primjer (Tehnološki park Varaždin), dok se drugi dio istraživanja temelji na anketiranju nekolicine nasumičnih poduzeća, stanara u Tehnološkom parku Varaždin. Osim spomenutog, za potrebe istraživanja analizirani su i dostupni sekundarni podaci, dostupna poslovna dokumentacija i izvještaji ispitivanog poduzeća, a oni uključuju analizu nefinancijskih izvještaja poduzeća, poslovnih članaka i drugih sličnih objava.

Sukladno tome, valja naglasiti kako se primarna kvalitativna metoda ovog istraživanja naziva studija slučaja, odnosno „*case study*“, opservacijskog tipa i situacijska analiza. Prema Kadović (2022.) studija slučaja je metoda istraživanja koja podrazumijeva odbacivanje kvantitativnog načina i prelazak na kvalitativni način razmišljanja od samog polazišta i razvoja ideje istraživanja. Njome se na različite, (ne)strukturirane, kreativne i fleksibilne načine promišlja o društvenim fenomenima. Drugim dijelom istraživanja, spomenutim anketiranjem, tražena je verifikacija ili odbacivanje rezultata dobivenih studijom slučaja. Na temelju svega navedenog, na kraju ovog poglavlja dani su konkretni zaključci o samoj strategiji umrežavanja koja se koristi u poslovanju Tehnološkog parka Varaždin, njezinim uvjetima, prednostima i ograničenjima koje ona nosi za stanare i drugim važnim čimbenicima.

Kao što je spomenuto u prošlim poglavljima i prošlom odlomku, za potrebe provedbe ovog istraživanja i pisanja ovog diplomskog rada kao primjer na kojem je obrađena tema, izabran je Tehnološki park Varaždin. Upravo na njegovom primjeru moglo se ispitati kakva se strategija umrežavanja primjenjuje u njihovu poslovanju, kako je napredovalo njezino



planiranje, razvitak i provedba, kakve utjecaje ona ima na poduzeća stanare te kakve uvjete im postavlja prilikom ulaska u zajednicu i slično.

Za potrebe provedbe prvog dijela ovog istraživanja - dubinskog intervjua, a samim time i za potrebe prikupljanja jednog dijela primarnih podataka, kontaktiran je direktor Tehnološkog parka Varaždin, Vedran Bubalo. S njime je u prostorijama Tehnološkog parka Varaždin odrađen intervju u trajanju od sat i 15 minuta. Osim toga, intervju s direktorom Tehnološkog parka Varaždin u cijelosti je vođen prema unaprijed pripremljenim pitanjima koja se nalaze u prilogu ovog diplomskog rada (Prilog 1). Pri tome treba istaknuti kako tijekom intervjuiranja nisu bili isključeni niti drugi istraživački smjerovi koji originalno nisu planirani, što znači kako su postavljena planirana pitanja povlačila dodatna pitanja, dodatno zaključivanje i primjere vezane uz samu tematiku strategije umrežavanja. Odrađeni intervju sniman je pomoću audio uređaja nakon čega je nastupilo pisanje transkripta (75 minuta intervjua pretvoreno je u 11 stranica materijala). Izrada transkripta provedena je bez korištenja softverskih programa, odnosno odrađena je manualnim putem čime je detaljiziran čitav transkript. U ovom segmentu valja spomenuti i etička pitanja relevantna za provedeno istraživanje, odnosno intervjuiranje i anketiranje subjekata. Ono se prvenstveno odnosi na informiranje intervjuiranog direktora Tehnološkog parka Varaždin, Vedrana Bubala, o snimanju intervjua pomoću audio alata. Intervjuirana osoba upoznata je s mogućnošću anonimnosti, no ispitanik je to odbio. Također, s obzirom na specifičnost ankete koja se provodila osigurana je i potpuna anonimnost subjekata koji su dali odgovore na postavljena pitanja.

Nastavno na drugi dio istraživanja, anketiranje nasumičnih poduzeća stanara Tehnološkog parka provedeno je putem pripremljenog Google obrasca u kojem je postavljeno nekoliko desetaka pitanja podijeljenih u 4 glavne kategorije. Te kategorije uključuju pitanja vezana uz općenita obilježja poduzeća stanara i Tehnološkog parka Varaždin, utjecaj suradnji, umrežavanja i resursa na razvoj poslovanja stanara, ključne čimbenike djelovanja Techparka i naposljetku, ocjenu poslovnog i gospodarskog okruženja u Republici Hrvatskoj. Popis postavljenih pitanja u anketi nalazi se u Prilogu 2 ovog diplomskog rada. Više riječi o samim specifičnostima provođenja anketiranja biti će u jednom od kasnijih poglavlja kojim će biti analizirani pristigli odgovori. Osim spomenutih primarnih podataka prikupljenih odrađenim intervjuom i anketama, dostupni sekundarni podaci prikupljeni su istraživanjem i analizom dostupnih internetskih, poslovnih članaka o samom Tehnološkom parku Varaždin, njegovom poslovanju, kao i o poduzećima stanarima i njihovom poslovanju.

## 5.2. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju izneseni su rezultati provedenog dubinskog intervjua i detaljne analize sekundarnih podataka. To obuhvaća poglavlja u kojima su iznesene općenite informacije o Tehnološkom parku Varaždin, njegovu poslovanju, planiranju same strategije umrežavanja, počecima djelovanja, konkretnom članstvu poduzeća stanara u Tehnološkom parku Varaždin, izvorima konkurentske prednosti i slično. Svi izneseni rezultati o navedenim čimbenicima traže verifikaciju od strane samih stanara Tehnološkog parka Varaždin, a upravo njihovi stavovi izneseni su u nekoliko poglavlja u nastavku. Na temelju svega nabrojenog na kraju ovog dijela rada određena je strategija umrežavanja koja se koristi u poslovanju Tehnološkog parka Varaždin i njezina ocjena.

### 5.2.1. O Tehnološkom parku Varaždin

Tehnološki park Varaždin, na temelju kojeg je provedeno istraživanje ovog diplomskog rada, osnovan je 12. veljače 2007. godine kao rezultat aktivnosti Impulsnog centra u Varaždinu. To podrazumijeva 16 godina dugo poslovanje u gradu Varaždinu, točnije u Zagrebačkoj ulici 89. Prema NKD-u iz 2007. registrirano je pod djelatnošću M 70.22 koje podrazumijeva savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem. S obzirom na specifičnost poduzeća, a o čemu će više riječi biti u kasnijim poglavljima, ovo poduzeće kao predmete poslovanja ima registrirano iznajmljivanje vlastitih nekretnina, istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mijenja, promidžba (marketing), posredovanje, izdavaštvo i druge djelatnosti. (sudreg.pravosudje.hr, bez dat., Poslovni.hr, 2006.)

Prema Izvješću o radu Tehnološkog parka Varaždin za 2022. godinu, sam grad Varaždin većinski je vlasnik Techparka s udjelom od 50,67% vlasništva, potom slijedi Fakultet organizacije i informatike s 33,33%, te naposljetku Sveučilište Sjever sa 16,00% udjela u vlasništvu. Trenutačni direktor društva je Vedran Bubalo, s kojim je odrađen i dubinski intervju u sklopu ovog istraživanja. Sam Techpark osnovan je kao društvo za inkubaciju inovativnih tehnologijskih poduzeća s ciljem poticanja poduzetništva grada Varaždina. Spomenuta inkubacija podrazumijeva pomoć inkubiranim poduzetnicima u okviru sustavnog praćenja njihova poslovanja, rješavanja poslovne problematike, održavanja različitih radionica i edukacija te povezivanja poduzeća s domaćim, ali i stranim tržištima. Osim navedenog, Techpark inkubiranim poduzećima pomaže i s pripremom projektne dokumentacije potrebne za prijavu na natječaje EU fondova poput poslovnih planova, investicijskih studija, dokumentacije za samozapošljavanje i slično.

U svojim poslovnim prostorima Techpark, na dan 31. prosinca 2022. godine, ima ukupno 67 zakupnika, što rezultira popunjenošću kapaciteta parka u visini od 94%. Zbrojeno gledajući, kod svih stanara parka, zaposleno je više od 200 osoba, a nastavno na zapošljavanje kojem doprinosi Techpark, prema njihovim istraživanjima utvrđeno je kako se u njihovim prostorima svakih 6 mjeseci u prosjeku stvori 5 novih radnih mjesta. S druge strane, kad je riječ o zaposlenicima samog Techparka, govori se o ukupno 5 zaposlenih od kojih je 1 osoba zaposlena kao direktor, dok su ostali zaposleni na područjima inkubacije, projekata, financija i općih poslova. (Izvešće o radu, 2022.)

Nastavno na osnovne informacije o Tehnološkom parku Varaždin valja istaknuti i postavljenu misiju, viziju i ciljeve za njegovo poslovanje. Sukladno tome, misija Techparka prema Izvešću o radu 2022., glasi:

*„Glavna nam je misija razvoj zaokruženog koncepta za potporu inovativnom, tehnološki i proizvodno orijentiranom poduzetništvu. Spajanjem znanja, iskustva i vrhunske infrastrukture, svojim korisnicima nudimo cjelovitu uslugu poslovnog savjetovanja i edukacija, te smo pouzdan partner poduzetnicima na putu od ideje do realizacije. Aktivno povezujemo poduzetničku i akademsku zajednicu, te zajednički stvaramo prilike i provodimo projekte sa jasnim fokusom na strateške ciljeve EU - zelenu i digitalnu tranziciju, čime izravno doprinosimo društvenom i gospodarskom rastu šire varaždinske regije i Republike Hrvatske u cjelini.“*

Nadalje, vizija:

*„Želimo postati vodeći poduzetnički kampus u Hrvatskoj te pouzdan partner, s ciljem razvoja inovativnog i konkurentnog poduzetništva.“*

i naposljetku, ciljevi Tehnološkog parka Varaždin kao strategije umrežavanja glase:

- „1. Potpomoći zapošljivost i povećanje broja radnih mjesta u gradu i okolici.*
- 2. Sustavno unaprjeđivati poduzetnički ekosustav za tehnološki inovativne tvrtke.*
- 3. Pokrenuti razvoj industrije poticanjem suradnje i umreženosti gospodarstva i akademske zajednice.*
- 4. Privlačiti i zadržavati studente i inovativne pojedince u tehnološki inovativno poduzetništvo u prostoru Techparka.“* (Izvešće o radu, 2022.)

Navedenim se potvrđuje ranije iznesena činjenica kako je Techpark osnovan upravo s ciljem unapređenja poduzetništva grada Varaždina, a o težnji i uložnim naporima da se navedeno postigne govori i činjenica kako je Tehnološki park Varaždin samo 2 godine nakon osnivanja, 2009. godine, dobio nagradu kao najbolji tehnološki park u Hrvatskoj. (MGOR, 2016.)

O uspješnim, pozitivnim procesima umrežavanja najviše govori podatak kako je Tehnološki park Varaždin punopravni član svjetskih i nacionalnih udruženja. Među navedenim ističu se IASP, svjetsko udruženje znanstvenih i tehnoloških parkova, kao i hrvatski konzorcij Europske poduzetničke mreže (EEN) u okviru projekta CROHUB4SME te organizacija InBIA - „*International business innovation association*“. (Izvešće o radu, 2022.)

Kao što je spomenuto, od samog početka poslovanja ulagano je mnogo sredstava u pokretanje poslovanja Tehnološkog parka Varaždin. Osim spomenutih ulaganja u društveni kapital (umrežavanje), mnogo sredstava, većinski dobivenih na natječajima iz EU fondova, uloženo je u cjelokupnu, a u sklopu nje i energetska obnovu zgrade, pa tako danas Techpark posluje na ukupnoj površini od 4.040 m<sup>2</sup>. (techpark.hr, bez dat.a)

Izvešćem o radu 2022. godine također je navedeno kako je spomenutom obnovom završenom 2021. godine, zgrada podijeljena na ukupno 75 ureda, nekolicine virtualnih ureda, *coworkinga*, soba za sastanke te prostorija za evente, radionice i predavanja. Svi navedeni poslovni prostori na raspolaganju su poduzećima stanarima, a u sklopu toga nabavljena je i oprema za 3D skeniranje, 3D printanje, laserski rezači, CNC strojevi, kao i drugi alati za obradu drva i metala te alati i razni uređaji za programiranje elektroničkih uređaja. Svim navedenim resursima koje je Techpark stavio na raspolaganje svojim stanarima potiče se njihova inovativnost, težnja razvitku vlastitog poduzeća, ali i unapređenje međusobnih suradnji. O navedenim prednostima Tehnološkog parka Varaždin više će riječi biti u kasnijim poglavljima kada će biti pojašnjeni izvori konkurentne prednosti te konkretni stavovi stanara o članstvu.

Prema riječima direktora, broj trenutačnih poduzeća stanara u Tehnološkom parku Varaždin nešto je veći od 70. Ističe i kako su u prošlim mjesec dana u jednom trenutku postigli i 100%-tnu popunjenost kapaciteta, odnosno poslovnih prostora u Tehnološkom parku Varaždin, što potvrđuje činjenicu kako je ova strategija umrežavanja uvelike prepoznata na varaždinskom, ali i širem području.

Osim toga, postoje i druge mnogobrojne činjenice kojima se potvrđuje popularnost Tehnološkog parka Varaždin. Među njima ističu se i brojna gostovanja na predavanjima i radionicama u organizaciji drugih tehnoloških parkova, fakulteta i poduzetničkih mreža. U sklopu navedenog mogu se istaknuti događaji poput: „*Makerz meetup*“, „*Devz meetup*“ i slično.

Ranije u radu spomenuta su i sudjelovanja Tehnološkog parka Varaždin kao partnera na mnogobrojnim projektima vezanim uz tematiku razvoja, odnosno unapređenja poduzetništva, rješavanja problematike poduzetništva i slično. Prema Izvešću o radu 2022., Techpark je u 2022. godini sudjelovao na slijedećim projektima: EEN 2022/2025 (CROHUB4SME), RiO, WeRIn i Study4carrier. U sklopu navedenih Tehnološki park Varaždin ostvario je višemilijunska financijska sredstva za realizaciju planiranih projektnih aktivnosti.

## **5.2.2. Poslovanje Tehnološkog parka Varaždin**

U ovom poglavlju više će riječi biti o samom poslovanju Tehnološkog parka Varaždin, o konkretnim aktivnostima na kojima su radili protekle godine, ali i o inicijativama koje su planirane za društvo u 2023. godini.

### **5.2.2.1. Poslovne aktivnosti**

Direktor Vedran Bubalo ističe kako se samo poslovanje Tehnološkog parka bazira na iznajmljivanju poslovnih prostora, odnosno usluga koje su navedene u jednom od ranijih poglavlja. Plaćanjem tih najamnina (usluga) Tehnološkom parku od strane poduzeća stanara, generira se i najviše ukupnih prihoda. Ti prihodi osim što se troše na pokrivanje režijskih i drugih troškova vezanih uz održavanje poslovnih prostora (zgrade), isplate plaća zaposlenicima Tehnološkog parka Varaždin, troše se i na organizaciju i održavanje mnogobrojnih aktivnosti. Kao što je spomenuto na početku ovog istraživačkog dijela rada, Techpark održava radionice i edukacije namijenjene kako stanarima, tako i drugoj zainteresiranoj populaciji, poput primjerice studenata s Fakulteta organizacije i informatike ili Sveučilišta Sjever.

Osim navedenih aktivnosti, Tehnološki park Varaždin bavi se i pripremom i ishođenjem potrebne projektne dokumentacije, kako za sam Techpark, tako i kao pomoć stanarima parka, što je već ranije spomenuto. Prije samog početka pripreme poslovnih planova, važno je odrediti problematiku koja se želi riješiti projektnom prijavom, odnosno važno je postaviti prave, tj. adekvatne ciljeve projekta. Po postavljanju opisanog, započinje priprema poslovnih planova, a ona uključuje planiranje projektnih aktivnosti, vezanih rezultata, ali i indikatora kojima se će se provjeravati realizacija planiranih rezultata. Među najvažnijim stavkama projekata ističe se planiranje projektnog budžeta, odnosno troškova vezanih uz realizaciju planiranih aktivnosti. Osim toga, važno je i realno postaviti vremenske okvire realizacije projektnih aktivnosti, kako bi se ciljevi projekta mogli ispuniti do kraja trajanja projekta. Po ostvarenju financijskih sredstava prijavitelji su dužni dostavljati izvješća i ostali dokaznu dokumentaciju o realizaciji aktivnosti koje su planirane kroz projekt. Prema riječima direktora, kad takav projekt prijavljuje poduzeće samostalno, to zahtjeva dodatan napor poduzetnika i skretanje fokusa s poslovanja poduzeća, a to poduzetnicima početnicima posljedično stvara značajan problem. Stoga, Techpark nastoji u svemu opisanome što više pomoći, kako taj fokus ne bi bio izgubljen.

Opisano poslovanje Tehnološkog parka Varaždin temelji se na aktivnostima koje su rezultat inicijativa koje se nadograđuju iz godine u godinu za potrebe održavanja ispunjenosti postavljenih ciljeva, ali ovisno o potrebama tržišta, kao i samih poduzeća stanara. Navedene inicijative detaljnije su pojašnjene u idućem poglavlju.

### 5.2.2.2. Inicijative Tehnološkog parka Varaždin

Izvešćem o radu 2022. godine navodi se kako su inicijative Tehnološkog parka Varaždin podijeljene na 3 temeljna pravca. U ta 3 pravca ubraja se dodatno unapređenje usluga Techparka, organizacija različitih konferencija, edukacija, treninga i radionica te daljnje sudjelovanje u projektima i prijavama na natječaje.

