

# Parametri strateškog upravljanja poslovnim procesima na konkretnom primjeru

---

Tkalčec, Patricija

Professional thesis / Završni specijalistički

2020

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:987741>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**



Repository / Repozitorij:

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



---

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

PATRICIJA TKALČEC

**PARAMETRI STRATEŠKOG UPRAVLJANJA  
POSLOVNIM PROCESIMA  
NA KONKRETNOM PRIMJERU**

ZAVRŠNI RAD

VARAŽDIN, 2020.

---

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

**PATRICIJA TKALČEC**

**Matični broj studenta: MPS-134/2016**

**Poslijediplomski specijalistički studij: Menadžment poslovnih sustava**

**Mentorica: Prof. dr. sc. Marina Kláčmer Čalopa**

**PARAMETRI STRATEŠKOG UPRAVLJANJA  
POSLOVNIM PROCESIMA  
NA KONKRETNOM PRIMJERU**

ZAVRŠNI RAD

VARAŽDIN, 2020.

## PREDGOVOR

Svrha ovoga rada sastoji se u tome da se kroz opis provođenja projekta Super subota istraži je li moguće polučiti jednaki uspjeh primjenom sličnih alata u geografski susjednim područjima.

Istraživanje u ovomu radu ima cilj utvrditi koliko na uspješno poslovanje i vanjsku percepciju projekta utječe umijeće upravljanja projektom Super subota te je li moguće paralelno primjenjivati istu strategiju na dvama različitim centrima.

Ovaj rad temelji se na analizi broja zakupnika, koji sudjeluju u projektu Super subota. Sudjelovanje se ostvaruje time što zakupnik prema vlastitom mogućnostima odobri popust, koji se odnosi samo na točno određeni dan (Super subota) u svakome mjesecu i provodi se samo u centrima lanca Supernova. U analizi o sudjelovanju koriste se prikupljeni odgovori dobiveni od zakupnika, a za statističku obradu podataka koristila se deskriptivna statistika.

Doprinos ovoga rada bit će višestruk. Prije svega, sukladno dobivenim saznanjima promijenit će se dosadašnji pristup projektu Super subota, koji će ubuduće biti prilagođeniji mogućnostima zakupnika s jedne strane, jednako kao i potrebama regionalnog tržišta, dakle krajnjem korisniku s druge strane.

Analiza se temelji na prikupljanju povratnih informacija temeljem opcije sudjelovanja u projektu Super subota. Događaj je koncipiran tako da se provodi uvijek samo druge subote svakoga mjeseca. U pripremama za grafički vizual, koje prate navedeni događaj, u obliku logotipa navode se svi zakupnici, dok se većim zakupljenim prostora ističe ponuda onih, koji u projektu aktivno sudjeluju ukoliko ponude akciju ili popust ili ponudu, koja vrijedi samo navedene subote i u bilo kojem hrvatskom centru Supernova.

Iz navedenog je jasno da postoji veliki potencijal doprinosa ove metodike istraživanja projekta, kako bi se doprinijelo boljem poznavanju trendova tržišta i potrebama kupaca.

## Popis dijagrama

Dijagram 6. 1. Varaždin: sudjelovanje siječanj – prosinac 2018. ....	70
Dijagram 6. 2. Koprivnica: sudjelovanje siječanj – prosinac 2018.....	71
Dijagram 6. 3. Usporedba dvaju gradova: siječanj – prosinac 2018.....	72

## Popis slika

Slika 1. 1. Popis centara u Hrvatskoj (interna dokumentacija) .....	6
Slika 2. 2. Prikaz projekata (www.supernova.at, 2018.) .....	9
Slika 4. 1. Pregled centara (www.supernova.at, 2018.) .....	19
Slika 5. 1. Studija slučaja prije akvizicije .....	35
Slika 5. 2. Studija slučaja nakon akvizicije 01.01.2017. godine .....	38
Slika 6. 1. Supernove Varaždin i Koprivnica: Super subota siječanj – lipanj 2018.....	64
Slika 6. 2. Supernove Varaždin i Koprivnica: Super subota srpanj – prosinac 2018.....	66
Slika 7. 1. Trgovački centar Supernova Varaždin u udžbeniku za osnovnu školu .....	76
Slika 7. 2. Naslovnica Zavičajnog priručnika za učenike i učenice .....	77
Slika 7. 3. Predstavljanje Zavičajnog priručnika za učenike i učenice .....	78
Slika 7. 4. Primjer sadržaja Zavičajnog priručnika za učenike i učenice .....	79
Slika 7. 5. Primjer publiciranih tiskovina u Varaždinu .....	81
Slika 7. 6. Primjer publiciranih tiskovina za Koprivnicu i Varaždin .....	82

## Popis tabela

Tabela 5. 1. Ključne informacije o centru Supernova Varaždin (interna dokumentacija).....	28
Tabela 5. 2. Klasifikacija zemljišta (Državna geodetska uprava) .....	29
Tabela 5. 3. Ključne informacije o centru Supernova Koprivnica.....	32
Tabela 6. 1. Sudjelovanje dvaju gradova: siječanj - prosinac 2018. ....	69

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Obrazloženje teme .....	2
1.2. Doprinos rada .....	3
2. PORTFELJ HOLDING KOMPANIJE .....	7
2.1. Popis projekata Supernova .....	8
2.2. Kompetencije najvećeg lanca trgovačkih centara .....	10
2.3. Ključni pojmovi: investitor i jezgri zakupnici .....	12
3. IMIDŽ, UGLED, SNAGE I SLABOSTI ORGANIZACIJA U KONTEKSTU USPJEŠNOSTI PROJEKTA.....	13
3.1. Mogući izvori kriznih situacija: slabosti organizacije.....	14
3.2. Mogući izvori rizika: potencijalne unutrašnje snage.....	15
4. DISTINKCIJA IZMEĐU (SPECIJALIZIRANOG) CENTRA I/LI HIBRIDA.....	17
4.1. Parametri paralelnog upravljanja srodnim objektima.....	17
4.2. Specificirana distinkcija između trgovačkog i specijaliziranog trgovačkog centra .....	22
5. STRATEGIJA PLANSKE IMPLEMENTACIJE MREŽE ZAKUPNIKA U TRGOVAČKIM CENTRIMA .....	23
5.1. Shopping centar kao konsolidirano savezništvo između prometne infrastrukture, lokacije i mreže zakupnika .....	25
5.2. Specijalizirani trgovački centar ili šoping park .....	25
5.2.1. Opće informacije i ključni podaci za Varaždin .....	27
5.3. Percepcija hibridne sinergije trgovačkog centra i parka.....	30
5.3.1. Opće informacije i ključni podaci za Koprivnicu .....	31
5.3.2. Akvizicija trgovačkog centra Supernova Koprivnica.....	33
6. PARAMETRI PARALELNOG PROVOĐENJA PROJEKTA SUPER SUBOTA.....	39



6.1. Parametri za produktivn(ij)u provedbu prezentacije ponuda dionika .....	40
6.2. Suvremeni poslovni koncept u domeni e-marketinga .....	41
6.2.1. Prijava web mjesta tražilicama te osiguranje vidljivosti pri pretraživanju.....	43
6.2.2. Marketing menadžment kroz prizmu aplikacije e-marketinga.....	43
6.2.3. Oglašavanje na društvenoj mreži Facebook .....	47
6.3. Provođenje e-poslovanja .....	48
6.3.1. Prednosti e-poslovanja .....	50
6.3.2. Negativan aspekt korištenja alata e-poslovanja.....	52
6.3.3. Modeli e-poslovanja .....	53
6.4. Dobra raspodjela (mikro)menadžmenta .....	55
6.4.1. Ispravna procjena vlastitih resursa .....	56
6.4.2. Ponekad treba moći reći: „NE“ .....	57
6.4.3. Naglasak na specijaliste u grani djelatnosti.....	58
6.4.4. Manje unutar kuće, više unajmljivanje vanjskih usluga.....	59
6.4.5. Učinkovita selekcija prioriteta.....	60
6.4.6. Svrhovita i prema cilju usmjerena preraspodjela kompetencija.....	61
6.5. Analiza podataka u Varaždinu i Koprivnici 01/2018.-12/2018.....	62
6.6. Rezultati analize prikupljenih podataka .....	68
7. DRUŠTVENA ODGOVORNOST SUPERNOVE KAO PRIMARNI I KRAJNJI POSLOVNI CILJ .....	74
7.1. Pravilan i dobar menadžment kao ključ uspjeha .....	75
7.2. Aktivnosti Supernove iz prizme javnosti .....	80
8. ZAKLJUČAK.....	83
9. LITERATURA .....	84

## 1. UVOD

Projekt Super subota koncipiran je kao događaj, koji se provodi u svim centrima Supernova druge subote svakoga mjeseca. Dionici su zakupnici, koji samo taj dan i samo u centrima Supernova ponude specifičan popust. Strategija Super subote, koja se provodi po ovako jasno zadanim i opisanim atributima, znakovita je samo za objekte iz lanca trgovačkih centara Supernova. Strateško se komuniciranje može usporediti s komunikacijskim kampanjama, koje ima jasnu svrhu i plan, utemeljeno je na istraživanju te podložno naknadnom vrednovanju (Jugo, 2017.) .

## 1.1. Obrazloženje teme

Predmet rada je analiza sudjelovanja zakupnika u projektu Super subota. Preduvjet sudjelovanja je da zakupnik prema vlastitom nahođenju odobri popust koji se odnosi samo na točno određeni dan (Super subota) u svakome mjesecu i provodi se samo u centrima lanca Supernova, čime postaje dionikom navedene akcije. Sudjelovanje nije obavezno. Ovakav pristup omogućava uvid u statističke pokazatelje postotnog sudjelovanja u radnom projektu organizacije u odnosu na ukupan broj zakupnika. Za provođenje istraživanja o postotku sudjelovanja koriste se prikupljeni odgovori dobiveni od zakupnika, a za statističku obradu podataka koristila se deskriptivna statistika kojom su opisani statistički podaci, odnosno činjenice dobivene mjerenjem.

Cilj rada je prikupljanje i analiziranje povratnih informacija zakupnika, kojima je dana mogućnost sudjelovanja u projektu Super subota. Mogućnost sudjelovanja nudi se svim zakupnicima, što prosječno iznosi ca. 300 dionika iz redova sedamdesetak zakupnika. Događaj Super subota provodi se svakoga mjeseca druge kalendarske subote, a promovira se na način da se na jednome mjestu objedine svi zakupnici koji svojom ponudom samo u centru Supernova i samo taj dan svojom jedinstvenom ponudom promiču navedenu marketinšku akciju. Uvjet je taj da zakupnici ponude akciju ili popust ili ponudu, koja vrijedi samo navedene subote i u bilo kojem hrvatskom centru Supernova. Događaj se u slovenskim centrima iz lanca trgovačkih centara Supernova zasad ne provodi.

Izvor podataka je uzorak dionika broji gotovo 300 zaposlenika u sektoru menadžmenta i marketinga. Na kreiranje ponude za Super subotu dakle ne utječu zaposlenici u odjelima za računovodstvo i financije. Upit se postavlja svim zakupnicima, a anketom se postiže da se komunikacija jedne poruke svakog zakupnika predstavi kao kampanja za Super subotu. Ponekad se dogodi da se u ime jednog zakupnika povratno očituje više dionika. Ukoliko je ta poruka jednaka, ona se komunicira kao službena i jedinstvena ponuda toga zakupnika, organizirana samo za centar Supernova i isključivo povodom održavanja događaja Super subota. Ako dođe do različite i neujednačene povratne informacije, tada najmodavac ukazuje na isto te upozorava najmoprimca na potrebu provjere povratne informacije te usuglašavanje iste.

## 1.2. Doprinos rada

Menadžment bi se, na određeni način mogao poimati kao izvršna aktivnost upravljanja. Uspješno upravljanje organizacijom, a osobito povećanje njezine učinkovitosti radi postizanja postavljenih ciljeva, moguće je samo pod pretpostavkom izvrsnog poznavanja njezinog unutrašnjeg ustroja i načina djelovanja. Djelovanje organizacije ostvaruje se kroz niz povezanih i cilju usmjerenih poslovnih procesa, čijim se preustrojem može povećati učinkovitost organizacije (Brumec, Brumec, 2018.). Osnova je, odnosno izvor menadžmenta tehnička podjela rada, dok upravljanje ima svoju osnovu u vlasništvu. Dakle, dok je funkcija upravljanja zapravo - funkcija kapitala, funkcija menadžmenta proizlazi iz položaja u procesu rada. Naime, tehnička podjela rada je podjela u procesu rada, prema kojoj najveći broj zaposlenih obavlja izvršne poslove, dok manji broj (menadžeri) obavlja poslove planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole, tj. menadžerske poslove, odnosno funkcije menadžmenta. Isto tako ne treba zaboraviti da menadžerska funkcija postaje nužno potrebna čim dolazi do podjele rada i poslovnih procesa (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Menadžment se definira i kroz njegove zadatke koji imaju istu važnost, ali različite suštine. Ti zadaci su: određivanje specifične misije, učiniti rad produktivnim, a radnika učinkovitim, te upravljati utjecajima na društvo i biti odgovoran u društvu (Drucker, 2005.).

Strategijski menadžment je proces kojim se osigurava spremnost poduzeća na adaptaciju promjenjive okoline. Strategija je nerazdvojni segment strategijskog menadžmenta, koja se transformacijom pretvara u strategijski plan. On se implementira u praksi i njime se provodi kontrola ostvarivanja strategije (Buble, 2005.). Kao što naglašava Belak (2014.), ljudi najviše uče kroz praksu iako neke profesije poput kirurga moraju, prije upuštanja u praktični dio posla, savladati sve faze učenja.

Transformacijom vlasništva te rastom i razvojem poduzeća, a s tim u vezi i povećanjem broja dioničara, dolazi do razdvajanja ne samo funkcije menadžmenta od funkcije upravljanja, nego čak i razdvajanja funkcije upravljanja od vlasništva. To drugim riječima znači da svi vlasnici, tj. upravljači najčešće nisu i ne mogu biti menadžeri, ali i to da u stvari vlasnici

prepuštaju svoju funkciju upravljanja „odabranim vlasnicima“, tj. onima koji će ih predstavljati u nadzornim odborima. Kvalitetan sustav korporativnog upravljanja temeljni je preduvjet održivog ekonomskog rasta, povećanja efikasnosti gospodarskog sustava te jamac lakšem pristupu vanjskim izvorima kapitala. Korporativno upravljanje definira se kao skup procesa i procedura upravljanja i kontroliranja korporacije. Korporativno upravljanje pokazuje kako su distribuirana prava i odgovornosti između različitih interesno-utjecajnih grupa u korporacijama. Korporativno upravljanje daje odgovor na pitanje tko nadzire korporaciju i kako, a razina kvalitete korporativnog upravljanja može se definirati kao stupanj ispunjenja zadanih standarda korporativnog upravljanja definiranih na međunarodnoj i nacionalnoj institucionalnoj razini (Papac, 2019.). Vrijednost dioničara je poslovni pojam, koji se ponekad naziva i maksimizacijom vrijednosti dioničara ili kao model vrijednosti dioničara, što znači da je krajnja mjera uspjeha tvrtke označena time u kojoj mjeri obogaćuje dioničare. Kao jedan od vodećih zagovaratelja koncepta tzv. *shareholder value* (engl. jezik) slovi Rappaport, koji je 1986. izdao djelo *Creating Shareholder Value* (engl. jezik), koje je 1995. doživjelo prvo, a 1999. godine drugo izdanje prijevoda pod nazivom *Povećanje vrijednosti kao mjerilo vođenja poduzeća*<sup>1</sup>.

Razvojem podjele rada, a posebice produljivanjem tehničke podjele rada, menadžment se ne pojavljuje kao posebna aktivnost jer je on postojao i prije pojave teorije, odnosno znanosti o menadžmentu, već i kao aktivnost određene kategorije ljudi (menadžera). To znači da se menadžment izdvojio iz upravljanja i kao aktivnost posebne kategorije ljudi i kao posebna funkcija. Menadžment predstavlja fascinirajuće područje zadataka punih izazova, čije uspješno obavljanje zadataka igra veliku ulogu za mnoštvo poslovnih djelatnosti današnjice (Schreyögg, Koch, 2014.).

Potreba za angažiranjem specijalista za menadžment, zbog sve složenijih uvjeta poslovanja, menadžere stavlja u povoljniji položaj u odnosu na izvršitelje, pa menadžerima daje i posebno mjesto u organizaciji. Menadžment, dakle, nije funkcija sama po sebi, već je to samo u odnosu na podređene, tj. one kojima daje naloge, instrukcije i zadatke, čiji rad koordinira, kontrolira, usmjerava i vodi, stoga se može identificirati kao istraživački problem te postaviti kao stručna, znanstvena i društveno opravdana istraživačka pitanja: (1) kakav je utjecaj umijeća

---

<sup>1</sup> *Wertsteigerung als Masstab für die Unternehmensführung* (njem. jezik)

upravljanja poslovnim procesom Super subote na uspješno poslovanje i vanjsku percepciju objekta te (2) u kolikoj je mjeri moguće paralelno primjenjivati istu strategiju na dvama sličnim centrima. Istraživanje u ovomu radu ima cilj utvrditi koliko na uspješno poslovanje i vanjsku percepciju projekta utječe umijeće upravljanja projektom Super subota te je li moguće paralelno primjenjivati istu strategiju na dvama različitim centrima.

Temeljem povratnih informacija u daljnjem djelovanju će se usavršiti upravljanje sadržajem Super subote s obzirom na parametre vrednovanja pojedinačnih doprinosa kojim zakupnici sudjeluju u projektu na redovitoj mjesečnoj bazi. Prema dobivenim povratnim informacijama doprinijet će se prilagođavanju i zakupnicima i potrebama regionalne kupovne moći, odnosno krajnjem korisniku kupcu konzumentu.

Takva saznanja mogu biti osnova za daljnja istraživanja i predlaganje smjernica vezanih uz mogućnost primjene metode paralelnog projektnog upravljanja objektima slične gospodarske funkcije.



**Slika 1. 1. Popis centara u Hrvatskoj (interna dokumentacija)**

## 2. PORTFELJ HOLDING KOMPANIJE

Njemačko-hrvatski univerzalni rječnik Instituta za hrvatski jezik i jezikoslovlje definira pojam  *Holding* (njem. jezik) kao skraćenicu za  *Holdinggesellschaft* (njem. jezik), a  *Holdinggesellschaft* (njem. jezik) prevodi pojmovima  *holding društvo*,  *holding kompanija*. Imajući u vidu činjenicu kako u naslovu navedeno holding društvo teritorijalnom poslovnom djelatnošću potječe iz njemačkog govornog područja, prije analitičkog pristupa proučavanju korporativne metodologije smatra se potrebnim proučiti i zatim pojasniti semantiku ovog internacionalizma upravo iz prizme njemačkog leksika.

Društvo znanja je prvo ljudsko društvo u kojem je pokretljivost prema gore potencijalno neograničena (Drucker, 2005.). Jedna zanimljiva spoznaja, stečena direktnom komparacijom strane literature iz različitih dostupnih grana djelatnosti, može se rezimirano sažeti na sljedeći način: iako pojmovi potječu iz različitih leksikona i/ili rječnika, oni međusobno dakako harmoniziraju, pristupajući pritom jednakome cilju na strateški srodan način.

