

# Djelotvorno umrežavanje kao alat za poslovnu uspješnost

---

Franić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:590780>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**IVANA FRANIĆ**

**DJELOTVORNO UMREŽAVANJE KAO ALAT ZA**  
**POSLOVNU USPJEŠNOST**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**DJELOTVORNO UMREŽAVANJE KAO ALAT ZA**  
**POSLOVNU USPJEŠNOST**

**Mentorica:**

**Ivana Lacković, univ. spec. oec., v.pred.**

**Naziv kolegija:**

**OSNOVE MARKETINGA**

**Studentica:**

**Ivana Franić**

**JMBAG studentica:**

**0178021286**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. DRUŠTVENI KAPITAL U PODUZETNIČKOM PROCESU .....</b>	<b>4</b>
2.1 Pojmovno određenje društvenog kapitala .....	4
2.2 Izvori društvenog kapitala .....	9
2.3 Uloga društvenog kapitala u poduzetništvu .....	10
<b>3. UMREŽAVANJE KAO AKTIVNOST PODUZETNIKA I PODUZEĆA.....</b>	<b>12</b>
3.1 Pojam umrežavanja u poduzetništvu .....	12
3.2 Pojmovno određivanje formalnog i neformalnog umrežavanja .....	16
3.3 Značaj umrežavanja za poduzetnike .....	19
3.4 Umrežavanje i razvoj poduzetničkog pothvata .....	20
3.4.1 Koncept životnog ciklusa .....	21
3.4.2 Umrežavanje kroz različite faze životnog ciklusa.....	22
<b>4. POSLOVNA USPJEŠNOST KAO REZULTAT DJELOTVORNOG UMREŽAVANJA.....</b>	<b>24</b>
4.1 Europska poduzetnička mreža.....	24
4.2 Partneri mreže u Republici Hrvatskoj .....	24
4.3 Usluge.....	25
4.4 Suvremeni alati umrežavanja .....	26
4.5 Primjeri poslovne uspješnosti umrežavanja .....	27
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>30</b>
<b>6. IZJAVA.....</b>	<b>32</b>
<b>7. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>33</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>36</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>37</b>



## SAŽETAK

Poslovno umrežavanje (engl. *networking*) je u današnjem poslovnom svijetu jedna od najvažnijih aktivnosti koju bi svaki poduzetnik trebao koristiti. Da bi na tržištu opstali i prebrodili sve opasnosti kod pokretanja poduzeća, poduzetnici se udružuju i potpomažu si međusobno razmjenu potrebnih resursa, informacija, inovacija, tehnologija te znanja i iskustva. Umrežavanje postaje alat za ostvarivanje poslovne uspješnosti. Svrha rada je prikazati utjecaj umrežavanja i društvenog kapitala u razvoju poduzetničkog pothvata, tj. demonstrirati koliko je značajan društveni kapital kod pokretanja poduzetničkog pothvata. Cilj rada je prikazati umrežavanje kao djelotvoran alat za poslovnu uspješnost. Može se zaključiti da poslovno umrežavanje kojem je svrha razmjena informacija, savjeta i preporuka, pridonosi razvoju karijere poduzetnika i uspjehu poduzetničkih organizacija.

**Ključne riječi:** poslovna uspješnost, alati, umrežavanje

## **EFFECTIVE NETWORKING AS TOOL FOR BUSINESS PERFORMANCE**

### **ABSTRACT**

Business networking is one of the most important activities that every entrepreneur should use in today's business world. In order to survive in the market and overcome all the dangers of starting a business, entrepreneurs come together and support each other by exchanging the necessary resources, information, innovation, technology and knowledge and experience. Networking is becoming a tool for achieving business success. The purpose of this paper is to show the impact of networking and social capital in the development of entrepreneurial venture, ie to demonstrate how important social capital is in starting an entrepreneurial venture. The aim of this paper is to present networking as an effective tool for business success. It can be concluded that business networking, the purpose of which is the exchange of information, advice and recommendations, contributes to the development of entrepreneurs' careers and the success of entrepreneurial organizations.

**Key words:** business performance, tools, networking

## 1. UVOD

Predmet rada je umrežavanje kao alat za poslovnu uspješnost. Poduzetnik je nositelj procesa odlučivanja unutar poduzeća kojim rukovodi, poduzetništvo kao temelj današnje globalne ekonomije mora pratiti pozitivne trendove, te stremiti poboljšanju tih trendova u budućnosti. Jedna od glavnih stvari za uspješno praćenje trendova je društveni kapital. Društveni kapital je ključan čimbenik gospodarskog, društvenog i političkog života. On se stvara postepeno svakodnevnim kontaktima između članova neke zajednice. Poduzetnici koji tek pokreću neki posao jako teško mogu dobro startati ako nemaju postojeće kontakte i ljude koji se bave sa sličnim poslovima koji bi ih usmjeravali na pravi put. Sve društvene veze su važne kod poduzetničkih mreža ali najvažnije su one sa ljudima koji su povezani sa poslom kojim se bavimo. Ako u svojoj mreži imamo članove koji se bave istim poslom kao i mi, možemo puno saznati kako se oni bore sa problemima u poslu koji i nas snalaze. Kod većih poduzeća važna je gradnja poslovnih saveza, da bi pronašli nove ulagače u naš posao ili poslovne partnere sa kojima se može dalje razvijati posao.

Cilj rada je prikazati umrežavanje kao djelotvoran alat za poslovnu uspješnost. U radu se postavlja teza koja glasi da poslovno umrežavanje kojem je svrha razmjena informacija, savjeta i preporuka, pridonosi razvoju karijere poduzetnika i uspjehu poduzetničkih organizacija.

Prilikom izrade rada korištene su metode analize, sinteze, indukcije i dedukcije, generalizacije i metoda kompilacije. Rad se sastoji od šest poglavlja i pripadajućih potpoglavlja.



## **2. DRUŠTVENI KAPITAL U PODUZETNIČKOM PROCESU**

U prvom dijelu ovog poglavlja tumače se različite definicije društvenog kapitala, ustvari obrazlaže se što je društveni kapital i gleda se na njega iz različitih perspektiva. Osim same definicije društvenog kapitala i obrazloženja njegovih elemenata ili dimenzija iznijetih u prvom dijelu poglavlja, u drugom dijelu poglavlja pojašnjeni su njegovi izvori.

### **2.1 Pojmovno određenje društvenog kapitala**

Putnam društveni kapital definira na sljedeći način: "Društveni kapital se odnosi na obilježja društvene organizacije, poput povjerenja, normi i mreža koje mogu poboljšati učinkovitost društva olakšavanjem usklađenog djelovanja" (Koska, 2006: 81). U knjizi „Social capital, its origins and applications in modern sociology“, Portes oslovljava Pierra Bourdieua osnivačem koncepta društvenog kapitala jer je prvi napravio analizu društvenog kapitala i uočio njegovu važnost (Portes, 1998: 3). Prema Bourdieuu, društveni kapital je "agregat stvarnih ili potencijalnih resursa koji su povezani s posjedovanjem trajne mreže više ili manje institucionaliziranih odnosa uzajamnog poznanstva ili priznavanja" (Portes, 1998: 3). Taj koncept tada nije dobio pozornost ostalih zemalja jer je rad objavljen na francuskom jeziku pošto je Bourdieu bio Francuz, stoga je istraživanje koncepta društvenog kapitala započelo kasnije. Bourdieuov koncept društvenog kapitala fokusira se na beneficije, odnosno na pozitivne posljedice koje pojedinac dobiva kao član neke grupe. U tom kontekstu formiranje društvenih grupa je namjerno kako bi se osigurao pristup određenom resursu koji ta grupa omogućuje. Na društvenom umrežavanju ili društvenom kapitalu treba raditi putem strategija koje su bazirane na institucionalizaciji grupacije odnosa koje su korisne i smatraju se pouzdanim izvorom beneficija (Portes, 1998: 3).

Društveni kapital se može razgranati na dva elementa: prvi element je međusobni društveni odnos koji omogućuje pristup resursima od članova društva, odnosno grupe, a drugi element društvenog kapitala je količina i kvaliteta resursa koja se dobije iz tih izvora resursa. Iz toga razloga korisnici društvenog kapitala mogu steći direktan pristup potrebnim resursima (investicijski savjeti, zajmovi i zaštita na tržištu) te povećati svoj društveni kapital putem kontakta sa stručnjacima ili profinjanim individuama koji su ujedno utjelovljenje društvenog kapitala. Korisnici društvenog kapitala mogu se i alternativno povezati s institucijama, čime nastaje institucionalni društveni kapital (Portes, 1998: 3-4).

U bliskoj vezi s konceptom društvenog kapitala je društvena interakcija kao pretpostavka za kooperativno ponašanje i povjerenje. U sociološkoj literaturi se društvene interakcije, bile one formalne ili neformalne, smatraju neophodnima za stvaranje društvenog kapitala unutar neke organizacije (Baršin, 2017: 14). Coleman smatra da je društveni kapital tvorevina ljudskog kapitala. Resursi koji su se ostvarili kroz društveni kapital imaju za primatelja različitih društvenih slojeva drugačije vrijednosti. Imućniji i utjecajniji primatelj društvenog kapitala ima veće beneficije jer je spektar njegovih kontakata širi i takvi kontakti se nalaze u različitim djelatnostima koje mogu direktno pogodovati djelatnosti primatelja. Njegov koncept društvenog kapitala ima tri dimenzije: a) posjednika društvenog kapitala, b) izvora društvenog kapitala, c) resursa samog po sebi (Portes, 1998: 5-6). On je pošao od toga da je ljudsko djelovanje uvelike uvjetovano društvenim kontekstima i odnosima, a ne samo dostupnim financijskim i ljudskim kapitalom.

Za Colemana, fizički se kapital odnosi na ulaganja u oruđa i drugu proizvodnu opremu, ljudski kapital na ulaganja u znanja i umijeća pojedinaca, a društveni je kapital posljedica odnosa među pojedincima (Šalaj, 2004: 128). Prema Colemanu (1998), poput drugih oblika kapitala, društveni je kapital produktivan, omogućuje postizanje nekih ciljeva koje bez njega ne bi bilo moguće ostvariti. No, za razliku od drugih oblika kapitala, društveni kapital možemo pronaći u strukturama odnosa među društvenim akterima” (Coleman, 1988: 98). Coleman (1990) i Try (2005) važnost društvenog kapitala očituju na društvenoj i pojedinačnoj razini, a definirajući ga kao stupanj u kojem su pojedincu dostupni i resursi koje posjeduju drugi ljudi. Izvor društvenog kapitala prema Adleru i Kwonu (2002) nalazi se u formalnoj strukturi odnosa ili veza s drugima koji čine društvenu mrežu (Zovko i Seršić, 2018: 176).

Postoje dva teorijska pristupa kojima se objašnjava kako društvene mreže i odnosni mogu kreirati ekonomske, organizacijske i društvene koristi. Te koristi se dobivaju putem kanala protoka informacija. To je teorija slabih i teorija jakih veza. Ova dva pristupa odgovaraju suprotstavljenim gledištima u literaturi vezanoj uz strukture mreža (Baršin, 2017: 15-16)

Postoje dvije vrste društvenog kapitala, a to su virtualni društveni kapital i realan društveni kapital. Znanstvenici definiraju društvene mreže kao skup ljudi koji su povezani određenim odnosom, koji se sastoji od pojedinaca i poveznicom između njih. Garton (1997) i suradnici konstatiraju da mreža/veza može biti slaba ili jaka (Kolarec, Bajić i Popčević, 2014: 17).