Samo unapređenje usluga Techparka podrazumijeva daljnje pružanje prostora, opreme i infrastrukture poduzećima stanarima, kako bi i dalje mogli razvijati i dizajnirati inovativne proizvode i usluge. Međutim, kroz ovu inicijativu fokus se stavlja na unapređenje *coworking* prostora, „Makerspace-laboratorija“ te unapređenje službenog web-a i oglašavanja. *Coworking* prostor namijenjen je za kratkoročni ili dugoročni najam digitalnim nomadima, freelancerima, studentima i svim zainteresiranim pojedincima koji se bave digitalnom tehnologijom s fleksibilnim pristupom radu. „Makerspace-laboratoriji“ služe za prototipiranje i dizajn proizvoda, a u ovom slučaju inicijativa je ponuditi upotrebu navedenih prostora i uređaja tržištu na komercijalnoj osnovi. Naposljetku, unapređenjem web stranica nastoje se ojačati komunikacijske aktivnosti i djelatnosti Techparka, kao i komunikacija između samih poduzeća stanara. Kad je riječ o drugom pravcu u kojem se kreću inicijative Techparka – organizacija konferencija i drugih edukativnih događaja, njima se nastoji pomoći poduzećima stanarima u pokretanju održivog poslovanja. To uključuje programe podrške poput „Voogole akceleratora“ i vezanih jednodnevnih konferencija (o njima će više riječi biti u kasnijem poglavlju „Planovi za budućnost Tehnološkog parka Varaždin“), radionice s temama vezanim uz, primjerice programe osiguranja kapitala i likvidnosti poslovanja, mogućnosti EU sredstva za rast i razvoj, START-UP programe i druge kreativne radionice. Osim spomenutih organiziraju se i dani otvorenih vrata te različite tematske rasprave poduzetnika i akademskog osoblja.

Izvešćem o radu 2022. godine naglašavaju se i inicijative u okviru projekata i projektnih prijava kojima se uvelike radi, kako na ostvarivanju dodatnih sredstava za unapređenje Techparka, tako i na ostvarenju kvalitetnih profesionalnih kontakata samog društva, ali i poduzeća stanara. Drugim riječima, kao što je naveo direktor u intervjuu, suradnje s brojnim poduzećima, visokoobrazovnim ustanovama te drugim javnim i privatnim poduzećima, na projektima vezanim uz različitu problematiku dodatno se radi na procesu umrežavanja, kako Techparka, tako i njegovih stanara.

Navedenim se dokazuje kako Tehnološki park Varaždin ulaže značajne napore u realizaciju ranije spomenutih ciljeva, a među kojima se prije svega ističe ulaganje i pomaganje poduzećima u njihovom poslovanju, kao temelj razvoja poduzetništva. Osim toga, realizacijom ciljeva Techparka radi se i na ulaganjima, tj. unapređenju društvenog kapitala.

### 5.2.3. Planiranje strategije umrežavanja

Ranije u ovom diplomskom radu spomenuto je kako su grad Varaždin, Fakultet organizacije i informatike te Sveučilište Sjever osnivači Tehnološkog parka Varaždin, no kroz intervju s direktorom pozornost je, za početak, skrenuta na samu ideju i početak planiranja Techparka kao strategije umrežavanja. Kao što je naveo gosp. Vedran ideja o Techparku nastala je na temelju inicijativa nekoliko poduzeća s područja samog grada Varaždina koji su u početku poslovanja od grada dobili početne prostore. Također, s rastom zanimanja, ali i poslovanja poduzeća inicijatora, grad im je dodijelio ovu nekretninu u kojoj se trenutno Tehnološki park Varaždin i nalazi.

Prije samog početka poslovanja, kroz planiranje strategije umrežavanja postavljeni su i njezini ciljevi, vizija i misija koje su citirane u jednom od ranijih poglavlja ovog dijela rada. Kako ističe sam direktor Vedran, one su osmišljene na temelju početnog cilja – jačanje i poticanje poduzetništva u gradu Varaždinu. Sami osnivači u suradnji s ondašnjim poduzećima inicijatorima pokretanja Tehnološkog parka Varaždin koncipirali su te osnovne elemente strategije umrežavanja. Prema tome, kao što navodi direktor Vedran, samo tržište na koje je usmjeren Tehnološki park Varaždin odnosi se upravo na varaždinsko područje. Bez obzira iz kojeg dijela Hrvatske poduzetnik dolazi, učlanjenjem u Techpark on direktno sudjeluje u razvitku i pomaganju varaždinskog poduzetništva.

Također, Pravilnikom o radu Techparka određeno je kako se direktor Tehnološkog parka Varaždin bira putem raspisanog javnog natječaja. Sve se pristigle prijave na navedeni natječaj ocjenjuju od strane Povjerenstva kojeg čine predstavnici sva 3 osnivača (Grad Varaždin, Fakultet organizacije i informatike te Sveučilište Sjever). Po konačnoj odluci Povjerenstva, izabrani kandidat, odnosno novi direktor društva dobiva mandat u trajanju od 4 godine. (Pravilnik, 2022.)

Vezano uz osnivače i čelne ljude, u ovom segmentu važno je opisati i način na koji se donose odluke u Tehnološkom parku Varaždin. Kako ističe sam direktor, što se tiče samog poslovanja, direktor društva glavna je osoba koja naposljetku donosi konačnu odluku o aktivnosti koja se planira ili slično. Međutim, to se ne događa bez prethodnih konzultacija s ostalim zaposlenicima Tehnološkog parka Varaždin. Vezano uz to, direktor navodi primjer kako i dan danas timski rade na pregledavanju i analizi prednosti, odnosno mogućnosti pojedinih raspisanih natječaja.

Iz svega opisanoga, ali i prema detaljima koji će biti opisani u nastavku istraživanja, dat će se ocjena o uspješnosti planiranja strategije umrežavanja, ali i njezine primjene. Navedeno će biti opisano u posljednjem poglavlju ovog istraživačkog dijela rada.

#### 5.2.4. Počeci djelovanja Tehnološkog parka Varaždin

Direktor je više puta kroz intervju istaknuo kako je Tehnološki park Varaždin od prvog trenutka djelovanja pobudio zainteresiranost građana Varaždina, a posebice aktivnih poduzetnika. Kako navodi, o tome mnogo govori činjenica kako je od samog osnivanja i useljenja u zgradu koju im je na korištenje dao grad Varaždin, popunjenost poslovnih prostora uvijek bila na iznimno visokim razinama. Kako bi svojim stanarima omogućili što bolje uvjete „stanovanja“ u Tehnološkom parku Varaždin, od samog su početka u kompleks ulagane velike količine financijskih sredstava. Također, prepoznali su i brojne mogućnosti, ali i prednosti prijavljivanja na natječaje za ostvarivanje bespovratnih financijskih sredstava. Tako su prijavom na jedan od natječaja, 2009. godine završili obnovu „starog“ dijela zgrade, čime se postiže sigurnost, ali i kvaliteta uporabe infrastrukture Tehnološkog parka Varaždin.

To se nadovezuje i na daljnje godine poslovanja s posebnim naglaskom na godine nakon energetske obnove infrastrukture Tehnološkog parka Varaždin. Kako piše Čolaković (2020.) nakon obnove infrastrukture Techparka na postojeću ranije spomenutu obnovljenu zgradu, ukupna površina Tehnološkog parka Varaždin povećana je za 500 m<sup>2</sup>. U tom moderno opremljenom i uređenom prostoru koji je u potpunosti prilagođen osobama s invaliditetom, podignuta je kvaliteta sadržaja kojeg nudi Tehnološki park Varaždin svojim stanarima. U to svakako valja ubrojiti novoopremljenu kuhinju, kao i druge, brojne prostore za neformalna druženja koja će stanarima Techparka služiti kao sjajna mjesta za nova umrežavanja i suradnje, razmjene iskustva i znanja s drugim stanarima kompleksa. Osim toga, ono što je doprinijelo i samom kvantitativnom proširenju Tehnološkog parka Varaždin je i otvorenje ukupno 26 novih ureda, odnosno poslovnih prostora. Kao što navodi Čolaković (2020.) svih 26 ureda Tehnološkog parka Varaždin popunjeno je u samo 2 tjedna od dana otvaranja.

Važan ishod početka djelovanja Tehnološkog parka Varaždin je i pokretanje neprofitne udruge Makerspace u suradnji s poduzećima stanarima. Konkretno, radi se o „kolaborativnom radioničkom prostoru za brzo prototipiranje i proizvodnju fizičkih proizvoda“. (techpark.hr, bez dat.b) Na to se može nadodati i navod direktora kako udruga na raspolaganju ima i ona upravlja mnogobrojnom opremom (također nabavljenom sredstvima iz EU fondova), a među njima se ističe oprema za 3D skeniranje, 3D printanje, laserski rezači te drugi alati i uređaji. Kao što je i ranije u radu spomenuto, sva navedena oprema na raspolaganju je svim stanarima Tehnološkog parka Varaždin besplatno, bez ikakvih naknada ili bilo kakvog posebnog plaćanja korištenja. Prema riječima direktora, navedena oprema dostupna je za korištenje i drugim poduzećima koji su članovi udruge Makerspace, a nisu stanari Tehnološkog parka Varaždin. Danas udruga, osim što upravlja opremom Tehnološkog parka Varaždin, organizira i mnogobrojne edukativne događaje, poput primjerice „Ljetne škole u TECH\_PARKU“ za djecu od 8 do 14 godina koju sva zainteresirana djeca mogu polaziti tijekom ljetnih školskih praznika.



## 5.2.5. Stanari i članstvo u Tehnološkom parku Varaždin

Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju, od samog početka djelovanja Tehnološkog parka Varaždin zabilježena je visoka zainteresiranost poduzeća za zakup poslovnih prostora i članstvo. Međutim, kad je riječ o broju samih stanara u Tehnološkom parku Varaždin u posljednje 3 godine (2020., 2021. i 2022. godina), direktor Vedran navodi kako se u prosjeku 5 – 10 poduzeća učlani u Techpark, odnosno zakupi poslovni prostor. S druge strane, između 5 i 10 poduzeća godišnje preraste, odnosno odlazi iz Techparka i ne produljuje najam, odnosno članstvo u Techparku. Također ističe kako je sveukupno gledajući, kroz Tehnološki park Varaždin u posljednje 3 poslovne godine prošlo oko 90 poduzeća. Prema tome se može reći kako se u Tehnološkom parku Varaždinu radi o nivelaciji kad je riječ o broju članica te da posljednjih godina on zadržava čvrst kontinuitet bez ikakvih naznaka za pad zainteresiranosti i popularnosti članstva u Techparku.

Prema Izvješću o radu iz 2022. godine navedene su usluge koje Tehnološki park Varaždin nudi svojim stanarima, a to su:

- Inkubacija,
- Post-inkubacija (najtraženija usluga),
- Akceleracija
- Virtualni ured,
- Coworking.

Kad je riječ o pretežitim djelatnostima poduzeća stanara u Tehnološkom parku Varaždin može se reći kako postoji širok spektar djelatnosti kojima se stanari bave, međutim najviše prevladava IT digitalna industrija. Osim navedenog direktor Tehnološkog parka Varaždin navodi kako većina stanara radi na inovativnim, potpuno novim ili unaprijeđenim postojećim informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, kako se bave digitalnim marketingom i drugim djelatnosti IT sektora.

Ranije je navedeno kako je upravo post-inkubacija najtraženija usluga koju Techpark nudi svojim stanarima. Prema riječima direktora Vedrana, na varaždinskom području nije učestalo da se na tržištu javlja veći broj *start-up* poduzeća, već se pretežito radi o održavanju poslovanja zrelih poduzeća. Ta se činjenica zapravo ogleda i na samu strukturu poduzeća u Tehnološkom parku Varaždin kad se sagleda sa strane starosti, odnosno zrelosti poduzeća stanara. Drugim riječima, u Tehnološkom parku nalazi se najviše zrelih poduzeća, dok se broj poduzeća početnika – *start-up* poduzeća (poduzeća do 3. godine starosti – prema klasifikaciji Zakona o unapređenju poduzetničke infrastrukture, 2021.) kreće u nešto manjim okvirima.

### 5.2.5.1. Postupak učlanjenja i kriteriji odabira

Kako bi sva zainteresirana poduzeća postala punopravni stanari, odnosno članovi Tehnološkog parka Varaždin, oni moraju proći kroz poseban proces učlanjenja te zadovoljiti neke osnovne uvjete. Prema riječima direktora, trenutačno je na službenim stranicama trajno otvoren javni natječaj za zakup poslovnih prostora u Techparku. U sklopu navedenog ističe se kako: „Pravo na zakup poslovnog prostora TECH PARK Inkubatora za nove tehnologije imaju poduzetnici početnici, postojeći poduzetnici i poduzetnici čija proizvodnja nema negativan utjecaj na okoliš.“ (techpark.hr, bez dat.c)

Tehnološki park Varaždin je za pristupanje, odnosno za ostvarivanje zakupa poslovnog prostora propisao nekoliko važnih kriterija za ostvarenje zakupa, a oni su određeni Pravilnikom o utvrđivanju kriterija i postupka za dodjelu u zakup prostora i korištenje poduzetničke infrastrukture Inkubatora za nove tehnologije u Varaždinu, donesenom 2022. godine. Prema tom Pravilniku prednost u ostvarivanju zakupa poslovnog prostora u Tehnološkom parku Varaždin pod povoljnijim uvjetima imaju poduzetnici početnici (poduzeća do 3. godine starosti) koja zadovoljavaju nekoliko osnovnih kriterija. Neki od njih su:

- obavljanje djelatnosti koje su deficitarne na području grada Varaždina (ICT, multimedija, digitalna grafika, bioinformatika...)
- veći stupanj tehnološke inovativnosti
- veći broj zaposlenih ili njegovo planiranje (visokoobrazovni radni kadar)
- žene poduzetnice
- zapošljavanje većeg broja osoba s invaliditetom ili se nalaze u pretežitom/isključivom vlasništvu poduzeća
- poduzetnici koji imaju veći tržišni potencijal i drugi kriteriji.

Također, spomenutim Pravilnikom (2022.) propisano je i nekoliko jednostavnih obveza za poduzeće zainteresirano za zakup. Navedeno se odnosi na ispunjavanje i predaju nekoliko osnovnih zahtjeva, pripremu i predaju poslovnog plana te dostavu ishodne dokumentacije. Među obveznim zahtjevima ističe se onaj za već registrirana poduzeća, ali i za one poduzetnike koji imaju u razvitku svoje poduzeće koje još nije registrirano. U zahtjevu za registrirana poduzeća traže se osnovni kontakt podaci osobe prijavitelja te osnovni podaci o registriranom poduzeću (naziv, postojeća adresa, žiro-račun, telefon, pravni oblik, vlasnik i slično). U zahtjevu namijenjenom neregistriranim poduzećima također se traže kontakt podaci osobe prijavitelja, te podaci o planiranoj djelatnosti, pravnog oblika, sjedišta, vremena registracije neregistriranog poduzeća i druge važne informacije o specifičnim zahtjevima poput planiranog broja zaposlenih, punjač za elektronično vozilo i slično. Na istom principu sastavljene su i Izjave o odgovornosti za nastalu materijalnu štetu koje se također moraju

predati po prijavi za zakup poslovnog prostora u Techparku. Osim dostave popunjenih Zahtjeva i Izjava, prijavitelj je dužan dostaviti i pripadajući poslovni plan kojim se opisuju pojedinosti poduzeća poput podataka o poduzetniku, nastanku poduzetničke ideje, konkretnog predmeta poslovanja, postojeće lokacije i slično. Međutim, osim osnovnih informacija, poslovnim planom nužno je obuhvatiti i tehnološko-tehničke elemente ulaganja, podatke o tržištima nabave i prodaje, kao i financijskih elemenata poduhvata koji uključuju izvore financiranja, projekciju prihoda, poslovanja i osoblja. Osim navedenog potrebno je dostaviti i odgovarajuću ishođenu dokumentaciju poput dokaza o upisu u odgovarajući registar, dokaza o nepostojanju poreznih ili drugih pristiglih obveza prema državnom proračunu i/ili gradu Varaždinu i drugu dokumentaciju ovisno o primjenjivosti.

Također, osim zakupa pod povoljnijim uvjetima Tehnološki park Varaždin nudi i mogućnost zakupa poslovnih prostora pod komercijalnim uvjetima. Prema Pravilniku (2022.) pravo na takvu vrstu zakupa imaju i fizičke i pravne osobe koje se ne smatraju poduzetnicima-početnicima. Međutim, to vrijedi samo u slučajevima da u sklopu infrastrukture Techparka ima slobodnih poslovnih prostora, bez zainteresiranih poduzetnika-početnika. Poduzećima koja se javljaju na takav tip zakupa visina zakupnine ugovara se u visini tržišne cijene zakupa, a u slučaju da se više poduzetnika javilo za isti poslovni prostor, prihvaća se poduzeće čija ponuda sadrži viši iznos. Kao što je slučaj i za poduzeća koja se javljaju na natječaj za zakup pod povoljnijim uvjetima, i podnositelji prijave za zakup pod komercijalnim uvjetima dužni su dostaviti svu propisanu prijavnu i ishođenu dokumentaciju (Izjave, dokazi o upisu u registar i sl.). Međutim, u njihovom slučaju postoji nekoliko manjih izmjena koje isključuju dostavu poslovnog plana i Zahtjeva.

Pravilnikom (2022.) je određeno kako odluku o dodjeli zakupa poslovnog prostora donosi imenovano Povjerenstvo. Upravo spomenuto Povjerenstvo sastoji se od 3 člana koje imenuje uprava (direktor) Tehnološkog parka Varaždin. Osim što odluka treba biti donesena prema ranije navedenim kriterijima prednosti, ona se donosi i na temelju kvalitete pripremljenog poslovnog plana. Također, Povjerenstvo može donijeti i odluku o proširenju ocjenjivanja prijave. To znači kako podnositelj prijave može biti pozvan na dodatni usmeni intervju i po obavljanju navedenog dodijeliti određene bodove i naposljetku odluku o dodjeli poslovnog prostora poduzeću. Odmah po donošenju odluke, Povjerenstvo poziva odabrane poduzetnike podnositelje prijave i potpisuje se „Ugovor o zakupu TECH PARK poslovnog prostora“ kojim se uređuju međusobna prava i obveze ugovornih strana.

Važno je istaknuti kako se sve pristigle prijave prikupljanju cijeli mjesec te se u razmatranje uzimaju po isteku tog mjeseca. Također, najkasnije do 10. u mjesecu ažuriraju se podaci o popunjenosti poslovnih prostora na kalendarima objavljenim na službenim web stranicama Tehnološkog parka Varaždin.

## 5.2.6. Izvori konkurentske prednosti

U ovom poglavlju bit će dani pregled osnovnih izvora konkurentske prednosti Tehnološkog parka Varaždin u odnosu na druge mreže na tržištu. Članstvo će biti analizirano u okviru prednosti, ali i ograničenja koje nosi članstvo u Techparku, kao i očekivane koristi, odnosno resursi koje ono nudi stanarima.