Tako univerzalni njemački rječnik Duden (1996.) holding kompaniju definira kao  *društvo, koje ne proizvodi, ali posjeduje dionice drugih društava te time na njih utječe ili njima vlada*<sup>2</sup>. Nadalje, njemački rječnik u izdanju Naumanna i Göbela (1985.) objašnjava isti pojam na sljedeći način, koji u prijevodu znači  *poduzeće za financiranje i nadzor drugih poduzeća*<sup>3</sup>. Na kraju leksikon tuđica Wahrig (2000.) kaže kako  *Holdinggesellschaft* (njem. jezik) znači  *društvo, koje se bavi upravljanjem udjela (posebice dionica) drugih poduzeća te ih time kontrolira*<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup>  *Gesellschaft, die nicht selbst produziert, die aber Aktien anderer Gesellschaften besitzt u. diese dadurch beeinflusst od. Beherrscht.* (njem. jezik)

<sup>3</sup>  *Unternehmen zur Finanzierung und Überwachung anderer Betriebe* (njem. jezik)

<sup>4</sup>  *Gesellschaft, die sich mit der Verwaltung von Geschäftsanteilen (bes. Aktien) anderer Firmen befasst u. sie dadurch kontrolliert.* (njem. jezik)



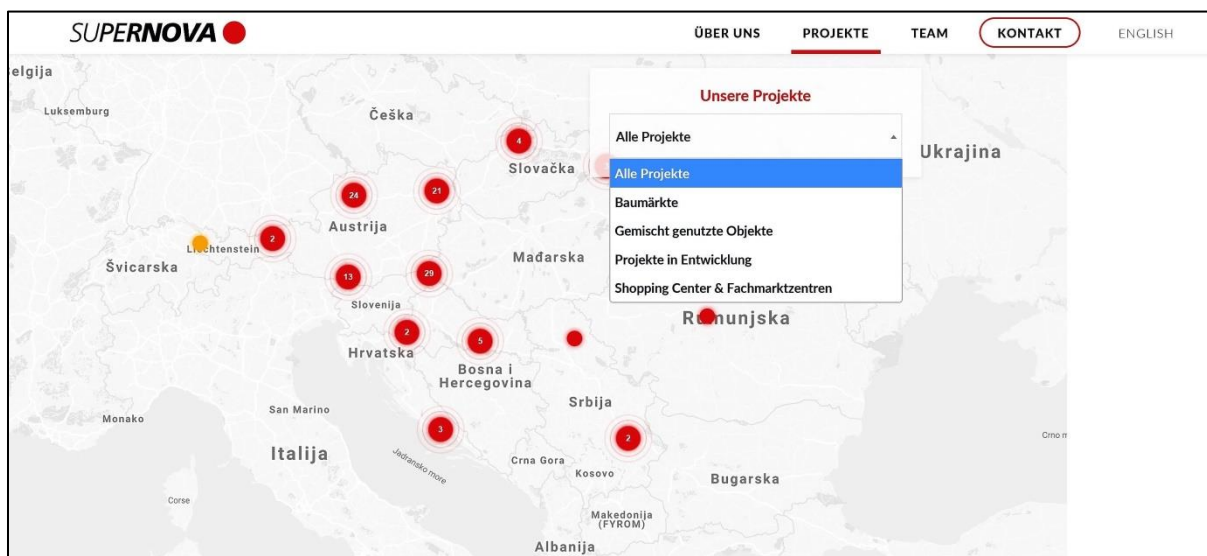
## 2.1. Popis projekata Supernova

Poslovna politika je odlučivanje o ciljevima poduzeća (Dvorski, Kovšca, 2011.), tako je i slogan lanca trgovačkih centara Supernova: *Nekretnine su naša strast*<sup>5</sup> te *Ulažemo u budućnost nekretnina*<sup>6</sup> ([www.supernova.at](http://www.supernova.at), 2018.). Investitorska holding kompanija Supernova do polovine 2020. razvila je sto i petnaest (115) projekata trgovačkih centara, specijaliziranih trgovačkih centara i tzv. hibrida kojima otvaranjima novih radnih mjesta u Austriji, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj kao razvojne poluge potpomažu rast lokalne zajednice. Naime, osiguravanjem zapošljavanja kroz otvaranje stalnih radnih mjesta, koja su generator ekonomske stabilnosti, podupire se gospodarski rast, razvoj i dugoročno održivi napredak regionalne privrede (v. **Slika 2. 1.**).

---

<sup>5</sup> *Immobilien sind unsere Leidenschaft* (njem. jezik); *Real estate is our passion* (engl. jezik)

<sup>6</sup> *We are investing in the future of real estate* (engl. jezik)



Slika 2. 2. Prikaz projekata ([www.supernova.at](http://www.supernova.at), 2018.)

Od ukupno 38 trgovačkih i specijaliziranih trgovačkih centara, 63 građevinskih centara za opremanje kuće i vrta po principu „trgovine uradi sam“, odnosno *do-it-yourself store* (engl. jezik) ili „DIY store“ (engl. jezik), 6 objekata kombinirane namjene te početkom 2018. još dodatno 9 projekata u razvoju, Supernova u razdoblju od 2006. do 2018. u Hrvatskoj posjeduje njih 14, u koje je investirano više od 420 milijuna eura ([www.supernova.at](http://www.supernova.at), 2018.). Nakon preuzimanja trgovačkih i specijaliziranih trgovačkih centara Garden Mall, Koprivnica, Sisak i projekta Požega početkom 2017., s četiri najnovije akvizicije 2018., koja obuhvaća centre Cvjetni, Kaptol i Branimir u Zagrebu te City Colosseum u Slavonskom Brodu - koji su koštali više od 100 milijuna eura, a u koje se ulaže još 20 milijuna eura – austrijska grupacija Supernova povećala je broj kvadrata u Hrvatskoj na 260.000,00 četvornih metara te time potvrdila poziciju vodeće grupacije po broju trgovačkih centara u vlasništvu. U prvom kvartalu 2018. grupa Supernova u Hrvatskoj broji 14 trgovačkih (shopping centar) i specijaliziranih trgovačkih (shopping/retail park) s brojem od 6.470 zaposlenih osoba. Do početka 2018. godine investicija u Hrvatskoj vrijedi cca. 420 milijuna eura (interna dokumentacija).

## 2.2. Kompetencije najvećeg lanca trgovačkih centara

Opseg osnovne stručne djelatnosti grupacije Supernova može se subkategorizirati u četiri djelokruga koji obuhvaćaju sljedeće segmente: formiranje strategije poslovanja, kupnju objekta, njegov razvoj te upravljanje nekretninom.

Dugoročna je održivost ključni parametar poslovne djelatnosti na način da se pronalazi sinergija između najbolje lokacije i idealnog zakupnika, pri čemu ambiciozno napredni dizajn i visoki stupanj građevinske kvalitete čine temelj uspješnog gospodarenja životnog ciklusa nekretnine. Akvizicija, dakle preuzimanje nekretnine razmatra se iz aspekta kako investicija u nekretninu zapravo predstavlja stvaranje veće tržišne vrijednosti. Naime, upravo temeljem višegodišnjeg iskustva u grani djelatnosti Supernova je razvila kompetenciju prepoznavanja potencijala koji drugima možda nisu na prvi mah jasno uočljivi jer transakcija se može definirati kao uspješna samo u obostrano pobjedničkoj situaciji kada su svi dionici i sve inkludirane strane pobjednici. Vodeći se tom činjenicom Supernova se tijekom posljednjih nekoliko godina specijalizirala na tzv. NPL, odnosno *Non Performing Loan* (engl. jezik) transakcije.

*Non-performing Loans*<sup>7</sup>, *NPL*, *Problemkredite*, *toxische Kredite*, *notleidende Kredite* ili razgovorno *faule Kredite*<sup>8</sup> (njem. jezik) je oznaka za one kredite kod kojih dužnik kasni s otplatom kredita, stoga se od strane vjerovnika poseže za ponovnim ugovaranjem kamatnih stopa. Prema leksikonu Poslovnog dnevnika sintagma nenaplativi krediti: *non-performing loans* (engl. jezik) i *notleidender Kredit* (njem. jezik) je izraz koji obuhvaća sve kredite koji sadrže mogućnost ponovnog ugovaranja kamatnih stopa, zatim koji nisu vraćeni 90 i više dana nakon roka dospijea te dobivaju status nenaplativih potraživanja, nadalje koji iziskuju naplatu potraživanja prodajom nekretnina na javnoj dražbi te koji ne dospijevaju na naplatu prema unaprijed ugovorenim uvjetima i rokovima. Nenaplativi krediti izražavaju se u obliku postotka od ukupnog broja odobrenih kredita. Radi zaštite i osiguranja svojih plasmana kreditori poduzimaju različite mjere, npr. dodatna jamstva, pa čak i zahtjev za potpunom isplatom odobrenoga kredita prije roka dospijea ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr), 2019.).

---

<sup>7</sup> Evidentirana je više načina pisanja sintagmi: *Non Performing Loan* i *Non-performing Loans*, op.a.

<sup>8</sup> Problematični, toksični, pokvareni krediti, op.a.

Daljnja je kompetencija lanca trgovačkih centara Supernova razvoj projekata. Naime, sve počinje idejom o razvoju projekta bilo da se radi o nekretnini na otvorenom polju, livadi ili o objektu u užem centru grada. Razvojni proces neke nekretnine treba početni ulazni input mnogih stručnjaka iz najrazličitijih grana djelatnosti: arhitekata, građevinskih inženjera, specijalista iz područja leasinga, jednako kao i financijskih stručnjaka, a Supernova ih sve objedinjuje pod istim krovom. I na kraju – upravljanje nekretninom – jer svečanost povodom službenog otvorenja objekta nije kraj razvoja, nego tek njegov početak. Održivi menadžment pogonskih troškova, upravljanje komercijalnom nekretninom (npr. trgovačkim centrom), tehničko održavanje i društveno odgovorno poslovanje istoga čine temelj i okosnicu uspjeha. Društveno odgovorno poslovanje jedna je od najvažnijih tema u korporativnom svijetu, ali nije središnje pitanje korporativnih strategija. Jedan od razloga je nedostatak razumijevanja kako društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost. Dok vanjski korporativni dionici očekuju od menadžera integraciju gospodarskih i socijalnih ciljeva u korporativne strategije i praksu, istraživanja pokazuju značajan jaz u razumijevanju na koji se način dobrovoljne i strateške društveno odgovorne inicijative mogu koristiti da bi se postigla konkurentska prednost. Unatoč tome što su mnoge studije pokušale istražiti (Sedlaček, Katavić, 2017.). Kroz svakodnevni kontakt s jedinicama lokalne uprave, zakupnicima i kupcima dužnost je svake uprave promptno i proaktivno reagirati i na mogućnosti i na izazove. Unatoč tome što su mnoge studije pokušale istražiti povezanost društveno odgovornog poslovanja i financijskih performansi poduzeća, empirijska istraživanja pokazuju da financijske performanse poduzeća ne znače nužno i konkurentsku prednost (Katavić, 2013).

### **2.3. Ključni pojmovi: investitor i jezgreni zakupnici**

U prvom kvartalu 2018. godine holding Supernova raspolaže kontingentom od 107 projekata s postotkom iznajmljenosti od 99%, procijenjene vrijednosti od milijardu eura i s godišnjom razinom posjećenosti od 60 milijuna kupaca ([www.supernova.at](http://www.supernova.at), 2019.). Dinamičan portfelj objekata podliježe mjerama tekuće optimizacije od strane stručnih eksperata koji upravljaju njime. Vlasnik kupnjom investira u odabrane projekte te prodaje postojeće nekretnine. Međutim, budući da nijedna od postojećih nekretnina nije namijenjena direktnoj preprodaji, nego je osnovna strategija grupacije dugoročni vremenski okvir, svi se objekti vrednuju te su usmjereni na održivost. Visok stupanj kvalitete menadžmenta utječe na to da je investitor najčešće i nakon uspješne prodaje inkorporiran u održavanje nekretnine i upravljanje objektom. Principom povezivanja faktora eksterne i interne okoline, odluke vezane za strategiju poslovanja donosi vrhovni menadžment (Rupčić, 2018.).

Što se tiče jezgrenih zakupnika, Supernovu se može smatrati poveznicom između najboljih lokacija i najboljih najmoprimaca. Grupacija desetljećima surađuje s najuspješnijim međunarodnim brendovima te asortiman svojih stalnih međunarodnih zakupnika nadopunjava lokalnim najmoprimcima, fokusirajući se pritom na višegodišnje uspješno partnerstvo i sinergiju. Temeljem velikog broja projekata zakupnicima se nudi mogućnost zastupljenosti na najfrekventnijim lokacijama u regiji, dok je kompetentan poslovni kontakt u svako vrijeme osiguran u vidu uprave nerijetko locirane na licu mjesta.

### **3. IMIDŽ, UGLED, SNAGE I SLABOSTI ORGANIZACIJA U KONTEKSTU USPJEŠNOSTI PROJEKTA**

Ugled organizacije se, kako u svojoj knjizi Menadžment kriznog komuniciranja navodi Jugo (2017.), formira izvan nje, definira kao uvriježeno stajalište o nekome ili nečemu, a oblikuje se i temeljem javnog iznošenja mišljenja o istima. Pod mišljenjem se podrazumijeva dijeljenje informacija korištenjem različitih kanala, sustava i informacijskih mreža, a može se odnositi i na nepotvrđene glasine. U današnjim tržišnim okolnostima neprijeporna je činjenica da se sve veći dio poslovanja odvija uz potporu informacijskih sustava. Obzirom na činjenicu da informacijski sustavi često menadžmentu predstavljaju tzv. 'crnu kutiju' o kojoj vrlo malo znaju, a još je teže kontroliraju i upravljaju, tema kontrole i revizije informacijskih sustava u današnje se doba nameće kao imperativ uspješnog poslovanja (Spremić, 2007.).

Ugled organizacije direktno je povezan s njenom snagom, odnosno paralelno rastu snagu raste i ugled, dakle što je veća snaga, veći je i ugled. Snaga i uspjeh predstavljaju pozitivno konotirane parametre organizacije. Međutim, unatoč tome one istovremeno mogu biti i mogući okidač kriznih situacija ukoliko se pri svjesnom poimanju pozitivnih karakteristika zanemari postojanje potencijalnih opasnosti, problema i rizika. Transparentan način poslovanja te jasno i otvoreno komunicirane temeljne vrijednosti organizacije mogu doprinijeti tome da potencijalna kriza bude pravovremeno otkrivena, ako ne i prevenirana (Jugo, 2017.).

### **3.1. Mogući izvori kriznih situacija: slabosti organizacije**

SWOT analiza jedna je od metoda pomoću kojih se na pregledan i jasno klasificiran poslovni modus mogu vizualizirati slabosti organizacijskog sustava, koje su direktno i čvrsto povezane s rizicima i potencijalnim kriznim situacijama. Moguće je definirati ukupno devet primjera najuobičajenijih internih slabosti organizacijskog sustava, koje predstavljaju rizične situacije. Slabosti organizacije su: loše educirani zaposlenici, koji mogu prouzročiti nedostatke u proizvodima i loše usluge. Nadalje, slabosti organizacije odnose se na loše odnose sa sindikatima, koji mogu izazvati konzekvence direktno od štrajkova čak do negativne prezentacije u sredstvima javnog priopćavanja. Jednako neugodan publicitet u medijima izazvati može i negativna etička orijentacija menadžmenta (Jugo, 2017.).

Rizik organizaciji može predstavljati nepraćenje aktualnih tržišnih trendova, jednako kao i zastarjela infrastruktura u proizvodnom sektoru, koja smanjuje efikasnu produktivnost, povećava troškove, povećava rizik od kvarova i učestalost istih te dugoročno gledano povećava rizik od ozljeda na radu direktno, odnosno smanjuje kvalitetu proizvoda indirektno. Postojanu slabost organizacije predstavlja također i situacija nepostojanja odjela za upravljanje ljudskim potencijalima, jednako kao i deficit indirektnih koristi za zaposlenike. To je, naime, rizik koji može dovesti do negativne percepcije organizacije i kod vanjskih i kod unutarnjih dionika organizacije (Jugo, 2017.). Kod internih dionika organizacijskog sustava negativan dojam o organizaciji nerijetko rezultira njihovom umanjenom lojalnošću. U situaciji kada pada angažman za poslovne procese ključnih zaposlenika, kompetencije marginalnih zaposlenika ne pridonose dovoljno realizaciji poslovnih planova organizacije. Nenajavljene inspekcije, zlouporabe djelatnika, jednako kao i odsustvo kriznog plana i kriznog tima su rizici koji su direktno povezani sa sustavom kriznog upravljanja. Poslovni plan je temeljni dokument koji u budućnosti omogućava budućnost da poduzetnik izrazi svoje ideje i ambicije i da planira buduću poslovnu aktivnost (Cingula, Hunjak, Ređep, 2004.).

U slučaju krizne situacije nepostojanje poslovnih planova dovodi do sporih i neučinkovitih odgovora na kriznu situaciju, što se u javnosti medijski negativno prezentira kao neprimjerena reakcija na krizu nastalu usred neadekvatne pripremljenosti.

### **3.2. Mogući izvori rizika: potencijalne unutrašnje snage**

Opća veličina i uspješnost organizacije predstavljaju jednu od unutrašnjih snaga, koja istovremeno može biti mogući izvor krizne situacije te kao takva uzrokovati probleme, što se također može prikazati kroz SWOT analizu. Naime, moguće je da situacija, u kojoj su djelatnici nezadovoljni, proizađe iz percepcije, odnosno utiska koji zaposlenici imaju o poslodavcu, primjerice kada se taj dojam odnosi na stajalište nerazumijevanja nerazmjera između uspješnosti organizacije i primanja djelatnika. Na to se nerijetko nadovezuju društveno osjetljive optužbe dionika kako poslovna organizacija (s obzirom na javnosti dostupan i prezentiran profesionalni uspjeh manifestiran kroz prihode) ne pridonosi dovoljno zajednici ili, u ekstremnijim situacijama, insinuacije koje prelaze granice navođenja nedovoljnog doprinosa te idu u smjeru nagađanja, kako organizacija čini štetu društvu, cjelini, okolišu, prirodi ili pak koristi parametre utaje poreza, skrivanja dobiti ili drugih zakonski neregularnih načina poslovnog ophođenja. Brz rast organizacije također predstavlja unutrašnju snagu organizacije, koja ujedno može biti izvor kriznih situacija. Rast organizacije, koji je iznimno brz i neprirodan, može dovesti do problema s likvidnošću te prouzročiti dugove koji nastaju kada menadžment izgubi kontrolu nad pregledom poslovanja organizacija. Osim nepodmirenih otvorenih stavaka i nelikvidnosti, posljedica takvog stanja ujedno je i pad kvalitete proizvoda i usluga (Jugo, 2017.).

Unutrašnja snaga organizacije, koja organizacijskom sustavu može kratkotrajno ili dugoročno prouzročiti probleme, usko je povezana s primjenom proizvoda ili usluge, kao što je primjer novi nacionalni koncept Super subote. Naime, ukoliko proizvod ili usluga predstavljaju jedinstveni novitet na tržištu, tada njihova komercijalna primjena nailazi na početne teškoće, koje su uobičajene za primjenu svih novih produkata. Posljednja ovdje navedena unutrašnja snaga organizacije, koja potencijalno predstavlja možebitnu prijetnju odnosi se na njen menadžment. Zanimanje za poslovno vođenje doživljava svoj vrhunac, velik broj poslovnih organizacija drži kako je vođenje prednost u odnosu na konkurenciju. Vezano za to specifična je izjava Petera Sengea koji ističe kako 95% uspješnosti svakog poduzeća ovisi o kvaliteti njegovog vodstva (Buble, 2011.).