World Bank smatra da su prepoznata tri faktora društvenog kapitala. Prvi faktor su obaveze i očekivanja gdje važnu ulogu ima povjerenje pojedinaca u ljude koji se nalaze u njegovoj društvenoj okolini. Drugi faktor društvenog kapitala je sposobnost protoka informacija unutar društvene strukture, a u treći faktor pripadaju norme koje slijede članovi društvene mreže (Dasgupta i Serageldin, 1999: 198).

Društveni kapital je ključan čimbenik gospodarskog, društvenog i političkog razvoja. Mogu se navesti dva razloga zbog kojih je to tako. „Prvi je taj što samoorganiziranje građana, putem raznih udruga i interesnih skupina, ostvaruje interese sudionika, za koje se država ili ne može pobrinuti ili bi to bilo preskupo. Zajednica koja obiluje društvenim kapitalom nema potrebe za državom potporom“ (Baršin, 2017: 5).

Virtualni kapital se prikuplja umrežavanjem posredstvom društvenih mreža na internetu. Društvene mreže su stranice na kojima osobe naprave svoj osobni profil uz određene postavke. Putem toga profila pojedinci imaju mogućnost umrežavanja i povezivanja s ostalim profilima, odnosno korisnicima. Primarna funkcija društvenih mreža je interakcija i povezivanje s ostalim korisnicima, iako napretkom tehnologije i promjenom želje korisnika, društvene mreže su proširile svoj asortiman usluga. Tvrtka ima različite prednosti koje nosi korištenje društvene mreže, kao što su bolja komunikacija sa svojim i privlačenje novih potencijalnih korisnika. Prednost društvenih mreža je količina i brzina dijeljenja i prikupljanja informacija, te niski troškovi istog. Mreže omogućavaju bržu razmjenu znanja i iskustva. Odličan primjer društvene mreže je Facebook, gdje pojedinci prikupljaju nova poznanstva te prate aktualnosti koje ih zanimaju. Recimo, studentima je Facebook odličan izvor informacija vezanih uz studij i kolegije jer skoro svaki student je registriran na tu stranicu. Na stranici je formirana grupa gdje si studenti potpomažu u rješavanju problema vezanih uz neku određenu temu, ustvari pomažu si međusobno dijeljenjem skripta i bilješki (Đorđević, 2016: 1-53). Nahapiet i Ghoshal (1998: 243) smatraju da se društveni kapital može definirati kao znanje koje se može prikupiti interakcijom između pojedinaca, radnih grupa te mreža međusobnih odnosa. Snaga društvenog kapitala (Inkpen i Tsang, 2005: 150-156) ovisi o kvaliteti mreža, ustvari o snazi odnosa između pojedinaca, vremenskom okviru u kojem se pojedinci poznaju i razini njihove emocionalne povezanosti.

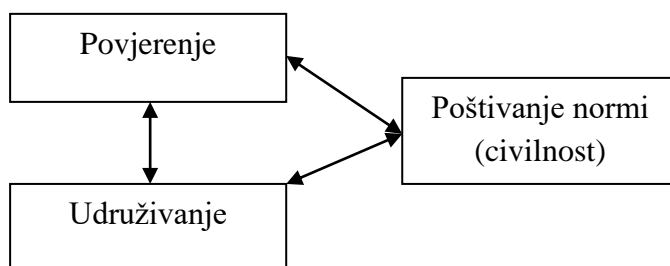
Na snagu odnosa utječe povjerenje koje je bitan instrument u prenošenju znanja s pojedinca na pojedinca (Vadnjak, Rončević i Morić, 2011: 103-115). Ignjatović i Tomanović (2011: 269-286) smatraju da društveni akteri, ustvari vlasnici društvenog kapitala mogu biti individualni ili kolektivni/korporativni. Vlasnici društvenog kapitala mogu biti porodica, organizacija i država. Preko društvenog kapitala pojedinci dolaze do financijskih, kulturnih i psiholoških dobra ili resursa. Uz pojam društvenog kapitala spominju se i aspekti društvenih odnosa. U te aspekte ubrajamo povjerenje i poštivanje normi. Putnam isto tako smatra da društvenom kapitalu pridonose društveni odnosi koji utječu na koordinaciju i kooperaciju društva. Osim toga definira društveni kapital kao skup veza između pojedinaca-društvene mreže i norme uzajamnosti i povjerenja koje nastaju kao njihov rezultat. Slično, za Lina (2001) društveni kapital skup resursa koji su dostupni kroz društvene mreže (Ignjatović i Tomanović, 2011: 276). UNDP (engl. United Nations Development Programme) društveni kapital označava socioekonomskom dobrobiti jer utječe na pojedinca i na zajednice, a nastaje kao rezultat funkcioniranja društvenih mreža (UNDP, 2009: 2).

Djelovanje društvenog kapitala (UNDP, 2009: 19) može se promatrati kroz sljedeće točke:

1. Na temelju njega uspostavljaju se i održavaju norme reciprociteta. One rezultiraju očekivanjem da će usluge, bile one dugoročne ili kratkoročne, biti uzvraćene.
2. On se zasniva na pouzdanju u društveno okruženje. Inicijative i rizici se poduzimaju pod pretpostavkama da će drugi reagirati na očekivani način.
3. On djeluje kao olakšavatelj protoka informacija. Informacije koje se prenose unutar društvenih mreža mogu povećati saznanja o raspoloživim izborima, čime se proširuju horizonti pojedinaca.

Povećanjem društvenog kapitala proizlaze dobrobiti kako za pojedinca tako i za zajednicu ili društvo. Ono pojedincu daje veći izbor i više mogućnosti, viši nivo povjerenja i pouzdanja te viši nivo društvenog, političkog, ekonomskog i kulturnog sudjelovanja i/ili osnaživanja. Isto tako, snažan je i njegov utjecaj na društvo, a može se odraziti u unaprjeđenju demokratske strukture i prakse, snažnijem i raznolikijem civilnom društvu, unaprjeđenju ekonomskog razvoja kroz kvalitetniju suradnju i smanjenje transakcijskih troškova, povećanju broja inovacija zbog boljeg protoka informacija, povećanju ljudskog kapitala i kvalitete ljudskog resursa, većoj društvenoj koheziji te smanjuju razine predrasuda i diskriminacije (UNDP, 2009: 19).

Štulhofer (2003: 1) definira društveni kapital kao skup kulturnih osobina koje pridonose međusobnom povjerenju i suradnji između članova određene grupe ljudi. Osim toga, ističe da je društveni kapital specifična osobina društvene skupine ili organizacije te da sama ta zajednica ima pozitivan utjecaj na njezinu djelotvornost. Društveni kapital ne nastaje zakonima i političkom voljom, već nastaje spontano, ustvari u svakodnevnim interakcijama tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Društveni kapital se sastoji od 3 dimenzije, a to su: povjerenje, udruživanje i poštivanje normi, što je prikazano na slici 1 (Štulhofer, 2003: 2).



**Slika 1.** Dimenzije društvenog kapitala

Izvor: Štulhofer A., Društveni kapital i njegova važnost, Filozofski fakultet, Zagreb, Socijalna rekonstrukcija zajednice, 2003. Dostupno na: [poveznica](#), str. 2., preuzeto 1.3.2022.

Povjerenje je prva dimenzija društvenog kapitala i označava spremnost na suradnju sa članovima obitelji ili poznanicima. Ono igra glavnu ulogu u povezivanju i udruživanju pojedinaca. Što je veće povjerenje, to je veća šansa za udruživanjem. Članovi zajednice se svojim međusobnim povjerenjem udružuju i time se njihovo povjerenje učvršćuje. Druga dimenzija ili udruživanje je povezano i nadovezuje se na prvu dimenziju, dimenziju povjerenja. Udruživanjem pojedinaca stvara se gusta mreža društvenih veza koja se može iskoristiti za određeni cilj koji pojedinac ne može sam ostvariti te se ujedno stvara i međusobno povjerenje (Štulhofer, 2003: 2). Zadnja dimenzija, dimenzija poštivanja normi je rezultat prvih dviju dimenzija te je ujedno i njihov potporanj. Treća dimenzija je temelj za prve dvije dimenzije. Naime, bez poštovanja normi ne bi postojalo uvjerenje da drugi čine isto, a bez toga također ne bi bilo povjerenja niti udruživanja.

## 2.2 Izvori društvenog kapitala

Istraživanja o izvorima društvenog kapitala prepoznala su potencijalne izvore i faktore koji utječu na njegovo stvaranje (Golubović, 2007: 18). Tako Coleman smatra da se u strukturi društvenih mreža nalazi izvor društvenog kapitala, a te društvene mreže potiču različite oblike društvenog kapitala (obveze, informacijski kanali, povjerenje, norme i efektivne sankcije), dok Portes pomiče fokus sa društvenih mreža na norme te pravi razliku između izvora društvenog kapitala prema motivima aktera da izvršavaju svoje obveze (Golubović, 2007: 18).

Bourdieu i Coleman zaključuju da osoba mora biti povezana s drugim ljudima da bi posjedovala društveni kapital, što znači da su oni direktno vlasnici društvenog kapitala i izvori beneficija (Portes, 1998: 7). Zajednica gleda na društveni kapital kao prikupljanje niza usluga i obveza koje će se ubuduće vratiti. Prema toj logici, donatori daju pristup vrijednim resursima s očekivanjem da će se vratiti u budućnosti. Promatranjem tog koncepta dolazi se do dva problema. Prvi problem s kojim se taj koncept suočava je vrijednost kojom se vraća „usluga“, odnosno činjenica da se vrijednost može razlikovati. Početna vrijednost „usluge“ može biti veća od vraćene „usluge“ i obrnuto. Ta „usluga“ može biti nematerijalnog karaktera kao priznavanje odobrenja ili prikaz odanosti donatoru. Drugi problem koji se pojavljuje je da je vrijeme vraćanja „usluge“ neodređeno. Naime, da je vrijeme određeno, ta „usluga“ se ne bi smatrala društvenim kapitalom, već tržišnom razmjenom (Portes, 1998: 9).

Ignjatović i Tomanović (2011: 272) ističu da društvena struktura ima nekoliko aspekata koje se mogu označiti kao društveni kapital. Prvi aspekt društvene strukture su odnosi uzajamnih obaveza, očekivanje i povjerenje što čine resurse za aktere. Drugi generator društvenog kapitala su informacijski kanali putem kojih akteri dobivaju pojeftinjenu informaciju. U treći izvor društvenog kapitala se ubraja učinkovito sankcioniranje normi. Prema autorima, učinkovito sankcioniranje normi je snažan, a ponekad i fragilan oblik društvenog kapitala. Korisnike društvenog kapitala vlastita motivacija tjera na izvršavanje svojih obaveza. Prvi motiv koji ih potiče je funkcionalni motiv. On potječe iz socijalizacije unutar obitelji, mreže prijateljskih odnosa, profesionalnih udruženja i slično. Drugi motiv je instrumentalne prirode, a temelji se na sličnoj razmjeni koja se bazira na očekivanju reciprociteta. Kod funkcionalne motivacije ljudi osjećaju obvezu da poštuju i da se ponašaju u skladu s društvenim normama. Instrumentalni tip motivacije se bazira na normi reciprociteta, zapravo se misli na društvene norme kao i kod funkcionalne motivacije.