### 5.2.6.1. Prednosti članstva

Najvažnija prednost članstva u Tehnološkom parku Varaždin je činjenica kako ono, osim što poduzećima daje značajne olakšice kad su u pitanju zakupnine poslovnih prostora, ponajviše inicijativama uprave Techparka, radi na poboljšanju njihova poslovanja, odnosno njihovu rastu i razvitku. To se ponajprije ogleda kroz činjenicu kako, kao što navodi direktor, Tehnološki park Varaždin omogućava čistu situaciju stanarima da se direktno fokusiraju na svoje poslovanje bilo u okviru marketinških, poslovnih ili drugih aktivnosti poduzeća. To znači kako članstvom u Tehnološkom parku Varaždin poduzeća, bilo početnici ili zreli poduzetnici, ne trebaju brinuti o nikakvim „sporednim“ stvarima poslovanja, poput održavanja poslovnog prostora, plaćanja režija, općenitoj dostupnosti energenata i drugim elementima poslovanja.

Kao što je više puta spominjano kroz rad, u sklopu članstva u Tehnološkom parku Varaždin, stanari imaju mogućnost sudjelovanja, ali direktor ističe i mogućnosti suorganizacije važnih edukativnih događaja kojima im se omogućuje da dodatno unaprijede svoje znanje i poslovanje, bilo u okviru pravnih, poslovnih, projektnih ili drugih pitanja. Osim što oni mogu izraziti svoje inicijative i prijedloge za gostima predavačima iz interesantnih područja, oni sami mogu biti izlagači na nekom od događaja i time prenijeti svoje znanje i iskustvo svim polaznicima događaja, što je zapravo i temelj strategije umrežavanja Tehnološkog parka Varaždin.

Nadalje, vezano uz ranije spomenute inicijative izrade novih web stranica Techparka, kroz intervju direktor je istaknuo kako su one trenutačno u procesu izrade te kako će donijeti nekoliko osnovnih noviteta. Prije svega to će biti web stranica na kojoj će se moći vidjeti popis svih trenutačnih, ali i prethodnih članica Techparka kako bi se na što jednostavniji način poduzeća mogla umrežiti, bilo kroz traženje referenci, razmjenu znanja srodne djelatnosti ili drugo. Poznato je kako članstvom u Techparku stanari imaju olakšan pristup svježim, novim informacijama o potrebama i promjenama na tržištu, kako bi svoje poslovanje mogli što brže prilagoditi novonastaloj situaciji. Novim web stranicama, taj će se pristup informacijama digitalizirati, ali i ono najvažnije – dodatno ubrzati. Nastavno na digitalizaciju pristupa, inicijative Techparka za budućnost idu u smjeru razvitka i slanja mjesečnih dopisa poduzećima stanarima sa svježim novostima vezanim uz njihovo poslovanje. (Izvešće o radu, 2022.)

Općenito gledajući, kroz sve opisano proteže se koncept međusobne suradnje stanara Techparka, ali i stanara s poduzećima izvan društva, što najviše doprinosi temeljima razvitka strategije umrežavanja. Naravno, kao i u svakoj zajednici ili udruženju, poslovnom ili neformalnom, sve mora biti u skladu s etičnim načelima, što znači kako svi stanari moraju međusobno poštovati jedni druge, bez ikakvih diskriminatornih radnji. Također, ono podrazumijeva brigu i o utjecaju poslovnih aktivnosti i odluka na cjelokupnu zajednicu u Tehnološkom parku Varaždin, kao i njegovom okruženju čime se stvaraju temelji međusobnog povjerenja, dugoročnih suradnji i uspjeha u poslovanju.

U okviru prednosti članstva za stanare Techparka vezanih uz olakšice, direktor dodatno ističe beneficirane cijene. Općenit cjenik usluga koje Techpark nudi svojim stanarima javno je objavljen na njihovim službenim web stranicama, no za potrebe ovog istraživanja fokus je stavljen većinski na cijene zakupnina. Kao što je to opisano u Pravilniku (2022.) cijene zakupnina ovise o tipu zakupa koji se uzima, ali i o starosti, odnosno godini inkubacije poduzeća podnositelja zahtjeva. Prema tome cijene zakupa pod povoljnijim uvjetima iznose:

- 1. godina inkubacije – 40% tržišne cijene zakupa
- 2. godina inkubacije – 60% tržišne cijene zakupa
- 3. godina inkubacije – 80% tržišne cijene zakupa
- 4. i sve ostale godine – poduzetnik-početnik izlazi iz postupka inkubacije i ako želi nastaviti koristiti usluge zakupa poslovnog prostora u Techparku, plaća se puna tržišna cijena zakupa po m<sup>2</sup>.

Kad je riječ o cijeni zakupa pod komercijalnim uvjetima za sve ostale poduzetnike, ona mora odgovarati najmanje tržišnoj cijeni, koja je određena cjenikom ili prema drugoj dogovorenoj cijeni zakupnine (ukoliko je više poduzeća podnijelo zahtjev za isti poslovni prostor, prihvaća se viša ponuda). Osim zakupnine u zakupu pod komercijalnim uvjetima poduzetnici su dužni plaćati i režijske troškove za poslovni prostor koji je u zakupu po cijeni koja je također određena objavljenim cjenikom.

Prema riječima direktora, Tehnološki park Varaždin konstantno osluškuje sve potrebe svojih stanara te prema tome u obzir uzimaju i sve njihove prijedloge i inicijative koje predlože Upravi. To predstavlja značajnu prednost članstva za stanare jer time i one sudjeluju u napretku Tehnološkog parka Varaždin davanjem svojeg doprinosa. Drugim riječima, dijeljenjem, odnosno ulaganjem svoje inicijative, znanja i iskustva doprinose razvitku kako svojeg poduzeća, tako i drugih poduzeća stanara. Konkretni primjer je upravo neprofitna udruga „Makerspace“ koja je osnovana na inicijativu poduzeća stanara.

Jedna od važnih prednosti za poduzeća stanare u Tehnološkom parku Varaždin je i blizina Fakulteta organizacije i informatike, kao i Sveučilišta Sjever. Osim što se radi o 2 od

ukupno 3 osnivača Techparka, ono što je stanarima važno jesu studenti tih fakulteta koji često posjećuju poslovne prostore parka. Osim što sudjeluju na edukativnim radionicama s temama vezanim uz ekonomiju ili pak informatiku (programiranje) kako bi stekli što više novog znanja i iskustva, oni dijeljenjem svojih ideja također mogu doprinijeti razvitku poduzeća stanara. Kao što se često puta zna čuti, studenti dolaze direktno iz školskih klupa i učenjem su generirali različite ideje, a zbog toga lakše uviđaju i potencijalna rješenja određene problematike u poslovanju. To za poduzeća stanare znači kako mogu na lakši način unaprijediti svoje poslovanje i riješiti poslovne probleme, a vezano uz to i proširiti kvalitetu svojih zaposlenika zapošljavanjem zainteresiranih i kreativnih studenata.

Na temelju svega opisanog vidljivo je kako članstvo u Tehnološkom parku Varaždin poduzećima stanarima donosi zaista mnogobrojne prednosti koje se dotiču i onih najmanjih segmenata poslovanja. Od smanjenja obveza po pitanju plaćanja režija i beneficiranih cijena zakupnina, podizanja kvalitete radnog okruženja, pružanja mogućnosti konstantnog profesionalnog usavršavanja i unapređivanja znanja i iskustva, pa sve do olakšavanja zapošljavanja. Da su poduzetnici itekako svjesni svih navedenih prednosti koje im Techpark donosi, postoji niz argumenata koji su već ranije kroz rad navođeni, a tiču se brzine i konstantno visokog postotka popunjenosti poslovnih prostora Tehnološkog parka Varaždin.

#### **5.2.6.2. Ograničenja članstva**

Prema riječima direktora Vedrana jedina ograničenja koja Tehnološki park Varaždin postavlja poduzećima ona su ograničenja koja se tiču obavljanja pojedinih djelatnosti. Kao što je navedeno u Pravilniku (2022.) zakupi poslovnih prostora Techparka ne mogu se dodijeliti sljedećim:

- „poduzetnicima koji se bave samo trgovinom, ugostiteljstvom s pretežitim točenjem alkohola, kladionicama, kockarnicama ili drugim vrstama igara na sreću;
- poduzetnicima s tehnologijama koje zagađuju okoliš;
- poduzetnicima koji bi svojom djelatnošću (bukom i sl.) remetili poslovanje ostalih stanara TECH PARK poduzetničke infrastrukture;
- poduzetnicima čija bi djelatnost štetila ugledu TECH PARKA ili TECH PARK poduzetničke infrastrukture“.

Na navedeno se direktor Tehnološkog parka Varaždin nadovezuje kako drugih ograničenja u vezi nastupa na tržištu, stvaranja barijera ulasku u mrežu ili prezentaciji na tržištu, nema, pa se to zapravo može istaknuti kao dodatna prednost članstva u Tehnološkom parku Varaždin.

### 5.2.6.3. Očekivane koristi (resursi) članstva

Zajedno gledajući i opisane prednosti i ograničenja koja za svoje stanare nosi Tehnološki park Varaždin, važno je analizirati u kojoj mjeri i na koji način proizlazi očekivana korist iz članstva u tehnološkom parku Varaždin za sve njegove stanare.

U radu je već spomenut i detaljno opisan proces učlanjena novih poduzeća stanara u Tehnološki park Varaždin, kao i kriteriji prema kojima se određuje prednost pri dodjeli zakupa poslovnog prostora. Nakon odluke i samog potpisivanja Ugovora o zakupu poslovnog prostora, slijedi odabir, odnosno dodjeljivanje određenog programa novom stanaru, a sve ovisno o razvojnoj fazi (fazi životnog ciklusa poduzeća). Sukladno tome, postoji 5 osnovnih programa Techparka koji su također, već ranije nabrojani u ovom radu, a to su Inkubacija, Post-inkubacija, Akceleracija, Virtualni ured i *Coworking*. Oni se međusobno razlikuju prema uslugama koje uključuju, razini podrške i pomoći u poslovanju i sličnim elementima.

Inkubacija je prema Pravilniku (2022.) namijenjena poduzećima koja se nalaze u fazi razvoja i rasta prema životnom ciklusu poduzeća. U poslovnim prostorima stanarima ovog programa dostupno je stručno savjetovanje, pomoć i edukacija uz povoljnije uvjete zakupa prema cijenama koje su ranije opisane. Trajanje, odnosno razdoblje inkubacije poduzeća može trajati do njegove 3. godine poslovanja kada ono prestaje biti poduzetnik-početnik. Pravilnikom (2022.) se također određuje i konkretni cilj ovog programa, a taj je dovođenje poduzetnika-početnika do iduće faze životnog ciklusa - stabilnog poslovanja te mogućnosti rasta i razvoja izvan samog Tehnološkog parka Varaždin.

Drugi program koji Techpark nudi svojim stanarima je program Post-inkubacije koji se direktno veže na program Inkubacije. Drugim riječima, prema Pravilniku (2022.) u taj program prelaze svi poduzetnici koji žele nastaviti koristiti usluge Techparka pod komercijalnim uvjetima, nakon programa Inkubacije. Također, u program se mogu uključiti i ona poduzeća koja nisu završila proces inkubacije u Techparku. Navedeno je izrazito važno jer je intencija programa uključiti sve poduzetnike koji ostvaruju pozitivne poslovne rezultate kako bi na temelju svojeg znanja i iskustva mogli doprinijeti razvitku poslovanja poduzetnika-početnika (uključivanje u mentorstvo).

Prema Pravilniku (2022.), akceleracija, kao treći program Techparka, program je koji uključuje financijsku, infrastrukturnu i mentorsku podršku. Ona je namijenjena svim zainteresiranim razvojnim timovima / pojedincima i/ili poduzećima koji razvijaju proizvode ili usluge temeljem inovativnih rješenja i tehnologije kojom se potencijalno može stvoriti dodatna vrijednost za razvoj ponude grada Varaždina. Međutim, raspoloživost ovog programa u Techparku ovisi o dostupnim izvorima financiranja u trenutku podnošenja prijave za ovaj program.

Virtualni ured je program razvijen s ciljem pomoći i umrežavanja poduzetnika izvan Tehnološkog parka Varaždin. Osim toga, prema Pravilniku (2022.) se navodi kako se povezivanjem poduzeća stanara i poduzeća izvan parka, odnosno zajedničkom suradnjom stvara čvrsta osnova za razmjenu iskustava i znanja te se olakšava rast na globalnom tržištu. U sklopu tog programa stanarima se nudi mogućnost korištenja prostorija za sastanke i radionice, tehnička i organizacijska oprema i druge pogodnosti. Posljednji, ali ne i manje važan, program je *Coworking*. Prema Pravilniku (2022.) to je program kojim se stanari korisnici služe dijeljenim uredima, odnosno na korištenje imaju prostor koji, s jedne strane osigurava potrebnu privatnost, dok s druge potiče suradnju i komunikaciju među korisnicima. Program je kratkoročnog karaktera te ga korisnici mogu unajmiti na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj bazi.

Prema opisanome vidljivo je kako Tehnološki park Varaždin shvaća razlike i različite potrebe koje poduzeća imaju ovisno o fazi životnog ciklusa u kojem se nalaze. Prema riječima direktora, osim navedenih i opisanih pomoći u mentoriranju, korištenju opreme koja se nalazi pod upravljanjem udruge „Makerspace“, tu se još dodatno ističe i poticanje na internacionalizaciju. Ta faza je također spomenuta u teorijskog obradi teme, a tiče se stupanja poduzeća na tržišta van nacionalnog okvira. Osim prema riječima direktora i samim Pravilnikom (2022.) navedeno je kako Tehnološki park Varaždin potiče internacionalizaciju poduzetnika-početnika kroz niz različitih aktivnosti. Među njima se prije svega ističu nastupi na međunarodnim sajmovima specijaliziranim u njihovom području poslovanja. Osim poticanja na sudjelovanje, Tehnološki park Varaždin i sam organizira sajmove, prezentacije i stručne skupove. Kao što je već spomenuto, a i više će riječi biti u poglavlju o budućnosti poslovanja Techparka, „Voogole akceleracija i konferencija“ planirana je na međunarodnoj razini. Prema tome sva poduzeća stanari moći će upiti nova znanja poznatih poduzetnika koji će na toj konferenciji sudjelovati, a osim toga, ono možda i najvažnije – moći će se umrežiti s njima i proširiti riječ o svojem poduzeću te da tako dodatno unaprijediti poslovanje.

Također, Pravilnikom (2022.) se navodi kako Tehnološki park Varaždin surađuje s institucijama i drugim tehnološkim parkovima u Hrvatskoj, ali i u drugim zemljama Europske unije. Vezano uz konkurente na tržištu (ne samo mreže, već i konkurente stanara) Techpark, osim što provodi brojne edukacije na te teme, on stanarima pomaže i prilikom provjere same poduzetničke ideje, nužne zaštite intelektualnog vlasništva, kao i vezanih marketinških aktivnosti i prodaje. Stanari tako mogu na transparentan način, s punom podrškom pristupiti na tržište sa svojim inovativnim proizvodima i uslugama. U ovom je segmentu važno ponovno naglasiti kako Techpark uspješno koordinira svim aktivnostima koje doprinose svim postavljenim ciljevima i rastu očekivanje koristi članstva za sva poduzeća stanare, a o samim odnosima s drugim mrežama na području sjeverne Hrvatske više će riječi biti u sljedećem poglavlju rada.



### 5.2.7. Odnosi s drugim konkurentskim mrežama i međusobna razlika

Prema riječima direktora, druge mreže koje se mogu na području sjeverne Hrvatske istaknuti kao mreže sa sličnim poslovanjem kao Tehnološki park Varaždin su TICM (Tehnološko-inovacijski centar Međimurje), Tehnološki park Križevci i ZICER (Zagrebački inovacijski centar). Osim toga napominje kako se oni ne bi mogli nazvati konkurentima jer među njima vlada pozitivna energija, prožeta brojnim i učestalim suradnjama prvenstveno zbog zajedničkih interesa i bliskih područja djelovanja u okviru modela aktivnosti koje se provode u svakom od njih.

O kvalitetnoj i čvrstoj suradnji među konkurentskim mrežama govori činjenica kako oni zajednički pokušavaju pronaći rješenja za problematiku premošćivanja blisko povezanih mreža (poduzetničkih zajednica). U tom segmentu, direktor istaknuo je projekt koji je trenutačno u razradi, a tiče se pružanja zajedničkih usluga, kao što bi to bilo na primjer dijeljenje *coworking* poslovnih prostora u Tehnološkom parku Varaždin. Drugim riječima, one bi, osim stanarima parka, na korištenje bile omogućene i drugim povezanim mrežama, odnosno njihovim članovima. To bi zapravo podrazumijevalo otvaranje mogućnosti zakupa *coworking* prostora prema beneficiranim cijenama nekom poduzetniku koji, primjerice iz ZICER-a dolazi na nekoliko dana poslovnog putovanja u Varaždin. Od drugih suradnji ističu se međusobna gostovanja na edukativnim događajima u organizaciji drugih mreža, a direktor posebnu pažnju stavlja na prezentiranje Europske poduzetničke mreže (EEN) u drugim mrežama. U sklopu toga, Techpark omogućava članovima drugih mreža mogućnost učlanjenja u navedene europske i nacionalne organizacije, iako oni nisu stanari parka.

Usprkos čvrstoj međusobnoj podršci, poticanju i održavanju suradnje između navedenih mreža, ipak postoji nekoliko ključnih razlika kojima se Tehnološki park Varaždin diferencira od ostatka. Prema riječima direktora, za početak mogu se istaknuti primjeri edukativnih događaja u organizaciji Techpark-a među kojima se ističu „*Makerz meetup*“ i „*Devz meetup*“. Primjerice, „*Makerz meetup*“ je događaj koji organizira udruga Tehnološkog parka Varaždin – „*Makerspace*“. On je besplatan i u prvu ruku namijenjen hobistima, studentima i svim zainteresiranim posjetiteljima, ljubiteljima tehnologije. Do sada su bila organizirana 3 takva događaja, a u sklopu posljednjeg bilo je organizirano i natjecanje pod nazivom „*Makerthon 2022*“. Radilo se o atraktivnom natjecanju kroz koje su svi prijavljeni interesenti natjecali u izradi fizičkog proizvoda, a oni najbolji mogli su osvojiti nagradu u iznosu od 10.000 kn. Osim tog natjecanja, bila su organizirana i različita predavanja sa zanimljivom tematikom vezanom uz razvoj tehnologije i trendova. U segmentu natjecanja, direktor skreće pozornost na sličnost Techparka u odnosu na zagrebački ZICER koji ima mnogo veći kapital na raspolaganju nego sam park u Varaždinu. Sličan koncept ima i „*Devz meetup*“, također u

organizaciji Techparka kroz koji se, kako ističe direktor, kratkim predavanjima predstavljaju uspješne priče poduzetnika, tematike novih tehnologija, dizajna i programiranja.

