



*Posebno izdanje časopisa*

**ET<sup>2</sup>eR**

**EKONOMIJA, TURIZAM,  
TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO**

uključuje radove prezentirane na

**2. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji „Renewable Economics“**

održanoj u Biogradu na Moru, Hrvatska,

od 20. do 22. rujna 2022.



*Special issue of journal*

**ET<sup>2</sup>eR**

**ECONOMICS, TOURISM, TELECOMMUNICATIONS  
AND COMPUTER SCIENCE**

Includes papers presented at

**2<sup>st</sup> International Conference on Renewable Economics**

held in Biograd na Moru, Croatia

from 20<sup>th</sup> do 22<sup>nd</sup> September, 2022

# Impressum

**Nakladnik - Publisher:**  
Veleučilište u Virovitici -  
Virovitica University of Applied  
Sciences

**Uredništvo - Editorial Board:**  
Dejan Tubić  
Nikolina Pleša Puljić  
Siniša Kovačević  
Irena Bosnić  
Anita Prelas Kovačević  
Zrinka Blažević Bognar  
Mladena Bedeković  
Damir Ribić  
Ivan Hedi  
Ivana Vidak  
Domagoj Karačić  
Mato Bartoluci  
Oliver Kesar  
Željko Požega  
Saša Petar  
Vlado Halusek  
Igor Petrović  
Sanela Vrkljan  
Đorđije Vasiljević  
Viktória Szente  
Joanna Pioch  
Slagjana Stojanovska

**Glavni urednik - Editor in chief:**  
Dejan Tubić

**Izvršni urednik - Executive  
Editor:** Nikolina Pleša Puljić

**Lektura - Proofreaders:**  
Ivana Vidak  
Maja Resner  
Dino Dominik Magić

**Tehnički urednik - Technical  
Editor:** Siniša Kovačević

**Adresa uredništva - Address of  
the Editorial Board:** Veleučilište  
u Virovitici, Matije Gupca 78,  
33000 Virovitica  
u Tel: +385 33 721 099  
Fax: +385 33 721 037  
E-mail: urednik@vuv.hr

**ISSN 2670-8930**

**Naslovica-Front Page:**  
Veleučilište u Virovitici/Virovitica  
University of Applied Sciences

**Grafičko oblikovanje-Graphic  
Design:** Veleučilište u Virovitici/  
Virovitica University of Applied  
Sciences

**Godina postavljanja publikacije  
na mrežu-Year of release:**  
2023. godina/Year 2023.

**Učestalost izlaženja časopisa-  
Publishing frequency:**  
Dva puta godišnje/Biannually

# Predgovor

”

Poseban broj časopisa „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo“ obuhvaća radove prezentirane na **2. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji ReECON - RENEWABLE ECONOMICS**

Konferencija je održana u Biogradu na Moru, 20. i 22. rujna 2022. godine u organizaciji Veleučilišta Baltazar Zaprešić i Veleučilišta u Virovitici. Na konferenciji je sudjelovalo 90-tak znanstvenika i stručnjaka iz raznih područja poslovne ekonomije, ruralnog i regionalnog razvoja, informacijskih tehnologija i turizma.

Cilj konferencije je bio zadržati proaktivni pristup u primjeni teorijskih i empirijskih dostignuća kojima će se utjecati na poboljšanje poslovnih procesa, promicanje održivog poslovanja u dinamičnom okruženju, stvaranje ozračja etičnog ponašanja, transparentnosti i odgovornosti te jačanje otpornosti gospodarstva u cjelini uz pružanje dugoročnih održivih smjernica za realni sektor.

U ovom posebnom broju ET<sup>2</sup>eR-a objavljeno je 7 znanstvenih i 10 stručnih radova. Teme radova su iz područja poslovnog upravljanja, poslovnih financija i bankarskog sustava, turizma i hotelijerstva, ruralnog i regionalnog razvoja, digitalne tehnologije, javne politike i održivog gospodarskog razvoja.

Zahvaljujem se svim sudionicima konferencije, autorima, recenzentima, uredništvu časopisa, lektorima te tehničkom i izvršnom uredniku na trudu i znanju uloženom na kreiranje ovog posebnog broja časopisa „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo“.

”

Glavni urednik

doc.dr.sc. Dejan Tubić, prof.v.š.

ET<sup>2</sup>eR

# Foreword

”

The Special Issue of the journal ‘ET<sup>2</sup>eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science’ comprises papers presented at the **2nd International Conference on Renewable Economics - ReECON**.

The conference was held on 20 and 22 September 2022 in Biograd na Moru, Croatia, and was organised by the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić and Virovitica University of Applied Sciences. The conference was attended by more than 90 scientists and experts from different areas of business economics, rural and regional development, information technology and tourism.

The goal of the conference was to maintain a proactive approach to the application of theoretical and empirical achievements which can influence improvement of business processes, promote sustainable business activities in a dynamic environment, create a climate of ethical behaviour, transparency, and responsibility, and strengthen the resilience of economy on the whole while providing sustainable long-term guidelines for the real sector.

Seven scientific and ten professional papers are published in this Special Issue of ET<sup>2</sup>eR. Paper topics are related to areas of business management, business finance and banking sector, tourism and hospitality, rural and regional development, digital technology, public policy, and sustainable business development.

I would like to use this opportunity to thank all the participants in the conference; authors, reviewers, the editorial board of the journal, proofreaders, and the executive and technical editors for their effort and knowledge invested in creating this Special Issue of the journal ‘ET<sup>2</sup>eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science’.

”

**Editor in Chief**

Dejan Tubić, PhD

ET<sup>2</sup>eR

## Recenzenti - *Reviewers*

**Anita Prelas Kovčević**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Božidar Jaković**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Damir Ribić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Danijel Koprivanac**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Danijela Vakanjac**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Dejan Tubić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Domagoj Karačić**

Ekonomski fakultet u Osijeku - Faculty of Economics, Osijek

**Edita Tolušić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Igor Petrović**

Parpar d.o.o., Bjelovar - *Parpar d.o.o., Bjelovar*

**Irena Bosnić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Ivan Heđi**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Ivan Ružić**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

**Lana Domšić**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

**Marijana Špoljarić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Marko Hajba**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Mladena Bedeković**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Neven Garača**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Nikolina Pleša Puljić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Petra Popek Biškupec**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

**Rikard Bakan**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Sandi Deležić**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

**Sanela Vrkljan**

Visoka škola Aspira, Zagreb - *Aspira College, Zagreb*

**Zrinka Blažević Bognar**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Željka Kadlec**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Željko Požega**

Ekonomski fakultet u Osijeku - *Faculty of Economics, Osijek*

## Sadržaj - *Table of contents*

## ZNANSTVENI RADOVI

<b>Komparativna analiza determinanti poslovanja javnih i poslovnih banaka Europske unije nakon globalne finansijske krize</b> <i>Ivica Klinac</i>	<b>1</b>
<b>Nastava na daljinu: nužnost ili ne – stavovi učenika i studenata</b> <i>Tomislav Cerinski, Alisa Bilal Zorić, Kristijan Čović</i>	<b>14</b>
<b>Kritika teorije optimalnih valutnih područja u svjetlu finansijske integracije</b> <i>Ante Tolj</i>	<b>22</b>
<b>Faktoring kao instrument osiguranja rizika naplate potraživanja</b> <i>Josip Kereta, Luca Karlušić, Janko Gogolja</i>	<b>29</b>
<b>Mjerenje izravnih ekonomskih učinaka turizma TSA metodom: statistička analiza rezultata za Hrvatsku i odabране zemlje EU</b> <i>Kristijan Čović, Alisa Bilal Zorić, Maja Buljat</i>	<b>41</b>
<b>The Modern Challenges of Strategic Marketing Management of Small and Medium Enterprises (SMES) on the Example of New Technologies</b> <i>Vladimir Šimović, Robert Svetlačić, Jasna Lasinger Silađev</i>	<b>49</b>
<b>Analiza okolišnih i društvenih pokazatelja u izvještajima o održivosti hrvatskih poslovnih sustava</b> <i>Lahorka Halmi</i>	<b>59</b>

## STRUČNI RADOVI

<b>Uvođenje eura – izazovi i prilike za hrvatske poduzetnike</b> <i>Damir Ribić</i>	<b>68</b>
<b>Poticanje poduzetništva u Virovitičko-podravskoj županiji</b> <i>Matea Barnaki, Sara-Patricia Rozman, Nikolina Pleša Puljić</i>	<b>77</b>
<b>Uloga EU fondova u regionalnom razvoju</b> <i>Danijela Mioković Kapetinić, Zrinka Čordaš, Sanja Bošnjak</i>	<b>86</b>
<b>Talent management as a trend of HR management which generates strategic advantage for the organization</b> <i>Kristijan Milovac, Sendi Deželić, Natalija Jurina Babović</i>	<b>93</b>
<b>Razmatranje potencijala storytellinga u razvoju održivog kulturnog turizma: primjer Zagrebačke županije</b> <i>Željka Ložnjak, Ines Jemrić Ostojić, Ana Cvetinović Vlahović</i>	<b>103</b>

<b>Utjecaj pandemije na ponašanje potrošača - donošenje odluka o kupovini</b> <i>Nikolina Pavičić Rešetar, Ivana Lacković, Ivana Hamberger</i>	<b>113</b>
<b>Razvoj LNG terminala i njegov utjecaj na plinski transportni sustav Republike Hrvatske</b> <i>Matej Galić, Tomislav Horvat, Ivan Galić</i>	<b>121</b>
<b>Hrvatski model uvođenja eura i njegova usporedba s modelima odabralih zemalja eurozone</b> <i>Tena Ciraki, Danijela Vakanjac, Iva Lulić</i>	<b>129</b>
<b>Razlozi za isključenje poduzetnika iz postupaka javne nabave</b> <i>Ninoslav Gregurić-Bajza, Mijo Čavlina</i>	<b>142</b>
<b>Osobine ličnosti rukovodstva u organizaciji</b> <i>Josip Ivačić, Anita Prelas Kovačević, Irena Bosnić</i>	<b>153</b>

# Komparativna analiza determinanti poslovanja javnih i poslovnih banaka Europske unije nakon globalne finansijske krize

Ivica Klinac<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, iklinac@bak.hr

<sup>1</sup> Visoka škola za menadžment i dizajn Aspira, Domovinskog rata 65, Split, Hrvatska, ivica.klinac@aspira.hr

## Sažetak

Glavni cilj ovog rada je analizirati poslovanje javnih banaka Europske unije u postkriznom razdoblju i to komparativnim prikazom javnih i poslovnih banaka. Uspostavom homogenog uzorka od 10 najznačajnijih javnih i 31 sistemsko poslovne banke u razdoblju od 2005. do 2019. godine, u ekonometrijskoj analizi koristit će se standardna deskriptivna statistika kao i dinamički panel model sa sistemskim GMM procjeniteljem. Unatoč nepobitnoj važnosti javnih banaka u krizi, a posebno u postkriznom razdoblju, do danas se o njima zna vrlo malo. Javne banke važan su instrument u provedbi službenih politika gospodarskog rasta i razvoja kreditiranjem, kao i širokim spektrom savjetodavnih programa i programa izgradnje kapaciteta za mala i srednja poduzeća, pa čak i velika privatna poduzeća čije finansijske potrebe ne zadovoljavaju privatne poslovne banke ili lokalna finansijska tržišta. Zbog dominantnih profitnih motiva tržišno orientiranog komercijalnog privatnog bankarskog sektora, dolazi do smanjenja kreditne aktivnosti, procesa razduživanja i povećanja portfelja nenaplativih kredita s negativnim posljedicama za gospodarstvo, posebno u bankocentričnim finansijskim sustavima. Kao rezultat toga, globalna finansijska kriza otvorila je nove rasprave i pitanja o ulozi same države kao aktivnog dionika u finansijskom sektoru i gospodarstvu u cjelini. Hipoteza istraživanja pretpostavlja da se ponašanje javnih banaka razlikuje od poslovnih banaka zbog različitih struktura financiranja, izuzeća od regulatornih zahtjeva i netržišno orientiranih poslovnih modela za održavanje učinkovite alokacije kreditnog potencijala. Empirijski rezultati istraživanja pokazuju da je kreditna aktivnost javnih banaka stabilna, bez obzira na makroekonomski poremećaje i interne mjere poslovanja zbog njihove dioničarske, poslovne i društvene odgovornosti. Rast imovine i aktivnosti javnih banaka dovodi do poboljšanja organizacije radi povećanja interne i alokativne učinkovitosti te odgovarajućeg upravljanja rizicima. Glavni doprinos ovog istraživanja je u funkciji nastavka kreiranja protucikličkih politika korištenjem prednosti i infrastrukture javnih banaka za poticanje ukupne gospodarske aktivnosti. Međutim, zbog složenosti problema u istraživanje nije bilo moguće uključiti dokaze o izravnom i neizravnom jačanju državnog utjecaja u strukturama upravljanja bankama, što svakako treba uzeti u obzir kao potencijalna pitanja u budućim istraživanjima.

## Ključne riječi

dinamički panel modeli, javne banke, poslovne banke, regulatorni zahtjevi

## Abstract

The main goal of this paper is to analyze the operations of public banks of the European Union in the post-crisis period with a comparative overview of public and commercial banks. By establishing a homogeneous sample of the 10 most important public and 31 systemic commercial banks in the period from 2005 to 2019, standard descriptive statistics, as well as a dynamic panel model with a systemic GMM estimator, will be used in econometric analysis. Despite the undeniable importance of public banks in the crisis, especially in the post-crisis period, very little is known about them to date. Public banks are an important instrument in the implementation of official policies of economic growth and development through lending, as well as a wide range of advisory and capacity-building programs for small and medium

*enterprises and even large private companies whose financial needs are not met by private commercial banks or local financial markets. Due to the dominant profit motives of the market-oriented commercial private banking sector, there is a decrease in lending activity, the process of deleveraging and an increase in the portfolio of non-performing loans with negative consequences for the economy, especially in bank-centric financial systems. As a result, the global financial crisis has opened up new debates and questions about the role of the state itself as an active stakeholder in the financial sector and the economy as a whole. The research hypothesis assumes that the behaviour of public banks differs from commercial banks due to different funding structures, exemptions from regulatory requirements, and non-market-oriented business models for maintaining efficient credit potential allocation. Empirical research results show that the lending activity of public banks is stable, regardless of macroeconomic disturbances and internal business measures due to their shareholder, business and social responsibility. The growth of public banks' assets and activities leads to the organization's improvement to increase internal and allocative efficiency and appropriate risk management. The main contribution of this research is in the function of continuing the creation of counter-cyclical policies by using the advantages and infrastructure of public banks to stimulate overall economic activity. However, due to the complexity of the problem, it was not possible to include in the research evidence of the direct and indirect strengthening of state influence in bank governance structures, which should certainly be considered as potential issues in future research.*

**Keywords**

*commercial banks, dynamic panel models, public banks, regulatory requirements*

## Uvod

Finansijska kriza 2008.-2010. utjecala je na poboljšanje globalne makro i mikro bonitetne regulacije bankarske industrije. U skladu s novim regulatornim okvirima, poslovne banke su restrukturirale svoje bilance povećanjem obujma kapitalne i likvidne imovine te smanjenjem udjela rizično ponderirane imovine na štetu kreditnih aktivnosti banaka (Klinac i Ercegovac, 2018). Bankocentrični finansijski sustavi izloženiji su posljedicama finansijske regulacije u usporavanju gospodarskog rasta i razvoja (Aizenman, 2009). Razduživanje baze klijenata i smanjenje kreditne sposobnosti banaka s kvantitativnim i kvalitativnim regulatornim zahtjevom stvorilo je problem kreatorima ekonomskе politike u pronalaženju modela razvoja financiranja unutar postojeće europske finansijske strukture. Europska unija u razdoblju nakon krize proširuje strategiju upravljanja s naglaskom na ulogu i potencijal javnih banaka<sup>1</sup>. Posljednje desetljeće bilo je posebno važno za intenzivan rast aktivnosti i pristup podjele rizika javnih banaka. Javne banke mogu podržati ekonomsku politiku i proširiti javno-privatno partnerstvo u zapošljavanju investicijskog kapitala, bez obzira na zahtijevanu bonitetnu disciplinu finansijskog sustava. Mogu upravljati i financirati infrastrukturne i druge projekte od javnog interesa izvan djelokruga financiranja poslovnih banaka zbog povezanog kreditnog ili strukturnog rizika ili vlastitih kreditnih kapaciteta. Napose, financiraju se vlasničkim kapitalom ili dugoročnim vrijednosnim papirima nastalim na tržištima kapitala, što njihov profil likvidnosti čini pogodnim za financiranje projekata. Rast imovine i aktivnosti javnih banaka doveo je do poboljšanja organizacije radi povećanja interne i alokativne učinkovitosti te odgovarajućeg upravljanja rizicima. Osim multilateralnih javnih razvojnih banaka, na finansijskom tržištu Europske unije postoji snažna inicijativa u razvoju nacionalnih banaka u podršci lokalnoj ekonomskoj politici. Javne banke isključene su iz mikrobonitetnog okvira što im omogućuje nastavak poslovnog modela izvan ekonomskog cikličkog kretanja.

Za razliku od javnih banaka, poslovne banke su pokazale snažnu procikličku aktivnost zbog procesa razduživanja klijenata banaka, pogoršanja njihovih kreditnih kapaciteta i proširenja bonitetnih mjer (Barth i sur., 2013). Stoga, jedno od pitanja politike

javnih banaka je upravo protucikličko ponašanje u skladu s njihovim finansijskim mogućnostima. Javne banke mogu sudjelovati u izravnom financiranju projekata ili u neizravnom financiranju u osiguravanju linija financiranja poslovnim bankama za financiranje strateških poslovnih linija. Otvoreni pristup tržištima kapitala i državnim jamstvenim sustavima omogućuju javnim bankama povećanje vlastitih sredstava ili dugoročnih dužničkih obveza kako bi povećali kreditne kapacitete i izbjegli rizik likvidnosti tijekom finansijske krize (Ortiz, 2009).

Osnovni cilj ovog rada je analizirati osjetljivost kreditiranja javnih i poslovnih banaka na makroekonomске i specifične mjere uspješnosti banaka. Model istraživanja uključuje glavne javne banke Europske unije te po imovini i tržišnoj snazi najvažnije poslovne banke Europske unije. Osnovna hipoteza rada je da je kreditna aktivnost javnih banaka u usporedbi s poslovnim bankama stabilna, bez obzira na makroekonomске poremećaje i interne mjere uspješnosti zbog njihove dioničarske i dioničke poslovne i društvene odgovornosti. Konačno, osnovna hipoteza će se istražiti uspostavom dva homogena panel modela.

Rad je podijeljen u pet zasebnih cjelina. Nakon uvoda slijedi pregled dosadašnjih relevantnih istraživanja, dok se u trećem dijelu prikazuje uzorak i formiranje ekonometrijskog modela. Četvrti dio donosi empirijsku analizu i rezultate istraživanja. Kroz zaključne napomene u petom dijelu daje se sinteza rada s *policy* preporukama za daljnja istraživanja. U usporedbi s drugim člancima koji se bave utjecajem ključnih bankarskih omjera na kreditiranje i gospodarski rast, ovo se istraživanje razlikuje u odabiru komparativnog uzorka i razdoblju istraživanja. Rezultati istraživanja dobiveni na uzorku javnih i sistemski važnih banaka mogu se primijeniti na cjelokupan europski bankarski sustav.