Instrumentalna motivacija je kalkulativna, racionalna i bazirana na povjerenju, za razliku od funkcionalne (Golubović, 2007: 18). Pojedinaac koji pripada mreži ima svoju vrijednost koja se može protumačiti na dva načina. Svaki pojedinac bez obzira da li sudjeluje u mreži u manjoj ili većoj mjeri, osigurava osnovu pomoću koje ljudi mogu slijediti pojedinačne ciljeve, a u tome se očitava vrijednost pojedinca. Field (2003) smatra da se vrijednost pojedinaca očituje u ulozi „lijepka“ koji omogućava veću društvenu koheziju (UNDP, 2009: 17).

### **2.3 Uloga društvenog kapitala u poduzetništvu**

Poduzetništvo i društveni kapital su dva različita pojma, iako su usko povezana. Doh i suradnici (Doh i Zolnik, 2011: 4962) smatraju da društveni kapital igra glavnu ulogu u poduzetništvu jer olakšava i promiče stjecanje znanja i korisnih informacija od strane ekonomskih aktera. Na temelju navedenog može se zaključiti da su društveni kapital i poduzetništvo dva različita pojma i koncepta, stoga se postavlja pitanje koji je utjecaj društvenog kapitala na poduzetništvo. Thornton i Flynn (Doh i Zolnik, 2011: 4965) na to pitanje odgovaraju konstatirajući da društveni kapital ima utjecaj na poduzetništvo. Društveni kapital ima tri razine djelovanja, a to su: djelovanje na mrežne odnose između pojedinaca, djelovanje na mreže koje povezuju timove i grupe te djelovanje na razini povezivanja poduzeća i industrija. Iz toga razloga zaključuju da društvene mreže daju važan doprinos poduzetništvu. Doh i Zolnik (2011: 4963) smatraju da pojedinac s većim društvenim kapitalom ima veće šanse da se bavi poduzetništvom, nego osoba koja ima manji društveni kapital.

Portes (1998: 12) smatra da se društveni kapital koristi kao izvor zapošljavanja, mogućnost brzog napretka u karijeri te da vodi bržem poslovnom uspjehu. Human i Provan (Morić Milovanović, Primorac i Kozina, 2016: 249) ističu da je društveni kapital izvor informacija i resursa koje koriste poduzetnici da bi se obavila njihova razmjena. Na taj način se odvija inovacija proizvoda ili usluga i ujedno se omogućava pristup novom tržištu. Kako navode Aldrich i Martinez te Audretsch i Keilbach, društveni kapital ima glavnu ulogu u poduzetništvu. Društvene mreže utječu na poduzetništvo i njegove procese te stvaraju nove poslovne prilike internacionalizirajući vještine korisnika društvenog kapitala (Doh i Zolnik, 2011: 4964).

U literaturi Kima i Aldricha je navedeno da poduzetništvo prepoznaje vrijednost društvenog kapitala te da može biti praktično i pristupačno rješenje za otvaranje i pokretanje novih poduzeća ili za širenje poslovanja postojećeg poduzeća. Mnogim poduzetnicima je glavni cilj proširiti i uspostaviti društvene mreže jer shvaćaju njihovu važnost. Putem tih društvenih mreža poduzetnici i organizacije koji su zajedno umreženi imaju prednost što se tiče prepoznavanja poslovnih prilika, što znači da imaju mogućnost iskorištavanja poslovnih prilika prije ostalih poduzetnika i organizacija koji nisu dio takvih mreža (Doh i Zolnik, 2011: 4965).



### **3. UMREŽAVANJE KAO AKTIVNOST PODUZETNIKA I PODUZEĆA**

Poduzetničke mreže su širok pojam i protežu se od usputnih poznanstva između dva poduzetnika pa sve do državnih ili međudržavnih organizacija koje se temelje na striktnim pravilima, imaju zaposlenike i članovi plaćaju članarine. Poduzetnici koji tek pokreću neki posao jako teško mogu dobro startati ako nemaju postojeće kontakte i ljude koji se bave sa sličnim poslovima koji bi ih usmjeravali na pravi put. Sve društvene veze su važne kod poduzetničkih mreža, ali najvažnije su one sa ljudima koji su povezani sa poslom kojim se bavimo. Ako u svojoj mreži imamo članove koji se bave istim poslom kao i mi, možemo puno saznati kako se oni bore sa problemima u poslu koji i nas snalaze. Kod većih poduzeća važna je gradnja poslovnih saveza, da bi pronašli nove ulagače u naš posao ili poslovne partnere sa kojima možemo dalje razvijati posao.

#### **3.1 Pojam umrežavanja u poduzetništvu**

Mreže se sastoje od dva elementa, a to su: akteri ili sudionici mreže i odnosi i veze između njih. Akteri mreže mogu biti pojedinci i manja ili veća grupa članova. Allan (1976) smatra da se odnosi i veze mogu kategorizirati u 4 skupine. Prva skupina odnosa i veza zove se *bridge*, gdje se pojedinac jedne grupe povezuje s ostalim grupama što dovodi do umrežavanja različitih grupa. Druga skupina naziva se *liasion*, a to je veza koja povezuje nekoliko komunikacijskih skupina pri čemu implicira povezivanje različitih skupina, a ne samo dviju grupa. Treća skupina naziva se *isolate*, a podrazumijeva manje intenzivnu komunikaciju pojedinca“. Zadnja skupina naziva se *star* te ona implicira ulogu jedne osobe koja sudjeluje u najviše interakcija i nije ovisna o unutarnjim i vanjskim grupnim orijentacijama (Waldstrøm, 2001: 11).

Field (2003) smatra da pojedinac može imati ulogu „lijepka“ koji omogućava veću društvenu koheziju. Unutar društvenog okruženja bitna je izgradnja pouzdanosti koja otvara kanale za bolje tokove informacija, te uspostava normi i usvajanje određenih oblika ponašanja. Putem tih elemenata unapređuju se društvene, ekonomske i političke interakcije (UNDP, 2009: 17).

Tichy i Tushman (1979: 508) smatraju da je veličina mreže bitna isto kao i gustoća, koja označuje broj veza u mreži kao omjer ukupnih mogućih veza.

Elementi strukture mreže su (Seibert i sur., 2001) veličina mreže ili ukupan broj ljudi s kojima je pojedinac povezan, a prema Granovetteru (1973., 1995.) drugi bitan element je snaga veza u mreži. Struktura mreže odnosi se na raspon veza u mreži, ustvari misli se na broj društvenih veza koji netko posjeduje, broj i veličinu statusnih skupina, udio kontakata koji su međusobno blisko povezani te udio društvenih mreža u koje je pojedinac slabo uključen. Vjerojatnost za pronalaskom tražene informacije i resursa se povećava s većim rasponom mreže smatraju Campbell i sur. (1986). Drugi element strukture mreže iliti ga snagu veze, možemo definirati kao bliskost društvenog odnosa između pojedinca i druge osobe u mreži, a ovisi o pet kriterija. U kriterije se ubrajaju duljina odnosa, emocionalni intenzitet, stupanj bliskosti i broj međusobno razmijenjenih usluga između članova ističu Brown i Reingen 1987. godine. Postoje dvije vrste veza, a to su snažne i slabe veze. U snažne veze ubrajaju se bliski prijatelji ili rođaci, dok u se u slabe veze ubrajaju poznanici koji se slabo kontaktiraju navode Brown i Reingen (1987). Marsden i Campbell (1984) smatraju slabim vezama one odnose koji su socijalno, emocionalno i fizički udaljeni (Zovko i Seršić, 2018: 185, 176 ).

Prema Reingenu i Kernanu (1986) snažne veze su dostupnije od slabih veza što rezultira češćim interakcijama, a time se povećava vjerojatnost dobivanja informacija i potrebnih resursa preko ovih veza. Stoga se pri prikupljanju potrebnih informacija i resursa pojedinac više oslanja na snažne veze kako navode Brown i sur. (1987). Saks i Aslforth (2000) definiraju umrežavanje kao posebnu vrstu neformalnog ponašanja, dok Wanberg i sur. (2000) definiraju umrežavanje kao ponašanje pojedinaca usmjereno prema kontaktiranju prijatelja, poznanika i drugih ljudi s ciljem dobivanja informacija ili savjeta. Neformalno umrežavanje se oslanja na neformalne veze kao što je kontaktiranje prijatelja, rođaka, poznanika, trenutnih te bivših kolega i suradnika (Zovko i Seršić, 2018: 176, 177). Formiranjem mrežnih odnosa poduzetnici dolaze do potrebnih resursa za napredovanje u poslovanju ili poboljšanje poslovanja. Poduzeća formiraju mrežne odnose kako bi se unaprijedila kvaliteta inputa i outputa, te kako bi pomoću ekonomije razmjera ostvarila veće povrate na imovinu, te smanjila jedinične troškove (Lin i Zhang, 2005: 153).

Umrežavanjem se rješava problem nabave potrebnih resursa i ujedno se povećava tržišni udio poduzeća. Prema Emersonu, poslovnu mrežu čine dva ili više povezana poduzeća, dok

Mitgwe smatra da poslovna mreža predstavlja izvor informacija i znanja što vodi internacionalizaciji, koja podrazumijeva povezivanje s poduzećima na internacionalnoj razini. „Cilj poslovnih mreža je približavanje uključenih strana korištenjem informacija potrebnih za ostvarivanje veza s potrošačima, dobavljačima, industrijom, distributerima, regulatornim i državnim agencijama i ostalim tržišnim akterima. Veze se zasnivaju na međusobnom povjerenju, znanju i obveznosti jednih drugima“ (Morić Milovanović i Mikić, 2012: 32).

Prema Čarapini umrežavanje ovisi o tri elemenata, a to su veličina mreže, snaga povezanosti i status aktera. Veličinom mreže se označava ukupan broj ljudi s kojima je pojedinac povezan, dok je snaga povezanosti bliskost društvenog odnosa između pojedinaca i drugih osoba u mreži. Pod statusom aktera, ustvari misli se na prestiž aktera temeljen na obrazovnom, ekonomskom i radnom statusu onih koji čine karijernu mrežu pojedinaca (Zovko i Seršić, 2018: 180). Poduzetnik putem poslovnih mreža dolazi do potrebnih resursa do kojih inače nema pristup te ih ne može samostalno prikupiti. Uz to mreže su odličan kanal za plasiranje proizvoda i usluga na tržište.

Morić Milovanović i Mikić (2012: 32) su u svojem članku podijelili poslovne mreže na društvene mreže i na interorganizacijske mreže. Društvene mreže su poznanstva, ustvari veze s obitelji, poznanicima i prijateljima, dok se interorganizacijske mreže dijele na potporne veze s državnim agencijama, nevladinim agencijama i bankama te na mrežne odnose s drugim poduzećima.