Osim organizacije navedenih događaja, direktor je kroz intervju istaknuo kako se Tehnološki park Varaždin od drugih sličnih mreža ističe na temelju modela korištenja infrastrukture samog kompleksa. Kako navodi mreža poput TICM-a, ima možda mnogo vrijedniju i sveobuhvatniju infrastrukturu u svojem vlasništvu zbog djelatnosti i industrija koje ima u svojoj zajednici u odnosu na opremu koja je u vlasništvu Techparka. Međutim, ona se u njihovom slučaju u većinskom obimu koristi u znanstvene i istraživačke svrhe, a nešto manje u komercijalne svrhe. Ono što čini prednost Tehnološkog parka Varaždin po pitanju korištenja infrastrukture je ideja o eksploatiranju cjelokupne nabavljene opreme kroz udrugu „Makerspace“ cjelokupnoj zainteresiranoj populaciji. Direktor se u ovom segmentu nadovezao i rekao kako ta ideja nije opremu koristiti isključivo u komercijalne svrhe, već je poanta imati i koristiti opremu svrsi kojoj je ona zaista i namijenjena. U to ubraja prototipiranje, izrada manjih serija proizvoda i sličnim aktivnostima. Na to direktor nadovezuje i primjer mreža s zagrebačkog područja koje imaju određene dosta strože uvjete pristupanju mreži, ali i straga ograničenja za poduzeća članice u vezi s nastupima na tržištima i drugim općenitim elementima poslovanja. U tom se slučaju ističe prednost Tehnološkog parka Varaždin jer, kao što je ranije spomenuto, ono svoja poduzeća stanare ograničava samo po pitanju djelatnosti koje nanose štetu infrastrukturi, ostalim stanarima i slično. Kako navodi direktor, nisu i ne žele biti u poziciji u kojoj bi morali ograničavati poduzeća u odlukama vezanim uz njihovo poslovanje jer Techpark je tu da pruži podršku neovisnom, odnosno što samostalnijem razvitku poduzeća. Nastavno na udrugu „Makerspace“, direktor upravo nju ističe kao glavnu razliku u odnosu na ostale poduzetničke mreže. Kako navodi, u njezinom kratkom vremenu postojanja ona postiže sjajne rezultate kad su u pitanju promoviranje razvitka poduzetništva i njegovo poticanje. To se dokazuje brojnim događajima, odnosno natjecanjima koje ova udruga organizira, a koje iz godine u godinu bilježe sve veći rast posjećenosti te iz koje niču sve značajniji te sve veći i bolji rezultati.

Od drugih konkurentskih prednosti ponovno se ističe blizina samih visokoobrazovnih ustanova (Fakultet organizacije i informatike te Sveučilište Sjever) koji, kako navodi direktor, zbog smještenosti u istome gradu, a ne dislociranosti kao što je slučaj s drugim primjerima mreža, tvori kvalitetne rezultate. Drugim riječima, povezivanjem kvalitetnih resursa koje nude te dvije organizacije te resursa u okviru iskustva, opreme i poslovnih prostora koje u svojem vlasništvu posjeduje Tehnološki park Varaždin najviše se doprinosi razvoju i mladih umova u smjeru poduzetništva, ali i postojećih poduzeća daljnjem usavršavanju. Kako ističe direktor, da ti fakulteti nisu na ovim lokacijama na kojima se nalaze, rezultati Tehnološkog parka Varaždin bili bi vrlo vjerojatno na značajno nižim razinama u odnosu na konkurente.

## 5.2.8. Stavovi poduzeća stanara u Tehnološkom parku Varaždin

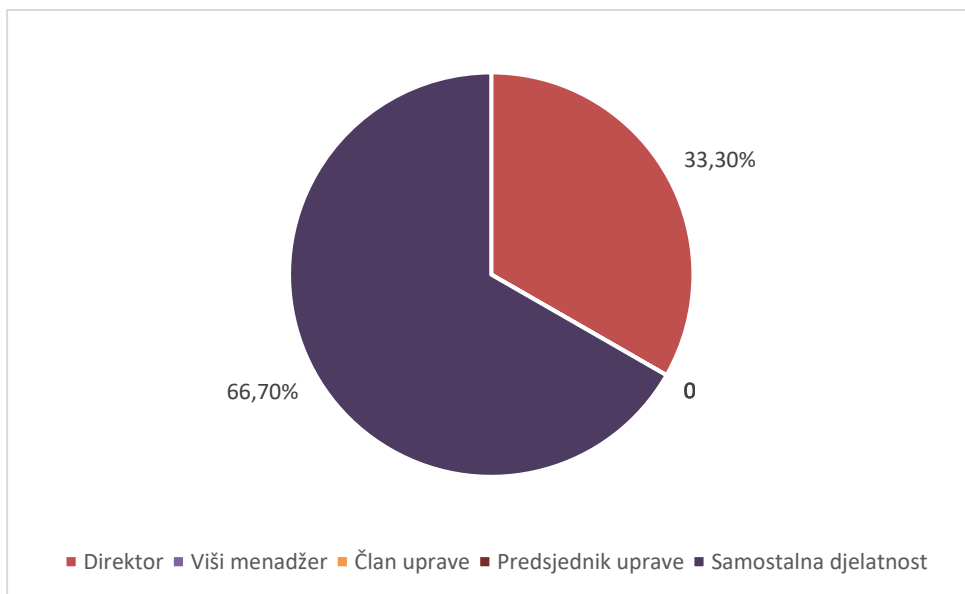
Kao što je spomenuto u uvodu ovog diplomskog rada, istraživanje tematike strategija umrežavanja, osim što obuhvaća dubinski intervju, obuhvaća i anketiranje poduzeća stanara Tehnološkog parka Varaždin o njihovim stavovima i mišljenjima o članstvu. Anketa je provedena putem unaprijed pripremljenog Google obrasca kojim su postavljena određena pitanja podijeljena u 4 glavne kategorije. To su općenita obilježja poduzeća stanara i Tehnološkog parka Varaždin, utjecaj suradnje, umrežavanja i resursa Techparka na način poslovanja i poslovnu uspješnost, ključni čimbenici djelovanja Techparka i naposljetku, ocjena poslovnog i gospodarskog okruženja u Hrvatskoj. Sva pitanja postavljena u anketi nalaze se u Prilogu 2 ovog diplomskog rada.

Za potrebe slanja ankete i obavještanja potencijalnih ispitanika o njezinoj dostupnosti, pripremljena je mala baza s dostupnim mail adresama poduzeća stanara Tehnološkog parka Varaždin. Prema toj bazi obavijest o anketi poslana je na ukupno 60 adresa poduzeća prvog dana kad je anketa postala dostupna, tj. otvorena za rješavanje. To se odnosi na 28.06.2023. godine, a rok za ispunjavanje bio je 07.07.2023. godine. Time je anketa bila dostupna za rješavanje ukupno 10 kalendarskih dana. Od ukupno 60 potencijalnih ispitanika, u zadanom roku na anketu je odgovorilo 9 poduzeća stanara. To čini ukupno 15% svih potencijalnih ispitanika. U iduća 3 poglavlja analizirani su svi pristigli odgovori za prve 3 kategorije pitanja i njima će se verificirati ranije utvrđene činjenice o Techparku, dok je ocjena poslovnog i gospodarskog okruženja obuhvaćena u istoimenom poglavlju.

### 5.2.8.1. Obilježja ispitanika

Ovom kategorijom pitanja fokus je stavljen na općenita obilježja poduzeća kojima će se detaljizirati ranije opisana struktura poduzeća stanara u Tehnološkom parku Varaždin. Neka od obilježja su broj zaposlenih, tržište kojem je orijentirano poduzeće, stopa izvoza i slično.

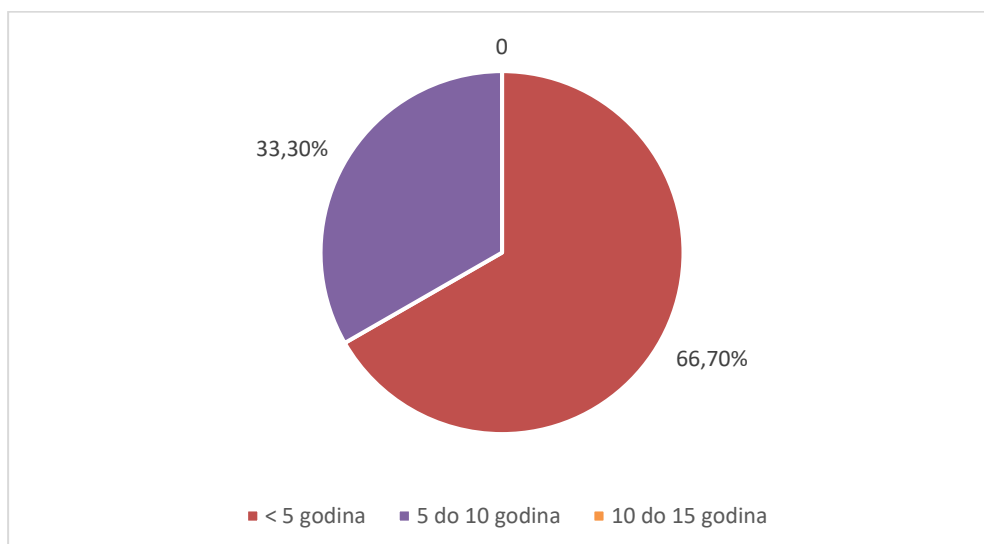
Prvo pitanje odnosilo se na definiranje pozicije zaposlenja osobe koja je anketirana. Prema Grafu 2. vidljivo je kako na postavljenu anketu odgovorilo najviše osoba iz samostalne djelatnosti (66,70% ispitanika), dok su ostale osobe zaposlene na poziciji direktora poduzeća. Prema tome može se i zaključiti kako je najveći postotak poduzeća u Tehnološkom parku Varaždin upravo onih registriranih za obavljanje samostalnih djelatnosti (*freelanceri* koji formalno imaju otvorene obrte), dok manji dio otpada na ostala društva (ukupno 33,30%).



Graf 3. Pozicija ispitanika u zaposlenju (Izvor: vlastito istraživanje, 2023.)

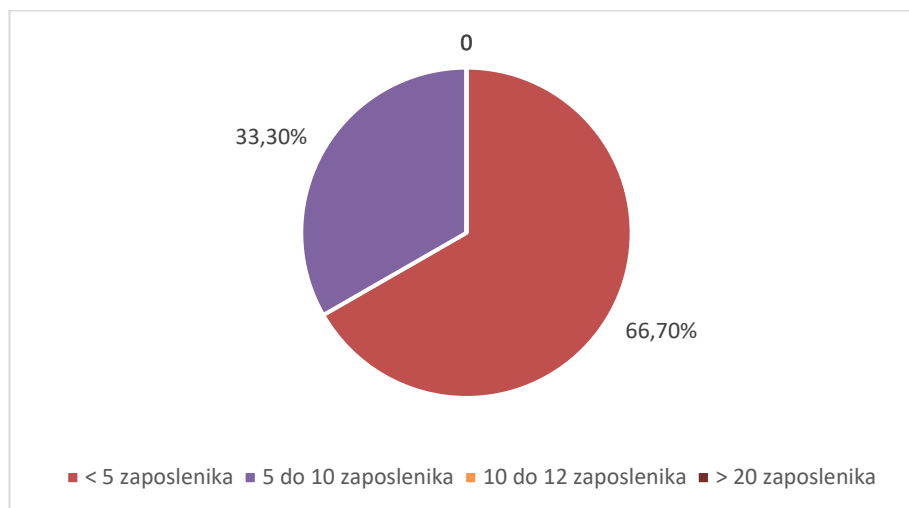
Idućim postavljenim pitanjem tražilo se navođenje grada i županije sjedišta poduzeća i u sklopu navedenog 100,00% danih odgovora glasilo je Varaždin, Varaždinska županija.

Nadalje, trećim pitanjem ankete utvrđivala se starost poduzeća. Među ponuđenim odgovorima nalazili su se odgovori: < 5 godina, 5 do 10 godina, 10 do 15 godina. Najviše ispitanika odabralo je odgovor < 5 godina (66,70%), dok je ostatak poduzeća (33,30%) odabralo odgovor: između 5 do 10 godina (Graf 4.).



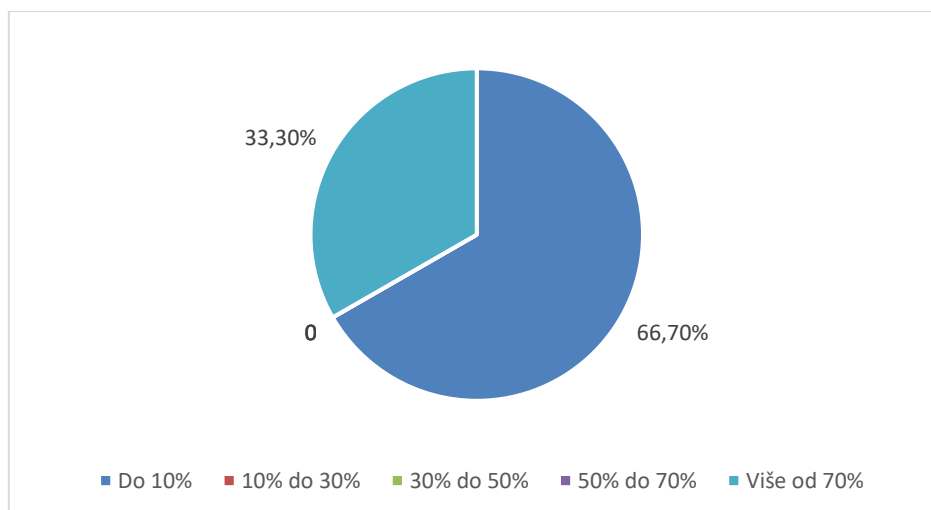
Graf 4. Starost poduzeća (Izvor: vlastito istraživanje, 2023.)

Kad je riječ o broju zaposlenih, 66,70% ispitanika odgovorilo je kako je u svojem poduzeću u posljednje 3 poslovne godine (2020., 2021. i 2022.) u prosjeku imalo manje od 5 zaposlenih, dok je preostalih 33,30% imalo između 5 i 10 zaposlenika. Opisani raspon vidljiv je na Grafu 5. ispod ovog teksta.



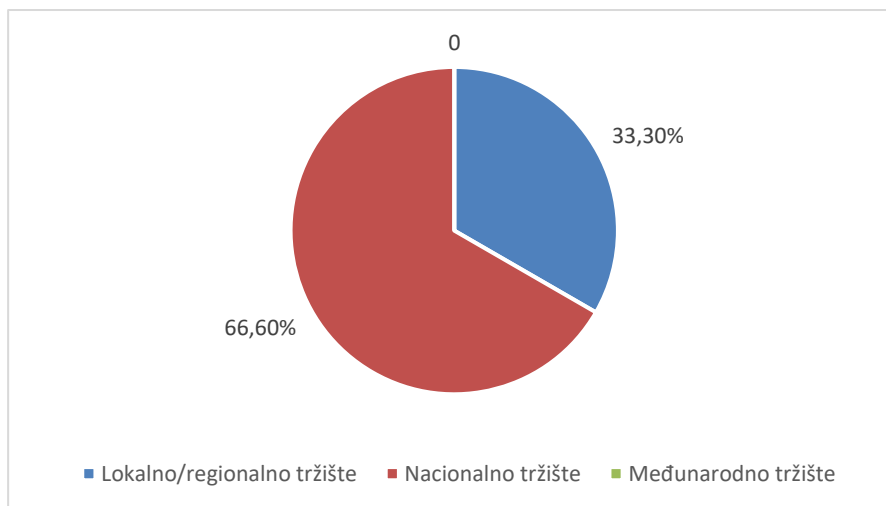
Graf 5. Prosječni broj zaposlenih u posljednje 3 poslovne godine (*Izvor: vlastito istraživanje, 2023.*)

Ovom anketom ispitala se i prosječna stopa izvoza u posljednje 3 poslovne godine (2020., 2021. i 2022.). Najviše ispitanika odgovorilo je kako im je stopa izvoza iznosila do 10%, dok je ostatak ispitanika odgovorilo više od 70% (Graf 6.).



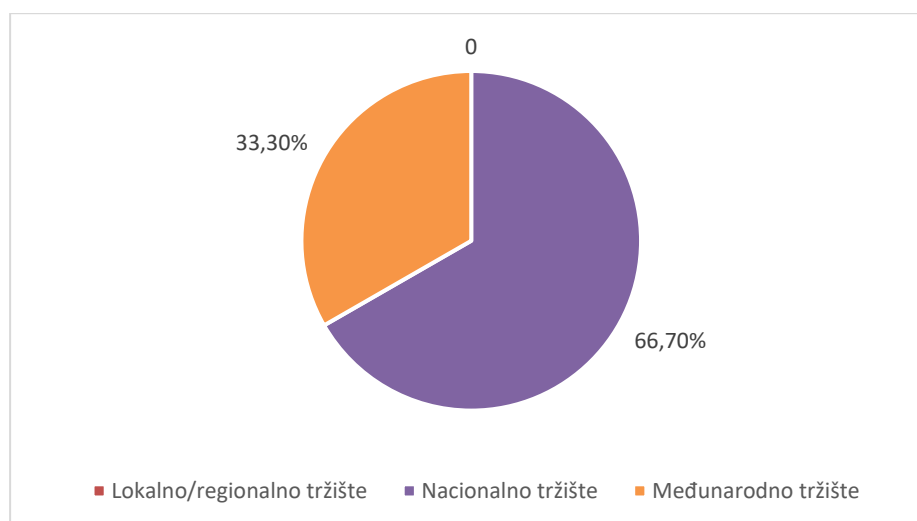
Graf 6. Prosječna stopa izvoza (*Izvor: vlastito istraživanje, 2023.*)

Idućim pitanjem ispitalo se pretežito tržište (> 50% ukupnog prometa) nabave inputa. 66,70% ispitanika odgovorilo je kako više od polovice svojih inputa nabavlja na nacionalnom tržištu, dok preostalih 33,30% stanara većinski udio svojih inputa nabavlja na lokalnom/regionalnom tržištu. Opisani podaci vidljivi su na Grafu 7. na idućoj stranici.