Voditelj nekoga objekta i/li projekta utjelovljuje ulogu individualnog lidera, koji kao vođa svoje dionike dovodi do situacije da nemaju potrebe prestanu propitkivati konkretne poslovne odluke. Negdje 600 godina p.n.e kineski mudrac Lao Tzu u svojoj knjizi Tao Te Ching predstavio je stratešku raspravu o liderstvu služenjem. On naglašava kako najveći lideri zaboravljaju na sebe i posvećuju se razvoju drugih, dok dobri lideri podržavaju izvrsne zaposlenike. Veliki lideri podržavaju najgorih deset posto jer znaju da se nebrušeni dijamanti uvijek pronalaze u neuglađenom stanju. U današnjoj modernoj privredi, prije zadovoljenja potreba djelatnika, lideri trebaju zadovoljiti potrebe dioničara, odnosno razmotriti potrebe djelatnika, a ne njima služiti (Katavić, Tomiša, Mrvac, 2010.).

Pred donositeljem odluka postavljeni su mnogo veći zahtjevi u odlučivanju negoli ikad prije. Budući da je okružje donositelja odluka podložno promjenama pod utjecajem napretka i razvoja novih tehnoloških dostignuća, umreženosti pojedinca ili organizacije unutar i prema vanjskom okružju te suvremenih načina komunikacije omogućivši neprestani dotok, protok, tijek i razmjenu podataka i informacija. Vrste organizacijskih promjena izvode se kroz drugačije projektne pristupe te je tako moguće razlikovati organizacijske, strateške, kulturne, i tehnološke promjene (Fabac, 2017.).

Investitorima u situaciji suvremenih uvjeta nije jednostavno donositi odluke za buduće poslovno djelovanje, iako se one temelje na detaljnim procesima prikupljanja i obrade podataka. Upotrebom novih tehnologija u procesu odlučivanja pružene su brojne mogućnosti koje olakšavaju izbor odluke. Međutim, donositelj odluka ipak treba znati razlikovati kojim se znanjima valja služiti u odlučivanju, odnosno koje modele, metode, alate, sustave i postupke treba koristiti u određenim situacijama, a sve u svrhu uspješnoga odabira odluke (Budimir, 2013.). Potreba za donošenjem odluke može proizaći iz različitih okolnosti, koje utječu na način rješavanja problema, a složenost procesa donošenja odluke ovisi o složenosti problema (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep, Hernaus, 2014.).

## **4. DISTINKCIJA IZMEĐU (SPECIJALIZIRANOG) CENTRA I/LI HIBRIDA**

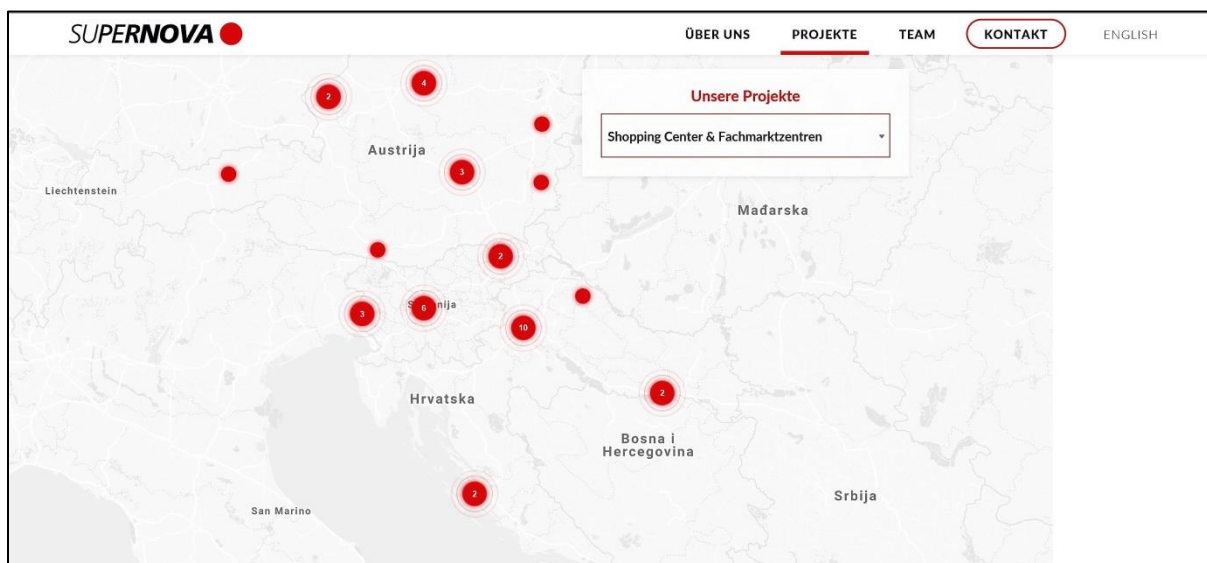
Namjena ovoga specijalističkog završnog rada sastoji se u tome da se kroz prikaz odabranih poslovnih procesa ukaže na činjenicu kako je u procesu upravljanja dvama srodnim poslovnim procesima moguće uočiti zakonitosti u rješavanju problema ukoliko se istima pristupi na način da se predmet sagleda iz aspekta prilagođenosti regionalnoj mikroczjelini u kojoj je objekt lociran. U klasifikaciji tipova trgovačkih centara razlikujemo objekte triju kategorija: trgovačke ili shopping centre, trgovačke ili shopping ili retail parkove te hibridne kombinacije prvih dvaju navedenih (interna dokumentacija).

### **4.1. Parametri paralelnog upravljanja srodnim objektima**

Upravo temeljem navedene kategorizacije lanac trgovačkih centara Supernova odlično odgovara kao primjer sviju budući da sa stanjem početkom kolovoza 2018. godine čak i na hrvatskom tržištu raspolaže s primjerima sviju. U portfelju hrvatskog dijela imovine grupacije Supernova tako se u trećem kvartalu navedene godine nalaze objekti, koje se u službenoj nomenklaturi definiraju svi kao centri, prilikom čega se uvidom u arhitektonski projekt uočava različitosti u gore navedenim trima tipovima centara. Do izrade rada grupacija Supernova bilježi sljedeće projekte (interna dokumentacija):

1. Shopping centar Supernova Slavonski Brod
2. Shopping centar Supernova Buzin, Zagreb
3. Shopping centar Supernova Sisak I West
4. Shopping centar Supernova Varaždin
5. Shopping centar Supernova Karlovac
6. Shopping centar Supernova Zadar
7. Shopping centar Supernova Šibenik
8. Shopping centar Supernova Garden Mall, Zagreb
9. Shopping centar Supernova Koprivnica

10. Shopping centar Supernova Sisak II East
11. Shopping centar Supernova Cvjetni, Zagreb
12. Shopping centar Supernova Branimir, Zagreb
13. Shopping centar Supernova Colloseum, Slavonski Brod
14. Shopping centar Supernova Kaptol, Zagreb
15. Shopping centar Supernova Požega



Slika 4. 1. Pregled centara ([www.supernova.at](http://www.supernova.at), 2018.)

Kao primjer upravljanja fokus će biti na izabranim parametrima centara Varaždin i Koprivnica, koji su prema arhitektonskom projektu trgovački park i hibrid, dakle kombinacija trgovačkog centra i parka te pokazuju elemente sličnosti u provođenju poslovnih procesa. Tradicionalna podjela u organizacijama dijelila je rad na projekte i procese. U današnjoj modernoj poslovnoj praksi ovakva podjela operativnih procesa međusobno harmonizira projekte i procese, kojima imaju mnoge zajedničke karakteristike.

Prema Omaziću i Baljkasu (2005.) termin projekt koristi se za opis aktivnosti, koje poduzeća, odnosno organizacije, ne obavljaju svaki dan, nego prema potrebi i povremeno. Shodno tome projekti su privremeni i jedinstveni. Također, vodeća svjetska organizacija za standard primjene projektnog menadžmenta *Project Management Institute* (engl. jezik) u svome vodiču za projektni menadžment objašnjava projekt kao privremeno nastojanje da se kreira usluga ili proizvod, koji su jedinstveni (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2003.).

Projektne organizacije funkcioniraju u domeni projektiranja i konzaltinga. Prema Maticu (2009.) projektiranje u graditeljstvu predstavlja implementaciju jednog dijela investicijskog projekta, kojim se zadovoljavaju potrebe fizičkih, pravnih i institucionalnih

subjekata za zadovoljenjem njihovih prostornih i funkcionalnih zahtjeva. U sektoru projektiranja u graditeljstvu projekti započinju od projektnog zadatka investitora, a završavaju izradom projektne dokumentacije, koja služi za pribavljanje potrebnih dozvola za gradnju i uporabu te izvođenje radova. Međutim, za razliku od sektora projektiranja, projekti u sektoru konzaltinga imaju veću količinu komponenti, koje obuhvaćaju:

- utvrđivanje projektnog zadatka
- izrada koncepta
- ispitivanje isplativosti investicije
- projektni menadžment investicijskog projekta
- pribavljanje svih potrebnih ulaznih informacija za početak faze projektiranja
- upravljanje projektnom dokumentacijom
- postupak ishoda dozvola za gradnju i uporabu građevine, jednako kao i svih njenih pratećih dokumenata
- prikupljanje ponuda i upravljanje istima
- analiza ponuda za izvođenje i odabir izvođača
- ugovaranje izvođenja
- stručni nadzor gradnje
- investicijski nadzor projekta
- organizacija i provođenje tehničkog pregleda objekta
- ishoda uporabne dozvole objekta
- primopredaja objekta od izvođača na upravitelja

Projektni oblik organizacije pojavio se u Sjedinjenim Američkim Državama šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Mescon, Albert i Khedouri (1985.) ističu kako je ideja projektne organizacije u tome da mobilizira najbolje talente, koji organizaciji stoje na dispoziciji, kako bi se riješio neki složen zadatak, dok Sikavica i Novak (1999.) nastavljaju kako je projektna organizacijska struktura zapravo privremena organizacijska forma, koja se uspostavlja u svrhu realizacije jednog, točno određenog projekta ili zadatka.

Kerzner (2001.) tvrdi integrirajući mehanizmi, strukture autoriteta, distribucija utjecaja i informacijski sistemi zajedno čine četiri fundamentalna parametra, koje treba uzeti u obzir kao

ključne stavke pri odabiru organizacijske strukture. Zatim naglašava kako u projektnim organizacijama sljedeći faktori utječu na odabir organizacijske strukture:

- veličina projekta
- trajanje projekta
- iskustvo organizacije u organizaciji projektnog menadžmenta
- filozofija i vizija vrhovnog menadžmenta
- lokacija projekta
- raspoloživi resursi
- jedinstvene karakteristike projekta, primjerice matrična struktura najčešće je optimalna za projekte kod kojih najveću važnost nosi nadzor ljudskih resursa, stoga predstavlja odgovarajući oblik za projekte s velikim i složenim timovima

## **4.2. Specificirana distinkcija između trgovačkog i specijaliziranog trgovačkog centra**

U praktičnoj uporabi navedenih pojmova potrebno je na početku utvrditi kategorije različitosti između dviju srodnih sintagmi, koje se koriste u ovoj poslovnoj djelatnosti: trgovački centar te specijalizirani trgovački centar, odnosno park. U ovdje navedenu osnovnu klasifikaciju temeljem prakse pridodaje se i treća kategorija koja je kombinacija prvih dviju, stoga je moguće nazvati ju hibridom.

Shopping centar Supernova Varaždin strogo pravilno razmatrano iz aspekta arhitektonskog projekta je objekt kategorije trgovačkog parka. Distinkcija u odnosu na klasičan trgovački centar sastoji se u tome da se u projektu trgovačkog parka u svaku separatnu trgovinu (lokal ili prodajni prostor ili shop) ulazi direktno iz vanjskog prostora, dakle parkirališta, dok u klasičnog tipu trgovačkog centra postoji zajednički nadsvođeni prostor zatvorenog karaktera (interna dokumentacija).

I jedan i drugi tip projekta u praksi pokazuju svoje komercijalne prednosti i mane. Naime, ukoliko trgovački centar nije zakupljen većinskim udjelom, tada iako (polu)prazan, objekt generira veliku količinu pogonskih troškova potrebnih za njegov hladan pogon, bez obzira na to ima li u njemu samo jedan jedini jezgri zakupnik (poput kina), dok je preostali zakupni prostor potpuno prazan, ili dio poslovnog prostora jest iznajmljen. Kod procesa iznajmljivanja poslovnih prostora te prilikom odabira zakupnika (najmoprimaca ili lokala ili shopova ili trgovina) potrebno je voditi računa o raznolikosti izbora brandova (interna dokumentacija).

## 5. STRATEGIJA PLANSKE IMPLEMENTACIJE MREŽE ZAKUPNIKA U TRGOVAČKIM CENTRIMA

Kao što je pojašnjeno u prethodnome poglavlju, prema klasifikaciji trgovačke centre možemo podijeliti u nekoliko pojava oblika. Specijalizirani trgovački centar ujedno se još zove i trgovački, šoping (*shopping, retail*, engl. jezik) park, odnosno FMZ<sup>9</sup>, a razlika u odnosu na klasičan centar sastoji se u tome da se u projektu trgovačkog parka u svaku separatnu trgovinu (lokal ili prodajni prostor ili shop) ulazi direktno iz vanjskog prostora, dakle parkirališta, dok u klasičnog tipu trgovačkog centra postoje zajedničke prostorije ili *mall* (engl. jezik).

Industrija trgovačkih centara razvija se kao logičan odgovor na potrebe tržišta. Nastala je uslijed razvoja trgovine potaknute sve većom potrebom konzumenata. Tržište trgovačkih centara uspješno opstaje samo pod preduvjetom prilagođenosti regionalnoj kupovnoj moći, što znači da je navedena trgovačka platforma podložna konstantnim promjenama, restrukturizacijama, građevinskim nadogradnjama (aneksima), adaptacijama u vidu modifikacije postojećeg stanja, kako bi se situacija aktualnog stanja kroz optimiraniji izbor mreže zakupnika učinila prilagođen(ij)om potrebama tržišta. Resursi koji se pritom koriste u repositioniranju najčešće se iskazuju kroz moderniji dizajn novog konceptualnog rješenja, sve u cilju da se komercijalno i vizualnim identitetom atraktivniji paket učini bližim krajnjem korisniku ([www.jatrgovac.com](http://www.jatrgovac.com), 2011.).

Prema definiciji Međunarodnog vijeća trgovačkih centara, trgovački centar čini grupa komercijalnih objekata koja se planira, razvija i kojom se upravlja kao jedinstvenim prostorom zavisno od lokacije na kojoj se nalazi, trgovina koje sadrži te gravitacijskog područja iz kojeg privlači potrošače. Trgovački centar ili rjeđe prodajni centar (što se zapravo odnosi na glavni

---

<sup>9</sup> *Fachmarktzentrum* (njem. jezik) = specijalizirani trgovački centar = shopping ili retail park

*Einkaufszentrum* (njem. jezik) = trgovački ili shopping centar



distribucijski centar neke tvrtke) (ili engleska posuđenica šoping centar) naziv je za niz maloprodajnih trgovina i drugih uslužnih objekata različitih grana djelatnosti. Ponekad se u prodajnim centrima nalaze i drugi sadržaji, kao što su primjerice fitness centri, frizerski saloni, zalogajnice i kina. Vlasnici trgovina su uglavnom iznajmljivači prostora ([www.jatrgovac.com](http://www.jatrgovac.com), 2011.).

## **5.1. Shopping centar kao konsolidirano savezništvo između prometne infrastrukture, lokacije i mreže zakupnika**

Trgovački centar je komercijalna nekretnina sastavljena od skupa zakupnika iz maloprodaje na jedinstvenoj mikrolokaciji, pri čemu je od gospodarske prednosti da u mreži najomprimaca dominiraju jezgri zakupnici, lideri u svojoj grani djelatnosti, koji su svojevrsni nositelji ekonomske aktivnosti trgovačkog objekta te kao magneti privlače ostale manje zakupnike. Pri studiji statičke rentabilnosti koja prethodi izgradnji objekta potrebno je voditi računa o dugoročnoj održivosti objekta, jednako kao i ostaviti mogućnosti naknadnog građevinskog proširenja (aneksa) ili restrukturiranja (interna dokumentacija).

Najvažnija dva atributa koja jamče profitabilnost objekta su ujednačen i regionalnoj kupovnoj moći prilagođen izbor zakupnika te lokacija, odnosno njezina odlična prometna povezanost brzim i frekventnim prometnicama s velikom fluktuacijom posjetitelja. Pristup samome objektu treba biti lako dostupan, omogućivši pritom brz prilaz ulazu/-ima i izlazu/-ima (Pavić, Knežević, 2017.).

## **5.2. Specijalizirani trgovački centar ili šoping park**

Optimalna lokacija i odlična prometna infrastrukturna povezanost, jednako kao i ujednačena mješavina zakupnika karakteristike su lanca trgovačkih centara Supernova. Pristupačnost cijena prilagođenih regionalnoj kupovnoj moći i kvalitetna usluga profesionalno održavanih objekata privlače desetke tisuća kupaca u Supernovine trgovačke centre diljem Austrije, Slovenije i Hrvatske. Ca. 30 milijuna eura vrijedan centar Supernova Varaždin kompletno je izgrađen krajem 2009., kada je na zemljištu površine 56.000 m<sup>2</sup> otvoren trgovački centar koji broji oko 200 zaposlenih (interna dokumentacija).

Gradnja centra započela je u prosincu 2008. godine. Iako je centar službeno otvoren 20. kolovoza 2009., jezgri zakupnici OBI i Jysk s radom su smjeli započeti već 02.07.2009., dok se na dolazak zakupnika Spar rezervacijom poslovnog prostora pričekalo do prosinca 2009., odnosa za C&A do ožujka naredne godine. Specifičnost trgovačkog centra Supernova Varaždin

sastoji se u tome što na tržište sjeverne i sjeverozapadne Hrvatske u dotad neviđenom formatu *retail* (engl. jezik) parka prvi puta dovodi međunarodne koncerne kao što su to: OBI, Spar, Müller, C&A, Jysk, Takko, New Yorker, Jello, Deichmann itd., dakle kao zakupnici prvi puta prisutni u ovome dijelu Hrvatske.

Objekt se sastoji od tri samostalne građevine zajedničke površine od ukupno 20.000 m<sup>2</sup>, locirane oko velikog besplatnog parkirališta za kupce. Centar Supernova smješten je u Optujskoj ulici 171 A/B/C, jednoj od najfrekventnijih prometnica te raspolaže izravnim prilazom i izlazom u oba smjera.

### **5.2.1. Opće informacije i ključni podaci za Varaždin**

Nekoliko ključnih činjenica navedeno je kategorički raspodijeljeno u vidu tabličnog prikaza, kako bi se temeljem istih parametara jasnije uočila distinkcija između navedenih trgovačkih centara u Varaždinu i Koprivnici.