Human i Provan (Kolaković i sur., 2009: 27) sugeriraju da se strateško umrežavanje može definirati kao udruživanje malih i srednjih poduzeća koja se bave srodnim djelatnostima te na taj način međusobno razmjenjuju potrebne resurse ili informacije, što čini direktan kanal razmjene. Upotrebom strategijskog umrežavanja poduzetnici međusobnom kombinacijom resursa ostvaruju zajedničke poslovne ciljeve (Kolaković i suradnici, 2009: 27). Svrha strateških mreža malih i srednjih poduzeća je stvaranje foruma za izravno i zajedničko poslovanje između članova, kao i neizravne usluge poput lobiranja, tvrde Human i Provan (Kolaković, Sisek i Morić Milovanović, 2009: 27). Mezegar i sur. navode da strateško umrežavanje ima dvije funkcije za mala i srednja poduzeća, funkciju koja se odnosi na kupce i funkciju koja se odnosi na članove mreže. Umrežavanjem malih i srednjih poduzeća stvara se veliko poduzeće koje nudi kupcima proizvode. Za članove udruženja umrežavanje služi

kao novi poslovni prostor gdje se razmjenom znanja i resursa potiče razvoj, nove inovacije i strateško obnavljanje (Kolaković i sur., 2009: 27).

Prema Kolakoviću i sur. (2009: 28-29) postoje različite vrste umrežavanja malih i srednjih poduzeća pa tako ono može biti u formi klastera, industrijske zone, konstelacijskih saveza i virtualnih organizacija. U ekonomskom smislu klasteri se mogu definirati kao suvremeni model umrežavanja poduzeća, temeljen na formiranju lanca suradnje na osnovu proizvodne kooperacije, razmjene resursa i informacija. Na temelju tih elemenata se na fleksibilan način pokreće razvoj malih i srednjih poduzeća. Michael Porter izjavljuje da se klasteri u gospodarstvu definiraju kao zemljopisne koncentracije međusobno povezanih tvrtki, specijaliziranih dobavljača, davatelja usluga, tvrtki u srodnim industrijama i povezanih institucija (npr. sveučilišta, agencija za standarde, strukovnih udruga) u određenom polju (industriji) koje su međusobni konkurenti, ali i suradnici (Savjetovanja-ZNAM, 2015). Industrijska zona je regija u kojoj se poslovna struktura sastoji od malih lokalnih tvrtki koje donose lokalne investicijske i proizvodne odluke. Riječ je o dijelu gradskog prostora namijenjenog industrijskoj proizvodnji u kojoj je podignut veći broj pogona. Industrijski pogoni često imaju zajedničku infrastrukturu (željeznice, ceste, plinovod, električni vodovi, kanalizacija, vodovod, telekomunikacije itd.). Prema tome industrijska zona nije funkcionalni nego prostorni pojam (Kolaković i sur., 2009: 29).

Kao što ističe Gomes-Casseres (2004) konstelacijski savezi se sklapaju između poduzeća koja dijele neke poslovne ciljeve, poput promocije proizvoda pod jednim brendom (Kolaković i suradnici, 2009). Virtualna organizacija je mreža neovisnih poduzeća, dobavljača, konkurenata koji su povezani informacijskom tehnologijom da bi dijelili vještine i troškove. Upotreba informacijske tehnologije omogućava komunikaciju, sinkronizaciju svih poslovnih aktivnosti i prijenos potrebnih informacija između članova, stoga, kako navode Kolaković i sur. (2009) virtualna organizacija ne ovisi o geografskom položaju prostora (Kolaković i suradnici 2009: 29).

Prema Napahietu i Ghoshalu (1998) iz perspektive društvenog kapitala pretpostavlja se da društvene mreže omogućavaju pojedincima i organizacijama pristup znanju i ostalim korisnim resursima. Isto tako Aldrich i Kim (2005) smatraju da društveni kapital može biti odličan alat prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata. Mnogi pojedinci i organizacije proširuju svoju

društvenu mrežu da bi je u jednom trenutku iskoristili zbog ukazane poslovne prilike (Doh i Zolnik, 2011: 4965).

UNDP raščlanjuje društvene mreže na tri razine, a to su mikro razina koja se sastoji od porodice i prijatelja, mezo razina u koju se svrstava radno mjesto, susjedstvo i lokalne zajednice te makro razina koja se odnosi na nivo zemlje, odnosno nacije (UNDP, 2009: 17).

### **3.2 Pojmovno određivanje formalnog i neformalnog umrežavanja**

Prema Golubović (2007: 21) umrežavanje može biti formalno i neformalno. Neformalne mreže predstavljaju vezu između ograničenog broja pojedinaca koji se poznaju i mogu biti povezani rodbinskom vezom, prijateljstvom, geografskom blizinom i slično. Sve dok takve mreže nemaju legalnu dozvolu, zaposlene radnike, pisana pravila i svoja vlastita sredstva, mogu se smatrati neformalnim mrežama. Neformalnim mrežama pripadaju sitne usluge i to većinom nematerijalne usluge kao što su popravci kuće, savjeti i slično. Zašto postoje neformalne mreže? Ljudi su društvena bića i vole komunicirati s ostalim kolegama, bilo to na radnom mjestu ili u slobodno vrijeme van radnog vremena (Waldstrøm, 2001: 27). Neformalne mreže mogu prerasti u formalne mreže ako im se dodaju karakteristike formalnih mreža, ustvari ako se počnu koristiti pravila, birokracija, svojstva pravnog lica i slično (Golubović, 2007: 21).

Baker (1981) i Han (1983) smatraju da su psihološke funkcije neformalnih organizacija sljedeće:

1. Potreba za pripadnošću – Pojedinci se pridružuju u mreže prijateljstva i potpore da bi zadovoljili svoju potrebu za pripadnošću nekoj grupi.
2. Identitet i samopouzdanje- Pojedinaac koji je dio neformalne mreže putem nje razvija, povećava i potvrđuje svoj smisao za vlastitim identitetom.
3. Društvena stvarnost- Pošto formalne organizacije ne pružaju dovoljno prostora za emocije, osjećaj za dijeljenje vlastitih misli, neformalne mreže služe upravo za to te na taj način pojedinci smanjuju neizvjesnost i stres.
4. Mehanizam obrane- Kod suočavanja prijetnji ili općenite neizvjesnosti, grupa može djelovati kao obrambeni mehanizam da bi se smanjila neizvjesnost i ojačale sposobnosti pojedinaca da se nose sa prijetnjama.

5. Smanjenje rizika- Dijeljenjem krivice, pohvale ili neizvjesnosti grupa pojedinaca suočava se s manjim rizikom, nego što bi se suočavali pojedinačno svatko od članova grupe. (Waldstrøm, 2001: 28).

Koje su osnovne razlike između formalne i neformalne mreže? Kod formalne mreže prednost ima cilj organizacije, dok kod neformalne mreže prednost ima cilj pojedinca. Formalne mreže impliciraju komunikaciju pojedinaca u ulozi zaposlenika ili službenika. Zaposlenici imaju autoritet samim time što su zaposleni, a pridržavaju se pravila koja je izglasala tvrtka. Formalne mreže imaju vertikalni hijerarhijski lanac i komunikacija je strukturirana. U neformalnim mrežama komunikacija se bazira na društvenim, profesionalnim i drugim aktivnostima. Kod takvih mreža pojedinci nemaju autoritet u ulozi zaposlenika već je fokus na zadovoljavanju vlastitih potreba. Neformalne mreže se ne kontroliraju ili strukturiraju pravilima i zakonima kao što je to slučaj formalnih mreža, već se članovi povode i pridržavaju društvenih norma. (Waldstrøm, 2001: 26).

Obiteljske veze daju pozitivne rezultate što se tiče korisnosti pojedincu i iz tog razloga jer daju izvor podrške u teškim vremenima. Field (2003) ističe da su veze poznanika, one veze koje povezuju ljude iz različitih okruženja, slabije u odnosu na porodične veze. Te veze utječu na bolji protok informacija, osiguravaju osnovu za građansko udruživanje te kroz poticaje podržavaju i pridonose boljoj društvenoj koheziji (UNDP, 2009: 27).

Formalne i neformalne mreže ne mogu postojati jedne bez drugih, stoga prema Reifu i sur. (1973) na neformalne mreže imaju veliki utjecaj formalna struktura poduzeća, a isto tako o neformalnim mrežama zavisi dinamika poduzeća. Hollingsworth (1974) smatra da menadžeri nisu svjesni važnosti neformalne mreže odnosno činjenice da se pomoću nje se povećava učinkovitost i ima učinak na postignuće formalnih ciljeva poduzeća. S druge strane Reif i sur. (1973) smatraju da su formalne mreže važnije od neformalnih te da neformalne mreže nemaju bitan utjecaj na formalne mreže. Teoriju podupiru činjenicom da formalna struktura ima transparentnost i stabilnost što nedostaje neformalnim mrežama (Waldstrøm, 2001: 25). Chetty i sur. formalne mreže definiraju kao mreže koje se baziraju na sklopljenim dogovorima koji su zapisani ugovorom. Pojedinaac mora dobiti odobrenje od ostalih članova formalne mreže da bi postao njihov član (Veldhuis, 2013: 18).

Formalne mreže kao i neformalne mreže mogu se promatrati iz dva stajališta, a to su mreže koje se stvaraju između nekih organizacija i mreže pojedinaca. Formalne mreže organizacije su ograničene po broju članova, ustvari to mogu biti zaposlenici neke tvrtke. Formalne mreže postoje unutar udruga, grupa i stranaka.

Formalna mreža kao mreža pojedinca isto je ograničena brojem članova, a najčešće se formira s poslovnom svrhom. Gilmore i sur. (2001) smatraju da mreže imaju veću tendenciju da budu neformalne nego formalne, nestrukturirane i spontane. Osim toga sugeriraju da se takvo umrežavanje odvija preko poslovnih događaja i osobnih kontakata. Neformalne mreže su mreže koje se uspostavljaju na temelju društvenih i osobnih kontakata s time da nemaju svrhu postojanja, dok se formalne mreže uspostavljaju s određenim ciljem kao što je izgradnja poslovne mreže (Veldhuis, 2013: 19).

Glavni cilj umrežavanja je stvaranje zajedničke vrijednosti za sve korisnike mreže. Prikupljeni podatci su zajedničko vlasništvo i time se stvara kolektivna inteligencija koja je od velike važnosti korisnicima mreže. Da bi se spriječilo korisnike da djeluju samo za vlastiti interes i budu konkurentniji od ostalih korisnika, formira se formalna mreža. Formalno umrežavanje sadrži pravila i ugovore kojima se mreža strukturira (Chantal van Kempen, 2015). Jarillo (1988) pojam strateškog umrežavanja definira se kao dogovor između poduzeća koja svojom suradnjom stječu konkurentsku prednost, a konkuriraju poduzećima koja su izvan njihove mreže suradnje (Srakar, 2018: 91). Provan (1997) sugerira da se strateško umrežavanje može definirati kao namjerno formiranje grupe u malim i srednjim poduzećima koja su u istoj ili sličnoj industriji te međusobnom interakcijom razmjenjuju inpute i outpute. Njihova suradnja se temelji na nekim zajedničkim poslovnim ciljevima. Jarillo (1993) i Castells (1996) smatraju da sudionici mreže dobivaju veću fleksibilnost što se tiče dokopavanja poslovnih prilika, bolju suradnju s partnerima iz drugih tvrtki, te veće šanse za stabilno poslovanje (Kolaković, Sisek i Morić Milovanović, 2009: 27, 30).

Das i Rahman (Morić Milovanović, 2013) u svojem radu konstatiraju da mala i srednja poduzeća ne raspolažu kapacitetom samostalnog financiranja inovativnih i razvojnih projekata, stoga se ona često opredjeljuju za stvaranje formalnih ili neformalnih mreža. Poduzeća pomoću mreža imaju mogućnost stvarati nove inovativne proizvode i usluge, razmjenjivati istraživačke spoznaje, pribaviti potrebna kapitalna ulaganja, ostvariti kredibilitet na tržištu i ostalo (Morić Milovanović, 2013: 240).