## 1. Pregled literature

Posljednja svjetska finansijska kriza aktualizirala je istraživanja o važnosti i društveno-ekonomskom potencijalu javnih banaka. Bruck (1998) je napravio širok teorijski pregled važnosti i rasta razvojnih banaka kvalificirajući razvojne banke kao instrument javne politike povezan s državnom i lokalnom upravom. Stoga se može kazati da je položaj javne razvojne

<sup>1</sup> Pojam javne banke koristi se kao sinonim za sve banke u direktnom ili indirektnom državnom ili pretežitom državnom vlasništvu bez

obzira na funkcionalni karakter djelovanja i nemaju različito značenje u kontekstu predmetnog istraživanja.

banke važan u procesu nastajanja tržišnih nesavršenosti. Yeyati i sur. (2004) istaknuli su ulogu javnih razvojnih banaka u poboljšanju neučinkovitosti financijskih tržišta i mogućnosti stvaranja pozitivnih eksternih učinaka u gospodarskom sustavu. Neki autori analiziraju važnost javnih razvojnih banaka u promicanju poduzetničkih aktivnosti i industrijskog razvoja (Beatriz, 1999). Napose, relativna važnost javnih banaka može se povećati u razdobljima finansijske krize i kapitalnih ograničenja poslovnih banaka.

Caporale i sur. (2014) istraživali su procikličke aktivnosti bankovnog kreditiranja i utvrdili značajnu važnost nekvalitetnih bankarskih kredita na smanjenje kreditnog portfelja. Procikličko ponašanje poslovnih banaka može biti potaknuto i paradoksom finansijske regulacije (Haines, 2013) kada proširenje okvira regulatornih mjera u razdoblju nakon krize tjeru banke da restrukturiraju bilance i smanje aktivnosti kreditiranja kako bi bile u skladu s pokazateljima uspješnosti kapitala (Ercegovac i sur., 2020). Konačno, tijekom razdoblja finansijske krize banke povećavaju racioniranje kredita u procesu nepovoljne selekcije (Kremp i Sevestre, 2013).

Promjena poslovnog modela poslovnih banaka u razdoblju nakon krize i novi regulatorni okvir podržali su širenje nacionalnih i multilateralnih razvojnih banaka u Europskoj uniji (Mertens i Thiemann, 2017). Veliki broj autora (Mazzucato i Penna, 2016) uzelo je u obzir protuckliku učinkovitost javnih razvojnih banaka i njihovu ulogu u potpori javnoj upravi. Namjera je promicati nove sposobnosti finansijske infrastrukture u potpori javnoj politici ulaganja u napredak tehnologije i okoliša (Genschel i Jachtenfuchs, 2016). Stiglitz i Greenwald (2014) zahtijevaju temeljite promjene tržišnog gospodarstva u traženju raspodjele potencijala financiranja za promicanje ekonomije znanja. Javne razvojne banke mogu biti vodeća institucija u podržavanju održivog rasta. Konačno, mjerjenje uspješnosti razvojne banke je u smislu društvenih koristi, a ne u pokazateljima poslovnih aktivnosti (Bruck, 1998).

Empirijski trendovi potiču autore da analiziraju potencijal multilateralnih i nacionalnih javnih banaka u razvoju iz perspektive finansijskog tržišta, njihove agencijske uloge i ciljeva upravljanja (Griffith-Jones i Ocampo, 2018). Napose, i europski finansijski sustav postaje jaka baza bankovne industrije. Langfield i

Pagano (2016) analizirali su njegovu krhkost i važnost naspram finansijskih tržišta. Bez obzira na teorijske prepostavke, evidentno je uključivanje nacionalnih i multilateralnih razvojnih banaka u tržište kapitala Europske unije.

## 2. Uzorak i formiranje ekonometrijskog modela

Nastavno na Klinac i sur. (2019) te Ercegovac i sur. (2020), uzorak istraživanja formiran je korištenjem javno dostupne Bloomberg-ove baze informacija, dok je za konačnu empirijsku analizu formiran izrazito balansirani panel podataka. Pristupom upotrebe podataka konsolidirane bilance (prema Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja – MSFI) odabran je 10 grupacija javnih kao i 31 grupacija poslovnih banaka koje su poslovale u razdoblju od 2005. do 2019. godine (dodatak, tablica 7). Konsolidirani finansijski izvještaji omogućuju nam učinkovito izbjegavanje mogućih pogrešaka u odabiru promatranih parametara po vremenskoj jedinici, dok s druge strane, osiguravamo najviši stupanj objektivnosti istraživanja u procjeni utjecaja poslovnih modela odabranih bankarskih tvrtki. Zavisnu varijablu istraživanja predstavlja porast kreditne aktivnosti (TL) javnih i poslovnih banaka u promatranom razdoblju i to u uvjetima pune provedbe regulatornih mjera Basel III arhitekture u kontekstu globalne finansijske krize. Nezavisne variable<sup>2</sup> koje su izravno ili neizravno povezane s kreditnom sposobnošću odabranih bankarskih grupacija navedene su u tablici 1:

- CASH - visokokvalitetna likvidna imovina koja se sastoje od gotovine, regulatornih depozita, raznih rezervi i danih međubankovnih depozita i prvakasnih dužničkih vrijednosnih papira. Iz regulatorne perspektive poslovnog bankarstva, oni olakšavaju usklađenost sa specificiranim kapitalnim zahtjevima kao i regulatornim zahtjevima likvidnosti. Obim visokokvalitetne likvidne imovine izravan je rezultat promjena u regulatornom okviru
- LR – izdvojene rezervacije za potencijalne kreditne gubitke. Dinamički predstavlja odabrani model upravljanja rizicima na duži rok za pojedinu bankovnu jedinicu. Obim rezervacija uvjetovan je zdravljem i funkcioniranjem gospodarstva te kreditnom aktivnošću bankovnog sustava

<sup>2</sup> U ekonometrijskoj analizi korišteni su u strukturi identični paneli za odabранe javne i poslovne banke.

prvenstveno prema sektoru malih i srednjih poduzeća

- TA - ukupna aktiva. Dinamički pokazatelj odražava odabrani cjelokupni model i rizičnost poslovanja pojedine bankarske grupacije. Rast ukupne aktive u bankocentričnim gospodarstvima povezan je s restrukturiranjem bankovnog sustava, uglavnom zbog makro i mikrobonitetne politike i promjena u poslovnom modelu banaka
- ROE – povrat na kapital. Dinamički pokazatelj profitabilnosti je u izravnoj vezi s dugoročnim upravljanjem rizicima i omjerom učinkovitosti zbog troškovno intenzivne prilagodbe banaka novom poslovnom i regulatornom okruženju
- GDP - kao kontrolna makro-varijabla kretanja bankovne kreditne i realne gospodarske aktivnosti, koristit će se rast bruto domaćeg proizvoda zemalja izražen u postotku.

U procesu dokazivanja postavljene hipoteze, provedena je panel analiza pomoću Arellano-Bover/Blundell-Bond dinamičkog panela. Pri tome je korišten GMM procjenitelj u jednom koraku uz upotrebu robusne standardne greške. Dinamička priroda samog uzorka empirijskih podataka isključila je mogućnost korištenja fiksnih modela, ali i modela slučajnih učinaka, dok analiza u dva koraka nije pokazala značajniju kvalitetu modela. Konzultirana je također relevantna ekonometrijska literatura koja nam je ukazala na glavne prednosti korištenja panel podataka, kao što su: a) mogućnost modeliranja na individualnoj razini uz kontrolu heterogenosti na istoj individualnoj razini uz prepostavljenu razliku između promatranih jedinica uzorka (Wooldridge, 2002), b) identificiranje određenih parametara ili problema bez potrebe za ograničavanjem prepostavki (Verbek, 2004), c) veća učinkovitost parametara modela osigurava se manje restriktivnim prepostavkama uz smanjenje problema multikolinearnosti (Škrabić Perić, 2012), d) jedinstvena sposobnost dinamičkih panel modela da riješe problem endogenosti, e) kao i učinkovito upravljanje s heteroskedastičnosti i autokorelacijom reziduala.

Za potrebe ovog istraživanja, teorijski model se može zapisati jednadžbom (1):

$$\begin{aligned} \epsilon_t &= \alpha_i + \beta_1 x_{1,t} + \beta_2 x_{2,t} + \dots + \beta_k x_{k,t} + \epsilon_t \\ &+ \mu_t, \\ &= 1, \dots, \quad = 1, \dots. \end{aligned} \quad (1)$$

gdje  $i$  označava jedinicu,  $t$  vrijeme,  $\mu$  konstantni član,  $\gamma$  parametar uz zavisnu varijablu s pomakom,  $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  su parametri egzogenih varijabli,  $x_{i,t}$  su nezavisne varijable,  $\alpha_i$  je specifična pogreška za  $i$ -tu banku, a  $\epsilon_{i,t}$  predstavlja pogrešku relacije  $i$ -te banke.

Očekivani utjecaj na zavisnu varijablu prikazan je u tablici 1 kako slijedi.

**TABLICA 1: OPIS VARIJABLI I OČEKIVANI UTJECAJ NEZAVISNIH VARIJABLI MODELA**

Oznaka	Opis varijable	Očekivani utjecaj
$\Delta LnTL$	Ukupna kreditna aktivnost	Zavisna varijabla
$\Delta LnCASH$	Novac i novčani ekvivalenti	-
$\Delta LnLR$	Izdvojene rezervacije za kreditni gubitke	-
$\Delta LnTA$	Ukupna imovina	+/-
$\Delta ROE$	Povrat na kapital	+
$\Delta GDP$	Bruto domaći proizvod	+/-

Izvor: Autor (2022).

**Napomena:**  $\Delta$  - Sve varijable modela koriste se kao prva diferencija.

Razina visoko likvidne imovine smanjuje kreditni potencijal bankarskih poduzeća, što se posebno odnosi na sektor poslovnih banaka. Kako bi ispunile nove regulatorne zahteve, iste transferiraju više sredstava u gotovinu i instrumente slične gotovini, uključujući visoko likvidne prvoklasne vrijednosne papire. Štoviše, kako bi podržale likvidnost na međubankovnom tržištu banke ulaze u proces smanjenja kreditnih portfolia, što posljedično dovodi do nižih stopa kreditnog rasta. Smanjenje rizične imovine odnosno porast rezervacija za potencijalne kreditne gubitke osobito kod poslovnih banaka, pokazuje alokaciju potencijala financiranja u likvidnu imovinu, što izravno utječe na kreditiranje banaka (Ercegovac i sur., 2020). Viša razina nekvalitetne imovine izravno je povezana sa strukturu gospodarstva, kreditnom sposobnošću dužnika te s makroekonomskim okruženjem. Konačno, iz razloga izuzimanja iz regulatorne arhitekture očekuje se snažniji utjecaj porasta ukupnih aktiva javnih banaka na kreditnu aktivnost, u odnosu na poslovne banke.

Povrat na uloženi kapital, kao vrlo važna mjera performansi bankovnog poslovanja determinira kreditnu aktivnost poslovnog bankarstva (Klinac, 2021), dok kod javnih banaka gubi na važnosti pod

regulatorne promjene utječu na realni sektor povećanjem regulatornih troškova te povećanjem nekvalitetne aktive, ali i stabilizirajućim utjecajem na bankarski sustav u cjelini ubrizgavanjem dodatne likvidnosti u realni sektor i povećanjem kreditnog potencijala banaka. Podržavajući strogo selektivne kreditne programe kao i infrastrukturne javne projekte, rast aktiva javnih banaka može doprinijeti snažnjem oporavku i očekivanom gospodarskom rastu.

### 3. Empirijska analiza i tumačenje rezultata istraživanja

Deskriptivnom analizom istraživačkog uzorka (tablica 2) dajemo opće karakteristike promatranih varijabli, dok je prisutnost potencijalnog problema multikolinearnosti provjerena dodatnom analizom korištenjem korelacijske matrice utjecaja varijabli na rast kreditne aktivnosti (tablica 3).

**TABLICA 2: DESKRIPTIVNA STATISTIKA VARIJABLI UZORKA**

Varijabla	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
<i>Pokazatelji poslovanja banaka</i>					
<i>Javne banke*</i>					
$TL_p^{**}$	131	115803.6	146431.2	257.9	506415.2
$CASH_p$	126	4404.729	17705.95	0.076	123751.3
$LR_p$	82	1051.768	1555.637	17.5	7671
$TA_p$	132	178182.7	190545.7	1327.152	634918.4
$ROE_p$	124	4.84395	6.944021	-38.9911	20.5639
<i>Poslovne banke*</i>					
$TL_c$	465	293840.9	206802.3	12137.03	941697.5
$CASH_c$	466	32454.03	42656.61	124.9755	283024.2
$LR_c$	463	7394.009	8353.551	85.7497	46771.95
$TA_c$	466	723479.7	588023.9	18941.11	2502800
$ROE_c$	455	6.982673	10.55104	-61.3549	35.9921
<i>Makroekonomsko okruženje</i>					
$GDP$	150	1.166667	1.740812	-2.3	3.8
	480		1.736809	-2.3	3.8

Izvor: Izračun autora (2022).

Napomena: \* "p" ili "c" označava pripadnost varijable svakoj od analiziranih grupa banaka. \*\* Ukupni krediti javnih banaka uključuju izravne kredite komitentima i neizravno financiranje komitenata putem finansijskog posredovanja banaka.

Prema Škrabić Perić (2012), još uvijek nije uspostavljen jedinstveni test za otkrivanje multikolinearnosti između nezavisnih varijabli. Premda u nekim slučajevima prisutnost umjerene korelacije ne utječe na empirijski model iz razloga logične upotrebe korištene varijable, prema dostupnim izvorima većina studija koristi koeficijent korelacije varijabli ne značajno veći od 0,5.

Analizu stacionarnosti odabranog uzorka istraživanja, prema Bahovec i Erjavec (2009), provodimo postavljanjem nulte hipoteze nestacionarnosti procesa. Testiranje je provedeno pomoću jediničnog korijena ili Dickey-Fullerovog testa. Rezultati prikazani u tablici 4 pokazuju da su sve odabrane varijable prva diferencija iste, odnosno za zavisne i sve nezavisne varijable nulta hipoteza o prisutnosti jediničnog korijena je odbačena na razini 1% statističke značajnosti.

Osnovni regresijski modeli panel analize za javne i poslovne banke zapisani su u jednadžbi (2) odnosno u jednadžbi (3):

$$\begin{aligned} \Delta & /, = + \cdot \Delta & /, -1 + 1 \cdot \Delta & /, \\ + 2 \cdot \Delta & /, + 3 \cdot \Delta & /, + 4 \cdot \Delta & /, \\ + 5 \cdot \Delta & /, + + /, \\ & = 1, \dots & = 1, \dots . \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \Delta & /, = + \cdot \Delta & /, -1 + 1 \cdot \Delta & /, \\ + 2 \cdot \Delta & /, + 3 \cdot \Delta & /, + 4 \cdot \Delta & /, \\ + 5 \cdot \Delta & /, + + /, \\ & = 1, \dots & = 1, \dots . \end{aligned} \quad (3)$$

**TABLICA 3: KORELACIJSKA MATRICA UTJECAJA VARIJABLJI NA KRETANJE UKUPNE KREDITNE AKTIVNOSTI**

	$\Delta LnTL_{p/c}$	$\Delta LnCASH_{p/c}$	$\Delta LnLR_{p/c}$	$\Delta LnTA_{p/c}$	$\Delta ROE_{p/c}$	$\Delta GDP$
<i>Javne banke</i>						
$\Delta LnTL_p$	1					
$\Delta LnCASH_p$	-0.0789 (0.4001)	1				
$\Delta LnLR_p$	0.1417 (0.2283)	0.1413 (0.2298)	1			
$\Delta LnTA_p$	0.1636 (0.0729)	-0.0359 (0.7021)	0.2224 (0.0569)	1		
$\Delta ROE_p$	0.0341 (0.7188)	-0.0796 (0.4086)	-0.4499 (0.0001)	0.0344 (0.7165)	1	
$\Delta GDP$	-0.1241 (0.1750)	-0.0409 (0.6632)	-0.1707 (0.1459)	-0.1650 (0.0706)	-0.0104 (0.9118)	1
<i>Poslovne banke</i>						
$\Delta LnTL_c$	1					
$\Delta LnCASH_c$	0.1424 (0.0035)	1				
$\Delta LnLR_c$	0.3963 (0.0000)	0.0947 (0.0540)	1			
$\Delta LnTA_c$	0.7402 (0.0000)	0.1957 (0.0001)	0.3157 (0.0000)	1		
$\Delta ROE_c$	-0.1053 (0.0210)	0.0217 (0.6631)	-0.2380 (0.0000)	-0.1005 (0.0429)	1	
$\Delta GDP$	0.0666 (0.1741)	-0.0068 (0.8898)	-0.4129 (0.0000)	0.1507 (0.0020)	0.1884 (0.0001)	1

Izvor: Izračun autora (2022).

Napomena: Standardne pogreške prikazane su u zagradama.

**TABLICA 4: REZULTATI DICKEY-FULLEROVOG TESTA STACIONARNOSTI**

	$\Delta LnTL_{p/c}$	$\Delta LnCASH_{p/c}$	$\Delta LnLR_{p/c}$	$\Delta LnTA_{p/c}$	$\Delta ROE_{p/c}$	$\Delta GDP$
<i>Javne banke</i>						
t-stat	-5.7678	-9.9492	-2.9396	-3.1178	-9.9495	-4.2615
p-value	0.0000	0.0000	0.0016	0.0009	0.0000	0.0000
<i>Poslovne banke</i>						
t-stat	-14.4432	-17.2876	-5.9453	-14.7227	-18.4983	-7.5032
p-value	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

Izvor: Izračun autora (2022).

Analitički rezultati dvaju promatranih modela prikazani su u tablici 6. Za provjeru pouzdanosti rezultata regresijskih modela korišteni su Wald i Arellano-Bond testovi (tablica 5). Waldov test potvrdio je statističku značajnost cijelog modela, pri čemu je test statistike AR(1) negativan i značajan. Nasuprot tome, značajnost testne statistike AR(2) ne postoji. Ukratko, empirijski modeli su dobro specificirani, tj. autokorelacija u prvom redu potvrđena je na razini značajnosti od 5%, dok ista nije prisutna u drugom redu, kako se i očekuje za predmetne modele.