<b>Lokacija</b>	Optujska ulica 171 A/B/C, Varaždin
<b>Gradsko naselje</b>	> 47.000
<b>Gravitacija</b>	> 150.000
<b>Projektni podaci</b>	Supernova Varaždin
<b>Zemljište</b>	56.014,00 m <sup>2</sup>
<b>Poslovna djelatnost</b>	19.905,00
<b>Parkirna mjesta</b>	778
<b>Otvorenje</b>	20.08.2009.
<b>Postotak zakupljenosti</b>	100%

**Tabela 5. 1. Ključne informacije o centru Supernova Varaždin (interna dokumentacija)**

Osnovne informacije preuzete su iz interne dokumentacije, a podaci kvadrature za poslovnu djelatnost preuzeti su iz od Upravnog odjela za komunalni sustav, urbanizam i zaštitu okoline Grada Varaždina na osnovi članka 7. stavka 2. Odluke o ustrojstvu gradske uprave, članka 23. stavka 2. Zakona o komunalnom gospodarstvu i članka 23. Odluke o komunalnoj naknadi te služe kao predmet utvrđivanja visine komunalne naknade, prema kojoj na objektu postoje tri vrste zemljišta u omjerima kako slijedi (Odjel za katastarske programe i geodetske poslove Područnog ureda za katastar Državne geodetske uprave i uplatnice, fakture te pozivi na plaćanja Grada Varaždina u gradu Varaždinu).

Vrsta prostora prema komunalnoj namjeni	Površina (m <sup>2</sup> )
Neizgrađeno građevinsko zemljište	16.327,00
Zemljište za poslovnu djelatnost	20.120,00
Poslovna djelatnost	19.905,00

**Tabela 5. 2. Klasifikacija zemljišta (Državna geodetska uprava)**

Po pitanju lokacije i nomenklature kućnoga broja u suradnji s Državnom geodetskom upravom, Područnim uredom za katastar Varaždin, Odjelom za katastarske programe i geodetske poslove 2013. godine donesena je odluka o određenju kućnoga broja na način da se dvije katastarske čestice spajaju u jednu cjelinu, a sve u svrhu objedinjavanja triju poslovnih zgrada objekta pod jednim kućnim brojem 171. Isto je realizirano kako slijedi: čestici 7985/1 (koju čine zgrade vrtnog centra na južnoj i specijaliziranog trgovačkog centra II na istoku) pridružena je čestica 7986/2, koju čini specijalizirani trgovački centar broj I, čija je izgradnja također započela 2008. godine.

### 5.3. Percepcija hibridne sinergije trgovačkog centra i parka

Poseban oblik trgovačkog centra, koji u sebi objedinjuje prednosti klasičnog trgovačkog centra zatvorenog tipa i otvorene forme specijaliziranog trgovačkog centra, gdje se u svaku trgovinu ulazi zasebno iz vanjskog prostora, u polovnoj djelatnosti iznajmljivanja nekretnina označava se hibridom između trgovačkog centra i parka. Pod tim se pojmom nekretnine prvenstveno podrazumijeva spoj između obiju objekata, gdje je uz manji trgovački centar zatvorenog tipa direktno nadovezana ekstenzija u obliku trgovačkog parka sa zasebnim vanjskim ulazom svake trgovine (interna dokumentacija).

Prva zanimljiva činjenica vezana uz specifičnu formu hibrida odnosi se na činjenicu kako takav oblik centra može funkcionirati zasebno, gdje su objekti centar i park odvojeni, poput centara u Slavonskom Brodu i Karlovcu, dok je druga izvedbena mogućnost takva da su objekti direktno naslonjeni jedan na drugoga, kakav je primjer trgovački centar Koprivnica, hibrid u klasičnome smislu.

Druga zanimljivost vezana je uz poimanje takvih objekata gledano iz aspekta vlasnika, odnosno stranog investitora. Naime, oni trgovački centri, koji prema definiciji apriori imaju jednak zajednički nadvođeni prostor i hodnik (*mall*, engleski jezik) koji je zajednička prostorija za sve zakupnike, u percepciji vlasnika nerijetko se nazivaju specijaliziranim trgovačkim centrima u onim slučajevima kada imaju samo jedan nivo/prizemlje, dakle izjednačuju se sa trgovačkim parkovima – iako prema klasičnom konceptu spadaju u tradicionalne trgovačke centre s iznimkom samo jednoga kata (interna dokumentacija).

Trgovački centar Koprivnica svoja je vrata otvorio 2009. godine na tadašnjoj adresi Radnička cesta 8, a u siječnju 2017. preuzela ga je austrijska grupa Supernova te je centar preimenovan u Supernova Koprivnica. U Koprivnici te Koprivničko–križevačkoj županiji i rezidencijalnoj zoni od 130.000 stanovnika centar Supernova Koprivnica ujedno je i najveći trgovački centar. Ponudu centra s ukupno 19.941m<sup>2</sup> maloprodajne površine čini više od 30 trgovina, tri bankomata, dječje igralište, dva kafića i autopraonica. Kupcima je na raspolaganju više od 650 parkirnih mjesta ([www.supernova.hr](http://www.supernova.hr), 2018.).

### **5.3.1. Opće informacije i ključni podaci za Koprivnicu**

Nekoliko ključnih činjenica navest će se kategorički raspodijeljeno u vidu tabličnog prikaza, kako bi se temeljem istih parametara jasnije uočila distinkcija između navedenih trgovačkih centara u Koprivnici i Varaždinu.



<b>Lokacija</b>	Radnička cesta 8, Koprivnica
<b>Gradsko naselje</b>	> 31.000
<b>Gravitacija</b>	> 100.000
<b>Projektni podaci</b>	Supernova Koprivnica
<b>Zemljište</b>	58.948 m <sup>2</sup>
<b>Prodajni prostor</b>	22.300
<b>Parkirna mjesta</b>	653
<b>Otvorenje</b>	03.12.2009.
<b>Postotak zakupljenosti</b>	100%

**Tabela 5. 3. Ključne informacije o centru Supernova Koprivnica**

### **5.3.2. Akvizicija trgovačkog centra Supernova Koprivnica**

Preuzimanje trgovačkog centra, koji se rasprostire na 59.000,00 kvadrata, uslijedilo je 01.01.2017. godine. Proces akvizicije popraćen je uz niz strukturalnih promjena prikazanih u nastavku rada.

U nastavku rada se kroz slikovnu vizualizaciju donosi prikaz studije slučaja temeljem stanja objekta u listopadu i studenom 2016. godine, dakle dva mjeseca prije akvizicije: **Slika 5.2.** (autorica temeljem vizualnog pregleda objekta u listopadu 2016. godine).

**SUPERNOVA**  
EKOPRIVNICA

**LAGE**

PAZ SUPERNOVA Varaždin – BZ Kopivnica 33,7 km (1,13hunde)  
 EKZ/PAZ SUPERNOVA Zagreb – BZ Kopivnica ca. 102 km (1,5 Stunden)  
 EKZ/PAZ SUPERNOVA Zagreb – PAZ SUPERNOVA Varaždin – BZ Kopivnica ca. 130 km (2,24hunde)

me Page 3

**SUPERNOVA**  
EKOPRIVNICA

**VERKEHRSSPINNE KOPIVNICA**

me Page 4

**SUPERNOVA**  
EKOPRIVNICA

**PROJEKTBESCHREIBUNG**

Das BZ befindet sich im neuen Wohngebiet der Stadt Kopivnica, gelegen zwischen Wohngebieten und dem Anschluss an die Umfahrungen der D1. Der Standort befindet sich in der Nähe des Stadtkerns.

Kopivnica ist Hauptort der Division Podravica und Hauptsitz der Gesellschaft Kopivnica Kibica.

**Standort:** Bauplatz ca. 8  
 194.42000 Kopivnica  
 Erweiterung: 31.000  
 Freigebiet: > 100.000

**Projektdaten:**  
 Grundstück: 55.949 m<sup>2</sup>  
 Mietfläche / Fläche: 19.741 m<sup>2</sup> / 20  
 Parkieren: 640  
 Böffnung: ab 12.2000  
 Status: geplant

**Wirtschaft und Infrastruktur:** IC Holzgerätekosten Podravica, Tochterfirma Pharmakonzern Bepko, Carlberg Croatia

me Page 5

**SUPERNOVA**  
EKOPRIVNICA

**MISSE**

- S&B
- B&B
- MINIMAX
- HORN STORE (GASSET)
- MEXI STORE
- H&M
- Z. ZONE
- MANGO ZAKRUS
- TOLL STORE
- CAL CASSE ELETORINE
- ZECKMANN FARMERHOUSE
- SENGSTROM GIGACHA B&T EUROH
- JETI SHOP (KURSE, HILFEN, BÜRO)
- S&B (M&M)
- HANDBAG B. TECHNOMAT
- WAREHOUSE (GOSCA, BUKALICAJAR, Cia. mesh)
- H&M (PAZ)
- JYSK (MANNAKIDEL) T&T SHOP
- SPORT VESNA
- SOLETTA

me Page 6

**SUPERNOVA**  
EKOPRIVNICA

**LAGEPLAN**

me Page 7

**SUPERNOVA**  
EKOPRIVNICA

**FOTOS**

me Page 8

**SUPERNOVA**  
EKOPRIVNICA

me Page 9

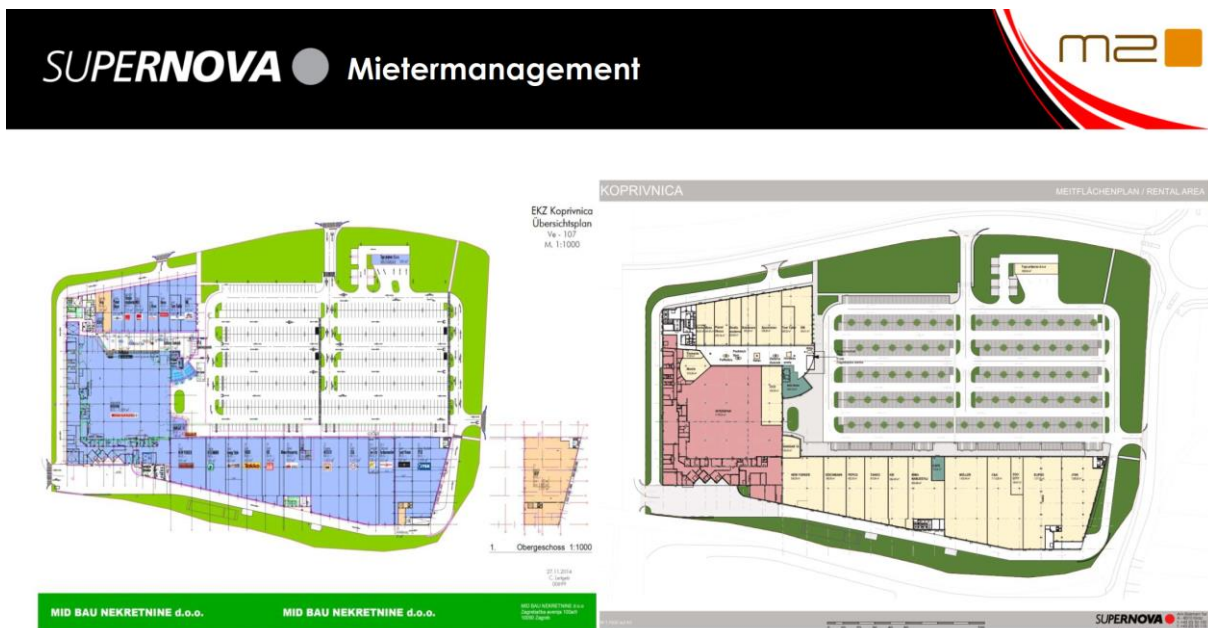
**SUPERNOVA**  
EKOPRIVNICA

me Page 10



Slika 5. 1. Studija slučaja prije akvizicije

U nastavku rada kroz autorske materijale autorice ovog rada prikazana je studija slučaja onih rekonstrukcijsko-građevinskih adaptacija u Koprivnici, koje su provedene u prvoj (1.) godini nakon primopredaje i preimenovanja objekta: **Slika 5.3.**, koja u nekoliko osnovnih slajdova prikazuje autoričino viđenje osnovnih infrastrukturnih poboljšanja, odnosno, kako u autorskom tekstu na njemačkom jeziku stoji: *Verbesserungen*.



**SUPERNOVA** ● **RESTRUKTURISIERUNG:**  
**Übergaben u. Neueröffnungen**



	m2	Rückgabe	Übernahme	EÖ
CCC Hrvatska	494,00	-	09.01.2017	24.02.2017
KIK Elektronika (Techomarket)	660,00	20.01.2017	-	-
Plavi podrum (La Cafe)	119,34	-	16.03.2017	01.04.2017
Čopra Moda (Moda Sport Outlet)	452,00	03.04.2017	-	-
Pepco	452,00	-	03.04.2017	25.05.2017
Monile (Galileo)	210,61	-	17.07.2017	04.08.2017
Farmacia	61,00	-	21.07.2017	01.09.2017
s.Oliver	187,14	31.07.2017	-	-
Sport Vision (FMZ)	595,30	30.08.2017	-	-
Sport Vision (EKZ)	538,88	-	05.08.2017	25.08.2017
E-Plus (Elipso)	1.271,91	-	30.10.2017	18.12.2017
Erste Bank (Bankomat)	0,00	-	14.11.2017	14.11.2017
Bubamara	295,99	-	28.02.2018	17.03.2018







SUPERNOVA ●

m2

Slika 5. 2. Studija slučaja nakon akvizicije 01.01.2017. godine

## **6. PARAMETRI PARALELNOG PROVOĐENJA PROJEKTA SUPER SUBOTA**

Budući da gospodarska organizacija ima svrhu stvaranja kupaca, ona ima samo dvije osnovne funkcije: marketing i inovaciju (Drucker, 2005.). Stoga, cilj ovoga završnog specijalističkoga rada je primjenom tehnike prikupljanja podataka od namjerne vrste uzorka dati odgovore na istraživačka pitanja kako korištenje paralelnih strateških atributa na objektima srodne kategorizacije i približno jednake regionalne konotacije rezultira sličnim mjerljivim poslovnim rezultatima, odnosno uočiti postojanje strateške izvedivosti, koja se odnosi na procjenu u kojoj mjeri ulaganje u konkretan projekt, koji iz njega slijedi, doprinosi ostvarenju ciljeva poslovanja. U svrhu postizanja rezultata uspoređuju se rezultati ostvareni u vremenskom periodu od 12 mjeseci, od siječnja 2018. do zaključno prosinca 2018. u projektu Super subota.



## **6.1. Parametri za produktivn(ij)u provedbu prezentacije ponuda dionika**

Prilikom procesa autorizacije, odnosno donošenja odluke da se zakupnikov sadržaj prihvati kao ponuda u Super suboti organizator, u ovome slučaju najmodavac u funkciji Uprave, susreće se s izazovima provjere kompatibilnosti ponude sa zadanim kriterijima. Kod donošenja odluka poput onih strateških i operativnih omogućuje se pristup velikoj količini informacija i njihovo korištenje (Čerić, Varga, 2004.).

Proces interne raspodjele zadataka pritom je od jezgrene važnosti budući da je jedino investicijom u jasno formulirana pravila moguće sadržati postojeće sudionike, jednako kao i postupkom akvizicije pridobiti nove. Tako formirana konstrukcija sustava jamči uspješnost i dugoročnu održivost projekta (interna dokumentacija).

Normativ kojim se treba voditi prilikom autorizacije, odnosno procesa odobrenja prihvaća li se ponuda kao ponuda za Super subotu ili ne, moguće je sažeti jednom rečenicom: popust vrijedi samo točno determiniran dan (u našem slučaju uvijek druge subotu u svakom mjesecu) i samo u centrima – Supernova.

## 6.2. Suvremeni poslovni koncept u domeni e-marketinga

Kao što je ranije navedeno, projekat Super subota se publicira između ostalog i korištenjem digitalnih alata u okviru internetskih platformi. Izrada platforme za web stranicu iz prizme današnje dostupnosti alata i mogućnosti raznovrsnih edukacija ne bi trebala predstavljati osobiti problem imajući u vidu raspoloživost i kvalitetu sve dostupne tehnologije. Ono što, međutim, predstavlja znatno veću potencijalnu poteškoću jest osigurati da ta web domena zadovolji aspiracije korisnika, a osnovni preduvjet za to svakako je sustavni pristup procesu publiciranja. Prema autorima Begović i Penić (2013.) sam proces publikacije uključuje sljedeće faze:

- planiranje
- analiza
- oblikovanje
- implementacija
- promocija
- održavanje

Strateški menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu (Buble, 2005.). Planiranje podrazumijeva prije svega određivanje ciljne skupine korisnika, definiranje svrhe publiciranja, determiniranje svrhe publiciranja, selekcija onih podataka koje će web sadržavati i konceptualno određenje. Planiranje se odnosi na proces postavljanja ciljeva te izbora strategije za postizanje tih ciljeva (Belak, 2014.).

Analiza je opisno određenje sadržaja i strukture informacija web publikacije, prikupljanje potrebnih informacija te valorizacija njihove kvalitete, dok je oblikovanje od izuzetne važnosti zato što iskustvo pokazuje kako ljudi imaju vrlo malo strpljenja s loše organiziranim web sadržajem. Korisnici, naime, ne smatraju prioritetom čitanje ogromne količine tekstualnih zapisa, nego preskaču tekst u potrazi za daljnjim poveznicama (linkovima) u potrazi za onima koji im nude potrebni sadržaj. Web mjesta trebala bi biti strukturirana u

hijerarhijskom obliku koji omogućuje brzo snalaženje i pronalaženje relevantnih te potrebnih informacija. Logistika, navigacija i kompletna organizacija web domene mora biti jasna, pregledna i konzistentna, a u tome se preporuča i upotreba tzv. mape web lokacije (Begović, Penić, 2013.).

Vezano za pojam logistike Pfohl (2004.) navodi kako logistika kao poslovna funkcija ne uključuje samo realizaciju protoka dobara, nego i upravljanje logističkim zadacima. Implementacija web sadržaja podrazumijeva stvaranje mape web mjesta, stvaranje web stranica pomoću nekog od raspoloživih alata, testiranje funkcionalnosti web mjesta od strane skupine korisnika, publiciranje web stranica na njihovo stalno mjesto na web poslužitelju (serveru) i prijavu web mjesta tražilicama i tematskim katalogima, naglašavaju Begović i Panić (2013.).

Promocija služi kako bi se ciljna skupina web korisnika i potencijalna grupa novih web korisnika informirala o web mjestu, za što se također mogu koristiti klasični kanali za marketinšku propagandu, kao što su to outdoor mediji, npr. billboardi dimenzija 5,04x2,38, 4,00x3,00 ili 10,08x2,38, wallscapeovi različitih dimenzija, bigboardi (primjerice 10,00x5,00), radio, novine, televizija, plakati (primjerice B1, B2), flayeri, newsletteri itd. Održavanje pak podrazumijeva održavanje nivoa i standarda, jednako kao i rad na poboljšanju kvalitete, ažuriranje sadržaja i kontroling optimalnog funkcioniranja web stranice (Begović, Penić, 2013.).

Inače, prema Antoloviću i Haramiji (2015.) upotreba riječi reklama vrlo je česta u javnosti, a dolazi od latinske riječi *clamo-are*, što znači vikati, odnosno *reclamo-are*, što znači odjekivati. Korištenje ovoga naziva sustavno se napušta te zamjenjuje novim: oglašavanje, dok se izvedenica od reklame – reklamiranje odnosi na prigovore kupaca zbog nedostataka proizvoda i/li usluge. U suvremenoj interpretaciji reklama je termin koji apostrofira preuveličano hvalisanje u smislu isticanja svojstva robe (Antolović, Haramija, 2015.).