### 3.3 Značaj umrežavanja za poduzetnike

Prema Cingula i sur. (2000: 45), mala i srednja poduzeća zauzimaju središnju pozornost kod proučavanja poduzetništva jer se mnogi odlučuju na ovakav ustroj. Poduzetništvo, a posebno mala i srednja poduzeća, značajna su za svako gospodarstvo jer se karakteriziraju kao glavni nosioci gospodarskog razvoja svake zemlje.

Mala i srednja poduzeća možemo najčešće mjeriti na temelju broja zaposlenih, koliki im je godišnji prihod te kolika je njihova godišnja dobit. Ova mjerila neće biti od jednaka za svaku zemlju (Cingula, Grabovac i Miletić, 2000).

Umrežavanje uvelike olakšava malom i srednjem poduzeću da posluje na način u kojem će ono iskoristiti sve svoje resurse i vještine. S obzirom na brojna ograničenja, umrežavanje se javlja kao značajna karakteristika u poslovanju malih i srednjih poduzeća jer im pomaže u spoznaji upotrebe svih svojih mogućnosti kako bi ostali konkurentni. Samo umrežavanje u velikoj se mjeri veže uz odlučivanje te se time mogu razmjenjivati i tražiti ideje, informacije, znanje između vlasnika ili menadžera poduzeća. Također, umrežavanje je usredotočeno na ljude i međusobnoj komunikaciji (Renko i Brečić, 2016: 104-106).

Kroz povezivanje i umrežavanje, mala i srednja poduzeća mogu ostvariti puno bolje rezultate tako što se proizvodni proces dijeli u nekoliko faza, a tako se ograničeni resursi mogu najbolje uključivati u djelatnosti koje se obavljaju najbolje. Tim povezivanjem i umrežavanjem, ostvaruju se konkurentske prednosti, suradnja i veća fleksibilnost (Kolaković i sur., 2009: 36-37).

Model mreža možemo identificirati kao niz veza i odnosa između skupina, a literatura sadrži dva načina na koji možemo ih promatrati; prvi govori o unutarnjoj organizaciji u velikim organizacijama, a drugi se temelji na mrežama i umrežavanju malih i srednjih poduzeća te su temelj za njihov razvitak. Mreže između malih i srednjih poduzeća možemo definirati kao dinamičan dugoročan odnos između različitih pojedinaca koji s vremenom napreduje i nadograđuje se promjenama u okolini (Morić Milovanović, 2013: 240). Mala i srednja poduzeća susreću se brojnim problemima, od kojih možemo spomenuti nabavu sredstava te



zauzimanje tržišnog udjela. Kao odgovor na navedene poteškoće javlja umrežavanje koje možemo opisati kao odnos između pojedinaca i poduzeća u kojima se razmjenjuju potrebni resursi i informacije do kojih poduzetnik ne može sam doći.

Umrežavanje donosi brojne prednosti i pogodnosti kao što su podizanje kvalitete resursa korištenih u proizvodnji i outputa, smanjenje troškova i rizika te povećanje fleksibilnosti, efikasnosti. Upravo zbog brojnih prednosti, možemo zaključiti kako umrežavanje može poduzeću osigurati povećanu mogućnost ostvarenja uspjeha (Morić Milovanović i Mikić, 2012: 40).

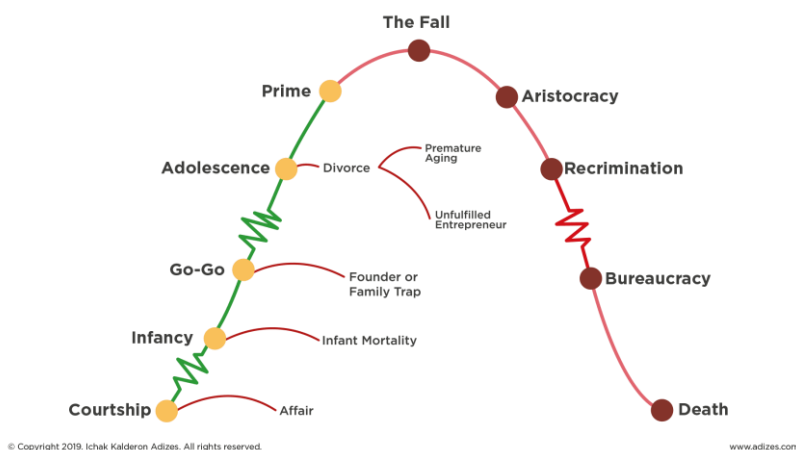
Prema Goldstein (2009), poslovno umrežavanje možemo opisati kao proces u kojem se uspostavlja odnos s drugim poslovnim ljudima i budućim klijentima u kojem obje strane imaju koristi. Svrha poslovnog umrežavanja jest povezivanje s drugima i da ih upoznajemo s našom tvrtkom i pretvaranje tih ljudi u kupce. Procesom umrežavanja možemo utvrditi potencijalne partnere i/ili klijente te proširiti svoje poslovanje. Nadalje, važno je održavati komunikaciju s partnerima i klijentima i nastojati biti u toku s najnovijim trendovima u poslovnom okruženju, usavršavati se i pokušati ponuditi adekvatno rješenje problema koje postoji na tržištu. Sam proces umrežavanja najbolji je kada govorimo o dijeljenju znanja i iskustava, a nerijetko se dijele i savjeti.

### **3.4 Umrežavanje i razvoj poduzetničkog pothvata**

U ovom poglavlju je objašnjeno kako se poslovno umrežavanje iskorištava u pojedinim fazama razvoja poduzetničkog pothvata. U prvom dijelu poglavlja objašnjen je koncept životnog ciklusa poduzeća dok je drugi dio posvećen obradi uloge umrežavanja u različitim fazama životnog ciklusa poduzeća. Bitan element društvenog kapitala je umrežavanje i kao bitan alat služi za prikupljanje resursa prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata. Umrežavanje je posljednje desetljeće privuklo pažnju mnogih znanstvenika. Poglavitito se pažnja posvećuje neformalnom umrežavanju budući da su neformalne veze s obitelji i prijateljima često bitne za samo pokretanje poduzetničkog pothvata (Bratković, Antončić i Ruzzier, 2009: 186).

### 3.4.1 Koncept životnog ciklusa

Svako poduzeće ima svoj životni ciklus. Životni ciklus ima 4 osnovne faze, a to su faza izgradnje, faza rasta, faza zrelosti i faza opadanja. Na slici 2 prikazane su faze životnog ciklusa poduzeća pomoću krivulje koja prikazuje uzlaznu i silaznu liniju razvoja nekog poduzeća. Svaka faza zahtjeva drugačiji tip strategije, ustvari drugačiji pristup, drugačije metode, drugačija rješenja u osmišljavanju optimalnih organizacijskih i ljudskih problema. U radu autora Morić Milovanović i Mikić je konstatirano da svako poduzeće ne doživi fazu razvoja te da su za mlada poduzeća najbitnije faza izgradnje i faza rasta (Morić Milovanović i Mikić, 2012: 34).



Slika 2. Životni ciklus poduzeća

Izvor: <https://site.adizes.com/lifecycle/> , preuzeto 10.10.2022.

U najvažnijoj fazi životnog ciklusa, u fazi izgradnje definira se što poduzeće želi i koji su mu ciljevi kojima teži. Prvu fazu obilježava određenje svrhe postojanja poduzeća, odnosno definiranje djelatnosti kojom se ono bavi. Osnovni cilj poduzetnika u ovoj fazi je u što kraćem roku prebroditi opasnosti faze izgradnje te što prije krenuti u masovnu proizvodnju i proširivanje kruga potrošača (Morić Milovanović i Mikić, 2012: 35).

„Poduzetnička faza je faza nastanka poduzeća, kada se definira proizvod koji će se proizvoditi ili usluga koja će se pružati, te poduzeće traži tržišnu nišu i izvor svoje prednosti. Organizacija je fleksibilna, nije određena organizacijska struktura, a vlasnik organizacije je ujedno i menadžer“ (Jurkota, 2015: 12-13).

Faza rasta slijedi nakon faze izgradnje, ustvari nakon razdoblja uhadavanja poduzeća. U toj fazi poduzeće ima veći obujam proizvodnje i krug potrošača (Morić Milovanović i Mikić, 2012: 35). „U ovoj fazi dolazi do određene formalizacije i specijalizacije unutar organizacije, formiraju se nove organizacijske jedinice i uvodi se funkcijska organizacijska struktura, usvaja se sustav nagrađivanja, proračun i radni standardi“ (Jurkota, 2015: 13). Rast poduzeća može biti spor zbog nedostatka financijskih sredstava, neučinkovitosti marketinga ili menadžmenta, visokih troškova poslovanja, nedovoljne pouzdanosti dobavljača i slično (Morić Milovanović i Mikić, 2012: 35). Kuratko i Hodgetts smatraju da je u fazi rasta bitan obujam proizvodnje, udio i opstanak na tržištu. Isto tako, specifičnost te faze je da se odluke donose poštujući hijerarhijsku strukturu, za razliku od inicijalne faze u kojoj je odlučivanje neformalno (Morić Milovanović i Mikić, 2012. 35-36).

„U fazi zrelosti poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju. Tako se kroz formalizaciju organizacija sve više birokratizira. Komunikacija se odvija kroz formalne kanale“ (Jurkota, 2015:38).

U posljednjoj fazi poduzeće doseže svoje granice, te se javlja potreba za revitalizacijom koja se javlja u poduzećima svakih 15-20 godina. U procesu revitalizacije organizacija provodi i proces renoviranja gdje se obično mijenja vrhovno rukovodstvo. Ako se poduzeće ne uspije revitalizirati ono propada (Jurkota, 2015: 14).

### **3.4.2 Umrežavanje kroz različite faze životnog ciklusa**

Poduzetnik kod izgradnje poduzetničkog poduhvata ulaže tri vrste kapitala: a) vlastita financijska sredstva, b) osobne vještine te c) vlastite društvene resurse prema Burtu. Duchesneau i Gartner smatraju da su uspješniji poduzetnici oni koji više vremena provode komunicirajući s rodbinom, prijateljima, partnerima, klijentima i dobavljačima. Birley smatra da u fazi izgradnje na pothvat bitno utječe podrška obitelji i okoline, ustvari formalne i neformalne mreže. Podrška utječe na daljnji razvoj poduzeća. Neformalni kontakti s obitelji i prijateljima za poduzetnika su ključan izvor pomoći prilikom pribavljanja sirovina i materijala, opreme, uspostave odnosa s dobavljačima, regrutiranja zaposlenika i pribavljanja

prvih narudžbi. Carsrud i sur. (1986) navode da poduzetnici u fazi izgradnje koriste mentore i društvene mreže prilikom pribavljanja informacija. Johannisson i sur. (1994) zaključuju da je osobna mreža kao dugoročna investicija, te da ona smanjuje nesigurnost i potiče poslovni rast te poduzetniku donosi potencijalne poslovne prilike. Ona je poduzetnikov društveni resurs, putem kojeg nabavlja potrebne resurse i potporu. Može se zaključiti da je osobna mreža u fazi izgradnje najvažniji resurs, te on igra glavnu ulogu u razvoju poduzeća (Morić Milovanović i Mikić, 2012: 36).