Graf 7. Pretežito tržište nabave inputa poduzeća stanara (*Izvor: vlastito istraživanje, 2023.*)

Nastavno na tržište nabave inputa, važno je bilo definirati i pretežita prodajna tržišta (>50% ukupnog prometa). Ukupno 66,70% ispitanika odgovorilo je kako više od 50% ukupnog prometa ostvaruju na nacionalnom tržištu, dok je ostalim poduzećima (33,30% ispitanika) pretežito međunarodno prodajno tržište. (Graf 8.)



Graf 8. Pretežito prodajno tržište stanara (*Izvor: vlastito istraživanje, 2023.*)

Nakon općenitih obilježja poduzeća stanara, postavila su se pitanja o članstvu u Tehnološkom parku Varaždin. Prema tome ispitanici su morali navesti inicijalan razlog pristupanja poduzeća samom Techparku. Svi pristigli odgovori istaknuli su dva osnovna razloga pristupanju, a to su:

- Poslovno okruženje – mogućnost umrežavanja
- Odlični uvjeti zakupa poslovnog prostora.

Iduće pitanje glasilo je: „Odaberite 5 najvažnijih ciljeva kojim, prema Vašem mišljenju, Tehnološki park Varaždin treba težiti.“ i ispitanicima je bilo ponuđeno 8 postavljenih ciljeva. Oni su navedeni u Tablici 6., a u istoj je i navedeno kako su ih ispitanici rangirali.

Tablica 6. Rangirani ciljevi prema važnosti

Ciljevi	Rang
1. Jačanje konkurentnosti članica na tržištu	
2. Zajednički pristup inputima i njihova visoka kvaliteta	1.
3. Razvoj inovacija članica mreže	4.
4. Unapređivanje kvalitete proizvoda i usluga članica mreže	
5. Poticanje razmjene znanja među članicama unutar i izvan mreže	5.
6. Unapređivanje kvalitete ljudskog kapitala, izgradnja kompetencija i kontinuirano profesionalno usavršavanje	2.
7. Ulaganje u razvoj dizajna, promotivne aktivnosti i izgradnju brendova članica mreže	
8. Brži razvoj malih i srednjih poduzeća.	3.

(Izvor: vlastito istraživanje, 2023.)

Pretposljednje pitanje ove kategorije postavilo je pred ispitanike zadatak ocijeniti važnosti pojedinih aktivnosti u rasponu ocjena od „Potpuno nevažno“ do „Izrazito važno“. U nastavku se nalazi Tablica 7. s popisom od ukupno 7 aktivnosti, a u istoj se nalazi i ocjena važnosti pojedine aktivnosti prema mišljenju ispitanika.

Tablica 7. Ocjena aktivnosti mreže

Aktivnost mreže	Ocjena važnosti
Suradnje s dobavljačima inputa	Niti nevažno niti važno
Promidžba mreže (na sajmovima, konferencijama...)	Niti nevažno niti važno
Pomoć prilikom pripremanja prijave za EU projekte i provedbama	Važno
Suradnje i razmjena iskustava s domaćim i međunarodnim mrežama	Izrazito važno
Aktivno predlaganje zakonskih i podzakonskih akata za bolje uvjete poslovanja i djelovanja mreže i njezinih članica	Važno
Doprinos razvitku industrija i struka koje se nalaze u mreži kroz razvijanje baze sektorskih podataka, izdavanje vlastitih sektorskih časopisa, primarna i sekundarna istraživanja sektorskih kretanja	Važno
Edukacija upravljačke strukture mreže i članica	Važno

(Izvor: vlastito istraživanje, 2023.)

Posljednje pitanje u ovom dijelu ankete glasilo je: „*Prema Vašem mišljenju koje aktivnosti Tehnološki park Varaždin treba koordinirati?*“. U sklopu navedenog pred ispitanike je postavljeno ukupno 11 aktivnosti koje su trebali ocijeniti sa jednom od ocjena u rasponu od „Potpuno nevažno“ do „Izrazito važno“. Kao što je vidljivo u Tablici 8. ispod ovog odlomka, ispitanici smatraju kako je najvažnija aktivnost kojom Tehnološki park Varaždin treba koordinirati vezana uz informiranje članica o postojećim, ali i novim potencijalnim izvoznim tržištima.

Tablica 8. Ocjena aktivnosti koje Tehnološki park Varaždin treba koordinirati

Aktivnosti koje Tehnološki park Varaždin treba koordinirati	Ocjena važnosti
Informiranje članica o postojećim, ali i novim potencijalnim izvoznim tržištima	Izrazito važno
Planiranje i provedba zajedničkih marketinških aktivnosti i nastupa na stranim tržištima	Važno
Rad na zajedničkom brendiranju	Važno
Zajednička nabava resursa	Važno
Planiranje i provedba zajedničkih prodajnih aktivnosti	Niti nevažno niti važno
Obuka menadžera i poticanje na kontinuirano profesionalno usavršavanje	Važno
Prikupljanje podataka i informiranje članica o tehnološkim trendovima	Važno
Provedba primijenjenih istraživanja	Važno
Obuka ostalih profila kadrova i poticanje na kontinuirano profesionalno usavršavanje	Važno
Provedba temeljnih istraživanja	Niti nevažno niti važno
Koordinacija javno – pravnih investicija	Niti nevažno niti važno

(Izvor: vlastito istraživanje, 2023.)

Kao što je vidljivo na temelju danih odgovora ispitanika, u Tehnološkom parku Varaždin prevladavaju prema veličini mikropoduzetnici s registriranim samostalnim djelatnostima većinski stari do 5 godina, od kojih većina ima prosječne stope izvoza do 10% te su im pretežita tržišta nabave i prodaje orijentirana na nacionalno tržište. Također, svi ispitanici dijele mišljenje o kvaliteti i povoljnosti zakupnina koje su, osim samog poslovnog okruženja naveli kao inicijalne razloge ulaska u Tehnološki park Varaždin.

Nadalje, dijeli se i mišljenje u vezi karakteristika koje bi mreža trebala njegovati, a među njima se specifično ističu zajednički pristup članica kvalitetnim inputima, unapređenju ljudskog kapitala i slično. Svim ispitanicima važne su i aktivnosti Techparka poput informiranja članica o trendovima i atraktivnim tržištima, suradnje s domaćim i međunarodnim mrežama i drugo.



### 5.2.8.2. Utjecaj suradnje, umrežavanja i resursa Tehnološkog parka Varaždin na poslovanje stanara

Ovom kategorijom pitanja ispitivan je utjecaj umrežavanja i resursa Tehnološkog parka Varaždin na način poslovanja njegovih članica i njihovu poslovnu uspješnost. Prvo pitanje u toj kategoriji odnosilo se na ocjenu čimbenika suradnje članica unutar samog Tehnološkog parka Varaždin u rasponu od „U potpunosti se ne slažem“ do „U potpunosti se slažem“. Oni su navedeni u Tablici 9. ispod ovog odlomka i uz svaki je navedena i ocjena kojom su ispitanici ocijenili pojedini čimbenik.

Tablica 9. Ocjena čimbenika suradnji članica unutar Tehnološkog parka Varaždin

Čimbenik suradnji članica unutar TPVŽ	Ocjena
Tehnološki park Varaždin brzo prihvaća nove članice i umrežava ih s drugim članicama.	Slažem se
Povezani smo s većim brojem poduzeća različitih veličina, starosti i mogućnosti unutar Tehnološkog parka Varaždin.	Niti se ne slažem niti se slažem
Među nama i ostalim članicama kompleksa vlada snažno povjerenje.	Niti se ne slažem niti se slažem
Učestalo se sastajemo s ostalim članicama kompleksa da bismo razmijenili resurse.	Niti se ne slažem niti se slažem
Naše poduzeće od samog početka članstva surađuje s ostalim članicama Tehnološkog parka Varaždin.	Slažem se
Veze s članicama u Tehnološkom parku Varaždin teško je mijenjati	Niti se slažem niti se ne slažem

(Izvor: vlastito istraživanje, 2023.)

Idućim pitanjem tražilo se ispitanike kratko pojašnjenje kako suradnje između njihovog poduzeća i ostalih članica Tehnološkog parka Varaždin utječu na način poslovanja.

Neki od odgovora su glasili: „*Odlično, pogotovo kada se ostvaruje obostrani rast i korist*“, kao i odgovor nešto drugačijeg karaktera: „*Ne surađujemo previše sa članicama, tržište je odavno postalo globalno i suradnja sa članicama nam više nije važna jer vrlo rijetko tko radi na sličnim, a kamoli istim rješenjima i tehnologijama.*“.

Prema opisanome dokazuje se izjava direktora kako neka poduzeća usprkos kvalitetno opremljenim prostorima i organiziranim događajima za neformalna druženja i dalje tome nisu previše sklona, već se samo i isključivo fokusiraju na svoje poduzeće i svoje poslovanje.

Osim suradnji članica s ostalim stanarima, ovom anketom ispitivala se i kvaliteta suradnji članica s poduzećima izvan Tehnološkog parka Varaždin. U nastavku se nalazi Tablica 10. s vrstama subjekata izvan poduzeća i vezanim ocjenama suradnji. Ispitanici su suradnje mogli ocijeniti s ocjenama u rasponu od „Nema suradnje“ do „Snažna suradnja“.

Tablica 10. Ocjena suradnji s subjektima izvan Tehnološkog parka Varaždin

Subjekti izvan Tehnološkog parka Varaždin	Ocjena suradnje
Dobavljači opreme	Slaba suradnja
Dobavljači usluga	Osrednja suradnja
Kupci	Suradnja je dobra
Visokoobrazovne institucije	Suradnja je dobra
Javne institucije (središnje i lokalne države)	Suradnja je dobra
Financijske institucije	Suradnja je dobra

(Izvor: vlastito istraživanje, 2023.)

Nastavno na konkretne ocjene ispitanika o suradnjama sa subjektima izvan Tehnološkog parka Varaždin, tražilo se i pojašnjenje kako ono utječe na poslovanje pojedinog stanara i njegovu poslovnu uspješnost.

Neki od odgovora ispitanika glasili su: „*Odlično te to predstavlja većinu mojeg poslovanja*“, kao i primjerice: „*Mi koji proizvodimo softver trebamo dobru suradnju samo sa kupcima i partnerima sa kojima nešto razvijamo i toga se držimo.*“, „*Suradnje između mojeg poduzeća i poduzeća van TP su ključ mojeg poslovanja, tako da imaju sjajan i izrazito važan utjecaj na poslovnu uspješnost poduzeća.*“.

Prema citiranim odgovorima može se zaključiti kako poduzeća imaju iznimno kvalitetne i uspješne suradnje sklopljene s poduzećima izvan Tehnološkog parka Varaždin. To potvrđuje i činjenicu koju je direktor Vedran više puta isticao kroz intervju, a ta je da Techpark sve svoje napore ulaže u umrežavanje stanara s poduzećima izvan Techparka. Na tome je najveći naglasak iz razloga što je cilj Techparka, osim razvitka stanara u vremenu inkubacije, razvitak poduzeća i van programa podrške. Drugim riječima, važno je poduzeća umrežiti sa subjektima izvan zajednice kako bi ona mogla nastaviti svoje uspješno poslovanje i u svojem potpuno neovisnom poslovanju nakon programa inkubacije.

Idućim pitanjem pred ispitanike je postavljen zadatak ocjene važnosti resursa Techparka kao izvora konkurentske prednosti. Oni su navedeni u Tablici 11., a uz pojedini resurs nalazi se i vezana ocjena koja je mogla biti u rasponu od „Potpuno nevažno“ do „Izrazito važno“.

Tablica 11. Ocjena važnosti resursa Tehnološkog parka Varaždin

Resursi Tehnološkog parka Varaždin	Ocjena važnosti
Izlaganje na sajmovima i izložbama	Nevažno
Znanstvene, istraživačke i visokoobrazovne institucije	Niti nevažno niti važno
Profesionalne institucije koje su izravno povezane s temeljnom djelatnošću poduzeća	Važno
Raspoloživost stručnih kadrova u regiji	Važno
Razvijenost regije	Niti nevažno niti važno
Odnosi u vertikalnoj kooperaciji	Niti nevažno niti važno
Konzultantska poduzeća	Izrazito važni
Kupci u regiji	Važno
Odnosi u horizontalnoj kooperaciji u regiji	Niti nevažno niti važno
Institucije koje promoviraju upravljanje kompleksom	Niti nevažno niti važno
Pristup poslovnim prostorima	Važno
Pristup financijskim instrumentima	Važno
Pristup lokalnim uslugama	Niti nevažno niti važno
Lokalna infrastruktura i logistika (distribucija proizvoda i pristup dobavljačima)	Važno
Konkurencija u regiji	Niti nevažno niti važno

(Izvor: vlastito istraživanje, 2023.)

Svi odgovori vezani uz pojašnjenje utjecaja resursa Techparka ističu istu stvar kao najznačajniju: „Resursi TP su mojem poduzeću zaista olakšali poslovanje, razvitak, ali i jačanje konkurentske prednosti i to u okviru mogućnosti korištenja tehnološke opreme, razmjene znanja i iskustva među stanarima parka i slično..“

Prema svemu navedenome može se zaključiti kako svi navedeni, ali i drugi resursi Tehnološkog parka Varaždin koji su na bezgraničnom raspolaganju poduzećima stanarima, svim stanarima daju značajan vjetar u leđa kad je u pitanju razvitak poduzeća. Kao što je to u intervjuu isticao sam direktor. Takvim pristupom, ali i vidljivim rezultatima Tehnološki park Varaždin ispunjava svoje primarne ciljeve i razloge osnivanja.

### 5.2.8.3. Ključni čimbenici djelovanja Tehnološkog parka Varaždin

Kroz ovu kategoriju pitanja ispitan je utjecaj i važnost ključnih čimbenika djelovanja Tehnološkog parka Varaždin na način poslovanja članice i njezinu poslovnu uspješnost.

Prvi zadatak u ovom segmentu ankete bio je da ispitanici ocijene slažu li se ili ne s učincima članstva na način poslovanja. Tablica 12. u nastavku sadrži popis određenih čimbenika i karakteristika članstva u Techparku uz koje se nalaze i vezane ocjene ispitanika koje su mogle biti u rasponu od „U potpunosti se ne slažem“ do „U potpunosti se slažem“.

Tablica 12. Ocjena učinaka članstva u Tehnološkom parku Varaždin na način poslovanja

Učinci članstva	Ocjena
Primjena novih metoda uvođenja proizvoda i kanala prodaje	Slažem se
Lakše prevladavanje regulatornih barijera na tržištima	Niti se ne slažem niti se slažem
Dijeljenje vještina i znanja među članicama kompleksa	Slažem se
Poboljšani pristup kanalima distribucije i nabavi	Slažem se
Poboljšana kvaliteta roba i usluga	Slažem se
Zadovoljavanje tehnoloških standarada	Niti se ne slažem niti se slažem
Olakšan pristup novoj tehnologiji	Slažem se
Skraćeno vrijeme odgovora na potrebe klijenata i dobavljača	Slažem se
Uvođenje novih metoda određivanja cijena dobara i usluga	Slažem se
Dijeljenje troškova i grupiranje resursa	Slažem se
Smanjenje diverzifikacije rizika	Niti se ne slažem niti se slažem
Ubrzano restrukturiranje	Niti se ne slažem niti se slažem

(Izvor: vlastito istraživanje, 2023.)

Prema ocjenama navedenim u Tablici 12., vidljivo je kako poduzeća stanari uočavaju utjecaj resursa Tehnološkog parka Varaždin na svoj način poslovanja. Također, prema njima najznačajniji su resursi u okviru novih metoda uvođenja proizvoda i kanala prodaje, dijeljenja vještina i znanja među stanarima, poboljšana kvaliteta roba, usluga, kao i logističkih rješenja. Stanari prepoznaju i još nekoliko učinaka resursa među kojima se ističu smanjeni troškovi zbog dijeljenja resursa, olakšan pristup tehnologiji i drugi.

Nadalje, u sklopu drugog dijela, ispitanici su morali ocijeniti kakav učinak na poslovnu uspješnost poduzeća stanara ima njihovo članstvo u Tehnološkom parku Varaždin. U Tablici 13. nalaze se svi čimbenici članstva koje su ispitanici ocjenjivali ocjenama u rasponu od „U potpunosti se ne slažem“ do „U potpunosti se slažem“.

Tablica 13. Učinak članstva u Tehnološkom parku Varaždin na poslovnu uspješnost

Učinci članstva	Ocjena
Odnos između članica u Tehnološkom parku Varaždin visoko je kooperativan.	Slažem se
Suradnja s članicama Tehnološkog parka Varaždin pridonosi stvaranju povjerenja između samih članica kompleksa.	Izrazito se slažem
Suradnja s drugim članicama kompleksa pridonosi razmjeni znanja i vještina.	Slažem se
Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin doprinosi rastu broja suradnji s drugim poduzećima izvan samog kompleksa.	Niti se ne slažem niti se slažem
Tehnološki park Varaždin pridonio je suradnji s dobavljačima inputa.	Niti se ne slažem niti se slažem
Tehnološki park Varaždin doprinosi stvaranju snažnih veza poduzeća s obrazovnim i istraživačkim institucijama.	Slažem se
Kompleks je pridonio stvaranju povećanog broja suradnji s međunarodnim poduzećima.	Ne slažem se
Tehnološki park Varaždin pridonosi povećanju broja suradnji s kupcima na međunarodnim tržištima.	Ne slažem se
Djelovanje kompleksa pridonosi rastu prihoda poduzeća.	Slažem se
Djelovanje Techparka povećava međunarodnu konkurentnost poduzeća.	Ne slažem se
Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin pridonosi rastu izvoza proizvoda.	Niti se ne slažem niti se slažem
Djelovanje kompleksa pridonosi rastu domaćih ulaganja u članicu.	Niti se ne slažem niti se slažem
Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin pridonosi rastu izravnih stranih ulaganja u članicu.	Niti se ne slažem niti se slažem
Djelovanje zajednice utječe na smanjenje nezaposlenosti.	Slažem se
Nastanak novih tehnologija izravan je rezultat djelovanja Tehnološkog parka Varaždin.	Niti se ne slažem niti se slažem
Tehnološki park Varaždin je ostvario svoje postavljene ciljeve.	Slažem se
Kompleks ne doprinosi razvoju i članstvo poduzeća ne donosi promjene.	U potpunosti se ne slažem
Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin ne daje nikakve vidljive rezultate za poslovnu uspješnost poduzeća.	Ne slažem se

(Izvor: vlastito istraživanje, 2023.)