Rezultati modela sukladni su s teorijskim pretpostavkama i temeljnom hipotezom istraživanja. Monetarno popuštanje kroz različite programe korištenjem visokokvalitetnih likvidnih sredstava ( $\Delta LnCASH$ ) pomaže u održavanju likvidnosti međubankovnog tržišta (Altavilla et al., 2015), ali bez statističke značajnosti negativnog utjecaja na kreditnu aktivnost javnih banaka u postkriznom razdoblju. Protuklička programska usmjerenost javnih banaka te izuzeće od postkrizne regulatorne arhitekture usmjerava novo prikupljena visoko likvidna sredstva (dužnička i vlasnička) u rizičnu kreditnu aktiju, dok su ista kod poslovnog bankarstva u funkciji strukturne prilagodbe očuvanja kapitalne pokrivenosti. Stoga se

može ustvrditi da europska strategija za rješavanje problema visoke razine nekvalitetnih kredita u bankarskim knjigama pokazuje dugoročan učinak (Aiyar i sur., 2015), i to prije svega kod poslovnog bankarstva. Negativan utjecaj nekvalitetnih kredita i rezerviranja za potencijalne kreditne gubitke na gospodarstvo, analizirali su mnogi autori (Balgova i sur., 2018). Oni zaključuju da velika količina nenačinljivih zajmova ograničava ponudu kredita, remeti dužničko-vjerovničke odnose i pridonosi nepovjerenju u tržišnu učinkovitost. Grasmann i sur. (2019) potvrđili su slične rezultate negativnog utjecaja obujma nekvalitetnih kredita na kreditne aktivnosti. Accornero i sur. (2017) uočavaju da niska kvaliteta kredita obeshrabruje kreditne aktivnosti banaka i smanjuje ponudu bankovnih kredita (Cucinelli, 2015). Modelska izračun pokazuje visoku značajnost utjecaja rezervacija za potencijalne gubitke na kreditnu aktivnost poslovnih banaka i to očekivano pozitivnog smjera ( $\Delta LnLR$ ). Naime, postkrizno razdoblje strukturne regulatorne prilagodbe iziskuje očuvanje komitentske strukture što je prije svega potaknuto poslovni bankarski sektor na aktivan pristup u restrukturiranju i reprogramiranju obveza realnog sektora (Klinac i Ercegovac, 2018). Posebno je to pitanje naglašeno u procesu restrukturiranja obveza realnog sektora banko centričnih ekonomija Europske unije.

Za razliku od poslovnog bankarstva, javne banke pokazuju nizak stupanj negativne koreliranosti rezervacija za potencijalne gubitke s kreditnom aktivnošću i to bez statističke značajnosti. Izuzeće od regulatorne arhitekture u vremenima narasle uloge i korištenja investicijskog potencijala javnih banaka, upravo na ovoj poziciji iziskuje jasno usmjerenje i konvergenciju prema općem prihvaćenim regulatornim standardima u funkciji transparentnijeg menadžmenta strukturalnih rizika i ukupnog poslovanja u cjelini. Međutim, Gottschalk i sur. (2022) smatraju da najveće ograničenje Bazela III dolazi manje od njegove razine sveobuhvatnosti i složenosti, a više od pooštavanja razina kapitalnih zahtjeva i zahtjeva za boljom kvalitetom kapitala. Isti autori navode i da novo pravilo velike izloženosti može razvodniti fokus javnih banaka na velike infrastrukturne projekte; ponderi visokog rizika za izloženost projektnom financiranju i vlasničkom kapitalu mogu spriječiti nacionalne razvojne banke u opsežnoj upotrebi ovih modaliteta financiranja za potporu velikih i složenih projekata i aktivnosti koje uključuju financiranje inovacija (Gottschalk i sur., 2022). Nadalje, prema Ocampo i sur. (2022) oni bi također trebali biti usklađeni s ciljevima održivog razvoja i poboljšati svoju ulogu u promicanju inovacija i strukturne transformacije te podržavanju ublažavanja klimatskih promjena i prilagodbe.

Konačno, protučiklički smjer, intenzitet i značajnost utjecaja ukupne imovine javnih banaka ( $\Delta LnTA$ ) daje za pravo protagonistima aktivnijih javnih politika i potvrđuje postavljenu hipotezu ovog rada da se ponašanje javnih razlikuje od poslovnih banaka zbog različitih struktura financiranja, izuzeća od regulatornih zahtjeva i netržišno orientiranih poslovnih modela za održavanje učinkovite alokacije kreditnog potencijala. Premda na istoj poziciji i poslovne banke iskazuju svoj značajan pozitivan utjecaj na kreditnu aktivnost, ipak je intenzitet bitno slabiji i ostaje na razinama prethodno opisanih strukturnih prilagodbi postkriznoj Basel III arhitekturi (slika 1).

Utjecaj pokazatelja performansi na kreditnu aktivnost mjerena povratom na kapital ( $\Delta ROE$ ), ostaje u modelskom prikazu bez statističke značajnosti, ali očekivanog suprotnog predznaka promatranih bankovnih grupacija. Naime, struktura vlasničkog kapitala i ostalih izvora financiranja te netržišni poslovni model, determinira usmjerenost javnih banaka prema zadovoljenju programskih sadržaja proklamiranih javnih politika nasuprot dominantnih profitnih motiva tržišno orientiranog komercijalnog privatnog bankarskog sektora. Zaključno, očekivani povrat na uložena vlasnička sredstva poslovnog bankarstva dolazi iz operacija sa značajnim prihodima od trgovine na finansijskim tržištima i nekamatnim prihodima od usluga klijentima, i to bez značajne koreliranosti s kreditnom aktivnošću odnosno standardnom strukturu prihoda s visokim omjerom prihoda od kamata (Ercegovac i sur., 2020).

Kontrolna varijabla makroekonomskog okruženja rasta BDP-a pokazuje statističku značajnost i očekivani predznak u modelu poslovnog bankarstva. Povećanje BDP-a pozitivno utječe na rast kreditne aktivnosti odnosno potiče zadovoljenje potrošačkih i investicijskih deficitova od strane poslovnog bankarstva. Nasuprot tome istraživački model u slučaju javnih banaka, premda bez statističke značajnosti ipak jasno potvrđuje protučiklički karakter djelovanja istih banaka. Porastom ukupne gospodarske aktivnosti dolazi do očekivanog smanjenja utjecaja na kreditnu aktivnost, jačanjem uloge finansijskog posredništva tržišno i profitno orientiranog poslovnog bankarstva.

Koefficijenti zavisne varijable iz prethodnih razdoblja na primjeru javnih, ali i poslovnih banaka statistički nisu značajni. Ista u slučaju javnih banaka doprinose smanjenju zavisne varijable tekućeg razdoblja, dok u slučaju poslovnih banaka u prvom koraku poprima pozitivan smjer što je u skladu s očekivanjima i osnovnim prepostavkama. Naime, stagnacijski pritisci i strukturalna prilagodba gospodarskih aktivnosti

tijekom razdoblja istraživanja ostavljaju pitanje snažnijeg kreditnog ciklusa i dalje otvorenim. Konačno, podaci istraživanja potvrđuju teorijske pretpostavke da je zdravlje bankovnog sustava u cjelini povezano s gospodarskim rastom. Usporedno korištenje istih

modela u procjeni učinaka odabralih parametara na kreditnu aktivnost javnih i poslovnih banaka, nedvojbeno upućuje na opravdanost istog pristupa u predmetnom istraživanju.

**TABLICA 5: REZULTATI DIJAGNOSTIKE PANEL MODELA**

Dijagnostički testovi	Javne banke	Poslovne banke
Broj opažanja	65	358
Broj grupa	8	31
Wald $\chi^2$	36.53 (0.0000)	60.97 (0.0000)
AR(1) test	-1.2491 (0.2116)	-2.5136 (0.0119)
AR(2) test	-0.56408 (0.5727)	-1.3524 (0.1762)

Izvor: Izračun autora (2022).

**TABLICA 6: REZULTATI PANEL ANALIZE UTJECAJA NA KREDITNU AKTIVNOST JAVNIH I POSLOVNIH BANAKA**

Pokazatelji poslovanja banaka	Javne banke		Poslovne banke	
	L1	-0.021636 (0.0190769)	L1	0.006916 (0.0424196)
ΔLnTL	L2	-0.013237 (0.0188849)	L2	-0.0578086 (0.0476981)
ΔLnCASH		-0.0111677 (0.017496)		0.0107858* (0.0065079)
ΔLnLR		-0.0091902 (0.0553835)		0.1355586*** (0.0438409)
ΔLnTA		2.418061*** (0.4307712)		0.6521203*** (0.1203244)
ΔROE		-0.0024891 (0.0016963)		0.000005 (0.000611)
μ		0.0368204 (0.0312252)		0.0067224 (0.0069321)
Makroekonomsko okruženje				
ΔGDP		-0.0037016 (0.0145666)		0.0067973* (0.0069321)

Izvor: Izračun autora (2022).

**Napomena:** \* stat.sign. na 10%, \*\* stat.sign. na 5%, \*\*\* stat.sign. na 1%; Standardne pogreške prikazane su u zagradama.

#### 4. Zaključne napomene

Suvremeno razmišljanje o javnim bankama nije uspjelo objasniti heterogen pristup funkcioniranju istih sa političkih, ekonomskih i društvenih pozicija u cjelini. Rasprava o istima kroz njihovo institucionalno nasljeđe koje se proteže unatrag šest stoljeća, ideju postojanja javnih banaka gurnulo je u krilo dva suprotstavljenata bora: ortodoksnii s uobičajeno negativnim pristupom, i heterodoksnii, često pozitivan sa svojim pogledom na rast i razvoj. Međutim, usprkos očiglednoj polarizaciji stavova i to s političkog i razvojnog gledišta, prethodno suprotstavljeni pristupi ipak dijele zajedničko i

temeljno konceptualno ishodište: oblik javnog vlasništva javnih banaka logično prethodi njihovim institucionalnim funkcijama (Adams i sur., 2022). Drugim riječima, samo funkcioniranje javnih banaka i ono što rade, ne mijenja karakter *javnosti* u bilo kojem pogledu.

Tijekom globalne finansijske krize 2008.-2010., većina javnih banaka imala je protucikličku ulogu dajući kredite privatnim tvrtkama koje privremeno nisu imale pristup financiranju putem privatnih poslovnih banaka ili tržišta kapitala. To je obnovilo interes kreatora politika za ulogom javnih banaka tijekom razdoblja ekonomske krize. Štoviše, finansijska kriza

pokrenula je nove rasprave o ulozi države u gospodarstvu, a posebno u finansijskom sektoru.

Prethodna istraživanja o javnim bankama bila su usmjerenja na ispitivanje njihovih performansi i usporedbu sa privatnim finansijskim institucijama (La porta i sur., 2000.), dok su druge studije ispitivale samo razloge neuspjeha komercijalnih banaka (Antoniades, 2015). Povjesno gledano, javne banke su imale lošiji učinak od privatnih banaka u standardnim performansama uspješnosti poslovanja. Nerijetko su podložne političkom uplitanju, osobito u zemljama s ugrađenim deficitima javnog institucionalnog upravljanja što obično vodi k razvoju sumnjivih praksa kreditiranja, toksičnim bilancama te tržišnim neučinkovitostima i narušavanju principa finansijskog posredništva u cijelini. Ciljevi politike prisutni u mandatima većine javnih banaka mogu biti u suprotnosti s dugoročnom finansijskom stabilnošću i olakšati neprikladno uplitanje u njihov proces donošenja odluka.

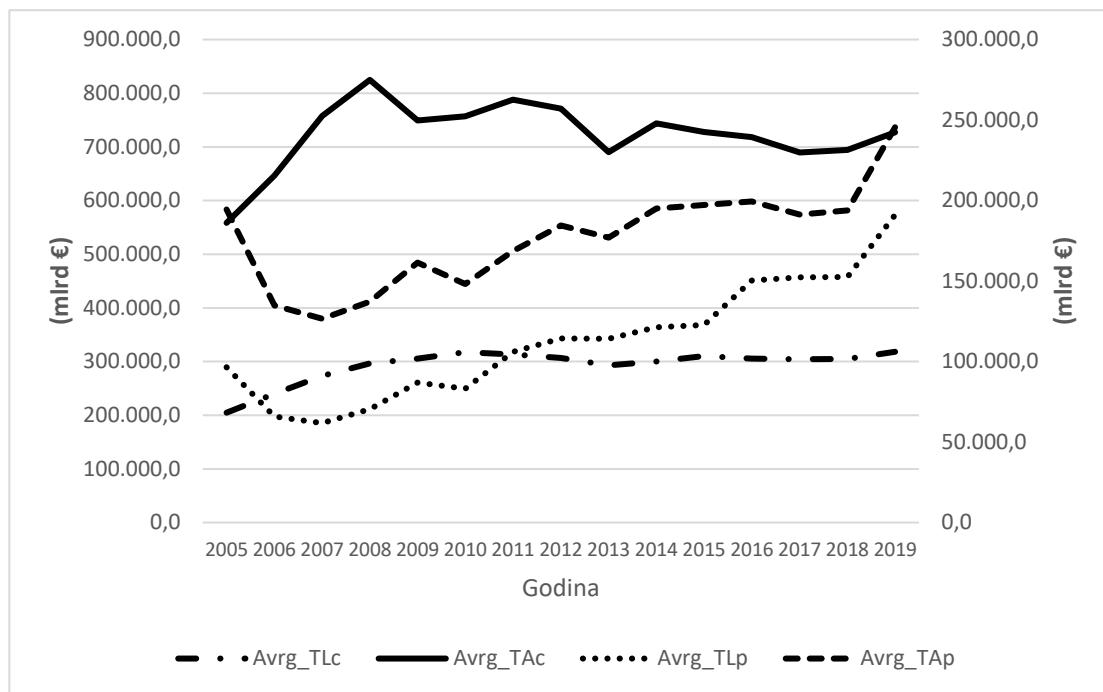
Međutim, javne banke mogu zauzeti puno važniju ulogu u ublažavanju tržišnih asimetrija i širenja pristupa financiranju premda njihova vlasnička struktura, mandat i druge specifične karakteristike mogu otvarati prostor rizicima koji su prijetnja finansijskoj održivosti i javnim financijama. Stoga, učinkovito upravljanje, regulativa i nadzor nužni su kako bi se osiguralo da javne banke budu sigurne i stabilne u ostvarenju preuzetih ciljeva javne politike. Regulatorni okvir koji se primjenjuje na javne banke ne bi trebao biti ništa manje strog od onog koji se primjenjuje na privatne banke. Temeljno načelo je da slična struktura rizika zahtjeva sličnu strukturu kapitala i ostale bonitetne zahtjeve u svim finansijskim institucijama. Konačno, intenzitet nadzora nad javnim bankama trebao bi biti razmjeran njihovom profilu rizika i sustavnoj važnosti.

Pandemija COVID-19 i potencijalna energetska kriza još jednom mogu zaoštiti pitanje kvalitete kreditnih aktiva i ukupne profitabilnosti banaka. Isto se posebno odnosi na javne banke koje su proširile opseg

djelovanja u trenucima nedostupnosti kreditnih tržišta za teško pogodjene sektore. Sljedeće razdoblje iziskuje prije svega pro aktivan stav supervizora i regulatornih autoriteta u funkciji održanja finansijske stabilnosti, čvrste strukture upravljanja, transparentnosti i održivog poslovanja javnih banaka. U ispunjavanju svojih mandata, javne banke zauzvrat trebaju dobiti punu finansijsku potporu i jamstva od strane vladajućih struktura, središnje banke pa i sustava osiguranja depozita, ali bez preferencijalnog tretmana.

Empirijski rezultati ovog istraživanja potvrđuju prethodno iznesene teze da se ponašanje javnih banaka razlikuje od poslovnih banaka zbog različitih struktura financiranja, izuzeća od regulatornih zahtjeva i netržišno orijentiranih poslovnih modela. Javne banke svojim djelovanjem stabiliziraju ponudu izvora financiranja u vremenima ekonomskih kriza održavanjem učinkovite alokacije kreditnog potencijala. Prestanak ekspanzivnih kretanja bankovnih imovina poslovнog bankarstva i posljedična regulatorna konsolidacija, upravljanje javnim bankovnim sustavom u funkciji oporavka i poticanja održivog gospodarskog rasta dovodi u prvi plan. Rezultati istraživanja su, prije svega, upućeni znanstvenoj i stručnoj javnosti s ciljem prikaza analize trenutnog stanja sustava javnih banaka i njihovog postkriznog djelovanja u usporedbi s poslovnom bankovnom industrijom Europske unije. Rezultati svakako mogu pomoći i nositeljima razvojnih politika u donošenju strateških i operativnih odluka, kao i ostalim dionicima u nastojanju za usklađenom i pojačanom političkom potporom razboritom korištenju investicijskog potencijala javnih banaka. Struktura vlasništva, izvori financiranja kao i utjecaj istog na kreditnu politiku javnih banaka, ovim istraživanjem nije obuhvaćeno i predstavlja glavni nedostatak i otvoreno pitanje za daljnja istraživanja. Stoga, analiza nove uloge i utjecaja javnih banaka na gospodarski rast i razvoj predstavlja logičan nastavak predmetnog istraživanja.

**SLIKA 1: DINAMIKA KRETANJA PROSJEČNE VRIJEDNOSTI KREDITNIH I UKUPNIH AKTIVA JAVNIH I POSLOVNIH BANAKA ODABRANOG UZORKA ISTRAŽIVANJA**



Izvor: Izračun autora (2022).