Brysona i sur. (1993) smatraju (kako ih citiraju Morić Milovanović i Mikić, 2012) da se mreže i mrežni odnosi dijele na: mreže koje se odnose na potražnju i mreže koje se odnose na ponudu. „Mreže koje se odnose na potražnju se sastoje od veza s klijentima, a mreže koje se odnose na ponudu se sastoje od veza s drugim poduzećima“ (Morić Milovanović i Mikić, 2012: 37). Falemo (1989) navodi da poduzetnici pribavljaju resurse za marketinške aktivnosti i aktivnosti za razvoj proizvoda od vanjskih osoba, a najčešći resurs je nematerijalni prema Falemou. Donckels i Lambrecht konstatiraju da poduzetnik mora investirati u formiranje svoje mreže ako želi prijeći u fazu rasta (Morić Milovanović i Mikić, 2012: 37).

## **4. POSLOVNA USPJEŠNOST KAO REZULTAT DJELOTVORNOG UMREŽAVANJA**

### **4.1 Europska poduzetnička mreža**

Europska poduzetnička mreža (eng. Enterprise Europe Network, EEN) pruža usluge potpore i savjetovanja poduzetnicima i omogućava im da iskoriste sve pogodnosti koje Europska Unija i europsko tržište nude. Usluge koje EEN nudi pretežito su usmjerene malim i srednjim poduzećima, no pristupačne su raznim poslovnim institucijama i sveučilištima diljem Europe. Europsku poduzetničku mrežu čine preko 600 organizacija i institucija, kao što su razne agencije, instituti i slično, a kontakte i poveznice osigurava u preko 50 zemalja (Europska Unija, zemlje kandidati, treće zemlje) (EEN, 2021).

Europska poduzetnička mreža postoji na poticaj Europske komisije kako bi pružala potporu malom i srednjem poduzetništvu da bi oni proširili svoje poslovanje te pružili svoje proizvode i usluge. Cilj Mreže jest povećati gospodarski rast i zaposlenost te pruža podršku poduzetnicima. Važno obilježje je da svi uključeni u Mrežu (komore, sveučilišta, centri) dijele znanje i informacije te tako pomažu poduzetnicima da iskoriste svoje mogućnosti i prilike, a zainteresirani su za poslovanje na stranom tržištu (EEN, 2021).

### **4.2 Partneri mreže u Republici Hrvatskoj**

U Republici Hrvatskoj postoje mnoge institucije koje pružaju potporu poduzetništvu. Europska poduzetnička mreža Hrvatske sastoji se od šest takvih institucija. Prva je Hrvatska gospodarska komora koja potiče interese gospodarstva kako u zemlji tako i u inozemstvu. Djelovanje Hrvatske gospodarske komore zasniva se na dijeljenju informacija svim poduzećima u Hrvatskoj i njihovim partnerima u inozemstvu (EEN, 2021).

Sljedeća institucija je Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije kojoj je cilj svim poduzetnicima omogućiti podršku kroz njihov cijeli životni ciklus. Tu je i

Tehnološki park Varaždin koji je osnovan kao „poduzeće za uspostavu inkubacijskog centra za inovativna tehnološka start-up poduzeća, poboljšanje transfera znanja s učilišta i razvojnih centara u gospodarstvo, umrežavanje poduzeća, obrazovnih institucija“ (EEN, 2021).

U mrežu je uključen Tehnologijsko-razvojni centar u Osijeku koji djeluje na području Osječko-baranjske županije, a nastao je suradnjom Osječko-baranjske županije, grada Osijeka i Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera. Cilj je razvijanje projekata koji su potrebni industriji, potiču razvoj regije te se nastoje zadržati zaposlenici u toj regiji (EEN, 2021).

Uz prethodna dva, postoji i Znanstveno-tehnološki park Sveučilišta u Rijeci koji spaja znanost i poduzetništvo na različitim razinama. Posljednja institucija je Ured za transfer tehnologije u Splitu koji se javlja zbog povezivanja znanosti i gospodarstva, potiče se poduzetnički duh te se prenose znanje i istraživanja s visokoobrazovnih institucija na gospodarstvo (EEN, 2021).

### **4.3 Usluge**

e-Savjetovanje je aplikacija koja poduzetnike savjetuje o zakonima, propisima i aktima. Na početnoj stranici aplikacije mogu se vidjeti ta savjetovanja, a kod pretraživanja se mogu koristiti razni filtri koji samu pretragu mogu učiniti lakšom. (EEN, 2021) Razvoj inovativnih potencijala sadržava usluge potpore inovacijama, upravljanje inovacijama, upravljanje intelektualnim vlasništvom te izvore financiranja. Inovacije su proces u kojem organizacija pokreće proizvodnju novih proizvoda. Inovacije sa sobom povlači razna istraživanja i troškove, a izvori financiranja će biti dostatni za pokrivanje tih troškova (EEN, 2021).

Transfer tehnologije važan je dio svakog poduzeća koji se temelji se na znanju i inovacijama, a predstavlja proces koji se događa između gospodarstva i institucija te između gospodarskih subjekata. Transfer tehnologije može se opisati kao dinamičan i kompleksni proces s više faza koji prenosi tehnološka rješenja, znanje i iskustva između dva subjekta od kojih je jedan davatelj tehnologije, a drugi stjecatelj tehnologije. (EEN, 2021)

Vrlo su važni savjeti u području intelektualnog vlasništva. Intelektualno vlasništvo predstavlja autorsko pravo nad materijalnom ili nematerijalnom imovinom te je vrlo važna zaštita prava nad tom imovinom. Poduzetnicima je ovo pravo izrazito zanimljivo jer polažu pravo na neku

ideju ili proizvod kojeg samo oni mogu koristiti dok drugi moraju tražiti dozvolu autorskog prava (EEN, 2021).

Besplatna usluga koju Europska poduzetnička mreža nudi jest savjetovanje za razvoj inovativnih potencijala na temelju IMP3rove metodologije. IMP3rove metodologija je inicijativa koja je krenula od Europske komisije da bi vršila bolja podrška vezana za upravljanje inovacijama. Ona procjenjuje prednosti i nedostatke neke tvrtke te joj omogućava usporedbu s drugim poduzećima (EEN, 2021).

Posljednja usluga koju EEN nudi jest internacionalizacija poslovanja. Europska poduzetnička mreža pomaže poduzećima u potrazi za poslovnim partnerima ako se odluče za poslovanje u stranim zemljama. Mreža pomaže u organiziranju poslovnih sastanaka s mogućim poslovnim partnerima. Ti se razgovori najčešće odvijaju na međunarodnim sajmovima te se nastoje smanjiti troškovi smještaja i prijevoza (EEN, 2021).

#### **4.4 Suvremeni alati umrežavanja**

Prema Goldstein (2009) je umrežavanje jedna od najkorisnijih i najisplativijih metoda brzog pokretanja posla i stvaranja odnosa uzajamnog davanja i uzimanja, treba ga shvatiti kao formalno druženje, kojem je cilj sastati se sa što više pojedinaca koji nam mogu pomoći razviti posao i obratno. Goldstein (2009) u svojoj knjizi navodi kako se pridružila skupini za umrežavanje s ciljem širenja vlastitog posla te je za vrijeme konzultantskih događanja i sastanaka shvatila tko su potencijalni klijenti i koji ljudi imaju veze s takvim klijentima. Najbolji način kretanja prema potencijalnom kupcu je taj da se formalno predstavi toj osobi od strane sugovornika na sastancima. (Goldstein, 2009: 231) Prema Goldstein, postoje dva zlatna pravila umrežavanja ili kako biti prepoznatljiv: Prvo pravilo) umrežavanje mora biti obostrano i djelotvorno, a u isto vrijeme je proces davanja i uzimanja; te kao Drugo pravilo) prilike su neograničene, odnosno da se umrežavanje može odvijati bilo gdje, u trgovini, na utakmici ili dok razgovarate sa suputnikom u avionu. (Goldstein, 2009: 232-234).

Prisustvovanje i izlaganje na konferencijama omogućava umrežavanje u krugu velikog broja ljudi u kratkom vremenskom razdoblju, što omogućava uvid u konkurenciju, trendove u pripadajućoj djelatnosti, identifikaciju novih kupaca i novih partnera. Održavanje klasičnih ili internetskih seminara (*webinar*) omogućuje tvrtki ili pojedincu da se prikaže kao stručnjak za neku temu (Goldstein, 2009: 235-236)

Jedne od najjačih društvenih mreža su Facebook, Twiter, Pinterest, Instagram, YouTube, LinkedIn, TikTok, Tumblr, Snapchat i Reddit. Sve su poznate, a veličinom i brojkama konkurentne. Prije otvaranja stranice na svakoj od njih, treba proučiti potrebe i budžet tima, te odabrati i uspješno pokrenuti jedan pravi način komunikacije prije nego što se pokrene nekoliko drugih. Za B2C tvrtke su idealni Facebook i Instagram da postignu vidljivost i vizualno se uključe u komunikaciju s kupcima, dok B2B tvrtkama LinkedIn pomaže naciiljati trenutne i potencijalne klijente i izgraditi s njima osobne veze. (savjeti.hr)

#### **4.5 Primjeri poslovne uspješnosti umrežavanja**

Primjer poduzeća koje se povezalo s Europskom poduzetničkom mrežom jest Rimac automobili, poduzeće osnovano 2009. godine s ciljem da se stvori sportski automobil dostojan 21. stoljeća. Od godine osnivanja do danas pokazuju kako budućnost prijevoza kreće u zabavnom i uspješnom smjeru. Njihovo se poslovanje širilo iz godine u godinu, a podatak koji govori tome u prilog jest taj da su 2017. godine svoje djelovanje proširili na dva dodatna kontinenta (Sjevernu Ameriku i Aziju) i imali više od 250 zaposlenih (EEN, 2021). Rimac automobili tehnološki su orijentirana tvrtka u kojoj veći dio prihoda pristize od isporuke tehnologije (kao što su baterije ili elektronika) proizvođačima automobila. No, problem ovog poduzeća bio je kako pribaviti potreban kapital i doći do financiranja. Kao i svako poduzeće u ovoj djelatnosti, jedan od značajnih izazovima s kojima su se susreli jest pronalazak krajnjih korisnika. Svjesni problematike i situacije u kojoj se nalaze, donesena je odluka o pribavljanju kapitala iz Europe (EEN, 2021). Samo povezivanje tvrtke Rimac i Europske poduzetničke mreže počinje 2013. godine. Iste im je godine odobren kredit od strane HAMAG-BICRO-a. Nakon završetka prvog kruga investicija, tvrtka je u mogućnosti isporuke nekoliko znatnih ugovora te ulazi u razdoblje unapređenja poslovanja što im je omogućilo povećanje zaposlenih s 20 koliko ih je bilo 2014. godine na 60 u 2015. godini. Tvrtka koja je osnovana u



Hrvatskoj oduvijek je težila globalnom djelovanju što vidimo u djelovanju na tri kontinenta te ulaganjem u Kini 2017.

Omogućena financijska sredstva i iskorištavanje prilika na tržištu dovelo je tvrtku do razvoja njihova poslovanja i nastavka ovakvog trenda. Rimac danas broji više od 300 zaposlenika, nastoji voditi brigu o zadržavanju kulture poduzeća te zadovoljiti potrebe tržišta (EEN, 2021).