U idućem pitanju ispitanici su navodili još neke dodatne prednosti članstva koje nisu ranije u Tablici 13. spomenute. Među najčešćim odgovorima ističu se:

- Umrežavanje
- Poslovno okruženje pridonosi ozbiljnosti i jačanju ugleda članicama
- Sigurnost zgrade (infrastrukture)

Osim ocjene prednosti članstva, ovom anketom ispitanici su bili dužni navesti kakva ograničenja za njihovo poslovanje nosi članstvo u Tehnološkom parku Varaždin. 100% svih dobivenih odgovora glasilo je kako članstvo **ne nosi nikakva ograničenja za poslovanje**.

Posljednjim pitanjem ovog segmenta ankete, ispitanici su morali iskazati svoje općenito zadovoljstvo članstvom u Tehnološkom parku Varaždin. 100% odgovora glasilo je kako su izrazito zadovoljni članstvom i mogućnostima koje im nudi Tehnološki park Varaždin. Kao primjer može se istaknuti komentar jednog ispitanika: *„Zadovoljni smo jer je cijena najma prihvatljiva, po potrebi možemo dobiti savjetodavnu pomoć od kadra TP-a ili drugih članica, zgrada je na odličnoj poziciji i ima zadovoljavajući stupanj sigurnosti i pristupa.“*

Na kraju ovog drugog dijela istraživanja i obrade zaprimljenih odgovora ispitanika valja dati nekoliko zaključaka. Kao što je u prvom dijelu ankete spomenuto u Tehnološkom parku Varaždin posluje najviše mikropoduzetnika registriranih za obavljanje samostalnih djelatnosti čiji su inicijalni razlozi ulaska u Techpark bile prije svega beneficirane cijene zakupnine poslovnih prostora, kao i zdravo poslovno okruženje. Ovim provedenim anketiranjem utvrđeno je kako i sami stanari djelomično prepoznaju sve prednosti koje im u sklopu članstva nudi Techpark. Nažalost, to je potvrdilo i činjenicu koju je u intervjuu istaknuo direktor, a ta je kako svi stanari ne shvaćaju dovoljno ozbiljno sve edukacije i prilike za profesionalno usavršavanje koje dobivaju u sklopu programa u kojem se nalaze.

Međutim, može se zaključiti i kako Tehnološki park Varaždin zna prepoznati potrebe svojih stanara te kako sve resurse usmjerava upravo u tim pravcima, da kako navodi direktor, svaka oprema ispunjava svoju korist i služi svojoj svrsi. Upravo to potvrđuju i odgovori koje su dali ispitanici. Osim toga, svi dani odgovori potvrđuju i činjenicu kako čitavo djelovanje Techparka pozitivno utječe na način, baš kao i na uspješnost poslovanja poduzeća stanara.

Prema svemu navedenome može se reći kako su odgovori ispitanika verificirali sve ranije utvrđene činjenice o Tehnološkom parku Varaždin, njegovim resursima, prednostima i nedostacima. Također, prema tome može se dati zaključak kako Techpark vodi zaista transparentno poslovanje, okrenuto kreativnim i inovativnim rješenjima i učenjima nužnim za ostvarenje postavljenih ciljeva unapređenja i poticanja rezultata poduzetništva na varaždinskom području koje skriva velik potencijal.

## 5.2.9. Planovi za budućnost Tehnološkog parka Varaždin

Na početku ovog istraživačkog dijela spomenuto je nekoliko glavnih smjerova u kojima se kreću inicijative Tehnološkog parka Varaždin, a to su unapređenje usluga Techparka, organizacija edukativnih događaja i daljnje sudjelovanje u projektima. Kroz intervju direktor se osvrnuo i na nekolicinu kratkoročnih i dugoročnih planova za budućnost i daljnji razvitak Tehnološkog parka Varaždin, a koji se nadovezuju upravo na navedene inicijative.

Kad je riječ o kratkoročnim planovima za budućnost Techparka, oni idu u smjeru organizacije češćih i još većih konferencija kao što su primjerice, „Voogole akcelerator“ i „Voogole konferencija“. Kao što je direktor spomenuo u intervjuu, „Voogole akcelerator i konferencija“ koji će se održati ove godine, biti će prvi nakon 2019. godine i četverogodišnje pauze. Radi se o zaista atraktivnom poduzetničkom događaju kroz koji će se najprije kroz „akceleraciju“ održati edukacije za sve prijavljene sudionike (pojedinačne poduzetnike ili timove, sa ili bez unaprijed pripremljene poduzetničke ideje). Po završetku „akceleracije“, stručni odbor će selektirati najbolje ideje proizvođača/usluga sudionika, dok će na završnoj, jednodnevnoj konferenciji biti će odabrana i nagrađena ona najbolja. Direktor navodi kako će nagrada uključivati konkretna financijska sredstva za daljnji razvoj poduzetničke ideje, ali i besplatnu članarinu, odnosno najamninu za poslovni prostor u Techparku.

U ovom segmentu valja naglasiti i sam koncept spomenute konferencije. Naime, kako navodi direktor, ona će biti međunarodnog karaktera, te će se u sklopu nje održavati različite radionice i predavanja koja će voditi uspješni međunarodni poduzetnici. Osim dodatnog znanja i iskustva koje će se moći razmijeniti na tom događaju, on je i pravi temelj za proces umrežavanja, kako za sam Tehnološki park Varaždin, tako i za sve posjetitelje konferencije. Kao što je i sam direktor istaknuo u intervjuu, upravo se na taj način mjerljivo i konkretno doprinosi razvoju poduzetništva u gradu Varaždinu, ali i njegovoj okolici.

S druge strane, a vezano uz opisanu „Voogole akceleraciju i konferenciju“, u dugoročnom pogledu planira se dodatan rast tog poduzetničkog događaja, iz godine u godinu. Kako navodi direktor, grad Varaždin ima velik potencijal kad je u pitanju poduzetništvo, ne samo zbog mogućnosti razvoja poduzetničkih ideja, već i zbog blizine i jačine, ali i zainteresiranosti studenata Fakulteta organizacije i informatike, kao i Sveučilišta Sjever. Nastavno na već ranije održane konferencije u organizaciji tih dvaju fakulteta, direktor Vedran ističe kako su one iznjedrile značajne rezultate. Međutim, ističe i kako je zbog velikog i još neiskorištenog potencijala i znanja, važno sve podići na još više razine, kako bi populacija grada i drugih zainteresiranih skupina mogla spoznati važnost razvoja poduzetništva te tome doprinijeti svojim iskustvom, ali i još važnije – poduzetničkim idejama.

Vezano uz postavljenu inicijativu Techparka za nastavak sudjelovanja u različitim projektima i učestalo javljanje na natječaje za dobivanje financijskih sredstava, direktor ističe planove prijave na natječaje za financiranje infrastrukturnih projekata. Njome će raditi na realizaciji ideje o proširenju djelatnosti Tehnološkog parka Varaždin. Osim ureda za transfer tehnologije i unapređenja rada s mladima (opremanja prostora za poduzetnike), prijavom se planira izgradnja i opremanje prostora za vrtiće namijenjene djeci poduzetnika stanara Techparka, potom organizacija STEM edukacija za mlade i slične aktivnosti.

Nadalje, prema riječima direktora, dugoročni planovi za budućnost Tehnološkog parka Varaždin idu i u smjeru širenja same infrastrukture parka, ali i njegovih djelatnosti. Kako ističe, odmah do postojeće zgrade Techparka, nalazi se i stara, zapuštena nekretnina u vlasništvu grada Varaždina koja bi nominalno trebala biti dodijeljena Techparku. Prvi planovi za navedenu nekretninu su obnova i stavljanje u funkciju jednog manjeg dijela nekretnine u sklopu kojeg bi se osposobio proizvodni pogon u kojem bi se vršila proizvodnja filamenata za 3D printere. Osim proizvodnje, taj obnovljeni dio zgrade uključivao bi i izgrađeno skladište za proizvedene filamente i opremu (materijalne resurse) kojima se koriste stanari u Tehnološkom parku Varaždin u svojem poslovanju. Nastavno na prethodno opisanu inicijativu prijave na natječaj za obnovu infrastrukture i planiranih projektnih aktivnosti obnove i izgradnje novih prostora Techparka, drugi, neobnovljeni dio stare nekretnine u potpunosti bi se uklonio. Navedeno bi bilo nužno kako bi se sve ranije opisane planirane projektne aktivnosti mogle realizirati te kako bi sam Tehnološki park Varaždin mogao dodatno proširiti i ojačati svoju infrastrukturu.

Svim navedenim i opisanim planovima za budućnost, kratkoročnim, ali i dugoročnim, Tehnološki park Varaždin i više nego ispunjava sve ranije navedene inicijative za svoj razvoj. Osim dodatnog doprinosa svim postavljenim ciljevima, misiji i viziji Techparka, realizacija svih planova će većim će dijelom doprinijeti rješavanju općenite problematike STEM-a i poduzetništva općenito.

Takav pristup Tehnološkog parka Varaždin prema unapređenju poslovanja (usluga, općenite infrastrukture) ponajprije će olakšati svakodnevni život poduzetnika stanara i njihovih obitelji koji je dovoljno izazovan zbog cijele poslovne problematike. Nadalje, takav pristup poslovanju zasigurno će, osim postojećih, potaknuti i mnoge druge pojedince na razmišljanje o novim poduzetničkim idejama, realizaciji planiranog i naposljetku, uz pomoć Tehnološkog parka Varaždin, pokrenuti i voditi svoja novootvorena poduzeća. Zaključno rečeno, konstantnim unapređivanjem usluga i cjelokupne strategije umrežavanja, Tehnološki park Varaždin će dodatno potaknuti razvoj poduzetničkih ideja kako bi one mogle ugledati svjetlo dana i tržišta. Time će se ojačati poduzetnički potencijal varaždinskog poduzetništva te će on moći pokazati još veće i uspješnije rezultate.



## **5.2.10. Utjecaj gospodarskog i poslovnog okruženja u Hrvatskoj na poslovanje Tehnološkog parka Varaždin i poduzeća stanara**

Kako bi cjelokupna analiza poslovanja Tehnološkog parka Varaždin kao strategije umrežavanja mogla biti provedena na valjani i kompletni način, potrebno je analizirati i utjecaj gospodarskog i poslovnog okruženja u Hrvatskoj na njegovo poslovanje, ali i poslovanje stanara. Sukladno tome, intervjuom s direktorom, ali i posljednjim pitanjem postavljene ankete stanarima ispitana su i njihova mišljenja.

Svi stanari u svojim danim odgovorima slažu se s jednom činjenicom – hrvatsko gospodarstvo i poslovno okruženje izrazito je loše, prožeto korupcijom i ograničeno prevelikim utjecajem države. Međutim, ispitanici su istaknuli i nekoliko pozitivnih elemenata. U tim se odgovorima ti pozitivni elementi dotiču velikog potencijala u Hrvatskoj koji je u pojedinim segmentima sve više prepoznat. Također, nekoliko odgovora dotaknulo se usporedbe hrvatskog gospodarstva prije i poslije učlanjenja u Europsku uniju. Time ističu pozitivne pomake glede većih poslovnih mogućnosti u samoj Hrvatskoj, olakšanim suradnjama sa stranim poduzećima, a ujedno i sklapanje partnerstava s istima, kao i daleko veće mogućnosti u okvirima izvoza. Osim članstva u EU, ispitanici su istaknuli i globalizaciju koju hrvatsko gospodarstvo i poslovno okruženje sve više prihvaćaju i iskorištavaju sve njezine prednosti. To se svakako najviše ogleda u okvirima razvoja, kao i uporabe najmodernijih tehnologija u svakodnevnom poslovanju. Također, a specifično vezano i uz temu ovog diplomskog rada, globalizacija je u Hrvatskoj doprinijela sve jačem i kvalitetnijem planiranju strategija umrežavanja kako s nacionalnim poduzećima, tako i van granica Hrvatske, njihovu razvitku i sve češćoj primjeni u poslovanju.

Na navedeno se direktor nadovezuje s konkretnom problematikom sporosti sustava u Hrvatskoj. Kao primjer navodi problematiku vremenskih okvira natječaja za programe financiranja koje provodi država, odnosno kojima je nadležno tijelo neka od državnih institucija. Jedan od takvih projekata je i PoC (*Proof of Concept*) – Program dodjele državnih potpora za projekte dokazivanja inovativnog koncepta. U sklopu njega planirana je dodjela bespovratnih financijskih sredstava poduzećima u početnoj fazi razvoja novih proizvoda, usluga i tehnoloških procesa, u svrhu komercijalizacije, njihovog daljnjeg razvoja i smanjenja rizika investicije. (MZO, 2022.) Kako navodi direktor, to je sjajan primjer kako država radi na poticanju razvitka gospodarstva na nacionalnim razinama s posljedičnim utjecajem i na međunarodne razine. Međutim, u ovom se segmentu ističe značajan problem zbog kojeg taj poticaj ipak ne daje svoj 100%-tni planirani učinak. Tiče se spomenutog vremenskog okvira, što podrazumijeva sporost donošenja odluka o dodjeli sredstava za uspješne i inovativne ideje (nepoštivanje postavljenog roka za donošenje odluka). Kad su u pitanju inovativni proizvodi,

kao što je slučaj u primjeru programa PoC, direktor ističe kako poduzeće stanar sa svojim proizvodom/uslugom može biti inovativan u trenutku prijave na natječaj, međutim, po dodjeli odluke, to više ne mora biti slučaj. Neko drugo poduzeće, bez prijave na natječaj i čekanja navedene odluke može osmisliti isti ili sličan, možda i bolji proizvod te time prijavljeni proizvod stanara gubi na vrijednosti investicije, moguće i do razine da više uopće nije inovativno i vrijedno dodjele sredstava. U tom slučaju, poduzeće stanar gubi sva uložena financijska sredstva i vrijeme uloženo u procesu inoviranja. Osim toga, direktor ističe kako je u razgovoru s brojnim inovativnim poduzećima stanarima Tehnološkog parka Varaždin, došao do značajnog zaključka. Mnogi se stanari zbog sporosti takvih natječaja, bez obzira na visinu sredstava koja im može biti dodijeljena, okreću financiranju putem programa *Kickstarter*, poslovnih anđela i sličnim načinima kako bi brže stigli do sredstava kojim bi mogli financirati razvitak svojeg proizvoda. To, osim što daje na brzini razvitka, iziskuje mnogo vremena za samu pripremu prezentacija i drugih radnji koje podrazumijevaju takvi programi financiranja, umjesto zadržavanja fokusa poduzeća na razvitku i samom poslovanju. To dokazuje kako je poticanje inovativnosti u Hrvatskoj na iznimno slabim razinama, što otežava sam proces inoviranja, ali i razvitka poduzećima poput stanara Tehnološkog parka Varaždin. Ukoliko bi sama brzina donošenja odluke o dodjeli sredstava bila mnogo brža, i sam razvitak poduzeća stanara, ali i inovativnosti u Hrvatskoj bio bi na značajno uspješniji. Zbog visokog potencijala kojeg posjeduje, osim inovativnosti i hrvatsko poduzetništvo moglo bi biti podignuto na razine ostalih zemalja članica Europske unije.

U segmentu poslovnog okruženja direktor ističe problematiku pristupa većine mladih, ali i ostalih osoba prema realizaciji poduzetničkih ideja. Naime, zbog nedovoljnog poduzetničkog znanja i uputstava savjetodavnih institucija, pristup tržištu u vlastitom, tj. samostalnom angažmanu većina zainteresiranih ocjenjuje prerizičnim. Drugim riječima, većina njih smatra kako nisu dovoljno kvalificirani i kako nemaju dovoljno podrške od strane institucija, odustaju od realizacije svoje poduzetničke ideje te se odlučuju na zapošljavanje kod neke treće osobe ili poduzeća. Kako ističe direktor, stavljanjem fokusa na osnivanje novih, ali i dodatno razvijanje postojećih strategija umrežavanja i zajednica kao što je Tehnološki park Varaždin, više bi takvih osoba bilo osviješteno o svojim mogućnostima, a samim time otvorilo bi se i više prilika za pokretanje vlastitih poduzeća i realizaciju kvalitetnih poduzetničkih ideja.

Kao zaključak može se reći kako hrvatsko gospodarstvo i poslovno okruženje imaju i pozitivne i negativne utjecaje na Techpark. Međutim, ako bi strategije umrežavanja bile dodatno prepoznate kao ključ početka i razvitka poslovanja i ako bi više sredstava bilo dodijeljeno njihovom razvitku, to bi posljedično utjecalo na smanjenje nezaposlenosti, ostanak kvalitetnih ljudskih potencijala u Hrvatskoj i drugim elementima rasta gospodarstva.

### 5.2.11. Ocjena strategije umrežavanja Tehnološkog parka Varaždin

Posljednjim poglavljem istraživačkog dijela ovog diplomskog rada valja dati ocjenu strategije umrežavanja koja se koristi u poslovanju primjera na kojem je izvršeno istraživanje – Tehnološkom parku Varaždin. Kroz sva prethodna poglavlja detaljno su istraženi i analizirani svi osnovni čimbenici prema kojima se može odrediti strategija umrežavanja. Kao što je to spomenuto u teorijskom dijelu, to uključuje pitanja poput vrste mreže koja se gradi, vremenskog okvira postojanja, općenitih ciljeva (primarna svrha), upravljanja mrežom i biranja članstva.

S obzirom da je Tehnološki park Varaždin osnovan s ciljem unapređenja poduzetništva na području grada Varaždina, to uključuje poticanje pokretanja i rasta malih poduzeća. Također, radi o geografski koncentriranim partnerima različitih veličina koji se nalaze u svojim zakupljenim poslovnim prostorima unutar zajedničke infrastrukture. Sukladno tome, može se reći kako bi strategija umrežavanja koju Techpark primjenjuje u svojem poslovanju bila klaster. Navedeno se zaključuje s obzirom da definicija klastera, kao što je to ranije opisano u teorijskoj obradi, glasi: *„Predstavlja koncentraciju međusobno povezanih tvrtki, specijaliziranih dobavljača i pružatelja usluga, tvrtki iz srodnih djelatnosti, institucija (fakulteta, agencija, trg. udruženja) koje na području uže djelatnosti međusobno surađuju.“* (zicer.hr, bez dat.)