Sukladno navedenome reklama je usmjerena na jednokratnu prodaju robe, a ne zadovoljstvo potrošača. Pojam koji također definiramo kao oglašavanje je propaganda te djeluje masovnim medijskim kanalima.

### **6.2.1. Prijava web mjesta tražilicama te osiguranje vidljivosti pri pretraživanju**

Korištenje tražilica je najčešći način pronalazjenja web dokumenta. Međutim, zbog velikog broja dostupnih dokumenata, izuzetno je važno postići da web stranice budu visoko rangirane na listi pronađenih dokumenata, odnosno da budu što vidljivije. Kako bi se to realiziralo, potrebno je poznavati način na koji tražilice rangiraju pronađene dokumente i isti taj modus primijeniti prilikom oblikovanja web stranice.

Tražilica poput Google funkcioniraju po principu visokog rangiranja web dokumenata do kojih možemo doći s velikog broja drugih web stranica. Postoji nekoliko principa oblikovanja web dokumenata, kojih bi se trebalo pridržavati, kako bi se povećala vjerojatnost njihovog visokog rangiranja, a jedan od njih je izbor najvažnijih ključnih riječi i fraza web stranice (Begović, Penić, 2013.).

Time se podrazumijevaju ključne riječi i fraze, koje se koriste kod onih pretraživanja, gdje želimo da naši web dokumenti budu pronađeni. Vjerojatnost da se prilikom pretrage visoko rangira neka od stranica naše web domene bit će veća tako da različite web stranice sadrže različite ključne riječi i fraze, koje odražavaju uže specijaliziran sadržaj stranice. Što se tiče smještaja ključnih riječi u dokumentima, od izuzetne je važnosti da se najvažnije ključne riječi i fraze nalaze u naslovu weba i u početnom dijelu stranice. Sadržaj web stranica trebao bi biti u skladu s njihovim odabranim ključnim riječima i frazama. Relevantan tekstualni sadržaj dokumenta preferira se u obliku tekstualnog zapisa zbog nemogućnosti pretraživanja grafičkih elemenata stranica. Informacije o web stranicama, odnosno ključne riječi, šalju se najvažnijim tražilicama. Međutim, ne bi bilo na odmet povremeno i izvršiti kontrolu mogu li najvažnije tražilice pronaći naše web stranice i u slučaju potrebe ponovno im poslati informacije.

### **6.2.2. Marketing menadžment kroz prizmu aplikacije e-marketinga**

Prema Ružiću, Bilođu i Turkalju (2014.) marketing je poseban način promišljanja i djelovanja pojedinca, poslovnih skupina, malih i srednjih poslovnih subjekata, korporacija, poslovnih i neprofitnih institucija, koje sudjeluju u razmjeni bilo koje vrijednosti na tržištu.

Elektronički se pak marketing može definirati kao modus ostvarenja marketinških aktivnosti pravog subjekta uz direktnu aplikaciju internetske i/li informacijske i komunikacije tehnologije, a koristi se i pod sintagmom e-marketing te online marketing. Marketinške funkcije su: obavještanje o tržištu, istraživanje tržišta, razvojna politika proizvoda i/li usluga, politika prodaje, promidžba i javno oglašavanje (Begović, Penić, 2013.).

U svome priručniku Poboljšanje poslovne konkurentnosti putem elektroničkog poslovanja, faza II., Begović i Penić 2013. godine navode kako je obavještanje o tržištu ili *Market Intelligence* (engl. jezik) marketinška funkcija koja se bavi sustavnim prikupljanjem relevantnih informacija o tržištu, neovisno o tome hoće li prikupljene informacije biti integrirane u poslovanje ili neće, kako bi se dobila opća slika tržišta, njegovih karakteristika i događanja u sklopu istoga. Upotrebom takozvanih WWW servisa (*World Wide Web*, engl. jezik, je svjetska mreža; predstavlja najrasprostranjeniji sustav za objavljivanje informacija na internetu, kojem se pristupa putem preglednika (Begović, Penić, 2013.)) koncept e-marketinga nudi najbrže, najjednostavnije, najučinkovitije i najjeftinije načine sustavnog neciljanog prikupljanja informacija. Važno je da se sigurnost izgradi kao proces s fazama planiranja i projektiranja informacijske sigurnosti. Neke države nacionalnom politikom informacijske sigurnosti postavljaju pravni okvir izražen kroz Zakon o sigurnosnim službama, Zakon o zaštiti tajnosti podataka, Zakon o zaštiti osobnih podataka, Zakon o pravu pristupa informacijama i Kazneno zakonodavstvo (Spremić, 2005.).

Izgradnja sigurnosti kao proces s fazama planiranja i projektiranja informacijske sigurnosti uključuje prilagodljivost sigurnosne arhitekture za osiguranje pravilnog raspoređivanja redovitih i sigurnosnih zadataka (Amer, Hamilton, 2008). Osim gore opisanog načina postoji i servis preuzimanja datoteka iz udaljenih računala diverznih statističkih službi, znanstvenih instituta, gospodarskih komora, strukovnih udruga, knjižnica, agencija i različitih institucija za istraživanje tržišta, gdje se podaci mogu obrađivati na vlastitom računalu.

*Market Research* (engl. jezik) ili istraživanje tržišta je skup aktivnosti koje tvore projekt koji prethodi donošenju nekih značajnijih strateških marketinških poslovnih odluka, primjerice odluka o restrukturiranju poslovnih procesa. Kako bi se donijele konkretne odluke, potrebno je

dakako ciljano prikupljati informacije u svrhu što detaljnijeg istraživanja tržišta (Begović, Penić, 2013.).

Oglašavanje projekta Super subota provodi se u okviru službene internetske stranice, na društvenim mrežama, na billboard i B1 plakatima, u novinama, na radiostanicama itd. Oglašavanje općenito može se opisati kao skup djelatnosti, odnosno svaka djelatnost koja pomoću vizualnih, akustičnih i kombiniranih poruka informira potrošače (kupce) o određenim proizvodima ili uslugama i utječe na njih da slobodno izaberu i kupe te proizvode i koriste usluge kako bi time počela, povećala se ili nastavila njihova prodaja, a poslovanje učinilo što uspješnijim (Sudar, 1984.).

Politiku prodaje ili *Sales Policy* (engl. jezik) Begović i Penić (2013.) definiraju kao skup propagandnih aktivnosti koji podrazumijeva donošenje niza odluka vezanih uz izbor načina prodaje, kanala distribucije, načina skladištenja robe i provođenje različitih analiza tržišta, a korištenjem informacijske i internetske tehnologije poboljšava se donošenje svih spomenutih odluka. *Product/Service Development Policy* (engl. jezik) ili razvojna politika proizvoda i/li usluga podrazumijeva skup marketinških aktivnosti koje su usmjerene planiranju asortimana proizvoda i/li usluga, a informacije se mogu prikupljati na način jednak prikupljanju informacija pri istraživanju tržišta.

Prilikom promocije projekta Super subota osnovni cilj istoga je prodaja proizvoda, u ovome slučaju prodaja proizvoda zakupnika. Prodaja je osnovi cilj izravnog marketinga. Da bi se taj cilj ostvario, potrebno je izraditi marketinški program, odnosno strategiju koja određuje u kojoj će mjeri pojedini element biti zastupljen (Dobrinić, Dvorski, Hutinski, Vrčec, 2005.). *Promotion & Advertising* (engl. jezik) ili promidžba i javno oglašavanje su aktivnosti koje su usmjerene medijima, dakle sredstvima masovnog javnog priopćavanja. Dati definiciju oglašavanja, koja je sveobuhvatna, izazovno je zbog njenog kompleksnog karaktera, mnogostrukih funkcija i međuzavisnih varijabli koje se usklađuju tijekom procesa njezina planiranja, kreiranja, provedbe i kontrole mjerenja učinka (Antolović, Haramija, 2015.).

Pod tim se podrazumijeva predstavljanje novih proizvoda i/li usluga, dakle propaganda, jednako kao i podsjećanje klijenata na proizvode i/li usluge koji postoje na tržištu, dakle segment

javnog oglašavanja. Prema zastupljenosti i važnosti tih medija na prvome je mjestu lider televizija, na drugome je mjestu internet, dok su printani mediji ili tiskani mediji na trećem mjestu (interna dokumentacija). Velik, međutim, nedostatak koji tradicionalna televizija pokazuje u odnosu na internet jest to što ona nije interaktivan medij, dakle konzument (u tom slučaju gledatelj) nema mogućnost utjecaja na sadržaj, oblik, učestalost pojavljivanja i izloženost informacijama, stoga je reakcija na izloženost tih neželjenih poruka i pojava kod gledatelja vrlo često izrazito negativno konotirana, a rezultira općom zasićenošću, dakle nedvojbena – kontraproduktivno.

### 6.2.3. Oglašavanje na društvenoj mreži Facebook

Facebook je najpopularnija globalna digitalna društvena mreža među korisnicima interneta, koja osim osobnog profila omogućuje i izradu specifičnih profila za tvrtke, umjetnike, glazbene skupine i javne osobe. U tom slučaju profili izgledaju slično klasičnim profilima, ali se razlikuju po svojim ciljevima. Naime, takvu su profili poslovnog karaktera i pravne osobe ih koriste za realizaciju svojih poslovnih ciljeva, stoga se često nazivaju sintagmom poslovni profil, gdje korisnik ne može postati prijatelj, ali može izraziti svoju naklonost kroz izraz „like“, odnosno „Sviđa mi se“.

Prvi preduvjet za ostvarivanje potencijala, koji izrada poslovnog profila omogućuje, jest determinacija adekvatne ciljne skupine. Tako poslovni profili odgovaraju za izradu i dijeljenje sadržaja prema vlastitim fanovima (pratiteljima) i realizaciju različitih komunikacijskih i poslovnih ciljeva, kao što su informiranje o proizvodima i uslugama, događanjima, posebnim pogodnostima, usmjeravanje na web stranicu i tako dalje.

Mogućnosti oglašavanja u okviru platforme Facebook su velike i one se međusobno razlikuju prema željenim ciljevima oglašavanja. Marketinškom promocijom vlastitog profila na Facebooku poslovni subjekt stječe nove fanove, odnosno nove likeove, čime proširuje svoj auditorij (interna dokumentacija). Poslovni subjekt samostalno odlučuje koliko financijskih sredstava želi izdvojiti za promociju svog poslovnog profila, dakle određuje budžet. Ako poslovni subjekt želi svojom objavom doći do većeg broja ciljane publike, nužno je promovirati objavu oglašavanjem (boost post), a to znači plaćeni oglas (interna dokumentacija).

Konverzija ili upućivanje korisnika na vlastitu web stranicu također je jedan od razloga oglašavanja u okviru Facebook platforme. Tada se primjenjuje model troška po kliku, odnosno plaćaju se klikovi koji su odveli posjetitelja na željenu internetsku lokaciju. Analitički se mogu pratiti oni posjetitelji koji su usred oglašavanja marketinških aktivnosti došli na web stranicu.



### 6.3. Provođenje e-poslovanja

Suvremeno doba današnjice aktivno koristi informacijsku tehnologiju koja je razvojem niza alata i usluga preobrazila moderno poslovanje. Takav se način poslovanja zove elektroničko poslovanje te podrazumijeva elektroničko komuniciranje, elektroničko trgovanje, multimedijску publikaciju na internetu te aktivnu aplikaciju elektroničkih publikacija. Tradicionalni komunikacijski oblici (pošta, telefon, telefaks) nadopunjuju se novim informatičkim komunikacijskim oblicima: internet, elektronička pošta, društvene mreže i društveni mediji (Kraljević, Vilović, 2020).

Povijesno gledajući, pojava telekomunikacije, kao prethodnice novih komunikacijskih modela, omogućila je razmjenu informacija na velike udaljenosti, karakteristične za suvremeno doba nove, moderne diplomacije (Berridge, 2007). Taj način komunikacije ne uključuje neverbalni aspekt te izostaje kontakt licem u lice u prijenosu poruke. S druge strane, omogućava veću učinkovitost i brzinu reakcije.

Prednost koju tzv. e-poslovanje uvodi, odnosi se prije svega na racionalnije poslovanje u odnosu na ono prije, i to u segmentu smanjenja potreba za papirom, redukcije troškova transporta, mogućnosti kvalitetnijeg i bržeg donošenja odluka, logistički povezanu integraciju opskrbnog lanca, a sve to za posljedicu ima veći stupanj konkurentnosti poslovnih organizacija koje na tržištu pokušavaju ne samo zadržati svoju poziciju, nego i povećati konkurentnost svojih poslovnih procesa. Jedan od vidova realizacije elektroničkog poslovanja svakako je i elektronički marketing, koji obuhvaća istraživanje tržišta uz pomoć mehanizama za pretraživanje resursa na internetu.

E-poslovanje podrazumijeva primjenu informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) kao podrška svim poslovnih aktivnostima. Ono omogućava poduzetnicima da zarade više novca te štede vrijeme koristeći informacijske i komunikacijske tehnologije. Elektroničko poslovanje ne znači, naime, samo imati internetsku stranicu ili posjedovati portal, nego je njegova svrha poboljšati konkurentnost organizacije, proširiti njeno tržište i povećati broj klijenata. Elektronički potpis bitan je element elektroničkoga poslovanja. Tehnički pouzdan i pravno prihvatljiv sustav elektroničkoga potpisa čini elektroničku komunikaciju, a time i

elektroničko poslovanje, pravno sigurnima i pouzdanima, baš kao što je to moguće i uporabom nekih drugih, prije spomenutih, tehnologija (Brzica, Herceg, Katulić, Stančić, 2014.) Također, e-poslovanje ne podrazumijeva samo tehnologiju, nego uključuje i tehnologiju u svrhu modernizacije te automatizacije postojećih poslovnih procesa i ciljeva korištenjem alata koji su pristupačni i troškovno prihvatljiviji. Za razliku od e-poslovanja, e-trgovina ili tzv. internetsko poslovanje je podvrsta e-poslovanja u kojoj se transakcije provode putem interneta i kao takva je usmjerena na poslovanje kod kojeg se koristi internet kao sredstvo za realizaciju transakcija. Pod transakcijama putem interneta se podrazumijevaju kupovine, prijenosi ili razmjene roba, proizvoda, usluga i/li informacija, a primjer iste je web dućan. Elektronička trgovina, dakle, poduzećima omogućuje integriranje svih njihovih dokumenata, informacija i aktivnosti na način da se poslovni procesi odvijaju efikasnije, gdje se s dobavljačima i partnerima funkcionira kao jedinstvena poslovna cjelina (Begović, Penić, 2013.).

Prema Kordgeu i Okonkwi (1992.) razvoj novog proizvoda uključuje potrebu integracije tehničkog razvoja i marketinške strategije u ranijim i kasnijim fazama procesa. Tvrtka ne može razvijati nove proizvode bez održivih ciljeva i dobre marketinške strategije. Razvijen je model koji pruža istovremeno razvijanje procesa razvoja proizvoda i strategije, u kojem postoji horizontalna i vertikalna veza u razvoju. Elektroničko poslovanje poduzetnicima omogućuje da poboljšaju svoje usluge i realiziraju pristup kupcima izvan vidokruga njihovog lokalnog tržišta, povećaju vidljivost za potencijalne poslovne partnere i kupce, zatim smanje troškove marketinga, isto tako reduciraju troškove vezane za poslovne transakcije ili drugi način realizacije poslovne suradnje i općenito optimiziraju komunikaciju te interakciju sa subjektima koji se ne nalaze na istoj lokaciji. Razmjena podataka u modelima elektroničkog poslovanja ostvaruje se temeljem usvojenih tehničkih standarda, kako bi se osigurala jednoznačna i jasna komunikacija, odnosno nedvosmisleno međusobno sporazumijevanje između različitih sustava.

### 6.3.1. Prednosti e-poslovanja

Elektroničko poslovanje ističe se po nekoliko pozitivnih osobina, odnosno karakteristika ili znakovitosti, koje mu daju prednost u odnosu na druge oblike poslovnog funkcioniranja (Begović, Penić, 2013.). Primjerice, ono se može koristiti za komunikaciju, promociju poslovanja, marketinško-propagandno promicanje poduzeća, pronalaženje poslovnih informacija, internetsku prodaju i kupovinu, odnosno kupnju/prodaju proizvoda i usluga online, razmjenu dokumenata online (npr. narudžbe), online banking/internetsko bankarstvo, pristup servisima državne uprave, dakle direktno poslovanje s državnim tijelima (npr. e-Porezna).

Također, korištenjem e-poslovanja poboljšava se interna komunikacija između različitih odjela kroz web portal tvrtke, javlja se mogućnost korištenja cjenovno prihvatljivijih modela za poslovni marketing poput društvenih mreža ili Googleovih marketinških alata, omogućuje se pretraživanje poslovnih web portala u svrhu pronalaženja potrebnih informacija, omogućuje se korištenje etabliranih internetskih trgovina poput eBay ili Amazon, dozvoljava se mogućnost praćenja stanja zaliha ili dostave pošiljki itd. (Begović, Penić, 2013.). Kupnju roba ili usluga putem internetskog preglednika potrošačima omogućuje takozvani web dućan, poznat još i pod nazivom internetski dućan/e-dućan/e-trgovina/virtualna trgovina. Tako se svaki proces internetske kupovine sastoji od sljedećih četiriju elemenata: pronalaženje proizvoda (koje može biti jednostavnim pregledom ili traženjem po kategorijama), stavljanje proizvoda u virtualnu košaricu, plaćanje (obično također putem interneta) te dostava.

Proizvodi su u sklopu platforme internetskog (web) dućana (trgovine) opisani na tekstualni i vizualni način te često uz korištenje multimedijalnih tehnika. Takav način trgovanja ima veliku prednost u tome što kupac dobiva mogućnost raspolaganja velikom količinom konkretnih, u nekim slučajevima i detaljno specificiranih informacija o predmetu, međutim velik je nedostatak nemogućnost stupanja u dodir direktno s proizvodom. Isto se tako može dogoditi situacija da vizualni opis produkta, dakle njegova fotografija, ne odgovara stvarnom stanju bilo po pitanju ambalaže, bilo po pitanju sadržajne konzistencije, što je iznimno bitno u kozmetičkoj industriji gdje se odlučujući faktor ocjene prikladnosti proizvoda postiže aplikacijom njegovog sadržaja direktno na tijelu. Veći stupanj standardne devijacije u odmaku vizualnog pristupa od stvarnog stanja nalazimo i u gastronomskoj industriji gdje reprezentivni

meni često ne odgovara u potpunosti svakoj isporučenoj porciji. Jednaki problem s prodajom putem interneta javlja se i u ostalim slučajevima kada kupac preferira osobno pregledati ili isprobati proizvod prije kupnje, kao što je slučaj s odjećom. Iako ovakav tip poslovanja često predstavlja brži i jeftiniji vid prodaje, održavanje web trgovina nažalost ipak zahtijeva puno više vremenskog angažmana u smislu održavanja stranice.