**Napomena:** Avrg\_TLc – prosječni ukupni krediti/poslovne banke (ljeva skala); Avrg\_TAc – prosječna ukupna aktiva/poslovne banke; Avrg\_TLp – prosječni ukupni krediti/javne banke; Avrg\_TAp – prosječna ukupna aktiva/javne banke

## Literatura

- [1] Accornero, M., Alessandri, P., Carpinelli, L., & Sorrentino, A.M. (2017) Non-performing loans and the supply of bank credit: evidence from Italy, *Banca D'Italia, Occasional Papers* No. 374.
- [2] Adams, M., Aydin, H.Y., Chon, H.K., Morozova, A., Iskender, E.S. (2022) Regulating, supervising, and handling distress in public banks, *IMF Departmental paper series DP/2022/010*, International Monetary Fund, Washington, DC.
- [3] Aiyar, S., Bergthaler, W., Garrido, J., Ilyina, A., Jobst, A., Kang, K., Kovtun, D., Liu, Y., Monaghan, D., & Moretti, M. (2015) A Strategy for Resolving Europe's Bad Loans, *IMF Staff Discussion Note* No. 15/19, Washington, DC, International Monetary Fund.
- [4] Aizenman, J. (2009) On the Paradox of Prudential Regulations in the Globalized Economy: International Reserves and the Crisis a Reassessment, *NBER, Working Paper* No. 14779. Available at: <https://www.nber.org/papers/w14779>
- [5] Altavilla, C., Carboni, G. & Motto, R. (2015) Asset purchase programmes and financial markets: lessons from the euro area, *Working Paper* No. 1864, European Central Bank, November 2015.
- [6] Antoniades, A. (2015) Commercial Bank Failures During The Great Recession: The Real (Estate) Story, *BIS Working Papers*, No 530, November 2015.
- [7] Bahovec, V., Erjavec, N. (2009) *Uvod u ekonometrijsku analizu*. Element, Zagreb.
- [8] Balgova, M., Nies, M. & Plekhanov, A. (2018) The Economic Impact of Reducing Non-Performing Loans, *EBRD Working Paper* No. 193, February 2018. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3119677>
- [9] Barth, J., Lin, C., Ma, Y., Seade, J., Song, F. M., (2013) Do bank regulation, supervision and monitoring enhance or impede bank efficiency?, *Journal of Banking & Finance*, 37 (8), p. 2879-2892.
- [10] Beatriz, A. (1999) Development banking, *Journal of Development Economics*, 58 (1), p. 83-100.
- [11] Bruck, N. (1998) The role of development banks in the Twenty-First Century, *Journal of Emerging Markets*, 3, p. 39-67.
- [12] Caporale, G.M., Di Colli, S., Juan Sergio Lopez, J. S. (2014) Bank lending procyclicality and credit quality during financial crises, *Economic Modelling*, 43, p. 142-157.
- [13] Cucinelli, D. (2015) The Impact of Non-performing Loans on Bank Lending Behavior: Evidence from the Italian Banking Sector, *Eurasian Journal of Business and Economics*, 8(16), 59-71.
- [14] Ercegovac, R., Pečarić, M., Klinac, I. (2020) What Determines the Price to Book Ratio in the European Banking Sector, *Finance a uver- czech journal of economics and finance*, 70 (3), p. 262-280.
- [15] Genschel, P., Jachtenfuchs, M. (2016) More integration, less federation: the European integration of core state powers, *Journal of European Public Policy* 23(1), p. 42-59.
- [16] Gottschalk, R., Castro, L.B., Xu, J. (2022) Should National Development Banks be Subject to Basel III?, *Review of Political Economy*, 34:2, 249-267, DOI: 10.1080/09538259.2021.1977541
- [17] Grasmann, P., Aspegren, M., & Willem, N. (2019) Tackling non-performing loans in Europe, *European Money and Financial Forum, Policy Note* No 107, October 2019.
- [18] Griffith-Jones, S., Ocampo, J.A. (2018) The future of national development banks, *Oxford University Press*, Oxford.
- [19] Haines, F. (2013) The Paradox of Regulation: What Regulation Can Achieve and What it Cannot, *Edward Elgar Publishing*, Cheltenham.
- [20] Klinac, I. (2021) Regulatorni aspekti analize bankovnog sustava EU-a nakon globalne financijske krize: teorijski stavovi i empirijska potvrda pristupom panel analize. U: Družić, G. & Šimurina, N. (ur.) *Zbornik radova Interkatedarskog skupa Katedri za financije*.
- [21] Klinac, I., Ercegovac, R. (2018) Banking System Adjustment to Regulatory Capital Requirements, *Croatian Economic Survey*, 20 (2), p. 69-96.
- [22] Krempl, E., Sevestre, P. (2013) Did the crisis induce credit rationing for French SMEs?, 37 (10), p. 3757-3772.
- [23] La Porta, R., Lopez de Silanes, F., Shleifer, A. (2000) Government Ownership of Banks, *NBER Working Paper* No. w7620, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=228085>
- [24] Langfield, S., Pagano, M. (2016) Bank bias in Europe: Effects on systemic risk and growth, *Economic Policy*, 31 (85), p 51-106.
- [25] Mazzucato, M., Penna, C.C. (2016) Beyond market failures: the market creating and shaping roles of state investment banks', *Journal of Economic Policy Reform*, 19(4), p. 305–26.
- [26] Mertens, D., Thiemann, M. (2017) Building a hidden investment state? The European Investment Bank, national development banks and European economic governance, *Journal of European Public Policy*, 26 (1), p. 23-43.
- [27] Ocampo, J.A., Ortega, V. (2022) The Global Development Banks' Architecture, *Review of Political Economy*, 34:2, 224-248, DOI: 10.1080/09538259.2021.1977543
- [28] Ortiz, I. (2009) Building Next-Generation Multilateral Development Banks, *Finance & Bien Commun*, 34-35 (2-3), p. 109-117.
- [29] Škrabić Perić, B. (2012) Utjecaj stranog vlasništva banke na njezin kreditni rizik u zemljama srednje i istočne Europe: dinamički panel modeli. (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Economics, University of Split, Split.
- [30] Stiglitz, J. E., Greenwald, B.C. (2014) Creating a Learning Society: A New Approach to Growth, Development, and Social Progress, Columbia University Press.
- [31] Verbeek, M (2004) *A Guide to Modern Econometrics*, 2nd ed., Erasmus University Rotterdam, John Wiley & Sons, Ltd.
- [32] Wooldridge, J.M. (2002) *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England.
- [33] Yeyati, E. L., Micco, A., Panizza, U. (2004) Should the Government Be in the Banking Business? The Role of State-Owned and Development Banks, Inter-American Development Bank, Research Department, *Working Paper* No. 4379.

## Dodatak

**TABLICA 7. EMPIRIJSKI UZORAK BANKOVNIH PODATAKA (2005. - 2019.)**

<b>Banka</b>	<b>Zemlja</b>	<b>LnTL</b>	<b>LnCASH</b>	<b>LnLR</b>	<b>LnTA</b>	<b>ROE</b>
<b>Javne banke</b>						
Agence Francaise De Developp	France	10.1	4.6	6.4	10.3	4.4
Agenzia Nazionale Per L'Attr	Italy	6.7	1.1		7.5	-1.0
BNG Bank NV	Netherland	10.9	7.3	3.8	11.7	8.8
BPIFrance Financement SA	France	8.6	5.0	6.5	10.3	4.1
Cassa Depositi & Prestiti	Italy	12.3	2.8	5.4	12.7	10.3
EBRD	GB	9.6	7.3	6.9	10.7	3.3
EIB	Luxembourg	12.9	4.4	5.3	13.1	4.7
Instituto De Credito Oficial	Spain	10.6	5.4	7.1	11.0	2.0
KfW	Germany	11.6	6.7	7.9	13.0	3.9
Nederlandse Waterschaps Bank	Netherland	10.4	6.3		11.1	5.6
<b>Poslovne banke</b>						
ABN Amro Group NV	Netherland	12.5	9.1	8.3	12.9	8.3
Banco Bilbao Vizcaya	Spain	12.8	10.2	9.3	13.3	12.5
Banco De Sabadell, SA	Spain	11.5	8.1	8.1	11.8	8.3
Banco Santander, SA	Spain	13.5	11.0	9.8	14.0	10.2
Bankia, SA	Spain	11.8	8.5	8.8	12.4	1.5
Bankinter, SA	Spain	10.7	6.9	6.6	11.0	10.8
Barclays, PLC	GB	13.1	11.1	8.9	14.3	8.1
BNP Paribas, SA	France	13.4	11.0	10.0	14.5	9.5
CaixaBank, SA	Spain	12.3	9.0	8.9	12.7	4.3
Commerzbank, AG	Germany	12.4	9.5	8.5	13.3	1.3
Crédit Agricole, SA	France	12.7	10.4	9.3	14.2	5.0
Credit Suisse Group AG	Switzerland	12.2	10.9	6.7	13.6	5.5
Danske Bank, A/S	Denmark	12.3	8.5	7.8	13.0	6.8
Deutsche Bank, AG	Germany	12.7	10.3	8.1	14.3	3.1
Dexia, SA	Belgium	11.9	8.3	7.0	12.7	-2.7
DNB, ASA	Norway	11.9	8.9	6.9	12.4	13.6
Erste Group Bank, AG	Austria	11.8	9.1	8.5	12.2	7.3
HSBC Holdings, PLC	GB	13.6	11.2	9.2	14.5	8.5
Intesa Sanpaolo, SpA	Italy	12.8	8.7	9.9	13.4	5.5
Jyske Bank, AS	Denmark	10.2	5.9	6.1	10.7	10.3
KBC Group, NV	Belgium	11.8	8.9	8.2	12.6	7.1
Lloyds Banking Group, PLC	GB	13.1	10.4	8.7	13.7	7.7
Nordea Bank, ABP	Finland	12.5	9.6	7.6	13.2	12.6
Raiffeisen Bank Int., AG	Austria	11.1	9.0	8.0	11.6	10.3
Royal Bank of Scotland, PLC	GB	13.2	10.9	9.3	14.1	-2.7
Skandinaviska Enskilda Banken, AB	Sweden	11.8	9.1	6.7	12.5	11.9
Société Générale	France	12.8	10.5	9.4	14.0	6.8
Standard Chartered, PLC	GB	12.1	10.2	7.9	12.9	9.0
SwedBank, AB	Sweden	11.8	8.8	6.5	12.2	13.1
UBS Group, AG	Switzerland	12.4	10.4	6.7	13.8	3.4
UniCredit, SpA	Italy	13.1	9.3	10.3	13.7	1.0

Izvor: Bloomberg, izračun autora (2021).

# Nastava na daljinu: nužnost ili ne – stavovi učenika i studenata

**Tomislav Cerinski<sup>1</sup>, Alisa Bilal Zorić<sup>2</sup>, Kristijan Čović<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Osnovna škola Ludevita Gaja, Ljudevita Gaja 2, Zaprešić, Hrvatska, tcerinski@bak.hr

<sup>2</sup>Veleučilište Baltazar, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, abilal@bak.hr

<sup>3</sup>Veleučilište Baltazar, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, kcovic@bak.hr

## Sažetak

*Nastava na daljinu oblik je školovanja koje se ne odvije u učionici ili predavaonici, nego od kuće putem pošte, elektroničke pošte ili interneta. O tom obliku nastave najčešće se govori u ratnim i drugim "nestandardnim" vremenima. Nažalost, pandemija uzrokovana virusom COVID-19 prisilila je prelazak na takav oblik nastave gotovo sve dionike obrazovnog procesa, od osnovne škole do sveučilišta. Postoje brojna istraživanja koja govore u pozitivnom, ali i negativnom kontekstu, te o dobrotivi i uspjehu takvog oblika nastave. Budući da nove generacije učenika i studenata traže stalnu prilagodbu sadržaja, nužno je da se i njihovi edukatori (učitelji, profesori) prilagođavaju novim vremenima, korištenju modernijih tehnologija i međusobnoj suradnji. U istraživanju je korišten Upitnik stavova prema e-učenju (Brumini i sur., 2012). Analizirani su relevantni sekundarni izvori, studije slučaja i dostupna provedena istraživanja. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na slaganje obje grupe (učenici i studenti) s tvrdnjom da je današnje obrazovanje nezamislivo bez primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Studenti su skloniji nastavi na daljinu nego učenici osnovnih škola kojima je ipak draži klasični oblik školovanja. Slični rezultati dobiveni su i u istraživanju koje je provela Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO, 2020). Dobiveni rezultati mogu se povezati s činjenicom da studenti općenito imaju više iskustva pri korištenju računalnih tehnologija, ali i s činjenicom da predavači na fakultetima drugačije pristupaju studentima te imaju izravniju međusobnu komunikaciju. Za dobivanje kompletnejih rezultata trebalo bi ispitati stavove učitelja u školama i predavača na fakultetima kako bi se dobili rezultati s druge strane katedre. Na kraju rada dane su smjernice za daljnja poboljšanja obrazovnog procesa i nastave na daljinu na svim razinama obrazovanja s ciljem kreiranja što uspješnijeg i kvalitetnijeg.*

## Ključne riječi

Edukacija, nastava na daljinu, poučavanje

## Abstract

*Distance learning is a form of schooling that does not take place in a classroom, but from home by mail, email or the Internet. This form of teaching is commonly referred to in war or other "non-standard" times. Unfortunately, the pandemic caused by the COVID-19 virus has forced almost all stakeholders in the educational process, from primary school to university, to switch to this form of teaching. Many research shows the pros and cons as well as the benefits and success of this form of teaching. As new generations of pupils and students require constant adaptation of content, teachers must adapt to new times, the use of modern technologies and cooperation. The following scales was used in the research: A questionnaire on attitudes toward e-learning (Brumini i sur., 2012). Relevant secondary sources, case studies and research were analyzed during the writing of the paper. The results of the research show that both groups (pupils and students) agree with the statement that today's education is inconceivable without the application of information and communication technologies. Students are more inclined to distance learning than primary school students who still prefer the classical form of schooling. Similar results were obtained in a study by the Agency for Science and Higher Education (AZVO, 2020). The obtained results can be related to the fact that students generally have more experience in using computer technologies, but also to the fact that lecturers at colleges have a different approach to students and more direct communication with each other. For more complete results it is necessary to test the attitudes of school*

*teachers and professors to obtain results from the other side of the process. At the end of the paper, guidelines are given for further improvement of the educational process and distance learning at all levels of education to create the most successful and high-quality educational system.*

**Keywords**

*Education, Online teaching, Students*

## Uvod

Govoreći općenito o pojmu nastave na daljinu, može se reći da to nije novi pojam, već se isti javlja i u prošlosti (u drugome obliku) kada se za dopisno školovanje koristilo telefon, radio, televizija i sl. (Huzjak, 2010; Brebrić, 2020), a u današnje vrijeme je aktualno zbog drugih razloga. Brojna istraživanja trenutno su usmjerena prema obrazovanju i nastavi na daljinu, s ciljem uspješnijeg načina poučavanja. Nakon što je cijeli svijet zahvatila pandemija uzrokovana virusom Covid-19, krenula je, gotovo preko noći, neplanirana nastava na daljinu. Nastavu na daljinu različiti autori različito definiraju, ali se svi slažu da ona predstavlja primjenu informacijsko-komunikacijskih tehnologija u procesu poučavanja s udaljenih mesta. U literaturi se pojavljuju istoznačnice kao što su mrežno učenje, online obrazovanje, e-učenje, učenje na daljinu, e-obrazovanje, online nastava, nastava na daljinu (Nemeth-Jajić i Jukić, 2021; Čubrić, 2021). Neki autori rade razliku među nabrojanim pojmovima stavljajući naglasak ili na IKT ili na pedagoški aspekt, dok se u ovom radu pod nastavom na daljinu ili online nastavom podrazumijeva nastava koja se ne odvija u učionici nego se prenosi putem informacijsko-komunikacijskih uređaja.

Mnogi nastavnici u početku nisu bili pripremljeni ili dovoljno educirani o novonametnutom načinu poučavanja, bili su prisiljeni učiti "u hodu" i proširivati svoje kompetencije, sve s ciljem što uspješnijeg poučavanja i kvalitetnijeg konačnog ishoda poučavanja (Bulić i Novoselić, 2016; Đorđić i sur., 2021; Marciuš Logožar, 2021; Prensky, 2001). Neka prijašnja istraživanja o iskustvima prema nastavi na daljinu ukazuju da je taj oblik nastave bolje prihvaćen od redovne nastave unutar školskih zidova (Brumini i sur., 2012). Što se tiče percepcije i stavovima o prelasku s učioničke nastave na nastavu na daljinu, istraživanja pokazuju značajne razlike na način da je to teže prihvatići učiteljima nego li učenicima. Jedni i drugi uglavnom su se educirali samostalno i počeli su koristiti alate koje prije nisu nikada trebali (Kostović-Vranješ, Bulić i Periša, 2021). Isto tako, istraživanja napominju kako nisu svi obrazovni sadržaju jednako poželjni u svakome obliku izvođenja nastave (Kalamković, Halaši i Kalamković, 2013).

## 1. Nastava na daljinu u vrijeme pandemije

Nastava na daljinu zapravo je oblik prenošenja znanja bez fizičke prisutnosti i kontakta učenika i nastavnika, koji se odvija u virtualnome okružju uz podršku digitalnih tehnologija (Čubrić, 2021). Iako

obrazovni sustav teži digitalizaciji, pandemija je uvelike ubrzala taj proces. Pojedini istraživači (npr. Nadrljanski, 2006) upozoravali su da bi zbog pretjerane digitalizacije bez stručne i znanstvene analize u konačnici moglo doći do vrlo loših posljedica. Svako uvođenje novih tehnologija ima određene prednosti, ali i nedostatke. Pojedine aktivnosti mogu umanjiti aktivnosti učenika i studenata na nastavi. U nastavi na daljinu otežava se mogućnost ispunjavanja određenih zadataka, ali i procjene stručnosti i zalaganja nastavnika (Zoretić i sur., 2021). Nakon što je uvedena nastava na daljinu, brojne škole i obrazovne institucije otvorile su virtualne učionice i kanale na za to namijenjenim platformama (npr. Google Classroom, Zoom, MS Teams i drugo), dok su učitelji radi brzine i jednostavnosti korištenja kao sredstvo komunikacije s učenicima češće koristili Viber, a tek nakon toga električnu poštu (Đordić i sur., 2021; Marciuš Logožar, 2021). Sve što je do tada bilo zamišljeno da se koristi samo u poslovnome svijetu, postalo je uobičajeno i u obrazovanju, pa su neki nastavnici nastavu izvodili i putem video-poziva. Nastavni sadržaji su se u kratkome vremenu morali prilagoditi novom obliku izvođenja nastave i IKT tehnologijama (Čurković i sur., 2020).

Studenti su kod nastave na daljinu isticali njenu korisnost, pristupačnost i učinkovitost, te manjak kvalitete interakcije i socijalizacije u odnosu na klasičnu nastavu (Bušelić, 2021). Istraživanja pokazuju da se u Hrvatskoj tijekom pandemije 66 % nastave izvodilo online, što je većini studenata i bio željeni oblik nastave (Agencija za znanost i visoko obrazovanje, 2021). Isto istraživanje navodi kako polovica studenata nastavu u online okruženju vidi kao dobro mjesto za neetičko ponašanja prilikom provjera znanja. Prijašnja istraživanja također ističu veći udio prepisivanja

U trenucima kada je slabiji nadzor nad njima (Šimić Šašić i Klarin, 2009) učenički doživljaj ukazuje da se oni dobro snalaze u virtualnim učionicama, a njih 54.9 % procjenjuje da kod kuće imaju potrebnu informatičku opremu (Lovrić i Bjeliš, 2021). Isto istraživanje navodi kako učenicima najveći problem predstavljaju kratki rokovi za izradu i predaju domaćih uradaka. Prednost nastave na daljinu uočena je u lakšem pristupu materijalima, mogućnosti ponovnog gledanja videomaterijala, razvijanju osobne odgovornosti za učenje i lakšoj organizaciji vlastitog vremena. Negativne strane ogledaju se u manjku interakcije nastavnika i studenata (Gökbüllüt, 2020). Istraživanja također ukazuju da se smanjuje i učenička procjena i doživljaj bitnosti uloge nastavnika kod izvođenja nastave na daljinu: smanjuje se inspirativno predavanje, smanjuje

se mogućnost diskusija, dok se povećava opterećenje radi samostalnog učenja (Zoretić i sur., 2021). Kao glavni nedostatak nastave na daljinu ističe se nedostatak međusobnog druženja, previše sjedenja ispred ekrana te pad motivacije. Unatoč svim iznesenim nedostacima nastave na daljinu, važno je istaknuti da obrazovanje bez nje ne bi bilo moguće u doba pandemije.