Osim što ima karakteristike klastera, prema svim ranije iznesenim karakteristikama Techparka, strategija umrežavanja koju on primjenjuje u poslovanju ima i karakteristike strateških saveza. Takav se zaključak može donijeti zbog specifične činjenice kako poduzeća stanari u Tehnološkom parku Varaždin, bez obzira na umrežavanje, posluju neovisno. Dakle, sami strateški savezi odnose se na strategije umrežavanja koje u dugoročno partnerstvo okupljaju 2 ili više poduzeća koji ulaganjem zajedničkih sredstava rade na postizanju zajedničkih ciljeva, a da pri tome zadržavaju svoju neovisnost u poslovanju, kao što je to slučaj u Techparku.

Međutim, usprkos činjenici da se stanari Tehnološkog parka Varaždin okupljaju u zajednici s ciljem unapređenja vlastitog poslovanja te kako oni posluju u potpunosti neovisno unutar same zajednice, oni nemaju geografski ograničeno poslovanje, već imaju mogućnost širenja i na druga područja. Osim toga, njegovi stanari ne surađuju samo i isključivo s ostalim stanarima zajednice, već oni djeluju samostalno i imaju mogućnosti umrežavanja i suradnje i s poduzećima van zajednice. Sukladno tome, dani zaključci o tome kako bi se strategija umrežavanja Techpark-a definirala kao klaster ili strateški savez se odbacuju.

Prema svim navedenim karakteristikama Techparka i načina poslovanja njegovih stanara može se reći kako je strategija umrežavanja koju on primjenjuje u poslovanju poduzetnička zona. Navedeno se zaključuje jer većina karakteristika u potpunosti odgovara njezinoj definiciji koja glasi: „Regije u kojima se poslovna struktura sastoji od poduzeća u lokalnom vlasništvu koja svoje poslovne odluke vezane uz investicijske i proizvodne procese donose od lokalnog značaja.“ (Morić Milovanović, 2013.). Jedina razlika dolazi u okviru „regije“ jer su svi stanari Techparka smješteni u posebnoj poduzetničkoj infrastrukturi – zgradi.

Osim težnje unapređenju svih aktivnosti i jačanja, odnosno podizanja razine uspješnosti, ova poduzetnička zona ima još prostora za napredak, kao što je to istaknuo i direktor u intervjuu. Istraživanjem i analizom poslovanja Tehnološkog parka Varaždin kao poduzetničke zone uočeni su manji nedostaci čije bi popravljjanje doprinijelo još većem rastu Techparka, kao i njegovim članicama. Prvi od nedostataka je nedovoljna analiza zadovoljstva stanara Techparka članstvom i uslugama koje im se u sklopu zajednice nude. Međutim, i provođenjem takvih anketa, direktor i sama uprava dobivaju iznimno mali odaziv u okviru odgovaranja na ankete od strane poduzeća stanara. Tu činjenicu o premalom ispitivanju zadovoljstva ne pobija niti sam direktor, pa je tijekom intervjua donesen zaključak kako bi, osim češćih anketiranja poduzeća stanara o zadovoljstvu, trebalo osmisliti i nekakve aktivnosti ili bonuse kojima bi se oni potaknuli na iskazivanje svojeg mišljenja. Osim toga, zaključeno je i kako bi same članice, osim fokusa na svoje poslovanje, više pažnje trebale posvećivati dodatnom unapređenju usluga/aktivnosti koje Tehnološki park Varaždin provodi upravo zbog njih. Davanjem svojeg mišljenja o svojim potrebama, trenutačnim prednostima ili pak ograničenjima koje Techpark donosi za njih i njihovo poslovanje, članicama bi se otvorili novi okviri, odnosno nove mogućnosti napretka, otkrivanja novih poduzetničkih prilika i slično.

Osim toga, direktor je u intervjuu istaknuo kako poduzeća stanari nisu previše zainteresirani za edukacije koje im se u okviru članstva besplatno nude. Kako ističe i općenito vrijedi kako je najvažnije da poduzeća stanari najveći fokus stavljaju upravo na svoje poduzeće i njegovo poslovanje. Navedena izjava više je puta dokazana kroz ovaj istraživački dio rada i to prvenstveno kroz činjenicu kako Techpark terete plaćanja režija, dostupnosti energenata i ostale opreme, kvalitete i opremljenosti poslovnih prostora preuzima na sebe. U okviru tog fokusa na poslovanje, stanari bi trebali shvatiti dobrobit i svrhu edukacija i radionica koje se provode u Tehnološkom parku Varaždin. Kroz njih stanari bi dobivali dodatna znanja i iskustva koja predavači na tim radionicama i predavanjima dijele polaznicima, a po njihovu završetku naučeno bi mogli iskoristiti u svojem poslovanju i tako ga dodatno unaprijediti. Time bi se stekla dvostruka korist jer osim što bi poduzeća stanari dostigla visoke razine kvalitete poslovanja, Tehnološki park Varaždin u potpunosti bi ispunjavao svoj glavni cilj postavljen još u fazi planiranja strategije, a to je unapređenje poduzetništva.

## 6. Zaključak

Kao što je spomenuto u samom uvodu ovog diplomskog rada, globalizacijom je dodatno naglašena nužnost poslovanja umrežavanjem, posebice kad su u pitanju mikro, mala i srednja poduzeća. Za postizanje značajnih i kvalitetnih rezultata umrežavanja potrebno je isplanirati valjanu strategiju. S obzirom da se umrežavanje temelji na društvenom kapitalu, isplaniranim strategijama umrežavanja najveći naglasak potrebno je staviti upravo na njegovo unapređenje. Okviri razmjene znanja, iskustva i drugih resursa, vremenski okvir, upravljanje, kao i obilježja članica (lokacija, djelatnosti), karakteristike su prema kojima se razlikuje 7 glavnih strategija umrežavanja. To su strateška partnerstva, strateški savezi, klasteri, poduzetničke zone, virtualne organizacije, saviježda partnerska i kooperacije. Osim pojedinih nedostataka koje nose, među brojnim prednostima ističu se povećanje produktivnosti lanca vrijednosti, širenje tržišta i povećanje broja kupaca, kao i najvažnije – jačanje poduzetništva.

Takav pristup i razvoj strategije umrežavanja poduzetničke zone, kao što je Tehnološki park Varaždin pravi je i pozitivan primjer kako jedna strategija umrežavanja treba biti planirana i razvijana od samog početka. Također, pravi je primjer kako se jedna strategija umrežavanja treba prilagođavati potrebama, kako tržišta, tako i svojih članica, odnosno stanara čije je uspješno poslovanje i poanta čitavog poslovanja, odnosno djelovanja strategije. Valja reći kako bi sve poduzetničke zone, kao strategije umrežavanja čiji je primjer Tehnološki park Varaždin, trebale slijediti takav primjer i pristup poslovanju. Time bi se poduzetništvo na nacionalnoj razini podiglo na još više ljestvice, a posljedično bi raslo i samo gospodarstvo Hrvatske.

Na temelju teorijske i praktične obrade teme strategije umrežavanja može se potvrditi činjenica iznesena u uvodu, kako su strategije umrežavanja danas jedan od ključnih čimbenika poslovanja poduzeća. Osim što to vrijedi za sadašnjost, s obzirom na brzinu i smjer razvoja tehnologije, to će se pretočiti i na budućnost. Općenito gledajući, u budućnosti će zasigurno na dodatnom značaju dobiti virtualne organizacije, ali će možda doći i do kreiranja novih strategija umrežavanja, a sve ovisno o potrebama poduzetnika na tržištima. Kad se u fokus stave strategije umrežavanja u Hrvatskoj, moglo bi se reći kako će se ono sve više koristiti u poslovanju hrvatskih poduzetnika. Zbog činjenice kako je Hrvatska već 10 godina punopravna članica Europske unije, sklapanje partnerstava u poslovanju već je trebalo biti na višim razinama, ako se ono uspoređuje s inozemstvom, međutim, vidljive su značajne promjene u odnosu na stanje kakvo je bilo prije samog članstva u Uniji. Važno je samo za sve poduzetnike da razmišljaju otvorenije, ali i da sagledaju mnogo širu sliku umrežavanja nego što se to trenutačno čini. Takvim pristupom strategije umrežavanja u hrvatskoj praksi će dodatno potaknuti potencijal hrvatskog poduzetništva te će ono moći otkriti svoje, trenutačno djelomično prikrivene, mnogobrojne mogućnosti i kvalitetne rezultate.

## Popis literature

1. Basak (bez dat.) *Network Security Threats And Solutions You Need To Know*. Preuzeto sa <https://www.essentialtech.com.au/blog/5-most-common-network-security-risks>
2. Bryson, Wood, Keeble. (1993.) *Business Networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in the U.K. Business Services, Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 5., preuzeto s <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985629300000016>
3. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva [CEPOR] (2017). *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2016.*, preuzeto sa <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>
4. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva [CEPOR] (2018). *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2017.*, preuzeto sa <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf>
5. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva [CEPOR] (2019). *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018.*, preuzeto sa <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>
6. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva [CEPOR] (2020). *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019.*, preuzeto sa <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf>
7. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva [CEPOR] (2022). *Mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti Covid – 19*. preuzeto sa <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf>

8. Claridge (2004). *Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital?* Neobjavljen rad, Sveučilište u Queenslandu, Brisbane, Australija. Preuzeto sa <https://www.socialcapitalresearch.com/literature/operationalisation/measurements/>
9. Corsaro i dr. (2012.). *The impact of network configurations on value constellations in business markets-The case of fan innovation network*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 1.
10. Cuofano (2023.). *What are negative network effects and why they matter*. Preuzeto sa <https://fourweekmba.com/negative-network-effects/>
11. Čolaković (2020.). *TEHNOLOŠKI PARK VARAŽDIN – U novoj zgradi otvoreno 26 ureda koji su popunjeni u samo dva tjedna*. Preuzeto sa <https://www.varazdinske-vijesti.hr/aktualno/tehnoloski-park-varazdin-u-novoj-zgradi-otvoreno-26-ureda-koji-su-popunjeni-u-samo-dva-tjedna-42203>
12. Derr (2021). *What is a network strategy? Why is having one so important?*. <https://visiblenetworklabs.com/2021/03/01/what-is-a-network-strategy/>
13. Economy-pedia (bez dat.). *Životni ciklus poduzeća*. Preuzeto sa <https://hr.economy-pedia.com/11030748-life-cycle-of-a-company>
14. Europska komisija (2021). *Annual Report on European SMEs 2020/2021*. Brussels: European Commission. Pristupljeno na: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/sme-performance-review_hr)
15. Fabac (2002.). *Kooperacija konkurentskih poduzeća*. Preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/file/44530> 03.07.2023
16. Ford (2020.). *Advantages and Disadvantages of Business Networking*. Preuzeto sa <https://www.linkedin.com/pulse/advantages-disadvantages-business-networking-robert-ford/>
17. Gail (bez dat.). *VIRTUAL ORGANIZATIONS*. Preuzeto sa <https://www.referenceforbusiness.com/management/Tr-Z/Virtual-Organizations.html>
18. Golubović (2008). *Izvori društvenog kapitala*, Ekonomski fakultet u Nišu, preuzeto sa <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2008/0038-03180801017G.pdf>

19. Golubović N. i Golubović S. (2007). *Alternativni pristupi u konceptualizaciji društvenog kapitala*. Preuzeto sa <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2007/0013-32640775152G.pdf>
20. Green (2022.). What is an enterprise zone - and why start your business there?. Preuzeto sa <https://www.unbiased.co.uk/discover/tax-business/starting-a-business/enterprise-zones>
21. Hayes (2020.). *Enterprise Zone: Overview, Examples, Pros and Cons*. Preuzeto sa <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-zone.asp>
22. Henderson i dr. (2014.). *Strategic Partnerships*. Preuzeto sa <https://imd.widen.net/view/pdf/whvjogh7sl/36---strategic-partnerships-final-20.05.14.pdf>
23. Hoey (2018.). *4 BENEFITS OF STRATEGIC NETWORK PLANNING*. Preuzeto sa <https://blog.flexis.com/4-benefits-of-strategic-network-planning>
24. Horvat i Tintor (2006.) *Poduzetnička ekonomija: kako učiniti prvi korak*. Trgovačka akademija, Zagreb
25. Hrvatska gospodarska komora [HGK] (2014.). *Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecanjima za dodjelu sredstava iz fondova EU (HGK analiza)*, preuzeto sa <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf>
26. Hrvatska gospodarska komora [HGK] (2018). *Hrvatsko gospodarstvo 2017. godine*, preuzeto sa <https://www.hgk.hr/documents/hrvatsko-gospodarstvo-2017final5b6aeea191b6f.pdf>
27. Hrvatska gospodarska komora [HGK] (2019). *Hrvatsko gospodarstvo 2018. godine*, preuzeto sa <https://www.hgk.hr/documents/hrvatsko-gospodarstvo-2018-web5de4e54e2e6c2.pdf>
28. Hrvatska gospodarska komora [HGK] (2023.). *Maistra d.d. (Zlatna kuna)*. Preuzeto sa <https://www.hgk.hr/zlatnakuna/maistra-dd>
29. Hrvatski drvni klaster [HDK] (bez dat.) *Službene stranice Hrvatskih drvnog klastera*. Preuzeto sa <https://www.drwniklaster.hr/about/what-is-cluster/>



30. Industrijska zona Bakar (bez dat.). *Službene stranice Industrijske zone Bakar*. Preuzeto sa <https://www.ind-zone.hr/>
31. Kadović (2022.). *Koristite li studije slučaja u nastavi? Evo nekoliko prednosti, savjeta i primjera iz prakse*. Preuzeto sa <https://povcast.ffzg.unizg.hr/koristite-li-studije-slucaja-u-nastavi-evo-nekoliko-prednosti-savjeta-i-primjera-iz-prakse/>
32. Karisma Hotels Adriatic [KHA] (2013.) *Karisma Hotels alignes with TUI to expand in the Adriatic*. Preuzeto sa <https://www.karismahotels.com/karisma-hotels-aligns-with-tui-to-expand-in-the-adriatic>
33. Kenton (2022.). *What is social capital? Definition, types and examples*. Preuzeto sa <https://www.investopedia.com/terms/s/socialcapital.asp>
34. Kolaković (2010). *Virtualna ekonomija*, Strategija d.o.o., Zagreb
35. Kos (2015.). *Koopeticija – je li moguća u hrvatskoj kongresnoj industriji?*. Preuzeto sa <https://www.poslovniturizam.com/savjeti/koopeticija-je-li-moguca-u-hrvatskoj-kongresnoj-industriji/1877/>
36. Krajačić (2011.). *Google i Mozilla surađuju kako bi povezali web aplikacije širom svijeta*. Preuzeto sa <https://www.netokracija.com/google-mozilla-web-intents-15201>
37. Lopez (2023.). *Strategic Alliances: Building Partnerships That Get Real Results*. Preuzeto sa <https://referralrock.com/blog/strategic-alliances/>
38. MGOR (2016.). *Tehnološki park Varaždin*. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Preuzeto sa <https://investcroatia.gov.hr/wp-content/uploads/2016/12/66-Teholoski-park-Varazdin-VARAZDIN.pdf>
39. Miletić i Pezdevšek (2017.) *Koopeticija u suvremenom poslovanju*. Preuzeto sa <https://prezi.com/zwibcmshqh/koopeticija-u-suvremenom-poslovanju/>
40. Miller (2016.). *MasterCard and Apple: A priceless collaboration*. Preuzeto sa <https://www.axiapr.com/blog/mastercard-and-apple-a-priceless-collaboration>
41. Moj zagreb.info (2017.). *Virtualni ženski poduzetnički centar*. Preuzeto sa <https://mojzagreb.info/zagreb/virtualni-zenski-poduzetnicki-centar>
42. Morić Milovanović (2012.). *Utjecaj strateškog umrežavanja na poduzetničku orijentaciju i poslovnu uspješnost malih i srednjih poduzeća*. Preuzeto sa <https://www.bib.irb.hr/853315>

43. Morić Milovanović (2013). *Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća*, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/104537>
44. Morić Milovanović i Mikić (2012). *Priroda mrežnih odnosa s obzirom na faze razvoja poduzetničkog pothvata*, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/file/137047>
45. Morrison (2023.). *The story of Silicon Valley – How it began, how it boomed, and where it's headed*. Preuzeto sa <https://www.power-and-beyond.com/the-story-of-silicon-valley-how-it-began-how-it-boomed-and-where-its-headed-a-9836fd8f0adf6d3535810e709d99fec3/>
46. MZO (2022.). *Dokazivanje inovativnog koncepta (Proof of Concept – PoC)*. Ministarstvo znanosti i obrazovanja. Preuzeto sa <https://mzo.gov.hr/istaknute teme/eu-fondovi/nacionalni-plan-oporavka-i-otpornosti/dokazivanje-inovativnog-koncepta-proof-of-concept-poc/5017>
47. Nedović, Ivanković, Čabarkapa (2017.). *VIRTUALNI ŽENSKI PODUZETNIČKI CENTAR – INOVATIVAN PRISTUP U RAZVOJU PODUZETNIŠTVA*. Preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/183414>
48. New Jersey (bez dat.). *Službene stranice grada New Jerseyja*. Preuzeto sa <https://www.nj.gov/dca/uez/>
49. Paunović i Prebežac (2010). *Internacionalizacija poslovanja malih i srednjih poduzeća*. Preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/file/93062>
50. Perić (2020.). *Mozilla i Google obnovili ugovor kojim Google ostaje zadana tražilica u Firefoxu*. Preuzeto sa <https://www.baranjainfo.hr/20mozilla-i-google-obnovili-ugovor-kojim-google-ostaje-zadana-trazilica-u-firefoxu/>
51. Podravka, prehrambena industrija d.d. (2002.a). *Contract between Podravka d.d. and Nestle World Trade Corporation on sales, logistics and distribution* Preuzeto sa <https://www.podravka.com/media/news/contract-between-podravka-d-d-and-nestle-world-trade-corporation-on-sales-logistics-and-distribution/>
52. Podravka, prehrambena industrija d.d. (2002.b). *Potpisan ugovor između Podravke i Nestle World Trade Corporation*. Preuzeto sa <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-između-podravke-i-nestle-world-trade-corporation/>