U poslovnom okruženju, koje je stvorio internet omogućivši korisnicima da u bilo koje vrijeme rade kod kuće i na putu, vrijeme i udaljenost dobivaju značajno manju važnost. Korisnici su bombardirani ogromnom količinom podataka koji im stoje na dispoziciji, potrošači imaju direktan pristup širokom rasponu proizvoda i usluga, koje im načelno mogu pomoći u donošenju pravih odluka i analizi rizika. Popratna je tehnologija tako korisna u produciranju i implementaciji novih proizvoda i usluga, što automatski dovodi do povećanja konzumentskih usluga (Strategic Direction, 2016.). Stupanj sigurnosti pri kupnji putem interneta sve je veći i pristup je mnogo lakši, što dovodi do veće potrošnje. Veća potrošnja trebala bi biti cilj učinkovito provedene marketinške strategije, koja uključuje rješavanje potreba i zahtjeva ciljanog tržišta, uklapanje određene strategije u okruženje te korištenje snaga resursa i znanja poduzeća.

Karakteristika ovih novih poslovnih modela s većim prihodima ujedno je i globalna dostupnost bilo gdje u svijetu i bilo kada 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu. To znači da se poslovanje može odvijati u bilo koje vrijeme, što predstavlja veliku razliku u odnosu na klasične poslovne modele u okviru standardnog radnog vremena (interna dokumentacija).

### **6.3.2. Negativan aspekt korištenja alata e-poslovanja**

Glavna je prepreka za elektroničko poslovanje nepovjerenje kupaca prema internetu (Mandić, 2009.). Naime, računalo tvrtke na internetu potencijalno uvijek omogućuje pristup hakerima i virusima, odnosno zloćudnim softverima, koji mogu ometati rad računala i krasti podatke istoga. Međutim, uslijed prezasićenosti potrošačkim tržištima i taj strah od prijave polako ima tendenciju jenjavanja budući da internetsko poslovanje zauzima sve veći udio svakodnevnog poslovanja.

Također, veliki nedostatak svakako je i činjenica kako je neke proizvode teže prodavati putem interneta iz razloga što ponekad ipak postoji potreba da se proizvod prije kupnje pregleda fizičkim kontaktom, kao što je to slučaj s odjećom i svježim namirnicama (Mandić, 2009.). Neželjenu nuspojavu vrlo često predstavljaju i neželjeni spamovi, čija je identifikacija i uklanjanje zahtijeva određeni vremenski angažman. Potencijalnu opasnost prilikom korištenja e-poslovanja predstavljaju mogući nestanci električne energije, kada u krajnjoj liniji i najgorem scenariju može čak doći i do gubitka kupca, reference i poslovnog odnosa. Nepovjerenje kupca prema internetu proizlazi iz činjenice da su zabrinuti kako se koriste njihovi osobni podaci, ali i zbog rizika od izlaganja prijevari na internetu.

### 6.3.3. Modeli e-poslovanja

Postoje četiri osnovna modela e-poslovanja: business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C), business-to-government (B2G) / government-to-business (G2B) i consumer-to-consumer (C2C) (Begović, Penić, 2013.). Provođenje projekta Super subota može se svrstati u model B2C.

*Business-to-business* (B2B, engl. jezik) podrazumijeva poslovanje između dva ili više poduzeća, gdje su dobavljači u potpunosti integrirani s kupcima u smislu informacijsko-komunikacijske tehnologije i tu je uglavnom riječ o manjem broju kupaca čija je kupovna moć često vrlo velika. *Business-to-consumer* (B2C, engl. jezik) je model e-poslovanja u kojem poduzeće prodaje proizvode direktno krajnjem korisniku, primjer Super subota. Naime, marketinške tehnike putem e-pošte činile su značajnu cjelinu metodologije e-marketinga od ranih internetskih dana sredine devedesetih godina prošloga stoljeća. Od samih početaka primjene interneta u poslovne svrhe e-pošta bila je jedna od najčešće korištenih komunikacijskih tehnika na B2B, ali i na B2C tržištima. Uslijed značajne količine neželjene pošte i jačanja internetskog komunikacijskog zagušenja, neki su počeli sumnjati u njezinu uporabnu vrijednost kao marketinškog komunikacijskog kanala, dok su drugi počeli raditi na usavršavanju same komunikacijske poruke (Biloš, Kelić, 2016.). Uložen je napor da bi se usavršila kvaliteta poruke i bolje razumijevanje onoga što očekuju korisnici.

Najčešći primjer takve vrste e-poslovanja usmjerenog na kupca svakako je internetska trgovina koja u odnosu na B2B ima puno više pojedinačnih prodaja, a kupci su većinom pojedinci građani. Model *business-to-government* (B2G, engl. jezik) predstavlja interakciju poslovnog sektora s državnim tijelima, prodaju proizvoda i usluga prema državnim tijelima i javnu nabavu putem interneta, dok je primjer modela *government-to-business* (G2B, engl. jezik) slanje digitalnih dokumenata potrebnih za svrhe prijave poreza državnim tijelima. Model *consumer-to-consumer* ili *citizen-to-citizen* (C2C, engl. jezik) podrazumijeva sve transakcije između građana pojedinaca, pri čemu nerijetko posreduju treće osobe, a posrednik dobiva nagradu. Primjer takvog modela e-poslovanja su popularne internetske aukcije bez carinskih ograničenja, gdje prodavatelj obično definira minimalnu cijenu te su i kupac i prodavatelj zaštićeni od internetske prijevare, primjerice upotrebom sigurnog načina plaćanja, kao što je to PayPal ili zajamčenog pologa. Stranke su suglasne da će plaćanje biti realizirano preko treće

osobe, stoga kupac uplaćuje novac na račun posrednika i daje mu nalog da aktivira plaćanje nakon što je zaprimio robu čijom je isporukom zadovoljan.

## **6.4. Dobra raspodjela (mikro)menadžmenta**

Mlada i kvalitetno obrazovana radna snaga intenzivno traži model rada koji odgovara individualiziranoj životnoj situaciji: fleksibilno radno vrijeme bez štete na uštrb radnog vremena, redovni odmor, kao i mogućnost rada od kuće (Krapp, 2016.).



### **6.4.1. Ispravna procjena vlastitih resursa**

Tko za kompleksan veliki projekt angažira mlađeg savjetnika, ne treba biti iznenađen kada isti kolabira nad prevelikom količinom prekovremenih sati. Naravno da takva konstelacija osigurava pobjedničku (*win*, engleski jezik) situaciju za agenciju budući da niski troškovi dovode do visoke dobiti, nastavlja Krapp u svome njemačkome izvorniku. Suprotno tome mlađi je savjetnik primoran nedostajuće iskustvo kompenzirati kroz veći i duži vremenski angažman. Međutim, to nije sve. Naime, tko je neiskusna, podliježe višestrukim provjerama, što rezultira većom količinom vremena investiranog u koordinacije s nadređenim.

#### **6.4.2. Ponekad treba moći reći: „NE“**

Ukoliko neka agencija ne raspolaže kompetencijom za realizacijom naloga – bez obzira na to je li to zbog kadrovskih ili tehničkih predispozicija – potrebno je da u tome slučaju odbije ponudu. Neprihvatanje naloga tako u navedenoj situaciji nipošto ne predstavlja gospodarski luksuz, nego je u praksi znak trgovačkog realizma. Potrebno je imati dovoljno hrabrosti, odvažnosti, samopouzdanja i suverenosti reći jasno „ne“ široj ponudi usluga, mamcu da se udovolji svakome trendu, izazovu da se prihvati svaki pretjerano nahvaljen poziv. Ukoliko tako postupate, tada ne trošite svoje kapacitete na pogrešne projekte, nego vlastitom timu suradnika pritom štedeći nepotreban dodatni posao, koji se iskazuje kroz sitne dorade, prepravljjanja te iritantnim potrebama za retroaktivnim korekcijama (Krapp, 2016.).

### **6.4.3. Naglasak na specijaliste u grani djelatnosti**

Najjača kompetitivna prednost se prema Krappu postiže se kroz usku specijalizaciju. Jasno oblikovan profil tako razvija svoje djelovanje kroz unutarnje i vanjske attribute, stoga je preporuka radije mudro i promišljeno razvija jezgrene vještine, negoli obilovati parcijalnim kompetencijama. Logika nalaže kako je bolje biti ekspert u struci koji u kraćem vremenu radi produktivnije i ostvaruje bolje rezultate te na kraju dana pravovremeno i zadovoljno napušta radno mjesto. Također, specijalizacija paralelno vodi do veće sinergije u portfelju.

#### **6.4.4. Manje unutar kuće, više unajmljivanje vanjskih usluga<sup>10</sup>**

Jedna od osnovnih naivnih zabluda počiva na tome da je dobro svaku uslugu rješavati unutar kuće, kako bi se uštedjelo na svakoj lipi ili centu. Kako naglašava portal wuv.de (2016.), umjesto da se vlastiti kadar preopterećuje zadacima izvan svoje stručne ekspertize, puno je bolje sagraditi široku mrežu partnerskih agencija i samostalnih honorarnih suradnika te prema potrebi angažiratiiskusne stručnjake. Takav način poslovanja u konačnici ne samo da štedi članove tima od nepotrebnog stresa, nego i rezultira većim zadovoljstvom klijen(a)ta.

---

<sup>10</sup> *Outsourcing* (engl. jezik)

### **6.4.5. Učinkovita selekcija prioriteta**

Kada i/li ukoliko se zaposlenici nađu u gorućoj situaciji, menadžmentu je prepuštena odluka i samo od njega zavisi koliko će pritiska biti usmjereno na djelatnike. Objektivno je potpuno nemoguće sve uspjeti istovremeno, a ni potenciranje panike ne pridonosi postizanju cilja. Upravo u takvim situacijama najbolje do izražaja dolazi funkcija menadžmenta ([www.wuv.de](http://www.wuv.de), 2016.). Upravo mladim voditeljskim kadrovima često nedostaje iskustvo u pravilnom odabiru prioriteta, stoga u takvih fazama naročito pomaže preuzimanje agilnih metoda koje se očituju kroz brže i fleksibilnije reakcije na neočekivane podražaje i razvoje situacija.

#### 6.4.6. Svrhovita i prema cilju usmjerena preraspodjela kompetencija

Sindrom uskog grla znači fizičke, tehničke ili funkcionalne prepreke koje dovode do sloma sustava [...], koje je moguće nadvladati stvaranjem nove infrastrukture ili značajnim unapređenjem postojeće infrastrukture, čime se mogu ostvariti značajna poboljšanja (Krapp, 2016.). Posljedice nedostataka navedenog ograničenja najčešće osjećaju upravo djelatnici. Naime, u tekstu *Prekovremeni sati su znak lošeg menadžmenta*<sup>11</sup> iz 2016. navodi se kako u slučaju kada nedostaje jedan član tima, ostatak je primoran svojim radom kompenzirati taj gubitak. U idealnim kondicijama među vlastitim redovima trebala bi postojati rezerva<sup>12</sup> za svakog dionika, tzv. blizanac po kompetencijama (Krapp, 2016.). Nalogodavac koji dobro poznaje kompetencije svojih djelatnika, također je u mogućnosti brigom dobrog domaćina baratati potencijalom kojim raspolaže.

---

<sup>11</sup> *Überstunden sind ein Zeichen von Missmanagement* (njem. jezik)

<sup>12</sup> *Back up* (engl. jezik)

## 6.5. Analiza podataka u Varaždinu i Koprivnici 01/2018.-12/2018.

U siječnju 2018. godine shopping centar Supernova Varaždin brojao je 26 zakupnika. Tako zaključujemo kako je od ukupno 24 najmoprimaca postotak onih koji sudjeluju bio 50%, dakle 12 od 24. U veljači 2018. postotak sudjelovanja zakupnika porastao je na 14 od 24 (26), dakle 58%. Situacija u ožujku 2018. može se protumačiti na više načina. Naime, na mjesto bivšeg lokala H18 Megastore smješten je Roko Shoes & Bags. Međutim, navedeni je najmoprimac, jednako kao i dodatni Magic Baby, još uvijek bio u fazi pripreme za otvorenje, stoga nije bio u mogućnosti participirati u projektu. Iz navedenog razloga analizu za navedeni mjesec predstaviti ćemo na način 14 sudionika od 23 umjesto 14 od 27 (Roko Shoes & Bags i Magic Baby, jednako kao ni ranije navedeni bankomati ne ulaze u kalkulaciju), čime dobivamo postotni izračun od 60,869%. U travnju 2018. postotak sudjelovanja iznosi 68% (17/25+2), u svibnju 54%, u lipnju 46%, u srpnju 58%, u kolovozu i rujnu 52% (iako je zanimljiva činjenica kako nije riječ o jednakim zakupnicima), u listopadu 57%, u studenom 61%, a u prosincu 57% (interna dokumentacija).

Mjesec zimskih rasprodaja krenuo je 2019. godine s 50-postotnim sudjelovanjem broja zakupnika u odnosu na njihov ukupan broj. U veljači je otvoren lokal Ghetaldus, koji se također uključio u projekt rezultiravši ukupnim uspjehom od 46% zakupnika koji su sudjelovali u Super suboti. Sudjelovanje broja zakupnika u ožujku iznosilo je 54%, nastavilo se s 58% u travnju te 54% u svibnju i lipnju.

Sudjelovanja u Super suboti bila su dakle kako slijedi:

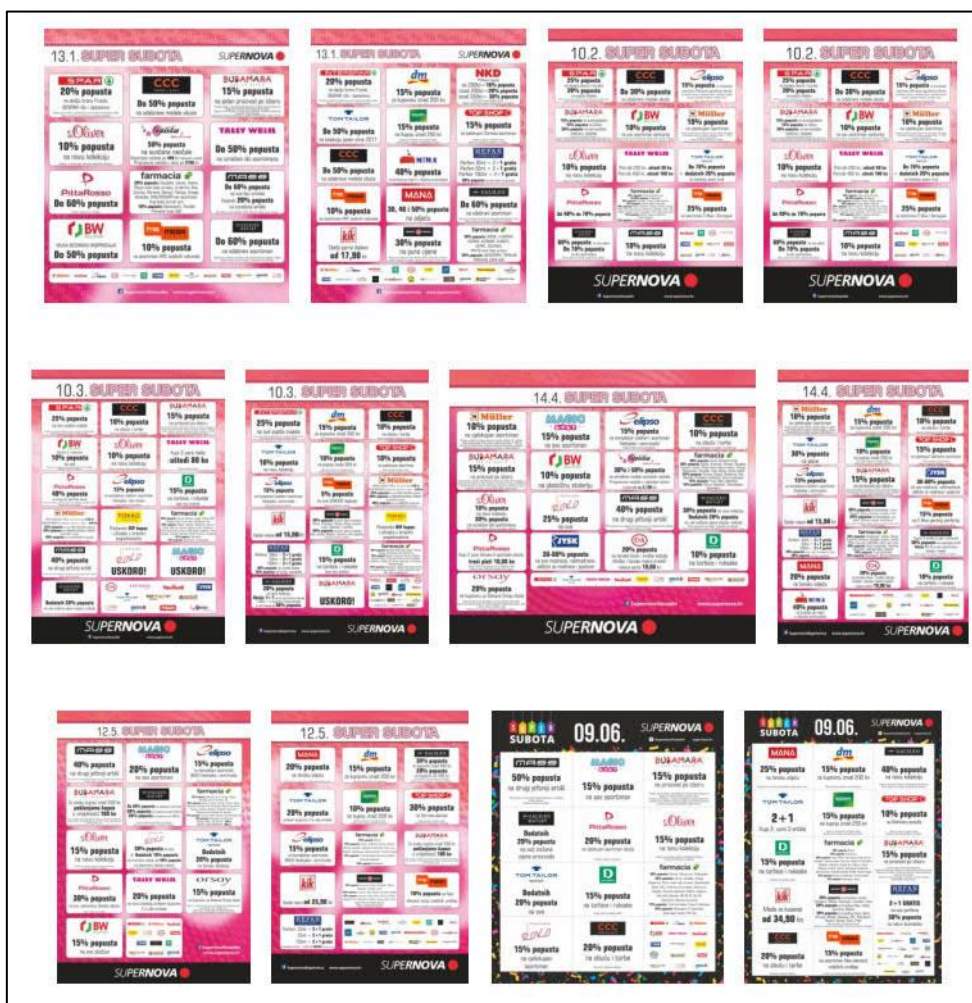
- siječanj 2018.: 50%
- veljača 2018.: 58%
- ožujak 2018.: 61%
- travanj 2018.: 68%
- svibanj 2018.: 54%
- lipanj 2018.: 46%
- srpanj 2018.: 58%
- kolovoz 2018.: 52%

- rujan 2018.: 52%
- listopad 2018.: 57%
- studeni 2018.: 61%
- prosinac 2018.: 57%

U siječnju 2018. godine centar Supernova Koprivnica imao je sa 100% kvotom zakupljenosti 36 zakupnika. Iz izračuna postotnog udjela sudionika u Super suboti isključeni su biti najmoprimci koji zbog specifičnosti poslovne djelatnosti nisu bili u mogućnosti izdavati popuste, a to su bankomati (3) i totem ili pilon (1). Provedeno istraživanje namjerne vrste uzorka pokazalo je sljedeći postotak sudjelovanja u Super suboti:

- siječanj 2018.: 47%
- veljača 2018.: 48%
- ožujak 2018.: 50%
- travanj 2018.: 59%
- svibanj 2018.: 41%
- lipanj 2018.: 44%
- srpanj 2018.: 50%
- kolovoz 2018.: 44%
- rujan 2018.: 50%
- listopad 2018.: 56%
- studeni 2018.: 50%
- prosinac 2018.: 52%





Slika 6. 1. Supernove Varaždin i Koprivnica: Super subota siječanj – lipanj 2018.

Zanimljiva je direktna usporedba po mjesecima kako je Super subota paralelno izgledala u jednom i drugome gradu, što pokazuju Slika 6.1. i Slika 6.2. Dakle, postotak sudjelovanja u Varaždinu iznosio je 50%, dok je u Koprivnici taj udio bio 45%. Prilikom izračuna postotka iz oba gradova izuzeti su zakupnici bankomati i digitalni totem (pilon) u unutrašnjosti centra. Bankomati su: Erste Bank i PBZ u Varaždinu te Erste Bank, Raiffeisen Bank i Zagrebačka banka u Koprivnici. Taj odnos bankomata ostaje nepromijenjen do kraja istraživanja.

Tijekom veljače odnos je bio kako slijedi. U Varaždinu je ukupno bilo 26 zakupnika. Ukoliko od toga izuzmemo bankomate, tada ih je bilo 24, od čega je u projektu sudjelovalo njih

ukupno 14, što čini izračun od 58%. U Koprivnici je od 35 zakupnika, od čega su njih 4 zbog sektorske grane djelatnosti u nemogućnosti sudjelovati u istome, stoga udio od njih 14 čini 48%.