Europska poduzetnička mreža zadužena je za spajanje poduzetnika i znanstvenika kako bi surađivali zajedno, razmjenjivali znanje, razvijali svoj proizvod. Tako su se i u ovom primjeru uspješne priče spojili Strojarski fakultet u Slavonskom Brodu i TERA Tehnopolis iz Osijeka. Spojili su se tako da je Fakultet tražio potporu za svoj projekt, a ta potpora je dobivena od strane tvrtke koja se već niz godina vodi kao član EEN-a. Također je uspostavljena i suradnja s inozemnim institucijama kako u susjednim državama Sloveniji i Srbiji, tako i Češkoj i Slovačkoj, a projekt koji su prijavili Fondu za ulaganje u znanost i inovacije (IPA III c) je OrtoFLEX, punog naziva Fleksibilni sustav za izradu individualnih ortoza kralježnice. Vrijednost projekta iznosio je gotovo 600.000 eura, a najvećim je dijelom financiran od strane Europske unije, odnosno iz Europskog fonda za regionalni razvoj. Projekt je odličan primjer na koji način se mogu povezati znanost, tehnologija i gospodarstvo te se hrvatski proizvod na takav način može uspeti na zavidnu konkurentsku poziciju, a samim projektom se pomaže svima koji imaju bolove u kralježnici. Medicinski fakultet iz Osijeka i Fakultet strojarstva i brodogradnje iz Zagreba pridružili su se projektu kao partneri te je projekt ugovoren 2013. godine na dvije godine (EEN, 2021).

Ciljeve ovog projekta dijele se na dvije grupe. Fokus prve grupe je na istraživanju i dizajniranju samog proizvoda, a ciljevi druge grupe obuhvaćaju prijenos znanja između sudionika na projektu i prijenos tog znanja budućim projektima. Prilagođene ortoze kralježnice obično su izrazito skupe i nedostupne većini pacijenata, a ovaj projekt nastoji odgovoriti na taj problem. Rezultati ovog projekta odnose se na definirane parametre prilagodbe za individualne ortoze, definirale su se procedure za proces izrade montažne baze ortoza, razvili su se softveri za digitalizaciju područja kralježnice, za modeliranje individualnih ortoza i softver za numeričko upravljanje alatnim strojem te je stvoren prototip alatnog stroja putem kojeg će se izrađivati pojedinačne ortoze (EEN, 2021).

Sljedeći primjer spaja Hrvatsku sa susjednom državom Mađarskom. U ovom primjeru Hrvatska gospodarska komora – Županijska komora Varaždin spojena je sa Zakladom za razvoj poduzetništva koje su imale nekoliko zajedničkih projekata kojima nastoje ojačati međudržavno poduzetništvo. Zajednička suradnja krenula je 2009. godine tako što je mađarska Zaklada za razvoj poduzetništva prva stupila u kontakt s HGK Županijskom komorom Varaždin koja se dokazala kao odličan partner u izradi i prijavi projekata na programskom području. I u ovom je slučaju Europska poduzetnička mreža zadužena za adekvatan odnos između dvije strane u kojem je moguć prijenos znanja i iskustva, bilo s mađarske strane na hrvatsku ili obrnuto, a takav je odnos zasigurno donio pozitivno svjetlo na pristupanje Hrvatske u Europsku uniju. Izvrsna poslovna suradnja i ostvarenje ciljeva svakako poboljšavaju i suradnju u samoj mreži (EEN, 2021).

Postoji još jedan primjer suradnje hrvatske i njemačke tvrtke gdje je njemačka tvrtka direktno kontaktirala EEN ured s pitanjem o tvrtkama koje proizvode posebne aluminijske dijelove što je bilo potrebno toj tvrtki da bi proizveli energetske učinkovite LED lampe. Poslan je upit na kontakte nekoliko tvrtki koje su bile u bazi, a jedna je u potpunosti odgovarala opisu te su se ove dvije tvrtke spojile. Proizvodnja aluminijskih dijelova odvija se u Hrvatskoj, a nakon toga se odvija ugradnja u gotov proizvod u Njemačkoj (EEN, 2021).

Još je jedan primjer povezivanja je između makedonske tvrtke DPT JOKA DOOEL, koja prerađuje mliječne proizvode i Zavoda za mljekarstvo Agronomskog fakulteta u Zagrebu, koji ima potrebno znanje i istraživačku infrastrukturu u tom dijelu. Suradnjom se omogućuje prijenos znanja koja su povezana s ovom djelatnošću. Ovakvo povezivanje ima prednosti za obje strane. Zavod osigurava profesionalnu izobrazbu zaposlenika tvrtke DPT JOKA DOOEL koja će im pomoći u stvaranju novog proizvoda. DPT JOKA DOOEL moći će primijeniti novu tehnologiju za stvaranje novog proizvoda te će moći kvalitetnije doprijeti na regionalno tržište (EEN, 2021). Mljekara je poznata kao jedna od prvih privatnih mljekara u regiji. Tijekom godina svojeg poslovanja, tvrtka nastoji pratiti i primjenjivati najnoviju tehnologiju i strojeva koji se tiču prerade mlijeka. Imaju široku paletu mliječnih proizvoda, a žele privući kupce koji prepoznaju njihovu tradiciju i prepoznatljivost. Tvrtki je nekoliko puta dodijeljena zlatna medalja za kvaliteta što je samo potvrdilo njihovu posvećenost tome da proizvode zdrave proizvode visoke kvalitete (DPT JOKA DOOEL, 2021).

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovno umrežavanje je jedna od važnijih vještina koju poduzetnik treba posjedovati, ne samo zbog privatne nego i poslovne budućnosti, kako vlastite tako i svog poduzeća (jednog ili više njih). Poduzetnik koji posjeduje mnogo znanja i vještine kako i s kime kreirati poslovnu mrežu je uvelike u prednosti nad drugim zaposlenicima te poduzetnicima na tržištu. Možda čak i najvažniji čimbenik poduzetnikova uspjeha jesu njegove aktivnosti kojima se umrežava odnosno način na koji stupa u kontakt te upoznaje ljude koji su kompetentni za njegove buduće poslovne aktivnosti, kao što su npr. potencijalni klijenti, potencijalni partneri, potencijalni suvlasnici poduzeća koje želi otvoriti kroz buduće vrijeme itd.

U današnje vrijeme naprednih tehnologija, poduzetniku je lakše i brže nego ikada prije umrežiti se tj. upoznati se s ljudima sa svih strana svijeta. Upravo ta brzina i mogućnosti poslovnog umrežavanja danas omogućuju mu širenje njegove mreže kvalitetnih poznanstava iz udobnosti njegovog doma, ureda ili gdje god se nalazio u danom trenutku.

Mala i srednja poduzeća značajni su dio svakog pa tako i hrvatskog gospodarstva. Upravo ova poduzeća glavni su nositelji glavine zapošljavanja i ostvarenih prihoda te upotpunjuju praznine u djelatnostima velikih poduzeća. Stoga je potrebno stvoriti uvjete u kojima će ta poduzeća moći uspješno poslovati. Isto tako, važno je poticati ovakva poduzeća. Ono što mala i srednja poduzeća mogu iskoristiti za poboljšanje svojih performansi jest povezivanje i umrežavanje s drugim poduzetnicima i poduzećima koje prvenstveno podrazumijeva dijeljenje znanja, iskustva te održavanje ovakve povezanosti. Poslovanju malih i srednjih poduzeća uvelike može pomoći Europska poduzetnička mreža koja nastoji u svakom pogledu pomoći malim i srednjim poduzećima u smislu traženja svega što im može pomoći u poslovanju. Postoje brojne uspješne priče u kojima su poduzeća s područja Republike Hrvatske povezana s poduzećima iz drugih država s ciljem uspostavljanja veze i poboljšanja svojeg poslovanja. Rezultat ovakvih povezivanja je uspješna dugoročna suradnja tih poduzeća i jačanje poslovanja.

Poslovno umrežavanje i umrežavanje korištenjem suvremenih alata te posebno društvenih mreža kojim je svrha razmjena informacija, savjeta i preporuka, pridonosi razvoju karijere

poduzetnika i uspjehu organizacija te ga je potrebno i poželjno koristiti jer doprinosi pozitivnijoj poslovnoj atmosferi te stvara prostor za suradnju.

## 6. IZJAVA

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Ivana Franić**

**Matični broj studenta: 0178021286**

**Naslov rada: Djelotvorno umrežavanje kao alat za poslovnu uspješnost**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

1. Adizes, I. (2006) *Životni ciklusi tvrtke*. Zagreb: M.E.P. Consult.
2. Baković, T. u Ledić-Purić, D. (2011) Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost* 5 (2), 27-42.
3. Baršin, T. (2017) *Uloga društvenog kapitala organizacije u postizanju socio ekonomskih performansi* (diplomski rad). Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
4. Bratković, T., Antončić, B., Ruzzier M. (2009) Networking of Copreneurs and Small Firm Growth: Personal Sub-networks Analysis. <https://ideas.repec.org/a/zag/zirebs/v12y2009i2p33-56.html>
5. Buble, M. (2003). *Management maloga poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split.
6. Cingula, M., Grabovac, D. i Miletić, N. (2000) *Poduzetništvo, udžbenik za 1. i 2. razred ekonomske škole*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Dasgupta, P., Serageldin, I. (1999) Social Capital A Multifaceted Perspective. <http://documents.worldbank.org/curated/en/663341468174869302/pdf/multi-page.pdf>
8. Doh, S. i Zolnik, E. (2011) Social capital and entrepreneurship: An exploratory analysis. *African Journal of Business Management* 12, 4961-4975.
9. DPT JOKA DOOEL. <https://joka.com.mk/en/about-us/>
10. Džanović, J., (2021) Kako izabrati prave društvene mreže za svoj biznis. <https://www.savjeti.hr/biznis/kako-izabrati-prave-drustvene-mreze-za-svoj-biznis/36>
11. Đorđević, E. K. (2016) *Uloga društvenog kapitala u suvremenom poslovanju* (završni rad). Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
12. Europska poduzetnička mreža [EEN]. <http://www.een.hr/hr/o-europskoj-poduzetnickoj-mrezi>
13. Goldstein, B. (2009). *Najbolji marketinški alati za male poduzetnike*. Zagreb: Algoritam i Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić" Zaprešić.
14. Golubović, N. (2007) Izvori društvenog kapitala. *Sociologija* 50 (1), 17-34.
15. Ignjatović, S. i Tomanović, S. (2011) Socijalni kapital i prostor. *Sociologija i prostor* 49 (3), 269-286.
16. Inkpen, A.C. i Tsang, E. W. K. (2005) Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30 (1), 146-165.