Pojedina dosadašnja istraživanja ističu da se poučavanje putem video poziva pokazalo pozitivno, kako za učenike/studente, tako i za njihove nastavnike (Brändström, Wiklund i Lundström, 2012) iako se upozorava da izolacija pojedinaca može biti bitan čimbenik prema demotiviranju na rad (Koutsoupidou, 2015), ali i prema mentalnom zdravlju (Cao i sur., 2020). Isto tako nedovoljna tehnička opremljenost nastavnika, sporija internetska veza i nedovoljan broj nastavnika koji su spremni na potpuno korištenje IKT opreme i specijaliziranih znanja kod tehnoloških dostignuća dodatno negativno utječe na stavove i motivaciju, posebice uz nedovoljno danih uputa od strane Ministarstava i drugih državnih institucija (Jarvis, 2002; Campbell i Berge, 2009; Brändström, Wiklund i Lundström, 2012; Calderón-Garrido i Gustems, 2021).

## 2. Metodologija

### 2.1. Ciljevi istraživanja i istraživački zadatci

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati postoje li razlike u doživljaju nastave na daljinu među učenicima viših razreda predmetne nastave i studenata Veleučilišta Baltazar. Istraživanjem se željelo ispitati stavove obje grupe ispitanika prema nastavi na daljinu.

Hipoteze:

H1 Studenti procjenjuju pozitivnije stavove prema nastavi na daljinu nego učenici osnovnih škola.

H2 Studenti procjenjuju manje negativnih stavova prema nastavi na daljinu nego učenici osnovnih škola.

### 2.2. Instrumenti

Upitnik stavova prema e-učenju (Brumini i sur., 2012) u originalu se sastoji od 24 tvrdnje i dva faktora (pozitivan stav prema e-učenju i negativan stav prema e-učenju) koje se procjenjuju pomoću Likertove skale pet stupnjeva slaganja. Originalna skala validirana je u okruženju visokoškolskog obrazovanja, a budući da se istraživanje odnosi i na kontekst osnovnoškolskog obrazovanja, neke su tvrdnje preformulirane.

Faktorska analiza metodom glavnih komponenti ukazala je na dvofaktorsku strukturu, a iz upitnika je izbačeno sedam tvrdnji koje su spomenuta strukturu remetile budući da zajednički opisuju oba faktora. Konačno dvofaktorsko rješenje opisuje 48.13 % varijance ( $KMO = 0.861$ ;  $\chi^2_{df136} = 968.19$  s  $p = 0.000$ ), pri čemu se prva komponenta sastoji od devet, a druga od osam tvrdnji. Prvi faktor nazvan je Pozitivan stav prema učenju na daljinu, a drugi Negativan stav prema učenju na daljinu. Koeficijent pouzdanosti za prvi faktor iznosi  $\alpha = 0.860$ , a za drugi  $\alpha = 0.807$ . Koeficijenti pouzdanosti upitnika iz istraživanja koje su proveli Brumini i sur. (2012) iznose  $\alpha = 0.87$ .

Tvrđnje koje najbolje opisuju pozitivne stavove su: Razgovori na forumu potiču me na razmišljanja o temi o kojoj raspravljamo i Nastava čiji su sadržaji dostupni na mrežnim stranicama kvalitetnija je. Negativne stavove prema nastavi na daljinu najbolje opisuju tvrdnje poput: Učenje uz pomoć informatičke tehnologije je nepotrebno i Smatram da je korištenje računalne tehnologije nepotrebno u nastavi.

Upitnik demografskih pokazatelja, kojim se ispitao spol, razina školovanja i opći školski/studentski uspjeh učenika/studenta.

### 2.3. Postupak

Istraživanje je provedeno putem online upitnika. Upitnici su učenicima podijeljeni putem elektroničke pošte njihovih roditelja kako bi se poštivala etička prava u provedbi istraživanja s maloljetnim osobama. Što se tiče studenata, upitnici su podijeljeni putem elektroničkog sustava Baltazar. Svim ispitnicima napomenuto je kako je istraživanje anonimno i da mogu odustati u svakome trenutku.

### 2.4. Uzorak istraživanja

U istraživanju su sudjelovali učenici viših razreda (sedmi i osmi razred) osnovne škole i studenti prediplomskog studija Veleučilišta Baltazar. Istraživanju je pristupilo 33 studenta i 102 učenika. Od ukupnog broja 47 je muških, a 88 ženskih osoba.

## 3. Rezultati i rasprava

Deskriptivni podaci (Tablica 1) pokazali su da su podaci normalno distribuirani te se u dalnjim koracima koristila parametrijska tehnika obrade podataka.

**TABLICA 1: DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA STAVOVE O E-UČENJU I OPCI ŠKOLSKI USPJEH (N = 135)**

Var.	Teor. raspon	Min	Max	AS	Skewness	Kurtosis
Stavovi o e-učenju						
Poz. stav.	1 - 5	1.67	5	3.71 ± 0.89	-0.831	-0.355
Neg. stav.	1 - 5	1	4.67	2.64 ± 0.91	-0.374	0.423
Opći šk. uspj.	1 - 5	1	5	4.28 ± 0.78	-1.091	0.159

Izvor: Izrada autora

Značajna razlika (Tablica 2) među grupama učenika i studenata utvrđena je u razini pozitivnih stavova prema nastavi na daljinu koju su pozitivnije procjenjivali studenti ( $p < 0.001$ ). Višu razinu negativnih stavova prema nastavi na daljinu imali su učenici osnovnih škola ( $p < 0.001$ ). S druge strane, značajno viši prosjek ocjena imali su učenici sedmog i osmog razreda ( $p = 0.041$ ).

**TABLICA 2: REZULTATI T-TESTA)**

Varijabla	Studenti (N = 33)	Škola (N = 102)	p	Varijabla	Studenti (N = 33)
Stavovi prema nastavi na daljinu					
Pozitivni stavovi	4.56	0.76	3.43	0.83	0.000*
Negativni stavovi	2.00	0.98	2.85	0.78	0.000*
Opći školski uspjeh	3.58	0.75	4.51	0.64	0.041*

Izvor: Izrada autora

Pearsonovi koeficijenti povezanosti (Tablica 3) ukazali su na značajnu povezanost općeg školskog uspjeha i pozitivnih stavova prema nastavi na daljinu ( $r = 0.554$ ) te negativnu povezanost općeg školskog uspjeha i negativnih stavova prema nastavi na daljinu ( $r = -0.406$ ).

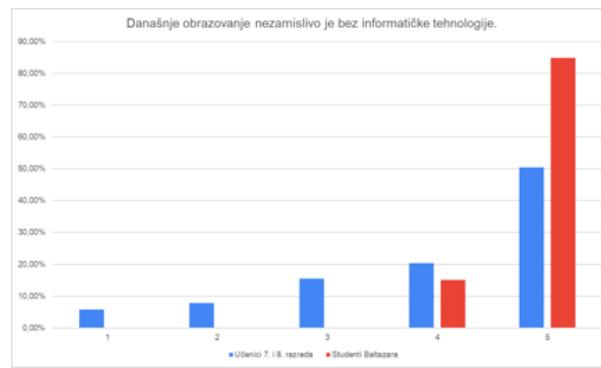
Do sada provedena istraživanja pokazala su kako opći školski uspjeha opada s prelaskom na više razine školovanja (npr. Cerinski, 2021) (odnosi se na prosjek u istoj instituciji ili pri prelasku u višu razinu školovanja: osnovna škola → srednja škola → fakultet).

**TABLICA 3: PEARSONOVI KOEFICIJENTI SVIH ISPITIVANIH VARIJABLJI**

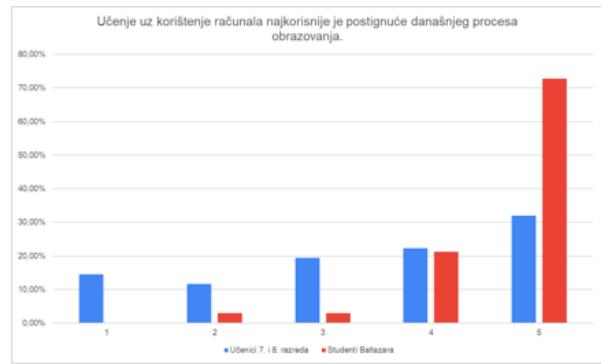
	1.,	2.,	3.,	4.,
1. Spol	1	-0.090	0.036	0.036
2. Opći šk. uspj.		1	0.544**	-0.406**
3. Poz. Stav			1	-0.487**
4. Neg. Stav				1

Izvor: Izrada autora

Uzveši u obzir slaganje s pojedinim tvrdnjama, vidljivo je kako se obje grupe (učenici i studenti) slažu s navodom da je današnje obrazovanje nezamislivo bez korištenja informatičkih tehnologija (Grafikon 1), dok su kod tvrdnje da je korištenje računala najkorisnije postignuće današnjeg obrazovnog sustava mišljenja učenika osnovnih škola podijeljena (Grafikon 2).

**GRAFIKON 1: DANAŠNJE OBRAZOVANJE NEZAMISLIVO JE BEZ INFORMATIČKE TEHNOLOGIJE**

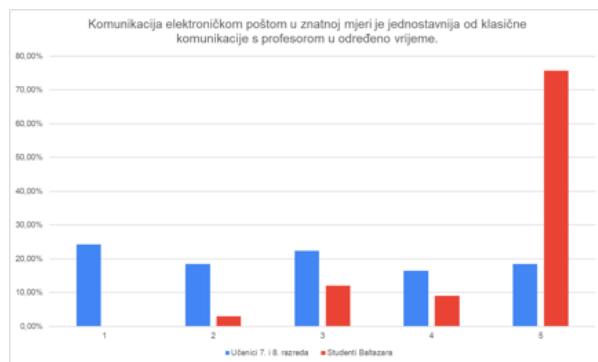
Izvor: Izrada autora

**GRAFIKON 2: UČENJE UZ KORIŠTENJE RAČUNALA NAJKORISNIJE JE POSTIGNUĆE DANAŠNJEK PROCESA OBRAZOVANJA**

Izvor: Izrada autora

Jednako tako podijeljena su mišljenja oko konstatacije da je komunikacija putem elektroničke pošte jednostavnija nego li klasična komunikacija (Grafikon 3). Ovo zadnje spomenuto može biti povezano s činjenicom da se učenici osnovne škole češće ustručavaju slati elektroničku poštu svojim učiteljima, ali i da su više nesigurni u slanje iste, pa i to može utjecati na njihova stajališta (Dukić i Let, 2012). Dosadašnja istraživanja ističu pozitivnu povezanost procjene samoučinkovitosti učenika pri korištenju računala i njihove procjene akademske učinkovitosti budući da je oboje važno za pozitivan doživljaj nastave na daljinu (Jan, 2015).

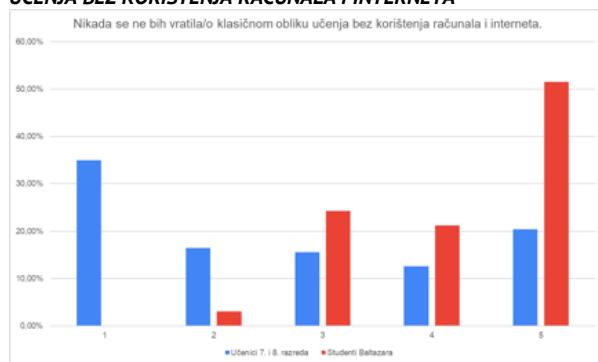
**GRAFIKON 3: KOMUNIKACIJA ELEKTRONIČKOM POŠTOM U ZNATNOJ MJERI JE JEDNOSTAVNIJA OD KLASIČNE KOMUNIKACIJE S PROFESOROM U ODREĐENO VRIJEME**



Izvor: Izrada autora

Studenti se uglavnom slažu da se ne bi nikada vratili na klasičan oblik nastave, dok su učenička mišljenja podijeljena (Grafikon 4). Navedeno može biti povezano s tim da su studenti u većem postotku osobe koje su u radnome odnosu i više im odgovora ovaj oblik nastave, dok je u početnom stupnju obrazovanja (osnovnoškolsko obrazovanje) bitna izravna interakcija učenik-učitelj. Rezultati sličnih istraživanja navode kako učenici u nastavi na daljinu više vole interaktivne sadržaje poput praktičnih predmeta umjesto isključivo teorijske predmete (Ristivojević i Svalina, 2022).

**GRAFIKON 4: NIKADA SE NE BIO VRATIO/LA KLASIČNOM OBLIKU UČENJA BEZ KORIŠTENJA RAČUNALA I INTERNETA**

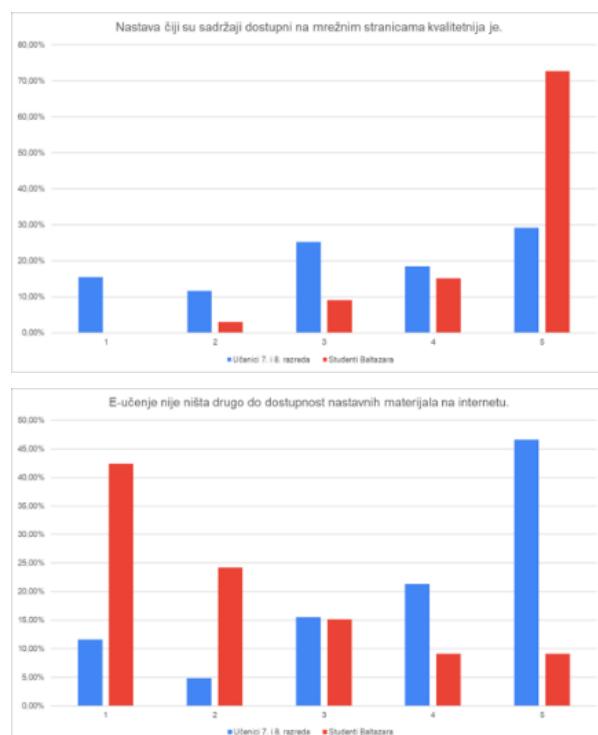


Izvor: Izrada autora

Studenti se uglavnom slažu s tvrdnjom da je nastava čiji su sadržaji dostupni na mrežnim stranicama kvalitetnija, dok učenici imaju podijeljena mišljenja (Grafikon 5). Za navedeno postoje različita pojašnjenja: nastava za osnovne škole provodila se i putem "Škole na trećem" gdje su učenici dobivali jedinstven način poučavanja, koristili su se gotovi materijali dani od izdavačkih kuća ili od strane Ministarstva (Kostović-Vranješ i sur., 2021). Spomenuti način poučavanja pojedine je učenike demotivirao od nastave na daljinu budući da nisu navikli samostalno obrađivati pojedine dijelove gradiva. Roditelji, koji su za pojedine učenike bili ključni faktor obrazovanja, su u pojedinim

trenucima bili odsutni, te se učenici nisu imali kome obratiti za pomoć. Kao ključan faktor uspjeha Marciuš Logožar (2021) ističe motivaciju budući da učenici imaju viši stupanj autonomije koji je usmjeren prema razvoju kompetencija i konstrukciji znanja.

**GRAFIKON 5: NASTAVA ČJI SU SADRŽAJI DOSTUPNI NA MREŽnim STRANICAMA JE KVALITETNIJA**



Izvor: Izrada autora

Budući da su se na Veleučilištu Baltazar Zaprešić dva studija djelomično izvodila online i prije pandemije, nastavnici su bili upoznati s izvođenjem nastave na daljinu te isto može biti razlog više razine zadovoljstva i pozitivnijih stavova studenata prema učenju na daljinu. Sustav za učenje na daljinu Baltazar (unutar kojega svaki kolegij ima svoju stranicu na kojoj se nalaze sve potrebne informacije i materijali za svladavanje kolegija) koristio se dugi niz godina i prije pandemije te su se studenti već naviknuli na njegovo korištenje. Također, većina studenata koji su sudjelovali u istraživanju su izvanredni studenti što podrazumijeva da su uz studiranje vjerojatno i zaposleni, te su imali neometan pristup informatičkoj tehnologiji potrebnoj za izvođenje nastave na daljinu. S druge strane, učenicima je bio šok odjednom početi pratiti nastavu putem mobitela, tableta ili računala. Mnogi od njih nisu imali dovoljno informatičke pismenosti za svladati sve što se od njih tražilo budući da ni nastavnici nisu imali jedinstven oblik komunikacije prema njima (kao sustav Baltazar kod studenata). Često su se za različite predmete koristile različite platforme, ovisno o spremnosti i

pripremljenosti nastavnika pa su korišteni MS Teams, Viber, Google Classroom, Zoom, elektronička pošta i drugo (Nash, 2020). Škole također nisu bile pripremljene za prelazak na nastavu na daljinu, nije postojala odgovarajuća infrastruktura, edukacija i informatička podrška za nastavnike i učenike. Sve je to moglo utjecati na negativne stavove kod učenika koji su se pokazali u ovome istraživanju, ali i u drugima (Okičić i sur., 2020; Zhang i sur., 2020). Dodatni čimbenik koji je mogao utjecati na rezultate jest činjenica da 43.2 % učenika izjavljuje kako računalo moraju dijeliti s drugim ukućanima, a 11.9 % njih izjavljuje da uopće nemaju računalo (Ćurković i sur., 2020). Osim spomenutoga, kao dodatni izazov javlja se i „problem“ prilikom vrednovanja i ocjenjivanja nastave na daljinu kod kojega se također javljaju brojni nedostaci budući da učitelji nisu mogli realno procijeniti stečena znanja kod učenika/studenata (Tolnauer-Ackermann, Jemrić Ostojić i Jurina Babović, 2020). Ono što dodatno ističu pojedina istraživanja jest podatak da se često nastavnici „zaigraju“ i putem nastave na daljinu zadaju više dodatnih zadataka nego li bi to bilo u klasičnoj nastavi te učenici i studenti uz nastavu moraju provoditi dodatnih nekoliko sati uz računala svakodnevno kako bi riješili te zadatke (Brebrić, 2020). Općeniti rezultati istraživanja pokazali su kako studenti ipak više „vole“ klasičnu nastavu u učionici nego li nastavu putem računala (Chakraborty i sur., 2021).

#### 4. Zaključak

Nastava na daljinu poseban je oblik nastave koji zahtijeva pomno planiranje, odgovarajuću infrastrukturu, te edukaciju svih dionika. Nastava na daljinu nametnuta pandemijom nije imala ispunjene gore navedene preduvjete u svim osnovnim i srednjim školama, ali ni fakultetima te se može smatrati da nisu ispunjena sva očekivanja od ovog oblika nastave.

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati stavove i moguće razlike u doživljaju nastave na daljinu među učenicima viših razreda predmetne nastave i studentima Veleučilišta Baltazar Zaprešić. Rezultati istraživanja utvrdili su značajne razlike u razini pozitivnih stavova prema nastavi na daljinu koju značajno višom razinom procjenjuju studenti. Značajna razlika utvrđena je i u razini negativnih stavova prema nastavi na daljinu gdje višu razinu negativnosti procjenjuju učenici osnovnih škola. Rezultate ovog istraživanja ne možemo generalizirati zbog činjenice da nisu ni svi fakulteti imali jednak prelazak na online nastavu. Objasnjenje može biti povezano s istim razlozima kao što je i za pozitivne stavove i dostupnost navedene tehnologije. Dobro planirani prelazak na nastavu na daljinu (online

nastavu) vjerojatno ne bi izazvao tako veliki šok kod učenika i budućnost nastave vjerojatno je u kombiniranom načinu nastave na daljinu i nastave uživo.