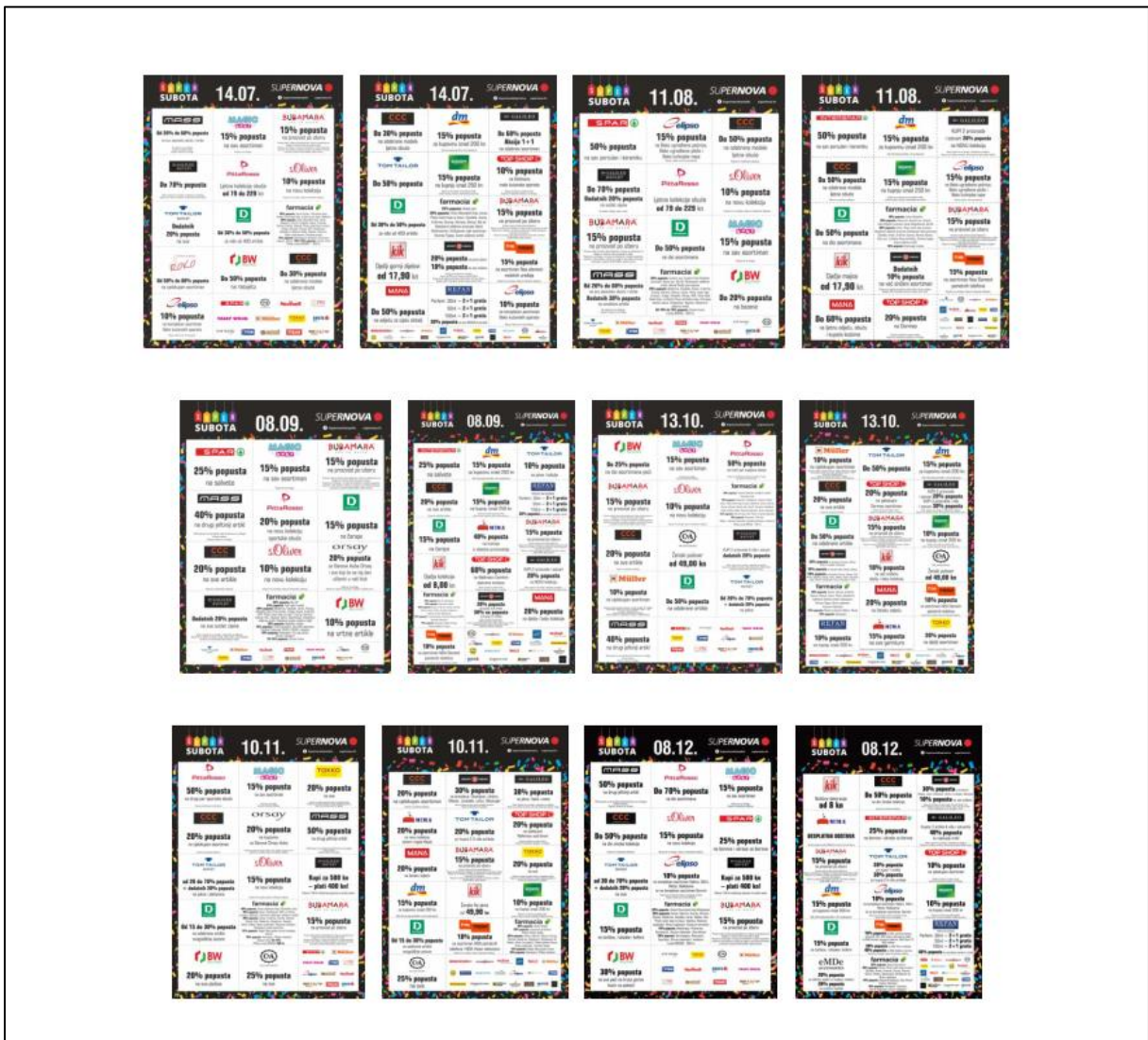
Za ožujak 2018. je stanje sljedeće. U Varaždinu je bilo ukupno bilo 27 lokala, od čega su dva zakupnika bankomati, a dodatna su dva bila u fazi pripremi svoga otvorenja. Dakle, od ukupno 23 aktivnih zakupnika 14 ih je odlučilo iskoristiti projekt u svoju promociju, što u udjelu iznosi 61%. U Koprivnici od ukupno 36 zakupnika 4 ih zbog djelatnosti triju bankomata i jednog reklamnog totema nije mogućnosti sudjelovati u projektu, stoga 16 sudjelujućih čini čak 50%.

Travanj se također nastavlja u duhu velikoga odaziva. Konkretno, u Varaždinu je sudjelovanja čak 68%, dakle 17 od 25 aktivnih te 27 ukupnih zakupnika, dok je u Koprivnici taj iznos od 59%. Iznos od 59% dobiven je izračunom 19 od ukupno 32 zakupnika. Izračunom nisu obuhvaćena dodatna 4 zakupnika.

Svibanj se nastavlja s udjelom od 54% u Varaždinu temeljem 13 od 24+2, dok je u Koprivnici taj iznos označen postotkom od 41%.

Lipanj, osim novih popusta, donosi i novi vizual crne podloge rešetkasto označenih subjekata umjesto dosadašnjih prozorčića. Postotni udio Varaždina iznosio je 46%, a Koprivnice 44%. U travnju 2018. godine podloga je pratila izračun 11 od 24+2, odnosno 14 od 32+4.

Srpanj se nastavlja 58% sudjelovanja u Varaždinu temeljem 14 od 24 plus dva zakupnika u Varaždinu, odnosno 50% temeljem 16 od 32 plus četiri u Koprivnici te je oprimgjeren vizualima pod nazivom **Slika 6.2**.



Slika 6. 2. Supernove Varaždin i Koprivnica: Super subota srpanj – prosinac 2018.

Kolovoz se nastavlja s 52% u Varaždinu te 44% u Koprivnici. Broj je zakupnika u Varaždinu promijenjen prekidom ugovornog odnosa s jednim zakupnikom na 12 od 23 plus dva, dok u Koprivnici iznosi 14 od 32 plus četiri.

Broj zakupnika i postotni udio rujna u Varaždinu su identični kolovozu, dok je sudjelovanje u Koprivnici poraslo u odnosu na prethodni mjesec te iznosi u rujnu 50%. Listopad u Varaždinu i Koprivnici iznosi visokih 56, odnosno 57%. Studeni se nastavlja sa stabilnih 61% u Varaždinu i 50% u Koprivnici. Prosinac 2018. godine u Varaždinu donosi 57% temeljem 13

od ukupno 23 plus dva zakupnika, dok je u Koprivnici 52%, odnosno 17 od 33 plus četiri najmoprimca, što prikazuje **Slika 6.2**.

## 6.6. Rezultati analize prikupljenih podataka

Svrha provođenja projekta Super subota je pokretanje aktivnosti vezanih uz potenciranje prodaje na nacionalnom nivou i u svim oblicima arhitektonske strukture trgovačkih centara, trgovačkih parkova i takozvanih hibrida. Da bi se to ostvarilo, popusti se najavljuju u prosjeku tri dana ranije, odnosno u konkretnom primjeru četvrtkom.

Jugo (2017.) naglašava važnost pravodobne komunikacije te navodi kako se idealno vrijeme za početak komunikacije može objasniti pojmom „zlatan sat“, koji označuje 60 minuta od trenutka službene objave. Na primjeru ovoga projekta paralela se može povući u brzini reakcije čitatelja nakon što objava bila publicirana u okviru službenih internetskih društvenih platformi i web stranica, koje moraju imati jasnu svrhu koja podupire ciljeve poslovanja tvrtke (Begović, Penić, 2013.).

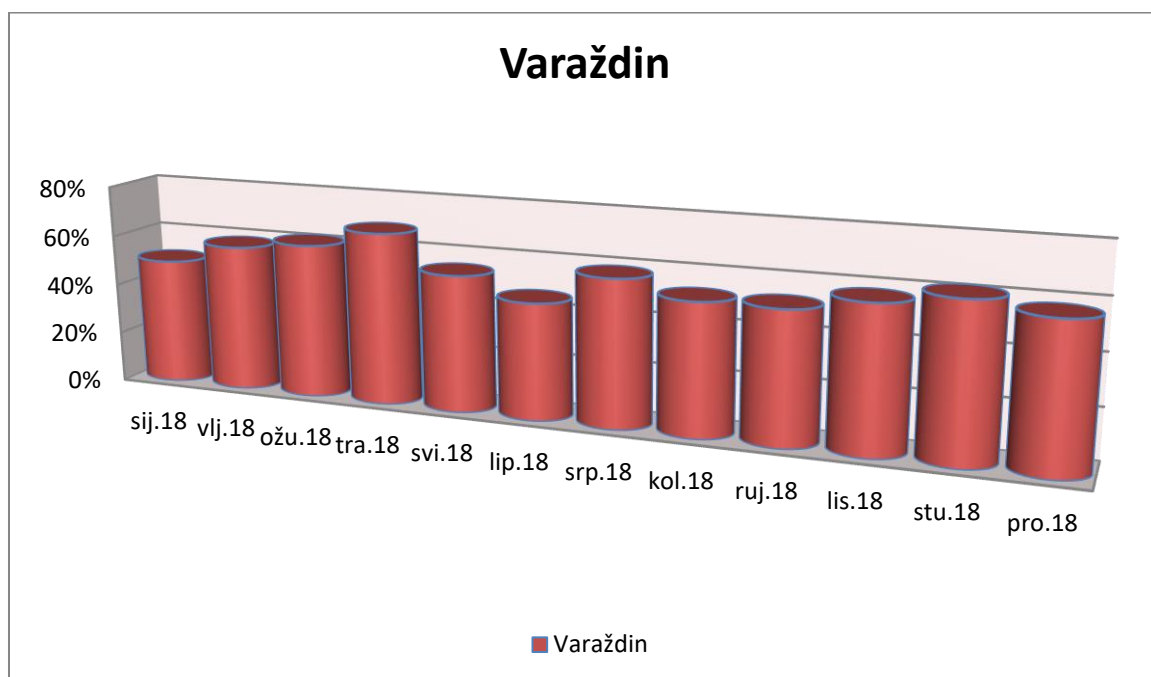
Istraživanje je u potpunosti provedeno digitalnim putem, a koristila se tehnika zaprimanja povratnih odgovora putem e-mail korespondencija. Ponuda za sudjelovanjem šalje se na bazu podataka, koju sačinjavaju e-mail kontakti 300-ak zakupnika.

Istraživački rezultati mjereni postotnim udjelom ukazuju na sljedeći kontinuitet sudjelovanja zakupnika u projektu:

	Supernova Varaždin	Supernova Koprivnica
2018/01	50%	47%
2018/02	58%	48%
2018/03	61%	50%
2018/04	68%	59%
2018/05	54%	41%
2018/06	46%	44%
2018/07	58%	50%
2018/08	52%	44%
2018/09	52%	50%
2018/10	57%	56%
2018/11	61%	50%
2018/12	57%	52%

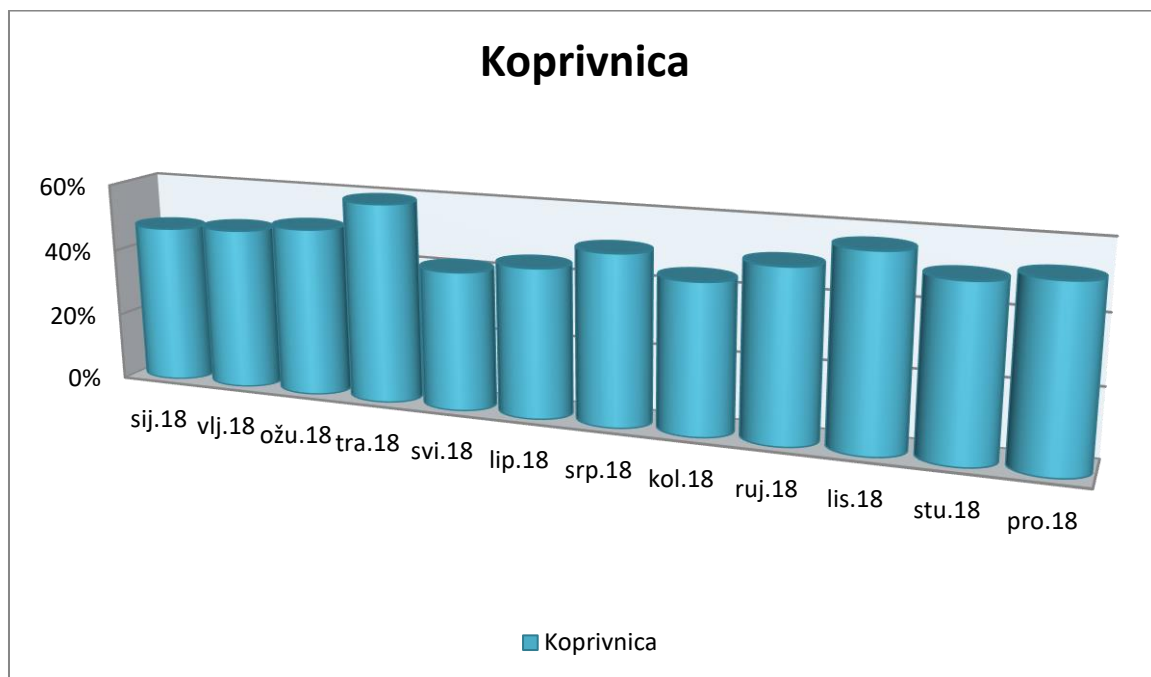
**Tabela 6. 1. Sudjelovanje dvaju gradova: siječanj - prosinac 2018.**

Navedeni se rezultati mogu prikazati dijagramom na sljedeći način kroz **Dijagram 6.1.**, **Dijagram 6.2.**, odnosno **Dijagram 6.3.** (izvor: rezultati analize prikupljenih podataka).



**Dijagram 6. 1. Varaždin: sudjelovanje siječanj – prosinac 2018.**

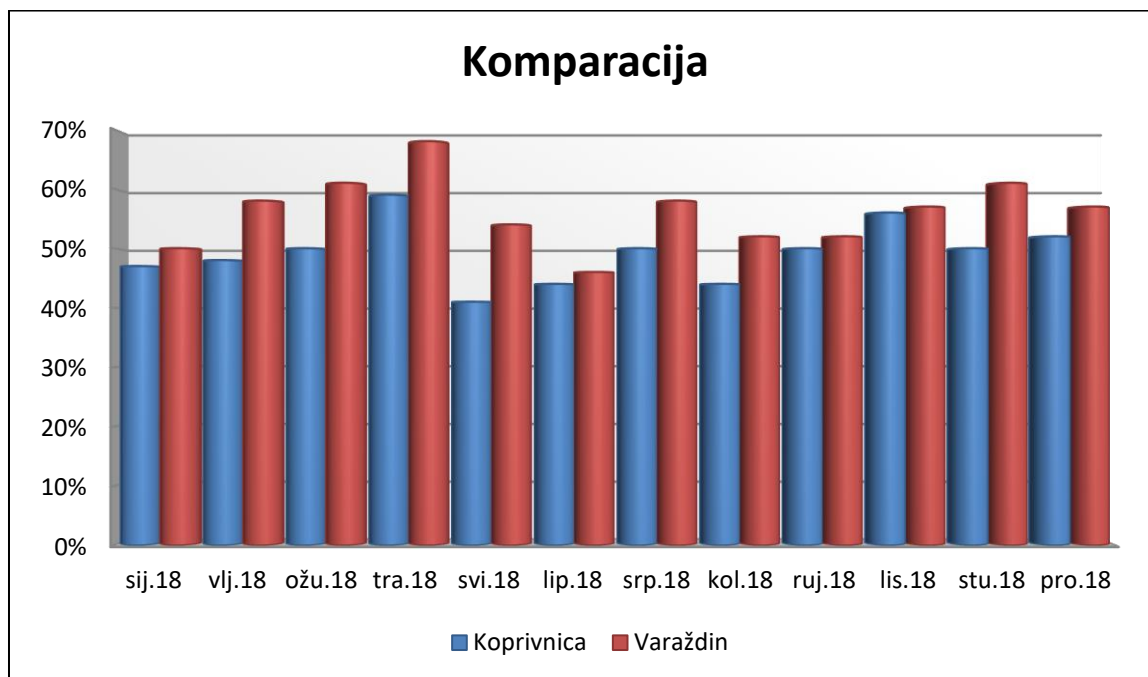




**Dijagram 6. 2. Koprivnica: sudjelovanje siječanj – prosinac 2018.**

Usporedbom dvaju ciklusnih nizova razvidna je tendencija višeg stupnja sudjelovanja u varaždinskom negoli u koprivničkom objektu, što se može objasniti činjenicom kako se projekt dulje prakticira u Varaždinu u odnosu na Koprivnicu, koja je procesom akvizicije preuzeta tek s 1. siječnjem 2017 godine. Direktnom usporedbom razvidan je različit postotak sudjelovanja, koji je vizualiziran sljedećim dijagramima (izvor: rezultati analize prikupljenih podataka):





**Dijagram 6. 3. Usporedba dvaju gradova: siječanj – prosinac 2018.**

Znanje je, pogotovo ono napredno, uvijek specijalizirano, ali samo po sebi ne stvara ništa. Nitko ne bi bio učinkovit da ne postoji poduzeće kojim netko upravlja (Drucker, 2005.). Stoga, rezultati mjerenja ukazuju na to kako je kod centra u Varaždinu zabilježen veći postotak sudjelovanja u projektu Super subota, što je prikazano trima dijagramima. Međutim, također se dolazi do zaključka kako je zapravo sam broj dionika, koji sudjeluju u komunikaciji popusta u Koprivnici zapravo veći. Naime, Koprivnica na približno jednakome kontingentu kvadrata, dakle zemljište površine 59.000,00 metara kvadratnih s 17.809,98 m<sup>2</sup> prostora za najam ima više zakupnika, čime u direktnoj kvantitativnoj usporedbi ostvaruje veći broj dionika u odnosu na Varaždin koji, iako na 56.000,00 m<sup>2</sup> zemljišta i 17.690,66 m<sup>2</sup> (prema podacima iz rujna 2019.) iznajmljenog prostora utjelovljuje manji broj lokala, što ukazuje na dvije činjenice: prvo, njihovo aktivnije sudjelovanje te drugo, da su lokali veći. Kada zakupnik sudjeluje u projektu Super subota, tada na pripremi za grafički vizual dobije pripadajuću „kućicu“ u koje se upisuje sadržaj njegove ponude. Također, najmoprimci najčešće posluju po principu paket-aranžmana, odnosno s istom povolj(nij)om ponudom na svim lokacijama svih drugih centara Supernova, na kojima su prisutni. Odgovor na istraživačko pitanje glasi kako je moguće paralelno primjenjivati istu strategiju na dvama sličnim centrima. Ipak, razvidna je tendencija višeg

stupnja sudjelovanja u varaždinskom negoli u koprivničkom objektu, što se može objasniti činjenicom kako se projekt dulje prakticira u Varaždinu u odnosu na Koprivnicu, koja je procesom akvizicije preuzeta tek s 1. siječnjem 2017. godine.

## **7. DRUŠTVENA ODGOVORNOST SUPERNOVE KAO PRIMARNI I KRAJNJI POSLOVNI CILJ**

Društvena dimenzija je dimenzija opstanka. Svako poduzeće postoji u društvu i u gospodarstvu (Drucker, 2005.). Sukladno navedenome projekt mora postojati unutar organizacijske cjeline, a organizacijska cjelina trebala bi egzistirati unutar društva, poštujući društvene norme i načela prilagođenosti cjelini. Konkretno, ponuda Super subote mora biti prilagođena regionalnoj kupovnoj moći. Unutar jedne institucije uvijek smo skloni pretpostaviti da ta institucija postoji u vakuumu. Međutim, menadžeri neminovno promatraju svoj projekt izvana (objektivno, op.a.).

Hisrich, Peters, Sheperd (2011.) poduzetništvo tumače kao proces stvaranja nečega novoga pod pretpostavkom rizika i nagrada. Poduzeće postoji prešutnim pristankom i postoji sve dok društvo i gospodarstvo vjeruju da je ono nužno, korisno i produktivno (Drucker, 2005.).

U nastavku rada donosimo kratak izbor publiciranih, dakle javno objavljenih tekstova u prvih 11 godina djelovanja centra Supernova Varaždin. Kroz navedene aktivnosti nastoje se ispuniti odgovornost prema društvu i zajednici.