53. Poslovni.hr (2006.). Preuzeto sa <https://www.poslovni.hr/vijesti/tehnoloski-park-u-varazdinu-prvi-it-inkubator-u-rh-12347>
54. Poslovni.hr (2013.). *Agrokor sudjeluje u stvaranju novog hotelskog lanca*. Preuzeto sa <https://www.poslovni.hr/hrvatska/povijesni-ugovor-potpisan-agrokor-sudjeluje-u-stvaranju-novog-hotelskog-lanca-240157>
55. PPK Valpovo (2023.). *Kooperacija*. Preuzeto sa <https://ppkvalpovo.hr/djelatnosti/kooperacija/>
56. S.H.Logistics SPA (bez dat.). *A network to standardise operational efficiency and logistical organisation*. Preuzeto sa <https://samagholding.com/en/strategy-network/>
57. Segal (2022.). *Silicon Valley: Definition, Where Is It and What It's Famous For*. Preuzeto sa <https://www.investopedia.com/terms/s/siliconvalley.asp>
58. Star Alliance (bez dat.). *Službene stranice Star Alliancea*. Preuzeto sa <https://www.staralliance.com/>
59. Sudski registar (2023.). *Tehnološki park Varaždin*. Preuzeto sa [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:070077626](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:070077626)
60. Štulhofer (2003). *Društveni kapital i njegova važnost*. Preuzeto sa [https://www.ffzg.unizg.hr/socio/astulhof/tekstovi/astulhof\\_drustvkap.pdf](https://www.ffzg.unizg.hr/socio/astulhof/tekstovi/astulhof_drustvkap.pdf)
61. Tehnološki park Varaždin (2022.). *Pravilnik o utvrđivanju kriterija i postupka za dodjelu u zakup prostora i korištenje poduzetničke infrastrukture Inkubatora za nove tehnologije u Varaždinu*. Preuzeto sa [https://drive.google.com/file/d/1kEeB4JfceUacUk8z6-C\\_Xi4tOs42W5Pw/view](https://drive.google.com/file/d/1kEeB4JfceUacUk8z6-C_Xi4tOs42W5Pw/view)
62. Tehnološki park Varaždin (2023.). *Izvešće o radu*. Preuzeto sa <https://www.techpark.hr/pristup-informacijama>
63. Tehnološki park Varaždin (bez dat.a). *Službene stranice Tehnološkog parka Varaždin*. Preuzeto sa <https://www.techpark.hr/>
64. Tehnološki park Varaždin (bez dat.b). *Pravo na pristup informacijama*. Preuzeto sa <https://www.techpark.hr/pristup-informacijama>
65. Tehnološki park Varaždin (bez dat.c). *Javni natječaj za zakup poslovnih prostora*. Preuzeto sa <https://www.techpark.hr/JavniNatjecaj>

66. The Walt Disney Company (2003.) *HP and Disney Launch 10-year strategic alliance*. Preuzeto sa <https://thewaltdisneycompany.com/hp-and-disney-launch-10-year-strategic-alliance/>
67. Turistička zajednica grada Rovinja – Rovigno (bez dat.). *Maistra d.d.* Preuzeto sa <https://www.rovinj-tourism.com/hr/dozivate/come-and-live/1074>
68. Vecernji.hr (2019.). *Apple Pay dostupan korisnicima Mastercard kartica u Hrvatskoj*. Preuzeto sa <https://www.vecernji.hr/biznis/apple-pay-dostupan-korisnicima-mastercard-kartica-u-hrvatskoj-1328334>
69. Walt Disney World (bez dat.). *Mission: SPACE*, preuzeto sa <https://www.disneyworld.eu/attractions/epcot/mission-space/>
70. Zakon.hr (2021.). *Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture*. Preuzeto sa <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture>
71. Zicer.hr (bez dat.). *Klaster*. Preuzeto sa <https://www.zicer.hr/pojmovnik/>

## Popis slika i grafikona

Graf 1. Usporedba financijske efikasnosti poduzeća za razdoblje od 2016. do 2020. godine.....	6
Graf 2. Životni ciklus poduzeća.....	8
Graf 3. Pozicija ispitanika u zaposlenju .....	59
Graf 4. Starost poduzeća.....	59
Graf 5. Prosječni broj zaposlenih u posljednje 3 poslovne godine.....	60
Graf 6. Prosječna stopa izvoza.....	60
Graf 7. Pretežito tržište nabave inputa poduzeća stanara .....	61
Graf 8. Pretežito prodajno tržište stanara .....	61

## Popis tablica

Tablica 1. Kriteriji definiranja veličine poduzeća .....	2
Tablica 2. Kretanje broja poduzeća u Hrvatskoj za razdoblje od 2016. do 2020. godine.....	3
Tablica 3. Financijska efikasnost poduzeća za razdoblje od 2016. do 2020. godine..	5
Tablica 4. Izvoz poduzeća prema veličini za razdoblje od 2016. do 2020. godine.....	6
Tablica 5. Zaposlenost po veličini poduzeća za razdoblja od 2016. do 2020. godine.	7
Tablica 6. Rangirani ciljevi prema važnosti.....	62
Tablica 7. Ocjena aktivnosti mreže.....	62
Tablica 8. Ocjena aktivnosti koje Tehnološki park Varaždin treba koordinirati .....	63
Tablica 9. Ocjena čimbenika suradnji članica unutar Tehnološkog parka Varaždin .	64
Tablica 10. Ocjena suradnji s subjektima izvan Tehnološkog parka Varaždin .....	65
Tablica 11. Ocjena važnosti resursa Tehnološkog parka Varaždin .....	66
Tablica 12. Ocjena učinaka članstva u Tehnološkom parku Varaždin na način poslovanja .....	67

# Prilog 1

## Vodič za intervju

1. Pozicija intervjuirane osobe u zaposlenju
2. Starost Tehnološkog parka Varaždin
3. Broj poduzeća članica u TP Varaždin u posljednje 3 godine – 2020., 2021. i 2022. godina (rast/stagnacija?; općeniti brojevi svih poduzeća koja su prolazila kroz mrežu, kratkotrajno/dugotrajno, ali fokus stavljen na broj članica)
4. Pretežite djelatnosti (industrije) u Tehnološkom parku Varaždin u posljednje 3 godine – 2020., 2021. i 2022. godina
5. Ostale osnovne informacije o TP Varaždin
  - a. Kako je nastala ideja o pokretanju?
  - b. Kako je napredovao razvoj?
  - c. O osnivačima
  - d. Broj zaposlenika
  - e. Tržišta prema kojima se Tehnološki park Varaždin usmjerava? ....
6. Ciljevi, misija, vizija? Na koji su način oni osmišljeni (jesu li u njihovom postavljanju sudjelovale i članice..)?
7. Kakvi su bili počeci djelovanja?
8. Na koji se način donose odluke vezane uz samo poslovanje, djelovanje samog Tehnološkog parka Varaždin? Sudjeluju li u procesu donošenja odluka sve članice?
9. Kakve aktivnosti TP Varaždin provodi (prodajne, promotivne, istraživačke...)?
10. Kakav je proces pristupanja novih članica u Tehnološki park Varaždin?
11. Postoje li posebni uvjeti koje članice moraju ispunjavati prilikom useljenja u TP Varaždin?
12. Postoje li kakve posebne regulative, odnosno postoje li kriteriji odabira novih članica?
13. Kakve mogućnosti TP Varaždin donosi svojim članicama?
14. Koje je vaše mišljenje, kakve prednosti donosi TP Varaždin za članice?
15. Koje je vaše mišljenje, koja ograničenja donosi TP Varaždin za članice?
16. Ocijenite trenutne aktivnosti TP Varaždin.
17. Provode li se analize zadovoljstva članica o boravku u TP Varaždin? Ako da, na koji način?

18. Na koji način se radi na kontinuiranom poboljšanju uvjeta članica i njihovog poslovanja?
19. Opišite na koji se način i u kolikoj se mjeri provode suradnje među članicama unutar mreže.
20. Radi li TP Varaždin na stvaranju kontakata i suradnji s drugim mrežama? Kakvi su odnosi s konkurentskim mrežama?
21. Opišite na koji se način i u kolikoj mjeri provode suradnje između članica TP Varaždin i poduzeća izvan njega (dobavljači opreme, usluga, kupci, visokoobrazovne, javne, financijske institucije).
22. Ocijenite suradnje među članicama unutar TP Varaždin i suradnje članica s poduzećima izvan njega. Na koje načine se one mogu dodatno unaprijediti, poboljšati?
23. Koje resurse TP Varaždin ističete kao najvažnije za što jači poticaj članicama u poslovnoj uspješnosti?
24. Koje resurse TP Varaždin ističete kao glavne izvore stvaranja konkurentске prednosti same mreže, ali i stvaranja konkurentске prednosti članica mreže?
25. Kojim resursima i kako TP Varaždin doprinosi poboljšanju načina poslovanja članica?
26. Koje resurse, čimbenike ističete kao najvažnije za uspješno djelovanje samog TP Varaždin?
27. Na koji se način Vaša mreža razlikuje od drugih mreža koje primjenjuju istu strategiju umrežavanja kao i Vi?
28. Ukoliko smatrate da postoje, što se u TP Varaždin u okviru aktivnosti i mogućnosti za poduzeća može dodatno unaprijediti?
29. Planovi za budućnost TP Varaždin?
30. Ocjena gospodarskog i poslovnog okruženja u Hrvatskoj

# Prilog 2

## Anketa

### OBILJEŽJA ČLANICA

#### 1. Položaj ispitanika u zaposlenju

- a. Direktor
- b. Viši menadžer
- c. Član uprave
- d. Predsjednik uprave
- e. Drugo: \_\_\_\_\_

#### 2. Sjedište poduzeća

#### 3. Starost poduzeća (u godinama)

- a. < 5 godina
- b. 5 do 10 godina
- c. 10 do 15 godina

#### 4. Broj zaposlenih (godišnji prosjek posljednje tri godine – 2020., 2021. i 2022.)

- a. < 5 zaposlenika
- b. 5 do 10 zaposlenika
- c. 10 do 20 zaposlenika
- d. > 20 zaposlenika

#### 5. Izvoz (godišnji prosjek posljednje tri godine – 2020., 2021. i 2022.)

- a. Do 10%
- b. 10% do 30%
- c. 30% do 50%
- d. 50% do 70%
- e. 70% i više



- 6. Tržište nabave inputa ( >50% ukupnog prometa)**
- a. Lokalno/regionalno tržište
  - b. Nacionalno tržište
  - c. Međunarodno tržište
- 7. Prodajno tržište ( >50% ukupnog prometa)**
- a. Lokalno/regionalno tržište
  - b. Nacionalno tržište
  - c. Međunarodno tržište
- 8. Navedite inicijalan razlog pristupanja Vašeg poduzeća u Tehnološki park Varaždin.**
- 9. RANGIRANJE CILJEVA TEHNOLOŠKOG PARKA VARAŽDIN (odabрати 5 najvažnijih)**
- a. Jačanje konkurentnosti članica na tržištu
  - b. Zajednički pristup inputima i njihova viša kvaliteta
  - c. Razvoj inovacija članica mreže
  - d. Unapređivanje kvalitete proizvoda i usluga
  - e. Poticanje razmjene znanja među članicama unutar i izvan mreže
  - f. Unapređivanje kvalitete ljudskog kapitala, izgradnja kompetencija i kontinuirano profesionalno usavršavanje
  - g. Ulaganje u razvoj dizajna, promotivne aktivnosti i izgradnju brendova
  - h. Brži razvoj malih i srednjih poduzeća
- 10. Ocjena važnosti pojedinih aktivnosti Tehnološkog parka Varaždin**
- a. Suradnje s dobavljačima inputa
  - b. Promidžba mreže i članica (na npr. sajmovima, konferencijama...)
  - c. Pomoć prilikom pripremanja prijave za EU projekte te njihovim provedbama
  - d. Suradnje i razmjena iskustava s domaćim i međunarodnim mrežama
  - e. Aktivno predlaganje zakonskih i podzakonskih akata za bolje uvjete poslovanja i djelovanja mreže i njezinih članica

- f. Doprinos razvitku industrija i struka koje se nalaze u mreži kroz razvijanje baze sektorskih podataka, izdavanje vlastitih sektorskih časopisa, primarna i sekundarna istraživanja sektorskih kretanja
- g. Edukacija upravljačke strukture mreže i članica

**11. Prema Vašem mišljenju koje aktivnosti Tehnološki park Varaždin trebala koordinirati?**

- Informiranje članica o postojećim, ali i novim potencijalnim izvozim tržištima
- Planiranje i provedba zajedničkih marketinških aktivnosti i nastupa na stranim tržištima
- Rad na zajedničkom brendiranju
- Zajednička nabava sirovina i dijelova
- Planiranje i provedba zajedničkih prodajnih aktivnosti
- Obuka menadžera i poticanje na kontinuirano profesionalno usavršavanje
- Prikupljanje podataka i informiranje članica o tehnološkim trendovima
- Provedba primijenjenih istraživanja
- Obuka ostalih profila kadrova i poticanje na kontinuirano profesionalno usavršavanje
- Provedba temeljnih istraživanja
- Koordinacija javno-privatnih investicija

**OCJENA SURADNJE I UMREŽAVANJA UNUTAR TEHNOLOŠKOG PARKA VARAŽDIN (Likertova skala)**

1. Tehnološki park Varaždin brzo prihvaća nova članice i umrežava ih s drugim članicama
2. Povezani smo s većim brojem poduzeća, različitih veličina, starosti i mogućnosti unutar Tehnološkog parka Varaždin
3. Među nama i ostalim članicama kompleksa vlada snažno povjerenje

4. Učestalo se sastajemo s članicama kompleksa da bismo razmijenili resurse
5. Naše poduzeće od samog početka članstva surađuje s ostalim članicama u Tehnološkom parku Varaždin
6. Veze s članicama u Tehnološkom parku Varaždin teško je mijenjati

**→ Prema Vašem mišljenju kako suradnje između Vas i ostalih članica Tehnološkog parka Varaždin utječu na način Vašeg poslovanja i Vašu poslovnu uspješnost?**

#### **IZVAN MREŽE**

1. Dobavljači opreme
2. Dobavljači usluga
3. Kupci
4. Visokoobrazovne institucije
5. Javne institucije (središnje i lokalne države)
6. Financijske institucije

**→Prema Vašem mišljenju kako suradnje između Vas i poduzeća izvan Tehnološkog parka Varaždin utječu na način Vašeg poslovanja i Vašu poslovnu uspješnost?**

#### **OCJENA VAŽNOSTI RESURSA TEHNOLOŠKOG PARKA VARAŽDIN KAO IZVORA KONKURENTSKE PREDNOSTI (Likertova skala)**

1. Izlaganje na sajmovima i izložbama
2. Znanstvene, istraživačke i visokoobrazovne institucije
3. Profesionalne institucije koje su izravno povezane s temeljnom djelatnošću poduzeća
4. Raspoloživost stručnih kadrova u regiji (županija sjedišta i okolne županije)
5. Razvijenost (imidž) regije (županija sjedišta i okolne županije)
6. Odnosi u vertikalnoj kooperaciji u vašoj i okolnim županijama
7. Konzultantska poduzeća

8. Kupci u regiji (županija sjedišta i okolne županije)
9. Odnosi u horizontalnoj kooperaciji (postojanje partnerstava sa sličnim konkurentskim poduzećima) u regiji (županija sjedišta i okolne županije)
10. Institucije koje promoviraju upravljanje kompleksom
11. Pristup poslovnim prostorima
12. Pristup financijskim instrumentima
13. Lokalna infrastruktura i logistika (distribucija proizvoda i pristup dobavljačima)
14. Pristup lokalnim uslugama
15. Konkurencija u regiji (županija sjedišta i okolne županije)

**→Prema Vašoj procjeni, u kolikoj mjeri i na koji način su Vam resursi Tehnološkog parka Varaždin pomogli u stvaranju konkurentske prednosti?**

## **VREDNOVANJE KLJUČNIH ČIMBENIKA MREŽE**

- **Učinak članstva na način poslovanja (Likertova skala)**
  1. Primjena novih metoda uvođenja proizvoda i kanala prodaje
  2. Lakše prevladavanje regulatornih barijera na tržištima
  3. Dijeljenje vještina i znanja među članicama mreže
  4. Poboľšani pristup kanalima distribucije i nabavi
  5. Poboľšana kvaliteta roba i usluga
  6. Zadovoljavanje tehnoloških standarada
  7. Olakšan pristup novoj tehnologiji
  8. Skraćeno vrijeme odgovora na potrebe klijenata i dobavljača
  9. Uvođenje novih metoda određivanja cijena dobara i usluga
  10. Dijeljenje troškova i grupiranje resursa
  11. Smanjenje diverzifikacije rizika
  12. Ubrzano restrukturiranje
  
- **Učinak članstva na poslovnu uspješnost (Likertova skala)**
  1. Odnos među članicama u Tehnološkom parku Varaždin je visoko kooperativan

2. Suradnja s članicama Tehnološkog parka Varaždin pridonosi stvaranju povjerenja između samih članica mreže
3. Suradnja s drugim članicama Tehnološkog parka Varaždin pridonosi razmjeni znanja i vještina
4. Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin doprinosi rastu broja suradnji s drugim poduzećima izvan same mreže
5. Tehnološki park Varaždin pridonio je suradnji s dobavljačima inputa
6. Tehnološki park Varaždin doprinosi stvaranju snažnih veza poduzeća s obrazovnim i istraživačkim institucijama
7. Tehnološki park Varaždin je pridonijela stvaranju povećanog broja suradnji s međunarodnim poduzećima
8. Tehnološki park Varaždin pridonosi povećanju broja suradnji s kupcima na međunarodnim tržištima
9. Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin pridonosi rastu prihoda poduzeća
10. Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin povećava međunarodnu konkurentnost poduzeća
11. Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin pridonosi rastu izvoza proizvoda
12. Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin pridonosi rastu izravnih stranih ulaganja
13. Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin utječe na smanjenje nezaposlenosti
14. Nastanak novih tehnologija izravan je rezultat djelovanja Tehnološkog parka Varaždin
15. Tehnološki park Varaždin ostvaruje svoje postavljene ciljeve
16. Tehnološki park Varaždin ne doprinosi razvoju i članstvo poduzeća ne donosi promjene
17. Djelovanje Tehnološkog parka Varaždin ne daje nikakve vidljive rezultate za poslovnu uspješnost poduzeća

**OCJENA GOSPODARSKOG I POSLOVNOG OKRUŽENJA U HRVATSKOJ**  
**(općeniti komentar)**