Preporuke za daljnja istraživanja su uključivanje studenata više različitih studija (npr. studente informatičkih studija i one kojima informatika nije u središtu obrazovanja) kako bi se dobili općenitiji rezultati. Poželjno bi bilo uključiti i više socioekonomskih pokazatelja koji bi mogli dati bolju sliku drugih čimbenika koji bi mogli utjecati na njihove stavove. Također, za dobivanje kompletnejih rezultata o nastavi na daljinu, bilo bi dobro ispitati stavove učitelja u školama i predavača na fakultetima kako bi se dobili rezultati s druge strane katedre

#### Literatura

- [1] Agencija za znanost i visoko obrazovanje (2021) Studenti i pandemija: Kako smo (pre)živjeli? Zagreb: Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Zagreb
- [2] Brändström, S., Wiklund, C. i Lundström, E. (2012) 'Developing distance music education in Arctic Scandinavia: electric guitar teaching and master classes', *Music Education Research*, 14(4), pp. 448–456. Available at: <https://doi.org/10.1080/14613808.2012.703173>.
- [3] Brebrić, Z. (2020) 'Stavovi učenika o nastavi na daljinu tijekom pandemije – prijedlozi unaprjeđivanja', *Bjelovarski učitelj: časopis za odgoj i obrazovanje*, 25(1–3), pp. 33–40.
- [4] Brumini, G. i sur. (2012) 'Obliskovanje i validacija upitnika kojim se mjeri stav studenata prema e-učenju', *Medicina Fluminensis : Medicina Fluminensis*, 48(1), pp. 48–56.
- [5] Bulić, M. i Novoselić, D. (2016) 'Kompetencije učitelja biologije za izradu računalnih sadržaja i uporabu informacijsko-komunikacijskih tehnologija', *Magistra Iadertina*, 11(1), pp. 89–104.
- [6] Bušelić, A. (2021) Stavovi studenata o iskustvu studiranja u uvjetima nastave na daljinu. info:e-repo/semantics/masterThesis. University of Split. Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Split. Available at: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:172:995938> (Accessed: 9 June 2022).
- [7] Calderón-Garrido, D. i Gustems, J. (2021) 'Adaptations of music education in primary and secondary school due to COVID-19: the experience in Spain', *Music Education Research*, 23, pp. 139–150.
- [8] Campbell, D. and Berge, Z.L. (2009) 'Teaching Style in the Online Classroom'. Available at: <https://doi.org/10.13016/m2pkwi-6agj>.
- [9] Cao, W. i sur. (2020) 'The psychological impact of the COVID-19 epidemic on college students in China', *Psychiatry Research*, 287, p. 112934.
- [10] Cerinski, T. (2021) 'Doživljaj učenika predmetne nastave o nastavi na daljinu', *Acta Iadertina*, 18(1), pp. 7–27.
- [11] Chakraborty, P. i sur. (2021) 'Opinion of students on online education during the COVID-19 pandemic', *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(3), pp. 357–365.
- [12] Čubrić, M. (2021) 'Nastava na daljinu', *Hrvatski jezik : znanstveno-popularni časopis za kulturu hrvatskoga jezika*, 8(1), pp. 12–14.

- [13] Ćurković, N., Krašić, S. i Katavić, I. (2020) 'Stavovi učitelja i roditelja učenika osnovnih škola o nastavi na daljinu', *Odgojno-obrazovne teme*, 3(5), pp. 5–24.
- [14] Đorđić, D.M., Cvjetić, M.M. i Damjanović, R.D. (2021) 'Iskustva učitelja i nastavnika tokom realizacije nastave na daljinu usled pandemije virusa korona (COVID-19)', *Inovacije u nastavi - časopis za savremenu nastavu*, 34(2), pp. 86–103.
- [15] Dukić, D. i Let, D. (2012) 'Analiza korištenja informacijskih i komunikacijskih tehnologija u osnovnoškolskoj populaciji', *Tehnički glasnik*, 6(1), pp. 65–68.
- [16] Gökbüllüt, B. (2020) *Distance Education Students' Opinions on Distance Education, Enriching Teaching and Learning Environments With Contemporary Technologies*. IGI Global.
- [17] Huzjak, M. (2010) 'Obrazovanje na distancu i e-učenje u likovnoj kulturi', *Metodika : časopis za teoriju i praksu metodikâ u predškolskom odgoju, školskoj i visokoškolskoj izobrazbi*, 11(20), pp. 8–22.
- [18] Jan, S.K. (2015) 'The Relationships Between Academic Self-Efficacy, Computer Self-Efficacy, Prior Experience, and Satisfaction With Online Learning', *American Journal of Distance Education*, 29(1), pp. 30–40.
- [19] Jarvis, M. (2002) 'Teacher Stress A Critical Review of Recent Findings and Suggestions for Future Research Directions', *Stress News*, 14, pp. 12–16.
- [20] Kalamković, S., Halaši, T. i Kalamković, M. (2013) 'Učenje na daljinu primijenjeno u nastavi osnovne škole', *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 15(Sp.Ed.3), pp. 251–269.
- [21] Kostović-Vranješ, V., Bulić, M. i Periša, V. (2021) 'Stavovi studenata učiteljskog studija i učitelja razredne nastave o nastavi na daljinu', *Školski vjesnik: časopis za pedagošku teoriju i praksu*, 70(2), pp. 111–134.
- [22] Koutsoupidou, T. (2015) 'Online distance learning and music training: benefits, drawbacks and challenges', *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 29, pp. 243–255.
- [23] Lovrić, R. i Bjeliš, N. (2021) 'Stavovi učenika o nastavi na daljinu', *Varaždinski učitelj : digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje*, 4(5), pp. 21–30.
- [24] Marciuš Logožar, K. (2021) 'Nastava na daljinu (online nastava) usmjerena na učenika', *Napredak: Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*, 162(3–4), pp. 345–369.
- [25] Nadrljanski, Đ. (2006) 'Informatička pismenost i informatizacija obrazovanja', *Informatologija*, 39(4), pp. 262–266.
- [26] Nash, C. (2020) 'Report on Digital Literacy in Academic Meetings during the 2020 COVID-19 Lockdown', *Challenges*, 11(2), p. 20.
- [27] Nemeth-Jajić, J. i Jukić, T. (2021) 'Definiranje i uporaba nazivlja za e-izvedbu nastave', *Metodički ogledi : časopis za filozofiju odgoja*, 28(1), pp. 89–114.
- [28] Okićić, M. i sur. (2020) 'Stavovi studenata odsjeka za anglistiku Filozofskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu o organizaciji i načinu izvođenja nastave na daljinu tokom pandemije virusa korona', *Journal of the Faculty of Philosophy in Sarajevo / Radovi Filozofskog fakulteta u Sarajevu*, ISSN 2303-6990 online, pp. 221–247.
- [29] rensky, M. (2001) 'Digital Natives, Digital Immigrants', *On the Horizon*, 9(5), pp. 1–2.
- [30] Ristivojević, A. i Svalina, V. (2022) 'Nastava na daljinu u hrvatskim i srpskim glazbenim školama: Stavovi i praksa nastavnika', *Metodički ogledi : časopis za filozofiju odgoja*, 29(1), pp. 241–261.
- [31] Šimić Šašić, S. i Klarin, M. (2009) 'Varanje u srednjim školama u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini', *Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja*, 18(6 (104)), pp. 999–1022.
- [32] Tolnauer-Ackermann, T., Jemrić Ostojić, I. i Jurina Babović, N. (2020) 'Stavovi nastavnika jezika struke na visokoškolskim ustanovama o vrednovanju i ocjenjivanju na daljinu', *Polytechnic and design*, 8(4), pp. 278–288.
- [33] Zhang, W. i sur. (2020) 'Suspending Classes Without Stopping Learning: China's Education Emergency Management Policy in the COVID-19 Outbreak', *Journal of Risk and Financial Management*, 13(3), p. 55.
- [34] Zoretić, G., Čižmek Vujnović, O. i Ilić, M. (2021) 'Transformacijska uloga nastavnika u uvjetima nastave na daljinu', *Zbornik sveučilišta Libertas*, 6(6), pp.

# Kritika teorije optimalnih valutnih područja u svjetlu finansijske integracije

Tolj Ante<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije u Splitu, Matice hrvatske 15, Split, Hrvatska,  
ante.tolj@gradst.hr

## Sažetak

Svrha ovog rada je analizirati odnos između finansijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa, dva od nekoliko najvažnijih kriterija teorije optimalnih valutnih područja. Rad ima dva glavna cilja. Prvi cilj je dati kritički osvrt na teoriju optimalnih valutnih područja u kontekstu finansijske integracije. Drugi cilj je utvrditi utječe li finansijska integracija na usklađenost poslovnih ciklusa zemalja europodručja te je li utjecaj u skladu s Hipotezom o endogenosti. Finansijska integracija mjerena je cjenovno orijentiranim kompozitnim indikatorom finansijske integracije, a usklađenost poslovnih ciklusa mjerena je prosječnom razlikom jaza outputa pojedinih zemalja europodručja i jaza outputa europodručja u cijelosti. Analiza obuhvaća zemlje europodručja u razdoblju od 2001. do 2020. godine. Dijagram rasipanja pokazuje negativnu korelaciju između finansijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa što je u suprotnosti s Hipotezom o endogenosti. Grangerov test uzročnosti pokazuje da usklađenost poslovnih ciklusa granger uzrokuje finansijsku integraciju. Iako je finansijska integracija temeljni stup europodručja, rezultati istraživanja pokazuju da bi trebali postojati drugi mehanizmi uglađivanja asimetričnih šokova koji bi omogućili dugoročnu održivost europodručja. Daljnja istraživanja trebala bi analizirati specifične kanale utjecaja finansijske integracije na usklađenost poslovnih ciklusa te identifikaciju alternativnih kanala koji potiču usklađivanje poslovnih ciklusa zemalja.

## Ključne riječi

Usklađenost poslovnih ciklusa, europodručje, finansijska integracija, Hipoteza o endogenosti, Granger uzročnost

## Abstract

The purpose of this paper is to analyze the relationship between financial integration and business cycle synchronization which are two of the few most important criteria in optimal currency area theory. There are two research objectives. The first objective is to give a critical review of the optimal currency area theory in the context of financial integration. The second objective is to determine does financial integration impact business cycle synchronization of the Eurozone countries and whether the effect is as predicted by the endogeneity hypothesis. Financial integration is measured by the price-based composite indicator of financial integration and business cycle synchronization is measured by the average difference in output gaps of the Eurozone countries relative to the output gap of the Eurozone as a whole. The analysis is performed for the Eurozone countries over the period 2001-2020. The scatter plot shows a negative correlation between financial integration and business cycle synchronization which contradicts the endogeneity hypothesis. The Granger causality test shows that business cycle synchronization granger causes financial integration. The research findings suggest that although financial integration is a cornerstone of the Eurozone, there should be other smoothing mechanisms that counteract asymmetric shocks and make the Eurozone viable. Further research should be conducted to analyze the specific channels through which financial integration impacts business cycle synchronization and to identify alternative channels that could promote business cycle synchronization.

## Keywords

Business cycle synchronization, Eurozone, Financial integration, Hypothesis of endogeneity, Granger causality

## Uvod

U postojećoj arhitekturi europodručja ključnu ulogu ima finansijska integracija. Putem kapitalnih priljeva trebala bi potaknuti veće stope rasta i postizanje realne konvergencije, a putem tržišnog mehanizma podjele rizika (kapitalnog i kreditnog kanala) zemlje osigurati od pojave negativnih šokova koji ugrožavaju blagostanje valutnog područja. Finansijska integracija (Ingram, 1962) i usklađenost poslovnih ciklusa (Gachter i ostali, 2012) predstavljaju važne kriterije u teoriji optimalnih valutnih područja. Hipoteza o endogenosti (Frankel i Rose, 1998; De Grauwe i Mongelli, 2005) u sklopu suvremene teorije optimalnih valutnih područja pretpostavlja pozitivan međuodnos finansijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa, međutim pojava svjetske gospodarske krize i posebno europske dužničke krize (2009.-2011.) dovela je u pitanje finansijsku integraciju kao jedan od izvora endogeniteta optimalnog valutnog područja.

Rad ima dva cilja. Prvi cilj je u okviru teorije optimalnih valutnih područja dati kritički osvrt na finansijsku integraciju. Drugi cilj rada je analizirati međuodnos finansijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa, tj. utvrditi smjer utjecaja. Na taj način omogućiti će se uvid u endogenu prirodu djelovanja finansijske integracije tj. mogućnost finansijske integracije da svojim tržišnim djelovanjem omogući stabilno i uglađeno funkcioniranje Europodručja.

Podaci uključuju 19 država članica europodručja u razdoblju od 2001. do 2020. godine. Za razliku od većine istraživanja koja podrazumijevaju smjer utjecaja koji ide od finansijske integracije prema usklađenosti poslovnih ciklusa, u ovom radu analizira se njihov međuodnos koji može ići i u suprotnom smjeru. Navedeno ujedno predstavlja glavni doprinos rada. Dodatno, u radu se koristi cjenovno orijentirani kompozitni indeks finansijske integracije koji predstavlja kvalitetni sveobuhvatni pokazatelj finansijske integracije pa u kombinaciji s najnovijim dostupnim podacima na uzorku zemalja europodručja daje i svojevrsni doprinos mjerenu.

U drugom dijelu rada prikazan je teorijski okvir, a pregled literature koja se bavi navedenom problematikom prikazan je u trećem dijelu. Četvrti dio odnosi se na podatke i metodologiju istraživanja, dok su u petom dijelu prikazani rezultati istraživanja. Šesti dio rezerviran je za zaključak.

## 1. Teorijski okvir

Razvoj teorije optimalnih valutnih područja (OCA) počinje 1960-ih godina. Mundell (1961) definira optimalno valutno područje kao regiju s internom faktorskom mobilnošću, a eksternom faktorskom imobilnošću. Domenu optimalnog valutnog područja čine granice država koje prihvataju korištenje zajedničke valute ili fiksiraju tečaj, dok se pojam optimalnosti može definirati putem kriterija koje te iste države trebaju zadovoljiti (Mongelli, 2002).

Tradicionalna teorija optimalnih valutnih područja ističe sljedeće kriterije: faktorsku mobilnost (Mundell, 1961); finansijsku integraciju (Ingram, 1962); ekonomsku otvorenost (McKinnon, 1963); stupanj diversifikacije proizvodnje i potrošnje (Kenen, 1969); fiskalnu integraciju (Kenen, 1969); političku integraciju (Mintz, 1970). Mongelli (2008) ističe da zadovoljenje istih umanjuje korist nominalnog deviznog tečaja kao mehanizma za prilagodbu, olakšava stvaranje unutarnje i vanjske ravnoteže, povećava otpornost na određene vrste šokova te omogućava lakši proces prilagodbe kod pojave šokova.

Ključni kriterij za funkcioniranje valutnog područja je finansijska integracija. Ingram (1962) navodi da ona minimizira potrebu za prilagodbu nominalnim deviznim tečajem. Ako države imaju jake finansijske poveznice, kad jednu državu pogodi negativni šok može se zadužiti kod druge države te tako umaniti problem financiranja. Na taj način kapitalni tokovi između država mogu smanjiti privremene neravnoteže. Minimalna promjena kamatne stope na visokom stupnju finansijskog integriranja uzrokuje ravnotežna kapitalna kretanja među državama te u konačnici manju razliku između njihovih kamatnih stopa. Također, finansijsko integriranje omogućava lakše financiranje kod pojave vanjske neravnoteže i potiče efikasniju raspodjelu ograničenih resursa (Mongelli, 2008). Mobilni kapital ima važnu funkciju u kratkom i dugom roku. Kratkoročno, kretanje kapitala uravnotežuje platne bilance država i omogućava lakše prilagođavanje na nastali šok. Dugoročno, mobilnost kapitala važna je za financiranje promjena u sektorskoj strukturi, a koje su nužne da valutno područje dosegne i zadrži optimalnost.

Svjetska ekonomija u 60-im godinama prošlog stoljeća karakteristična je po ograničenim kapitalnim tokovima. Ukipanjem zlatno-dolarskog standarda početkom 1970-ih godina dolazi do snažnijeg kretanja kapitala između država. Na taj način problem faktorske nemobilnosti, a koji je bio jedna od najvećih zapreka za stvaranje Mundellovog modela optimalnog valutnog

područja, više ne postoji jer je mobilnim kapitalom moguće zamijeniti nemobilni rad.

Upravo je finansijska integracija omogućila drugačije gledište na OCA teoriju. Mundell (1973) u promjenjenoj situaciji pridaje značaj finansijskoj integraciji koja djeluje kao mehanizam podjele rizika. Potiče upotrebu zajedničke valute jer smatra da će ista endogeno potaknuti finansijsku integraciju. Dellas i Tavlas (2009) da tokovi kapitala mijenjaju izvorni Mundellov model jer deficit u platnoj bilanci ne znači automatski potrebu deprecijacije realnog tečaja. Naime, povećanje produktivnosti potiče priljeve kapitala kojima se može pokriti deficit.

Ipak, teorija optimalnih valutnih područja zanemarila je djelovanje dva ključna kanala putem kojih finansijska integracija može djelovati destabilizirajuće na valutno područje: kanal realnog deviznog tečaja i kanal realne kamatne stope. Promjena relativne cijene u području zajedničke valute utječe na promjenu realnih kamatnih stopa. Države članice koje imaju jaču potražnju imaju i jači porast infalcijske. U situaciji jedinstvene nominalne kamatne stope na razini valutnog područja, porast inflacije znači pad realne kamatne stope, a kapitalni tokovi (priljevi) stvaraju pritisak na još veću potražnju. Djelovanje kanala realne kamatne stope posebno je izraženo kod zemalja na različitom stupnju razvoja. U konačnici, država na nižem stupnju razvoja suočit će se s prolongiranom deflacijskom da bi vratila konkurentnost. Putem kanala realnog deviznog tečaja finansijska integracija utječe na utječe na sektorske strukture zemalja. Davis (2015) ističe da kapitalni priljevi potiču aprecijaciju realnog deviznog tečaja, a ona pak negativno utječe na konkurenčnost razmjenjivih sektora i uzrokuju gomilanje kapitala u nerazmjenjivim sektorima. Ovakva specijalizacija smanjuje mogućnost realne konvergencije država koje imaju velike priljeve kapitala.

Gachter i ostali (2012) ističu kriterij usklađenosti poslovnih ciklusa kao meta kriterij OCA teorije, a vezuju ga uz kasniju fazu u razvoju teorije. Usklađenost poslovnih ciklusa država članica neophodan je uvjet uspješnog funkcioniranja valutnog područja. Naime, kod usklađenijih poslovnih ciklusa država u valutnom području, učinkovitije i jednostavnije centralna banka može provoditi zajedničku antickličku monetarnu politiku. Altavilla (2004) navodi da je kod višeg stupnja usklađenosti manja vjerojatnost širenja idiosinkratickih šokova između država koje pripadaju valutnom području. Eichengreen (1993) navodi da troškovi odbacivanja vlastite monetarne politike mogu biti poprilično veliki ako poslovni ciklusi država nisu usklađeni, a pri tome nema alternativnih mehanizama

za prilagodbu, kao što je na primjer faktorska mobilnost. Belke i ostali (2017) ističu da usklađenost poslovnih ciklusa implicira državama manje troškove odricanja od vlastitih monetarnih politika.