17. James, C. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94, 95-120.
18. Jurkota, K. (2015) (Završni rad) *Upravljanje životnim ciklusom u poduzeću*. (završni rad). Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
19. Kempen, C. (2015) The definition and difference between formal and informal networks. linkedin. <https://www.linkedin.com/pulse/definition-difference-formal-informal-networks-chantal-van-kempen>
20. Kolaković, M. (2005) New business models in virtual economy and their influence on changes in transportation logistics and supply chain management. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 196-210.
21. Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
22. Kolaković, M., Sisek, B. i Morić Milovanović, B. (2009) Strategic linking and networking of Croatian small and medium enterprises. *Poslovna izvrsnost Zagreb* 3 (29), 25-40.
23. Kolaković, M., Sisek, B. i Morić Milovanović, B. (2009) Strateška povezanost i umreženost hrvatskih malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost* 3 (2), 25-38.
24. Kolarec, J., Bajić, M. i Popčević, I. (2014) Social capital and virtuality: A conceptual framework. *Polytechnic & Design* 2 (1), 15-22.
25. Koska, V. (2006) Socijalni kapital u Republici Hrvatskoj: pogreška u konceptualnosti. *Mali Levijatan: studentski časopis za politologiju* 1 (1), 79-91.
26. Morić Milovanović, B. (2013) Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa* 1, 237-258.
27. Morić Milovanović, B. i Mikić, M. (2012) Priroda mrežnih odnosa s obzirom na faze razvoja poduzetničkog pothvata. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 10 (2),
28. Morić Milovanović, B. M., Primorac, D. i Kozina, G. (2016) Two-dimensional analysis of the influence of strategic networking on entrepreneurial orientation and business performance among SMEs. *Tehnički vjesnik* 23 (1), 247-255.
29. Morić Miočić, B. (2013) Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa* 22 (1), 237-258.
30. Nahapiet, J. i Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23, (2), 242-266.

31. Portes, A. (1998) Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology* 24, 1-24.
32. Renko, N. i Brečić, R. (2016) *Marketing malih i srednjih poduzeća, marketinški savjetnik za poduzetnike i menadžere*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
33. Šalaj, B. (2004) Koncept socijalnoga kapitala u komparativnoj politici. *Politička misao* 40 (4), 126-144.
34. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
35. Štulhofer, A. (2003) Socijalna rekonstrukcija zajednice. *Revija za socijalnu politiku* 12 (1), 89-91.
36. UNDP. (2009) Veze među nama-Društveni kapital u Bosni i Hercegovini. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/bosnia\\_nhdr\\_2009\\_sazetak\\_bih.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/bosnia_nhdr_2009_sazetak_bih.pdf)
37. Vadnjak, J., Rončević, A. i Morić, B. (2011) Flying cross-border to entrepreneurs: Business angels in Croatia and Slovenia. *Poslovna izvrsnost Zagreb* 5 (1), 103-115.
38. Veldhuis, S. (2013). Informal and formal networks. <http://edepot.wur.nl/273128>
39. Vidučić, Lj. (2005) *Mala i srednja poduzeća Financijski, računovodstveni i pravni aspekti osnivanja i poslovanja*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
40. Waldstrøm, C. (2001) Informal Networks in Organizations. <https://pure.au.dk/portal/files/32302046/0003088.pdf>
41. Zovko, I.Č. i Seršić, D.M. (2018) Dostupnost socijalnog kapitala prilikom traženja prvog zaposlenja diplomanata različitog socioekonomskog statusa. *Rev. soc. pol* 25 (2), 175-190.



## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1.</b> <i>Dimenzije društvenog kapitala</i> .....	8
<b>Slika 2.</b> <i>Životni ciklus poduzeća</i> .....	21

## **ŽIVOTOPIS**



## Ivana Franić

Adresa: Črnomerec 127, 10000, Zagreb, Hrvatska

E-adresa: [ivana.franic@gmail.com](mailto:ivana.franic@gmail.com) Telefonski broj: (+385) 0992367797

Whatsapp Messenger: +385992367797

Facebook: <https://www.facebook.com/ivana.franic.351>

Instagram: <https://instagram.com/franickica?r=nametag>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ivana-franic-31641aa5>

Spol: Žensko Datum rođenja: 14/12/1978 Državljanstvo: hrvatsko

### O MENI

Pouzdana sam i odgovorna osoba, izuzetno motivirana i voljna dodatno se usavršavati, te proširivati znanja i vještine. Izvrsne komunikacijske i organizacijske vještine te također i vještine prezentacije i uspješnog rješavanja problema. Izrazita sklonost timskom radu i uspostavljanju dobrih međuljudskih odnosa. Vrlo sam povjerljiva i najveći dio svog radnog staža provela sam u upravu u finansijskom sektoru Hrvatske poštanske banke d.d. kao Voditelj smjena gdje sam organizirala i vodila smjene, upravljala evidencijama rada, te administrirala godišnje odmone i bolovanja djelatnika. Sada već tri godine radim kao Referent za informatičku obradu i unos podataka u Službi za upravljanje ljudskim potencijalima u Društvu Vodoopskrbe i odvodnje d.o.o.

Imam riješeno stambeno pitanje, dva psa i puno životne pozitivne. Nemam djecu, izrazito sam sportski tip i uvijek u pokretu. Ni jedan posao mi nije sramotan ili fizički težak i uvijek sam spremna naučiti sve što se od mene traži.

### RADNO ISKUSTVO

[ 01/05/2007 – 31/10/2011 ] **Bankarska službenica za šaltersko novčano poslovanje**

#### *Hrvatska poštanska banka*

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

#### Glavne aktivnosti i odgovornosti:

Blagajnik u organizacijskoj jedinici: Regionalni centar za stanovništvo Zagreb – Poslovnice Jurišićeva-Centar i Autobusni kolodvor. Najveći dio svog radnog staža kao bankarska službenica provela sam upravo u finansijskom sektoru HPB d.d. gdje sam se susrela i usavršila sve procedure i organizaciju blagajničkog poslovanja, upoznala vrste blagajni, ograničenja i zabrane u plaćanju gotovim novcem, plaćanja fizičkim i pravnim osobama, knjige blagajne i blagajničke isprave, te višak i manjak novca u blagajni. Usavršila sva poslovanja vezana uz tekuće i ostale račune fizičkih osoba, SEPA plaćanja, ugovaranje štedno investicijskih proizvoda kao i rad s kreditnim karticama.

[ 01/11/2011 – 23/05/2019 ] **Referent poslovanja s građanima- Voditelj smjene**

#### *Hrvatska poštanska banka*

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

#### Glavne aktivnosti i odgovornosti:

Voditelj smjene u organizacijskim jedinicama: Regionalni centar za stanovništvo Zagreb – Poslovnice Savska- Autobusni kolodvor, Poslovnica Britanski trg, Poslovnica Gajnice-Grad Zagreb. Vodila sam sve procedure i organizaciju blagajničkog poslovanja, educirala

pripravnike, usavršila sva poslovanja vezana uz limite građana, kreditno poslovanje, poslovanje s investicijskim fondovima, na ugovaranju osigurateljnih proizvoda (HANFA - Zastupnik u osiguranju), poslovanje sa sefovima, brokersko poslovanje te ugovarala trgovanje devizama. Također sam organizirala i vodila smjene, upravljala evidencijama rada, te administrirala godišnje odmore i bolovanja djelatnika.

[ 23/07/2019 – 02/04/2021 ] **Službenica kadrovskih poslova**

**Vodoopskrba i odvodnja d.o.o. (agencijsko zapošljavanje Adria zaposlenici d.o.o.)**

**Mjesto:** Zagreb

**Zemlja:** Hrvatska

**Glavne aktivnosti i odgovornosti:**

Na radnom mjestu Referent za informatičku obradu i unos podataka u Društvu Vodoopskrba i odvodnja d.o.o. susrela sam se sa postupcima zaprimanja djelatnika u radni odnos, prijavama i objavama na mirovinsko i zdravstveno osiguranje došlih i otišlih djelatnika, članova obitelji radnika i sve promjene vezane uz isto aplikacijom Lana HZMO i Lana zdravstveno osiguranje, izvještavanju o prisutnosti/odsutnosti djelatnika (bolovanja, godišnji, dopust, rad od doma), izrada, ažuriranje, izmjene i pripreme Prijedloga i Suglasnosti za trajni premještaji, javni natječaji, izdane odluke i rješenja o pravima iz radnog odnosa, generiranje putnih naloga za djelatnike, ažuriranje osobnih dosjea djelatnika, poslovi vezani uz roditeljski dopust djelatnika, evidentiranje zahtjeva za godišnje odmore i plaćene dopuste djelatnika, priprema i naručivanje djelatnika za radna mjesta s posebnim uvjetima rada- Liječnička uvjerenja, rad na zamjeni u Uredu Direktora Sektora zajedničkih poslova za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, bolovanja, dopusta.

[ 03/04/2021 – Trenutačno ] **Službenica kadrovskih poslova**

**Vodoopskrba i odvodnja d.o.o.**

**Mjesto:** Zagreb

**Zemlja:** Hrvatska

**Glavne aktivnosti i odgovornosti:**

Na radnom mjestu Referent za informatičku obradu i unos podataka u Društvu Vodoopskrba i odvodnja d.o.o. susrela sam se sa postupcima zaprimanja djelatnika u radni odnos, prijavama i objavama na mirovinsko i zdravstveno osiguranje došlih i otišlih djelatnika, članova obitelji radnika i sve promjene vezane uz isto aplikacijom Lana HZMO i Lana zdravstveno osiguranje, izvještavanju o prisutnosti/odsutnosti djelatnika (bolovanja, godišnji, dopust, rad od doma), izrada, ažuriranje, izmjene i pripreme Prijedloga i Suglasnosti za trajni premještaji, javni natječaji, izdane odluke i rješenja o pravima iz radnog odnosa, generiranje putnih naloga za djelatnike, ažuriranje osobnih dosjea djelatnika, poslovi vezani uz roditeljski dopust djelatnika, evidentiranje zahtjeva za godišnje odmore i plaćene dopuste djelatnika, priprema i naručivanje djelatnika za radna mjesta s posebnim uvjetima rada- Liječnička uvjerenja, rad na zamjeni u Uredu Direktora Sektora zajedničkih poslova za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, bolovanja, dopusta.

## **OBRAZOVANJE I OSPO- SOBLJAVANJE**

---

[ 31/12/2013 – 31/01/2014 ] **Zastupnik u osiguranju**

**Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA)** <https://www.hanfa.hr/>

**Adresa:** Ul. Franje Račkog 6, 10000, Zagreb, Hrvatska

[ 31/08/1993 – 28/07/1997 ] **Ekonomista**

**Treća ekonomska škola** <http://ss-treca-ekonomska-zg.skole.hr/>

**Adresa:** Trg Johna Kennedyja 5, 10000, Zagreb, Hrvatska

[ 30/09/2011 – Trenutačno ] **Apsolvent na Preddiplomskom stručnom studiju Poslovna ekonomija i financije**

**Veleučilište Baltazar Zaprešić** <https://www.bak.hr/>

**Adresa:** Ul. Vladimira Novaka 23, 10290, Zaprešić, Hrvatska

**Područja obrazovanja:** Društvene znanosti, novinarstvo i informacijske znanosti :  
*Ekonomija*

---

## JEZIČNE VJEŠTINE

**Materinski jezik/jezici:** hrvatski

**Drugi jezici:**

**engleski**

SLUŠANJE B2 ČITANJE B2 PISANJE B2

GOVORNA PRODUKCIJA B1 GOVORNA INTERAKCIJA B1

---

## DIGITALNE VJEŠTINE

### Moje digitalne vještine

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Rad na raunalu | Internet | Društvene mreže | Windows | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Informacije i komunikacija (pretraivanje interneta) | Društvene mreže (razliite platforme) | Microsoft PowerPoint | Priprema i oblikovanje prezentacija (MS PowerPoint)

### Društvene vještine i kompetencije

Timski rad | Prilagodljivost | S lakocom prihvacam i rjesavam nove izazove kroz koje napredujem | Pristupacna | Sposobnost prilagodavanja promjenama

### Organizacijske vještine i kompetencije

Dobro organizirana