## 7.1. Pravilan i dobar menadžment kao ključ uspjeha

Današnje društvo dobar menadžment smatra najvažnijom sposobnošću kojom ćete sebe i druge potaknuti na uspjeh. A to će biti najvažnije i u budućnosti. Sve ovisi o toj sposobnosti: učinak, karijera, moć, ugled i prihodi, iz čega onda proizlazi zdravlje, zadovoljstvo i ispunjen život – ne samo s gospodarskog stajališta, već i onoga svih ostalih društvenih institucija (Malik, 2009.).

Na poziv izvršne urednice Školske knjige d.d. Supernova Varaždin je ustupila fotografije za izradu edukativnog priručnika za učenika trećeg razreda osnovne škole Varaždinske županije. Namjena projekta bila je da se učenici po prvi puta u svom školovanju upoznaju sa svojim zavičajem i kulturno-povijesnim znamenitostima županije. Jedan od ciljeva jest i upoznati učenike s gradovima i općinama Varaždinske županije. Kako bi se na što primjereniji način pokazale vrijednosti i ljepote svakog kutka Lijepe naše, ustupljene fotografije korištene su za prikaz modernog koncepta trgovine u Varaždinu (Fišter, 2017.).



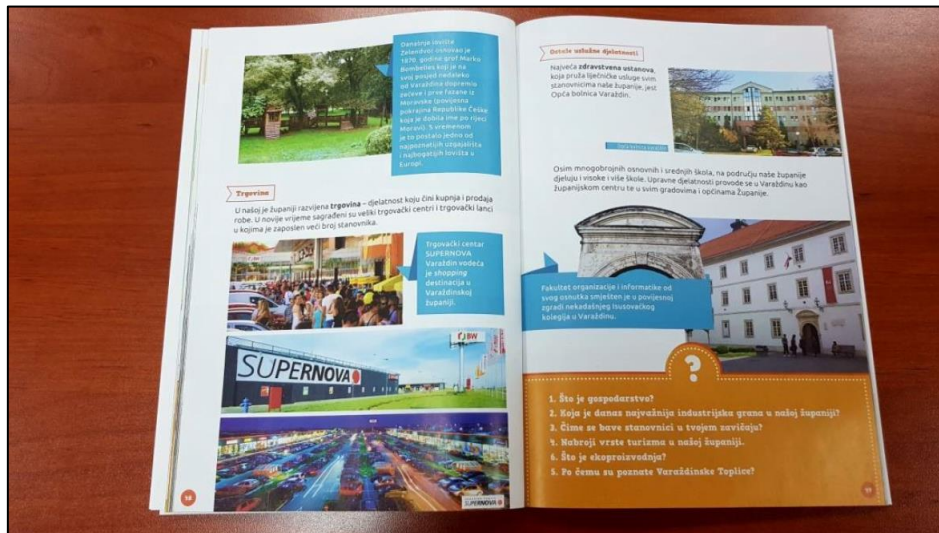
Slika 7. 1. Trgovački centar Supernova Varaždin u udžbeniku za osnovnu školu



**Slika 7. 2. Naslovnica Zavičajnog priručnika za učenike i učenice**



**Slika 7. 3. Predstavljanje Zavičajnog priručnika za učenike i učenice**



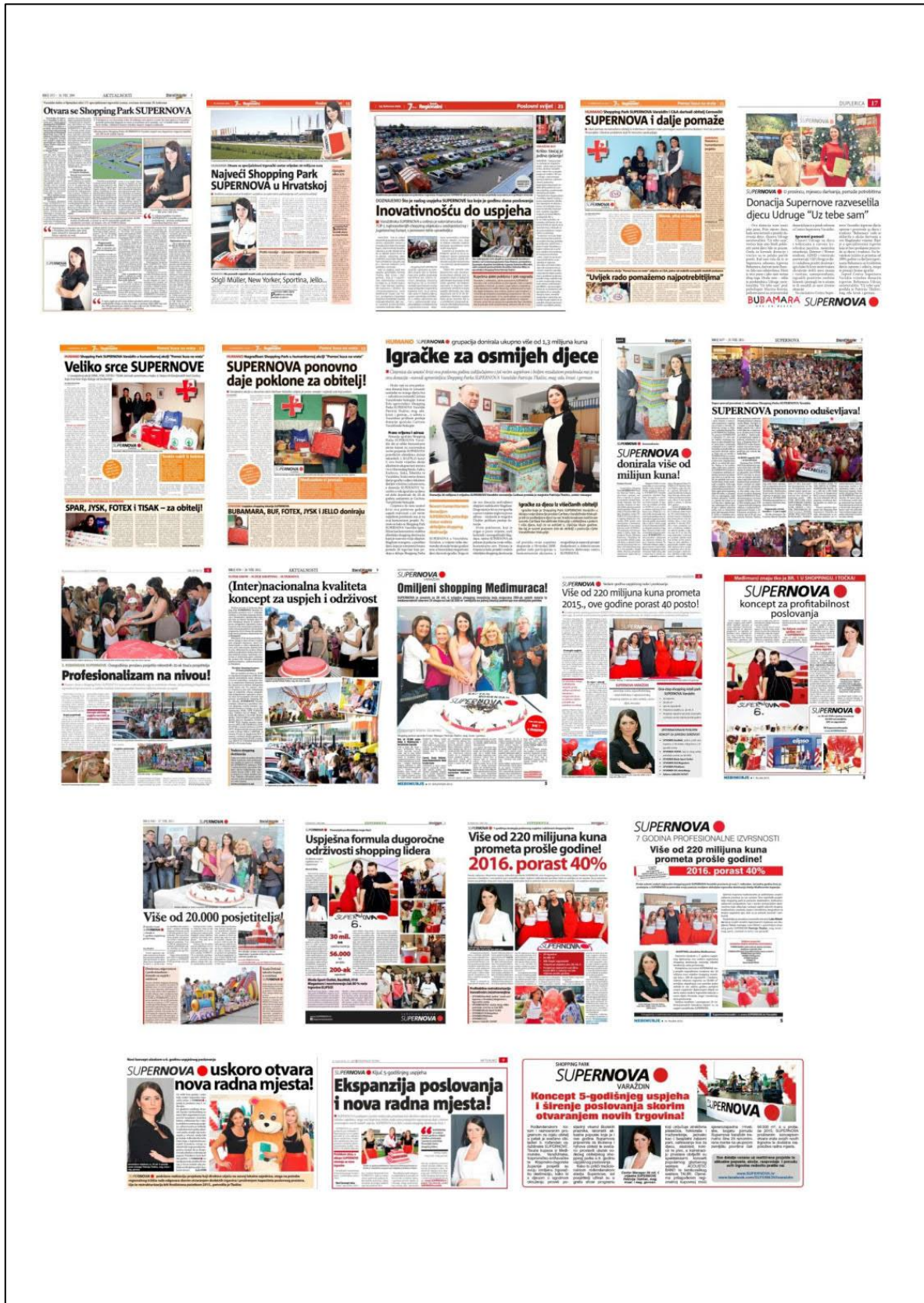
Slika 7. 4. Primjer sadržaja Zavičajnog priručnika za učenike i učenice



## 7.2. Aktivnosti Supernove iz prizme javnosti

Poduzetništvo je svestrana grana djelatnosti, u kontekstu kojeg se u radu prikazuje samo jedna mikrocjelina, dakle projekt Super subota, koja je međutim postotno vrlo malo relevantan dionik ukupnog spektra događanja unutar organizacijske cjeline. Unatoč tome, zanimljiva je usporedba kako se isti projekt provodi u drugačijem okruženju te podliježe li potrebom za modifikacijom u svrhu većeg uspjeha.

Naime, marketing čini jedan dio poslovnog procesa upravljanja objektom. Iako marketinške aktivnosti u radu nisu prikazane, poveznicu s ovim radom čini objektivni prikaz jednog dijela poslovnog upravljanja radnim procesima te snosi veliku važnost u teorijskom novinarsko-istraživačkom prikazu poslovnog uspona, stoga je u kontekstu teme potrebno sagledati koja je vanjska percepcija objekata, koji su jedni od izvornih kreatora projekta Super subota. Dakle, pozadina dvanaestogodišnjeg poslovnog rasta i razvoja Supernove Varaždin i Koprivnica jednim je dijelom popraćena u javno objavljenim publikacijama. Stoga je u svrhu jasnijeg razumijevanja pozadine istraživanja bitno istaknuti i rezime objavljenih reportaža iz arhive, koji je naveden na uvid nastavku ovoga poglavlja.



Slika 7. 5. Primjer publiciranih tiskovina u Varaždinu





Slika 7. 6. Primjer publiciranih tiskovina za Koprivnicu i Varaždin

## 8. ZAKLJUČAK

Svrha ovoga rada bila je ispitati primjenu sličnih metoda provođenja projekta Super subota u dvjema susjednim županijama.

Pretpostavka temeljena na profesionalnom iskustvu autorice bila je kako suvremeno poslovno okruženje u načelu omogućuje uspješno provođenje projekta Super Subota u Varaždinskoj i Koprivničko-križevačkoj županiji. Istraživanje u ovom radu imalo je cilj utvrditi je li moguće paralelno primjenjivati istu strategiju na dvama različitim centrima te je pokazalo kako isto jest moguće iako su istraživani trgovački centri po arhitektonskom projektu različiti.

Mehanizmi provođenja projekta Super subota u Varaždinu i Koprivnici su paralelni i usporedivi. Unatoč tome, usporedbom se uočava tendencija većeg broja zakupnika u varaždinskom negoli u koprivničkom objektu, što se može objasniti činjenicom kako se projekt dulje prakticira u Varaždinu u odnosu na Koprivnicu, koja je procesom akvizicije postala dio Supernove tek s 1. siječnjem 2017 godine.

Sve Supernove na isti dan u svakome mjesecu sudjeluju u projektu Super subote, što se jednako odnosi na objekte zatvorenih trgovačkih centara, otvorenih trgovačkih parkova i hibrida. Rad je analizom dvaju različitih tipova trgovačkih centara pokazao kako se primjenom sličnih alata projekt jednako uspješno može provoditi. Na potezu su upravitelji objekata, koji zakupnike motiviraju, i vrhovni marketinški menadžment zakupnika jer bez njihove posvećenosti ovaj nacionalni projekt ne može uspjeti.

## 9. LITERATURA

- [1] Antolović, Kamilo; Haramija, Predrag: Odgovorno oglašavanje. Pravo i etika u tržišnom komuniciranju, K&K promocija i HURA, Zagreb, 2015.
- [2] Amer, S.H.; Hamilton, J. John A.: Understanding security Architecture, Proceedings of the 2008 Spring simulation multiconference, Society for Computer Simulation International, Ottawa, Canada, s. 335-342, 2008.
- [3] Begović, Siniša; Penić, Sanja: Poboljšanje poslovne konkurentnosti putem elektroničkog poslovanja, faza II. Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2013.
- [4] Belak, Vinko: Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens, Zagreb, 2014.
- [5] Berridge, R. Geoff: Diplomacija. Teorija i praksa, Fakultet političkih znanosti, Zagreb, 2007.
- [6] Biloš, Antun; Kelić, Ivan: Kontrolirani eksperiment stope otvaranja u marketinškim kampanjama putem e-pošte, Market-Tržište, Vol. 28 No. 1, 2016.
- [7] Brumec, J.; Brumec, S.: Modeliranje poslovnih procesa, Školska knjiga, Zagreb, 2018.
- [8] Brzica, Hrvoje; Herceg, Boris; Katulić, Tihomir; Stančić, Hrvoje: Analiza utjecaja hrvatskoga zakonodavnog okvira na elektroničko poslovanje i dugoročno očuvanje elektronički potpisanih dokumenata, Arhivski vjesnik, 57, 2014.
- [9] Buble, Marin: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
- [10] Buble, Marin: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
- [11] Buble, Marin (redaktor): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
- [12] Budimir, Marina: Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXVI No. 2, 2013.
- [13] Cingula, Marijan; Hunjak, Tihomir; Ređep, Milivoj: Poslovno planiranje s primjerima za investitore, RRiF-ova ekonomska biblioteka, Zagreb, 2004.

- [14] Čerić, Vlatko; Varga, Mladen (urednici): Informacijska tehnologija u poslovanju, Element, Zagreb, 2004.
- [15] Ćurko, Katarina; Varga, Mladen (urednici): Informatika u poslovanju, Element, Zagreb, 2007.
- [16] Dobrinić, D.; Dvorski, S.; Hutinski, T.; Vrček, N.: Izravni marketing, Tiva, Varaždin, 2005.
- [17] Drucker, Peter: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
- [18] Drucker, Peter: Upravljanje u budućem društvu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
- [19] Dvorski, Stjepan; Kovšca, Vladimir: Ekonomija za poduzetnike, FOI, Varaždin, 2011.
- [20] Fabac, Robert: Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama – projektni pristup. Fakultet organizacije i informatike, Naklada Slap, 2017.
- [21] Fišter, Silvana: Varaždinska županija, zavičajni priručnik za učenike i učenice. Školska knjiga, Zagreb, 2017.
- [22] Hansen-Kokoruš, Renate; Matešić, Josip; Pečur-Medinger, Zrinka; Znika, Marija: Deutsch-kroatisches Universalwörterbuch | Njemačko-hrvatski univerzalni rječnik. Nakladni zavod Globus, Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, Zagreb, 2005.
- [23] Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P.; Sheperd, Dean A.: Poduzetništvo, Mate, Zagreb, 2011.
- [24] Jugo, Damir: Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga i Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment, Zagreb, 2017.
- [25] Katavić, Ivica: Kako prestići konkurente: Društveno odgovorno poslovanje: Strateška opcija za razvoj konkurentske prednosti, Veleučilište Vern, 2013.
- [26] Katavić, Tin; Tomiša, Mario; Mrvac, Nikola: Liderstvo služenjem, Tehnički glasnik, Vol. 4, No. 1-2, 2010.
- [27] Kerzner, Harold: Project Management-A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, John Wiley & Sons, New York, 2001.
- [28] Kordge, G. Dean; Okonkwo, Patrick, A.: Linking Marketing Strategy to New-Product Development, Journal of Education for Business, 68 (1), 1992.

- [29] Kraljević, Radojka; Vilović, Henrika: Novi oblici komunikacije u diplomaciji, *Libertas međunarodno sveučilište, Međunarodne studije*, Vol. XIX, No. 1-2, 2019.
- [30] Malik, Fredmund: *Führen Leisten Leben / Upravlјati, stvoriti, živјeti – učinkovit menadžment za novo vrijeme*, Mozaik knjiga, 2009.
- [31] Mandić, Milan: Privatnost i sigurnost u elektroničkom poslovanju, *Market-Tržište*, Vol. 21, No. 2, 2009.
- [32] Matic, Hrvoje: *Upravlјanje projektnom organizacijom korištenjem metodike uravnoteženih bodovnih tablica*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2009.
- [33] Mescon, Michael; Albert, Michael; Khedouri, Franklin: *Management: Individual and Organizational Effectiveness*, Harpercollins College Div., New York, 1985.
- [34] Naumann & Göbel: *Deutsches Wörterbuch. Ein umfassendes Nachschlagewerk des deutschen und eingedeutschten Sprachschatzes*, Reichenbach Verlag GmbH, München, 1985.
- [35] Omazić, Mislav Ante; Baljkas, Stipe: *Projektni menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.
- [36] Papac, Nikola: *Kvaliteta korporativnog upravlјanja i likvidnost poslovanja*, Ekonomski fakultet Mostar, Sveučilište u Mostaru, 2019.
- [37] Pfohl, Hans-Christian: *Logistikmanagement, Konzeption und Funktionen*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York 2004.
- [38] *Project Management for the 21st Century*, Project Management Institute, 2003.
- [39] Rappaport, Alfred: *Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren*, 2. Auflage, Shaeffer/Poeschel, Stuttgart, 1999.
- [40] Rupčić, Nataša: *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Zagreb, 2018.
- [41] Ružić, Drago; Biloš, Antun; Turkalj, Davorin: *E-marketing*, Efos, Osijek, 2014.
- [42] Schreyögg, Georg; Koch, Jochen: *Grundlagen des Managements, Basiswissen für Studium und Praxis*, 3. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
- [43] Sedlaček, Jasna; Katavić, Ivica: *Analiza utjecaja društvene odgovornosti na održivi razvoj odabranog poduzeća*, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, Vol. 7, No. 1, 2017.



- [44] Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- [45] Sikavica, Pere; Hunjak, Tihomir; Begičević-Ređep, Nina; Hernaus, Tomislav: Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
- [46] Sikavica, Pere; Novak, Mijo.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
- [47] Spremić, Mario: Digitalna transformacija poslovanja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2017.
- [48] Spremić, M., Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007.
- [49] Spremić, M.: Procjena razine pouzdanosti internih kontrola informacijskog sustava pomoću CobiT metodologije, revizija, računovodstvo i financije, br. 12/2005, str. 126-134.
- [50] Strategic Direction: The key role of marketing strategies: effectiveness within a developing economy, 32 (7), 2016.
- [51] Sudar, Josip: Promotivne aktivnosti, Zagreb, 1984.
- [52] Večernji list – Hrvatska, rubrika Biznis: U većim gradovima idemo i u biznis s hotelima, intervju s dr. Paulom Merdzom, direktorom Supernova projekata za Hrvatsku, str. 16, 19.03.2018.
- [53] Wahrig, Gerhard: Wahrig-Fremdwörterlexikon. Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München, 1974, März 1999, 2. Auflage Februar 2000.
- [54] Weber, Jürgen; Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2006, 11., vollständig überarbeitete Auflage.
- [55] Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion: Prof. Dr. Dr. h. c. Günther Drosdowski, Dr. Wolfgang Müller, Dr. Werner Scholze-Stubenrecht, Dr. Matthias Wermke: Duden, Deutsches Universalwörterbuch. 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Dudenverlag Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich, 1996.



Web adrese, preuzimanja 2018.-2020.

[56] [www.briefing-mediji.hr](http://www.briefing-mediji.hr)

[57] [www.de.wikipedia.org](http://www.de.wikipedia.org)

[58] [www.european-business.com/listicles/0028-10-qualities-of-people-with-high-emotional-intelligence/](http://www.european-business.com/listicles/0028-10-qualities-of-people-with-high-emotional-intelligence/)

[59] <https://hr.glosbe.com/>

[60] [https://hr.wikipedia.org/wiki/Trgova%C4%8Dki\\_centar](https://hr.wikipedia.org/wiki/Trgova%C4%8Dki_centar)

[61] <https://www.jatrgovac.com/2011/04/trgovacki-centri-vise-od-sopinga/>

[62] <https://www.jatrgovac.com/2017/01/trgovacki-centri-aktualno-trgovacki-centar-kao-produkt-planiranja-spleta-zakupnika/> (Pavić, Eva; Knežević, Blaženka: Trgovački centri kao produkt planiranja spleta zakupnika, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2017.)

[63] <http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Tri-kljucne-promjene-Sabor-donio-zakone-za-brze-i-jeftinije-izdavanje-gradevinskih-dozvola>

[64] [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)

[65] [www.supernova.at](http://www.supernova.at)

[66] [www.supernova.hr](http://www.supernova.hr)

[67] [https://www.wuv.de/agenturen/ueberstunden\\_sind\\_ein\\_zeichen\\_von\\_missmanagement](https://www.wuv.de/agenturen/ueberstunden_sind_ein_zeichen_von_missmanagement)  
(Komentator Alexander Krapp, 15.03.2016.)