Gachter i ostali (2012) ističu da je kriterij usklađenosti poslovnih ciklusa ključni kriterij u teoriji optimalnih valutnih područja. Samo u slučaju kad su poslovni ciklusi država usklađeni, centralna banka ima mogućnost provođenja monetarne politike koja je učinkovita (Antonakakis i Tondl, 2014), tj. jedino u toj situaciji monetarna politika će odgovarati svim državama članicama valutnog područja (Artis, Marcellino i Proietti, 2003).

Za razliku od tradicionalne teorije optimalnog valutnog područja koja je statičkog karaktera, moderna OCA teorija naglasak stavlja na međuodnos između kriterija. Važan teorijski doprinos modernoj teoriji optimalnih valutnih područja daje hipoteza o endogenosti (Frankel i Rose, 1998). De Grauwe i Mongelli (2005) navode nekoliko izvora endogenosti optimalnog valutnog područja, među kojima i finansijsku integraciju za koju ističu da olakšava nastanak i djelovanje mehanizama osiguranja i time smanjuje troškove asimetričnih šokova.

Međutim, pojava brojnih kriza poput svjetske finansijske krize i dužničke krize u Europi potvrdila je manjkavosti koncepta finansijske integracije u arhitekturi valutnih područja te dovela u pitanje endogenu prirodu djelovanja finansijske integracije.

## 2. Pregled literature

Shvaćajući da je usklađenost poslovnih ciklusa sveobuhvatni tj. meta kriterij funkcioniranja valutnih područja, brojna istraživanja analiziraju determinante usklađenosti poslovnih ciklusa, a upravo među njima finansijska integracija predstavlja jednu od glavnih istraživanih determinanti.

Koristeći sustav simultanih jednadžbi na presječnim podacima Imbs (2004) potvrđuje da finansijska integracija pozitivno utječe na usklađenost poslovnih ciklusa na uzorku 24 razvijene države u periodu od 1980. do 2000. godine. Dodatno, ističe i indirektni kanal utjecaja preko specijalizacije koja negativno utječe na usklađenost poslovnih ciklusa.

U nedostatku sveobuhvatne mjere finansijske integracije Antonakakis i Tondl (2014) istu aproksimiraju bilateralnim izravnim stranim investicijama. Koristeći sustav simultanih jednadžbi po uzoru na Imbsa (2004) i primjenjujući ga na panel podacima, autori zaključuju da finansijska integracija potiče usklađivanje poslovnih ciklusa između država Europske unije u periodu do 2012. godine, a pripisuju

ga izravnim stranim investicijama vertikalnog tipa kod kojih se pojedine faze proizvodnje nalaze na različitim lokacijama. Ističu da je utjecaj izraženiji kad ga se promatra između novih i starih država članica Europske unije.

Botrić i ostali (2019) analiziraju kanale usklađenosti poslovnih ciklusa rastućih zemalja EU GMM metodom te potvrđuju da je kanal finansijske integracije važan za CEE zemlje, dok je usklađivanje poslovnih ciklusa SEE zemalja potaknuto kanalom trgovinske integracije.

S obzirom na moguću endogenost zavisnih varijabli Dees i Zorell (2012) koriste troetapnu metodu najmanjih kvadrata da bi analizirali determinante usklađenosti poslovnih ciklusa. Rezultati njihovog istraživanja provedenog na prostornoj komponenti od 56 država u periodu do svjetske gospodarske krize pokazuju da finansijska integracija statistički značajno ne utječe na usklađivanje poslovnih ciklusa. Međutim, identificiraju neizravni kanal putem kojeg se utjecaj ipak realizira – povećanje sličnosti sektorskih specijalizacija. Do sličnih rezultata dolazi Alimi (2015) koji analizira zemlje Mediterana zajedno s nekoliko značajnih europskih država partnera, također u razdoblju do pojave velike svjetske gospodarske krize. Pri tome autor koristi generaliziranu metodu momenata kako bi kontrolirao probleme autokorelacije, heteroskedastičnosti i endogenosti.

S druge strane, dio istraživanja potvrđuje da finansijska integracija smanjuje usklađenost poslovnih ciklusa država. Tako npr., Kalemli-Ozcan i ostali (2013) na prostornoj komponenti od 18 razvijenijih država u periodu do svjetske gospodarske krize potvrđuju negativan utjecaj bankovne integracije na sinkronizaciju outputa država.

Negativan utjecaj potvrđuju i Garcia-Herrero i Ruiz (2008) koji istražuju utjecaj bilateralnih finansijskih poveznica na sinkronizaciju kretanja outputa. Različito od većine drugih radova koji prilikom analize koriste sve moguće kombinacije parova država, autori koriste malu otvorenu ekonomiju (Španjolsku) i mjere usklađenost poslovnih ciklusa 109 država s njezinim poslovnim ciklusom. Na taj način smanjuju problem izostavljenih varijabli koji je često problematičan u istraživanjima.

Finansijsku integraciju aproksimiraju ukupnim bilateralnim portfeljnim tokovima i tokovima izravnih stranih investicija koje su preuzeli iz španjolske bilance plaćanja. Zaključuju da su rezultati istraživana u skladu sa predviđanjima standardnog modela međunarodnih poslovnih ciklusa.

Pečarić i Tolj (2018) koriste finansijsku integraciju kao kontrolu varijablu u sklopu analize utjecaja konvergencije fiskalnih politika na usklađivanje poslovnih ciklusa Hrvatske i država europodručja u

periodu do 2016. godine. Koristeći Cerqueira-Martinsov indeks usklađenosti, potvrđuju da finansijska integracija smanjuje usklađenost poslovnih ciklusa te zaključuju mobilnost kapitala amplificira TFP šokove te time uzrokuje divergenciju poslovnih ciklusa. Dodatno, autori ističu da finansijska integracija potiče specijalizaciju koja zemlje čini osjetljivijima na pojavu industrijski specifičnih šokova i time smanjuje usklađenost poslovnih ciklusa.

Većina navedenih istraživanja utjecaj promatra u statičkom okruženju na način da koriste presječne (engl. *cross-sectional*) podatke. Osim toga, empirijska analiza u navedenim radovima uglavnom se temelji na Imbsu (2004) koji koristi sustav simultanih jednadžbi pri čemu analizira bilateralne podatke, tj. parove zemalja. U takvoj situaciji teško je primjeniti kvalitetne sveobuhvatne indikatore finansijske integracije pa se uglavnom pribjegava aproksimaciji finansijske integracije različitim količinskim orientiranim indikatorima poput npr. bilateralnih izravnih stranih investicija. Stoga prilikom interpretacije rezultata istraživanja ipak treba imati u vidu ograničenja ovakvog tipa pokazatelja finansijske integracije.

Dodatno, navedena istraživanja podrazumijevaju da utjecaj ide od finansijske integracije prema usklađenosti poslovnih ciklusa. Ovim istraživanjem analizira se međuodnos finansijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa na način da se utvrđuje stvarni smjer utjecaja. Naime, realno je za očekivati da utjecaj može ići i obrnuto, od usklađenosti poslovnih ciklusa prema finansijskoj integraciji.

### 3. Podaci i metodologija

Analiza međuodnosa finansijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa obuhvaća 19 zemalja europodručja: Austriju, Belgiju, Cipar, Estoniju, Finsku, Francusku, Njemačku, Grčku, Irsku, Italiju, Latviju, Litvu, Luksemburg, Maltu, Nizozemsku, Portugal, Slovačku, Sloveniju i Španjolsku. Vremenska komponenta obuhvaća razdoblje od 2001. do 2020. godine.

Usklađenost poslovnih ciklusa mjerena je prosječnom apsolutnom razlikom jaza outputa (eng. output gap) pojedine zemlje europodručja i jaza outputa europodručja za svaku godinu koja je uključena u analizu. Podaci o potencijalnom outputu preuzeti su iz baze podataka AMECO.

Finansijska integracija mjerena je cjenovno orientiranim kompozitnim indeksom koji se sastoji od četiri podindeksa: podindeksa novčanog tržišta, podindeksa obvezničkog tržišta, podindeksa dioničkog tržišta i podindeksa bankovnog tržišta. S obzirom da je

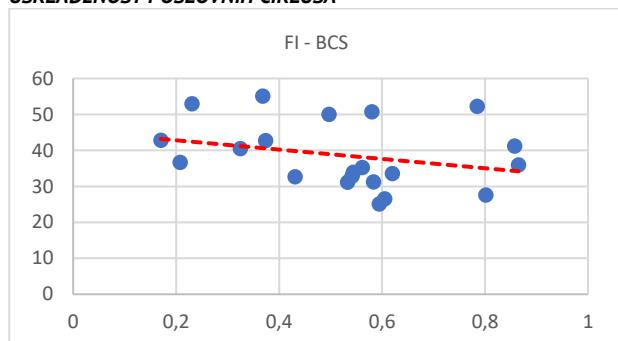
kompozitni indeks mjeran na mjesecnoj razini za cijelo europodručje, za potrebe ovog istraživanja podaci su transformirani na godišnju razinu na način da je izračunata prosječna mjesecna vrijednost kompozitnog indeksa finansijske integracije europodručja za pojedinu godinu. Podaci o finansijskoj integraciji preuzeti su sa stranica Europske središnje banke.

Uzročno-posljedična veza između finansijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa analizirana je putem Grangerovog testa uzročnosti.

#### 4. Rezultati empirijskog istraživanja

Na slici 1. prikazan je dijagram rasipanja iz kojeg je vidljiva negativna korelacija između finansijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa zemalja europodručja što je u suprotnosti s Hipotezom o endogenosti.

**SLIKA 1: DIJAGRAM RASIPANJA FINANSIJSKE INTEGRACIJE I USKLAĐENOST POSLOVNHIH CIKLUSA**



Izvor: Izrada autora

Naime, viši stupanj finansijske integracije povezan je s manjim stupnjem usklađenosti poslovnih ciklusa zemalja europodručja. Neusklađenost poslovnih ciklusa implicira pojavu asimetričnih šokova i značajno otežava provođenje zajedničke monetarne politike. U takvoj situaciji finansijska integracija trebala bi omogućiti ugađavanje navedenih šokova, usklađivanje poslovnih ciklusa i učinkovitije provođenje zajedničke monetarne politike. Očigledna je manjkavost koncepta finansijske integracije kao temeljnog stupa europodručja i glavnog mehanizma za apsorbciju šokova u europodručju.

Iz dijagrama rasipanja nije moguće utvrditi uzročno-poljedičnu vezu pa je stoga napravljen Grangerov test uzročnosti kojim će se potvrditi smjer utjecaja. Nužni uvjet za primjenu Grangerovog testa je stacionarnost varijabli. Putem proširenog Dickey Fullerovog testa analizirana stacionarnost varijabli finansijska integracija i usklađenost poslovnih ciklusa. Rezultati testa pokazuju da je za obje promatrane varijable  $p < 0,05$  što znači da iste nemaju jedinični

korijen, tj. da su stacionarne. S obzirom da je zadovoljen uvjet stacionarnosti, napravljen je Grangerov test uzročnosti.

Rezultati Grangerovog testa uzročnosti s vremenskim pomakom od jedne godine potvrđuju da ne postoji uzročno-posljedična veza između finansijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa. Međutim, Grangerov test uzročnosti s pomakom od dvije godine potvrđuje uzročno-posljedičnu vezu između finansijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa pri čemu utjecaj ide od usklađenosti poslovnih ciklusa prema finansijskoj integraciji. Rezultati Grangerovog testa uzročnosti s vremenskim pomacima od jedne i dvije godine prikazani su u tablici 1.

Promatrano u kontekstu teorije optimalnih valutnih područja, rezultati ukazuju na dvije problematične situacije s kojima se suočava europodručje. Prvo, u situaciji snažnih negativnih zajedničkih šokova, kada zemlje imaju usklađenje poslovne cikluse na niskim ili negativnim stopama rasta, dolazi do značajnog pada finansijske integracije. Dakle, upravo kad je potrebno snažno djelovanje tržišnog mehanizma finansijske integracije dolazi do njegovog zatajenja.

Dруго, u dobrom vremenima, kad pojedine zemlje europodručja imaju veće stope gospodarskog rasta, a time i neusklađenje poslovne cikluse s ostatkom europodručja, dolazi do značajnog kretanja kapitala (porasta finansijske integracije).

Imajući u vidu ove nedostatke, očigledno je da je koncept europodručja temeljen na finansijskoj integraciji pomalo naivan i neodrživ jer ista ne isporučuje učinke koje bi u teoriji trebala.

**TABLICA 1: GRANGEROV TEST UZROČNOSTI S VREMENSKIM POMAKOM OD JEDNE I DVije GODINE**

Sample: 2001 - 2020			Number of obs = 20		
Log likelihood = -50.2323			AIC = 5.62323		
FPE = .9531694			HQIC = 5.681543		
Det(Sigma_m) = .5207296			SBIC = 5.921949		
Equation	Parms	RMSE	R-sq	chi2	P>chi2
FI	3	.104664	0.7697	668.349	0.0000
BCS	3	81.243	0.3196	939.392	0.0091
		Coef.	Std. Err.	z	P> z
FI					[95% Conf. Interval]
FI	L1.	.8343353	.1133807	7.36	0.000
BCS	L1.	.0026979	.0026022	-1.04	0.300
BCS	_cons	.1912882	.1322922	1.45	0.148
Granger causality Wald tests					
Equation	Excluded	chi2	df	Prob > chi2	
FI	BCS	1.075	1	0.300	
FI	ALL	1.075	1	0.300	
BCS	FI	.4373	1	0.508	
BCS	ALL	.4373	1	0.508	
Sample: 2002 - 2020	Number of obs = 19				
Log likelihood = -41.48979			AIC = 5.419978		
FPE = .7942041			HQIC = 5.504102		
Det(Sigma_m) = .27025			SBIC = 5.917051		
Equation	Parms	RMSE	R-sq	chi2	P>chi2
FI	5	.081587	0.8843	145.1657	0.0000
BCS	5	8.64914	0.3402	9.79574	0.0440
		Coef.	Std. Err.	z	P> z
FI					[95% Conf. Interval]
FI	L1.	1.283113	.1625663	7.89	0.000
FI	L2.	-.575014	.1597761	-3.60	0.000
BCS	L1.	.0006091	.0023006	-0.26	0.791
BCS	L2.	.0048053	.0023334	-2.06	0.039
BCS	_cons	.3585443	.1108107	3.24	0.001
Granger causality Wald tests					
Equation	Excluded	chi2	df	Prob > chi2	
FI	BCS	7.1019	2	0.029	
FI	ALL	7.1019	2	0.029	
BCS	FI	.84112	2	0.657	
BCS	ALL	.84112	2	0.657	

Izvor: Izrada autora, Stata 14.2.

## 5. Zaključak

Financijska integracija i usklađenost poslovnih ciklusa predstavljaju važne kriterije u teoriji optimalnih valutnih područja, a Hipoteza o endogenosti pretpostavlja njihov pozitivan međuodnos. U postojećoj arhitekturi europodručja financijska

integracija, osim što bi trebala potaknuti realnu konvergenciju, ima ključnu ulogu apsorbera negativnih asimetričnih šokova čime se omogućava nesmetano i učinkovito provođenje zajedničke monetarne politike te ugađeno funkcioniranje cjelokupnog valutnog područja.

Rezultati istraživanja potvrđuju negativan međuodnos financijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa, pri čemu utjecaj ide od usklađenosti poslovnih ciklusa prema financijskoj integraciji, što je suprotno od teorijskih pretpostavki. Time se potvrđuje da je koncept temeljen na financijskoj integraciji manjkav. Naime, financijska integracija nema dovoljno snažan utjecaj da bi neutralizirala djelovanje negativnih asimetričnih šokova i potaknula usklađivanje poslovnih ciklusa zemalja europodručja. Upravo suprotno, pokazalo se da su zemlje europodručja s neusklađenijim poslovnim ciklusima financijski integrirani, odnosno da zemlje europodručja s usklađenijim poslovnim ciklusima imaju manji stupanj financijske integracije. To upućuje na pucanje kanala financijske integracije u situaciji snažnih zajedničkih negativnih šokova.

S druge strane, u dobrim vremenima, ukazuje na potencijalni problem stvaranja makroekonomskih neravnoteža koje su dugoročno neodržive. Očigledno je da je tržišni mehanizam financijske integracije potrebno nadopuniti djelovanjem drugih mehanizama, jer financijska integracija sama po sebi nije dovoljna da na razini europodručja sustav automatski vraća u ravnotežu.

Glavni nedostatak ovog istraživanja je relativno mala vremenska serija koja ipak ograničava ozbiljniju analizu. Također, korišten je kompozitni indikator financijske integracije s kojim nije moguće analizirati specifične kanale utjecaja financijske integracije.

Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na analizu specifičnih kanala međuodnosa financijske integracije i usklađenosti poslovnih ciklusa te alternativne mehanizme koji potiču usklađivanje poslovnih ciklusa i omogućavaju ugađenije funkcioniranje valutnih područja.

## Literatura

- [1] Artis, M., Marcellino, M., Proietti, T. (2003): *Dating the European Business Cycle*. CEPR Discussion Paper No. 3696. Centre for Economic Policy Research. Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=374505>
- [2] Alimi, N. (2015): *The effect of trade, specialization and financial integration on business cycles synchronization in some mediterranean countries*. Asian Economic and Financial Review, 5(1), 110-118.
- [3] Altavilla, C. (2004): *Do EMU members share the same business cycle?* Journal of Common Market Studies, 42(5), 869–896.

- [4] Antonakakis, N., Tondl, G. (2014): *Does integration and policy coordination promote business cycle synchronization in the EU?* *Empirica*, 41(3), 541-575.
- [5] Belke, A., Domnick, C., Gros, D. (2017): *Business Cycle Synchronization in the EMU: Core vs. Periphery.* *Open Economies Review*, 28, 863–892.
- [6] Botrić, V., Broz, T., Jakšić, S. (2019): *Business cycle synchronization with the Euro area countries at times of crisis: Difference between SEE and CEE countries.* *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 2, 175-191.
- [7] Davis, J. S. (2015): *The macroeconomic effects of debt- and equity-based capital inflows.* *Journal of Macroeconomics*, 46(C), 81-95.
- [8] Dees, S., Zorell, N. (2012): *Business Cycle Synchronisation: Disentangling Trade and Financial Linkages.* *Open Economies Review*, 23, 623-643.
- [9] De Grauwe, P., Mongelli, F. P. (2005): Endogeneities of optimum currency areas: what brings countries sharing a single currency closer together? ECB Working Paper Series No. 468. European Central Bank.
- [10] Dellas, H., Pavlas, G. (2009): *An optimum-currency-area odyssey.* *Journal of International Money and Finance*, 28, 1117–1137.
- [11] Eichengreen, B. (1993): *European monetary unification.* *Journal of Economic Literature*, 31(3), 1321–1357.
- [12] Frankel, J. A., Rose, A. (1998): *The Endogeneity of the Optimum Currency Area Criteria.* *The Economic Journal*, 108, 1009-1025.
- [13] Gachter, M., Riedl, A., Ritzberger-Grunwald, D. (2012): *Business cycle synchronization in the Euro area and the impact of the financial crisis.* *Monetary Policy and Economy*, 2, 33–60.
- [14] García Herrero, A., J. M. Ruiz. (2008): *Do Trade and Financial Links Foster Business Cycle Synchronization in a Small Open Economy.* *Moneda y Crédito*, 226(1), 187–226.
- [15] Imbs, J. (2004): *Trade, finance, specialization and synchronization.* *The Review of Economics and Statistics*, 86(3), 723-734.
- [16] Ingram, J. C. (1962): *Regional Payments Mechanisms. The case of Puerto Rico.* Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- [17] Kalemli-Ozcan, S., Papaioannou, E., Peydro, J. (2013): *Financial Regulation, Financial Globalization, and the Synchronization of Economic Activity.* *Journal of Finance*, 68(3), 1179-1228.
- [18] Kenen, P. (1969): The theory of optimum currency areas: An eclectic view. In Mundell R. A. and Swoboda A.K. (Eds.), *Monetary problems of the international economy*, Chicago: University of Chicago Press, 41-60.
- [19] McKinnon, R. (1963): *Optimum currency areas.* *American Economic Review*, 53, 717-725.
- [20] Mintz, N. (1970): *Monetary Union and Economic Integration.* New York: New York University Press.
- [21] Mongelli, F. P. (2002): „New“ Views on the Optimum Currency Area Theory: What is EMU Telling Us?. ECB Working Paper No. 138. European Central Bank. Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=357400>
- [22] Mongelli, F. P. (2008): European economic and monetary integration and the optimum currency area theory. *Economic Papers* 302. European Commission.
- [23] Mundell, R. A. (1961): *A theory of optimum currency areas.* *American Economic Review*, 51, 657-665.
- [24] Mundell, R. A. (1973): Uncommon Arguments for Common Currencies, In: Johnson, H. G. and Swoboda, A.K. (eds.), *The Economics of Common Currencies*, London: George Allen and Unwin Ltd, 114-132
- [25] Pečarić, M., Tolj, A. (2018): The Impact of Fiscal Policy Convergence on Business Cycle Synchronization between Croatia and Eurozone Countries – Panel Analysis. *Croatian Operational Research Review*, 9, 281-291.

# Faktoring kao instrument osiguranja rizika naplate potraživanja

Josip Kereta<sup>1</sup>, Luca Karlušić<sup>2</sup>, Janko Gogolja<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić, V. Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, jkereta@bak.hr

<sup>2</sup>Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Ul. Antuna Mihanovića 3, Zagreb, Hrvatska, luca.karlusic@gmail.com

<sup>3</sup>UXOR Grupa d.o.o., Selska cesta 90b, Zagreb, Hrvatska, j.gogolja@uxor.hr

## Sažetak

Upravljanje likvidnošću poduzeća je jedan od tri temeljna upravljačka problema s kojima se poduzeća susreću u poslovanju, što je i istraživački problem u ovom radu, a predmet istraživanja ovog rada je analiza naplate potraživanja sagledavajući mogućnost poboljšanja likvidnosti korištenjem faktoringa kod tvrtke DOK-ING Razminiranje d.o.o. Mala poduzeća se često tijekom svog poslovanja susreću s nedostatkom financijskih sredstava koja su im neophodna za financiranje. Ograničen pristup izvorima financiranja predstavlja jedan od ključnih uzroka izostanka rasta i razvoja ovih poduzeća. Upravo iz tih razloga faktoring se nameće kao značajan izvor financiranja obrtnih sredstava za mala poduzeća. Cilj rada je provesti istraživanje i spoznati kako korištenje faktoringa utječe na likvidnost i profitabilnost poduzeća na konkretnom primjeru poduzeća DOK-ING Razminiranje d.o.o. U radu su analizirani financijski izvještaji, te posebno kretanja pokazatelja likvidnosti i profitabilnosti u petogodišnjem razdoblju i uspoređeni su u odnosu na pretpostavku poslovanja poduzeća bez korištenja faktoringa i s korištenjem faktoringa. Temeljem analize spoznalo se da korištenje faktoringa dovodi od povećanja likvidnosti i istovremenog smanjenja profitabilnosti. Praktični doprinos rada se ogleda u sagledavanju poboljšanja likvidnosti poduzeća korištenjem faktoringa i poticanju na korištenje istog u financiranju poslovanja. Istovremeno, faktoring je malo zastupljen kao oblik financiranja u Hrvatskoj, te bi dalnjim istraživanjima trebalo doći do spoznajama o uzrocima nekorištenja faktoringa, te potrebnim pretpostavkama za šire korištenje faktoringa. Za izradu ovog rada korišteni su sekundarni podaci, odnosno podaci potrebni za analizu preuzeti su iz Godišnjih izvještaja poduzeća DOK-ING Razminiranje d.o.o. koji su dostupni na internetskim stranicama Financijske agencije. U radu je primijenjena metoda slučaja, odnosno na primjeru odabranog poduzeća se nastoji pokazati koje su mogućnosti i utjecaj na poslovanje korištenja faktoringa. Korištena je statistička metoda kojom se na temelju obilježja određenog broja elemenata analiziraju pojave i izvodi opći zaključak. Također se donose zaključci o uzročno posljedičnim vezama između tih pojava.

## Ključne riječi

faktoring, likvidnost, profitabilnost, rizik

## Abstract

Liquidity management is one of the three fundamental management problems that companies address in business, a research problem in this paper. This paper's subject is the debt collection analysis considering the possibility of improving liquidity using factoring at the company DOK-ING Razminiranje d.o.o. Small businesses often lack the financial resources they need to finance their operations. Limited access to financing is one of the key reasons for these companies' slower growth and development. Factoring fills this gap as a significant source of working capital financing for small businesses. This paper aims to research how the use of factoring affects the liquidity and profitability of the company in a case study of the company DOK-ING Razminiranje d.o.o. The paper analyzes the financial statements, especially the movements of liquidity and profitability indicators over the five years. It compares them with the assumption of the company's operations without factoring and with the use of factoring. The analysis's findings suggest that factoring leads to an increase in liquidity and a simultaneous decrease in profitability. The paper's practical contribution is reflected in improving the company's liquidity by using factoring and encouraging the use of factoring in

*financing businesses. At the same time, factoring is underused as a form of financing in Croatia. Further research should provide insight into the causes of low penetration of factoring and the necessary prerequisites for broader use. For the preparation of this paper, secondary data was used, available from the Annual Reports of DOK-ING Razminiranje d.o.o. which are available on the Financial Agency's website. The paper uses the case method, i.e., the example of the selected company seeks to show what are the possibilities and impact on the use of factoring. A statistical method was used, which analyzes phenomena and draws a general conclusion based on the characteristics of a certain number of elements. Conclusions are drawn on the causal relationships between these phenomena.*

**Keywords**

*factoring, liquidity, profitability, risk*

## Uvod

Poduzeća općenito, a posebno mikro i mala, se često tijekom svog poslovanja susreću s nedostatkom finansijskih sredstava koja su im neophodna za financiranje. Ograničen pristup izvorima financiranja predstavlja jedan od ključnih uzroka izostanka rasta i razvoja ovih poduzeća. Prema Vidučić (2015) glavne izvore financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj predstavljaju banke jer Hrvatska pripada srednjoistočnom europskom sustavu koji je „bankocentričan“. Upravo iz tih razloga faktoring se nameće kao značajan izvor financiranja obrtnih sredstava za mala poduzeća. Svako poduzeće izloženo je rizicima, stoga treba unaprijed razmišljati o potencijalnim događajima, učincima i posljedicama s kojima se poduzeće može suočiti u budućnosti te pravovremeno poduzeti mjere kako bi minimalizirali rizike a samim time izbjegli nepovoljne učinke.

Istraživački problem u ovom radu je smanjena likvidnost poduzeća i povećanje rizika nelikvidnosti, a predmet istraživanja ovog rada je analiza naplate potraživanja sagledavajući mogućnost poboljšanja likvidnosti korištenjem faktoringa kod odabrane tvrtke.

Cilj rada je provesti istraživanje kako korištenje faktoringa dovodi do povećanja likvidnosti i istovremenog smanjenja profitabilnosti poduzeća na konkretnom primjeru poduzeća DOK-ING Razminiranje d.o.o.

Temeljem podataka u radu prikazat će se utjecaj faktoringa na likvidnost i profitabilnost poduzeća, te ukazati na potencijalne koristi korištenja faktoring usluga pogotovo za mala poduzeća. Krajnji cilj je prikazati utjecaj faktoringa na likvidnost i profitabilnost poduzeća.

Za izradu ovog rada korišteni su sekundarni podaci. U radu su korišteni izvori podataka prikupljeni iz stručne i znanstvene literature vezane za upravljanje rizicima te model upravljanja rizicima naplate potraživanja u uvjetima smanjene likvidnosti. Jedan dio literature preuzet je s interneta, znanstveni članci, zakoni. Potrebni podaci za analizu preuzeti su iz Godišnjih izvještaja poduzeća DOK-ING Razminiranje d.o.o. koji su dostupni na internetskim stranicama Financijske agencije Republike Hrvatske.

U radu je primijenjena metoda slučaja, odnosno na primjeru odabranog poduzeća se nastoji ukazati na mogućnosti odabranih modela predviđanja stečaja i potrebu za što češćom primjenom tih modela. Metoda slučaja sastoji se od niza istraživačkih postupaka usredotočenih na rješavanje problema nekog

jediničnog sustava u kontinuumu njegovih situacija (Biličić, 2005). S tim da jedinični sustav može biti pojedinac, obitelj, druge skupine i organizacije, pa tako i poduzeće kao racionalan ekonomsko-socijalni entitet.

## 1. Teorijske postavke rizika

Okolnosti u kojima menadžeri donose odluku i procjenjuju posljedice te odluke mogu biti: sigurnost (izvjesnost), rizik i nesigurnost (neizvjesnost). Izvjesnost se može definirati kao stanje u kojemu se kao posljedica neke odluke može pojaviti samo jedan ishod, koji je unaprijed poznat. Potpuna izvjesnost postoji samo teoretski. Rizik je situacija kada predviđeni rezultati nisu sigurni, ali su poznate vrijednosti za različite rezultate. U tim uvjetima poželjno je da donositelj odluke odredi vjerojatnost za svaku mogućnost. Rizik pri odlučivanju ne treba promatrati kao opasnost, nego se na njega treba gledati kao na stupanj sigurnosti s kojom se može predvidjeti ishod i posljedice odluke. Vjerojatnost svakoga mogućeg rezultata može se procijeniti na temelju ranijeg iskustva ili iz tržišnih studija, odnosno različitih tehnika procjene rizika. Neizvjesnost je slučaj kada neka odluka ima više mogućih rezultata ali, za razliku od rizika, nije poznata niti se može procijeniti vjerojatnost ostvarivanja svakog pojedinog rezultata.

### 1.1. Definicija rizika

Što je rizik? Za pojedinca rizik može biti prelazak ulice. Za tvrtku to može biti marketinško ulaganje u novi proizvod, agresivna konkurentska ponuda za preuzimanje od strane velikog konkurenta ili požar u glavnom pogonu.

E. Vaughan i T. Vaughan (1998, str. 53) definiraju rizik „kao stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji se očekuje“. „Rizik se može definirati i kao kalkulirana prognoza, odnosno vjerojatnost moguće štete, gubitka ili opasnosti“ (Andrijanić & sur., 2016, str. 17). Druga definicija kaže da je rizik „šansa da se nešto dogodi što će imati utjecaj na naše ciljeve. Mjerljive su posljedice i vjerojatnost događaja“ (AS/NZS 4360:2014, 2014). Norma ISO 31000:2018 definira „rizik kao učinak nesigurnosti na ciljeve. Učinak je odstupanje od očekivanog, a može biti pozitivan, negativan ili oboje, te može rezultirati prilikama ili prijetnjama“ (ISO Standards 31000:2018, 2021).

Temeljem navedenog, definicija koja bi se mogla odnositi na poduzeće i njegove funkcije te svrhu postojanja glasila bi: „Rizik je vjerojatnost da se nešto neće dogoditi na način kao što je namjeravano –

rezultat može biti bolji ili lošiji od očekivanog. U korporativnom smislu ovo znači da je rizik neispunjavanje postavljenih poslovnih ciljeva i treba uključivati prilike i prijetnje okruženja koje potencijalno mogu doprinijeti rastu i razvoju poduzeća ili sprječiti razvoj, a time ugroziti i opstanak poduzeća” (Kereta, 2020).

Može postojati neizvjesnost u pogledu cijene zlata koncem godine, ali to nije rizična situacija za onog tko nema posljedica po toj promjeni. Isto tako ako se mijenjaju cijene dionica koje netko posjeduje to nije rizična situacija ukoliko ih ne prodaje, za razliku od situacije kad ih odluči prodati – tada mogu nastupiti pozitivne ili negativne posljedice.

Dvije glavne forme rizika koje se mogu uzeti u razmatranje su:

„rezultat je lošiji od očekivanog, odnosno gubitak bi bio manji da smo zadržali status quo

rezultat nije tako dobar kakav bi se inače u danim okolnostima mogao očekivati“ (MacCrimmon & Wehrung, 1986, str. 10).

Prvi slučaj je lako prepoznatljiv kao realan, stvaran gubitak; dok drugi, oportunitetni gubitak ne može biti tako lako opažen. Oportunitetni gubitak naizgled nerizičnu situaciju pretvara u rizičnu, ali se to uočava tek kad se nepredviđeni događaj dogodi.

Koncept rizika se sastoji od tri elementa: percepcija da bi se nešto moglo dogoditi; vjerojatnost da se nešto dogodi i posljedice onog što bi se moglo dogoditi.

Stupanj rizika je kombinacija vjerojatnosti nastajanja rizika i posljedica rizika. Radnje upravljanja ili postupanja s rizikom, koje stoga i mijenjaju stupanj rizika, trebaju se odnositi na promjenu vjerojatnosti nekog događaja ili posljedica tog događaja ili oboje (Kereta, 2021).

Određivanje izvora rizika i područja njihovog utjecaja i učinka je važan preduvjet i pomoć jer osigurava okvir za utvrđivanje i analizu rizika. Zbog potencijalno velikog broja izvora i učinaka kreiranje opće liste izvora rizika treba biti fokusirano na aktivnosti identificiranja što većeg broja rizika. Svaki izvor rizika se sastoji od većeg broja komponenti od kojih svaka može djelovati na povećanje rizika. Neke od tih komponenti mogu biti pod kontrolom poduzeća, odnosno radi se o nesistemskim rizicima koji proizlaze iz unutarnjih izvora i na koje menadžment poduzeća može utjecati. S druge strane su komponente iz vanjskih izvora, kod kojih se radi o sistemskim rizicima koji su izvan kontrole menadžmenta i poduzeća u cjelini, te kojima se treba prilagoditi. Bez obzira na to, pri utvrđivanju rizika trebaju se uzeti u obzir oba tipa i njihovo djelovanje i učinci (Kereta, 2021).

Postoji veza između upravljanja rizicima i vrijednosti poduzeća. Odnosno, cilj upravljanja poslovnim rizicima je maksimiziranje vrijednosti za vlasnike, to jest maksimiziranje vrijednosti poduzeća. Upravljanje rizicima, kao integralni dio poslovnih procesa, ne može biti odvojeno od upravljanja cjelokupnim poslovanjem. Pogled iz perspektive rizika je potreban, ali ne smiju svi naporci biti usmjereni na to da se rizik minimizira jer je rizik pozitivan i poželjan i za vlasnike poduzeća ako se njime upravlja i ako je iskorišten za stvaranje dobiti i time rastu vrijednosti poduzeća.

## 1.2. Izvori i vrste rizika

Utvrđivanje izvora rizika i područja njihovog utjecaja i učinka važan je preduvjet i pomoć koja osigurava okvir za utvrđivanje i analizu rizika. Svaki izvor rizika se sastoji od većeg broja komponenti svaka od njih može djelovati na povećanje rizika. Pojedine komponente mogu biti pod kontrolom poduzeća, dok su druge izvan kontrole. Pri utvrđivanju rizika moraju se uzeti u obzir oba tipa i njihovo djelovanje te učinci. U svakoj organizaciji rizici proizlaze i iz unutrašnjih i iz vanjskih izvora. Nemoguće je imati okolinu lišenu svakog rizika, ali je moguće tretirati rizik izbjegavanjem, smanjenjem, prijenosom ili prihvaćanjem rizika.

Opći izvori rizika uključuju:

- komercijalne i pravne odnose između poduzeća i drugih, vanjskih organizacija
- ekonomski okolnosti bilo da djeluju na razini poduzeća, nacionalnoj ili međunarodnoj razini, kao i faktori koji na te okolnosti utječu
- ljudsko ponašanje kako osoba unutar poduzeća, kao i onih iz okruženja
- prirodne pojave i događaji
- političke okolnosti uključujući zakonodavne promjene i faktore koji imaju utjecaj na druge izvore rizika
- tehnološka i tehnička pitanja
- menadžerska kontrola i aktivnosti
- pojedinačno djelovanje (Kereta, 2021).

Postoji više klasifikacija rizika, glavna podjela rizika je na vanjske i unutarnje, a unutarnje možemo dalje podijeliti na operativne i financijske. Najznačajniji rizici koji se javljaju u procesu poslovanja poduzeća su operativni rizik te financijski rizik.

Pojam operativnog rizika podrazumijeva rizik ostvarivanja bruto poslovnog rezultata poduzeća. S obzirom na uvjetovanost operativnog rizika disperzijom distribucije moguće razine obujma poslovnih operacija te vjerojatnostima njihova nastupanja. S obzirom na uvjetovanost mogućim oscilacijama prodajne cijene kao vrijednosne komponente poslovnog rezultata i strukturu troškova, javlja se potreba njegova evidentiranja sa stajališta poduzeća i njegova funkciranja. Financijski rizik determiniran je fiksnim troškovima financiranja - kamataima koje predstavljaju legalnu obvezu poduzeća jer moraju biti isplaćene vjerovnicima neovisno o ostvarivanju poslovnog rezultata to jest razine solventnosti poduzeća.

### **1.3. Rizik likvidnosti**

Rizik likvidnosti definira se kao rizik da novčani primici neće biti dovoljni za pokrivanje novčanih izdataka, što često rezultira likvidacijom vrijednosti imovine poduzeća po vrijednosti manjoj od realne kako bi se podmirio manjak novčanih sredstava. Rizik likvidnosti može proizaći iz sezonskih fluktuacija, neplaniranog smanjenja prihoda i profitabilnosti, prekida u poslovanju, neplaniranih kapitalnih izdataka, porasta operativnih troškova, neadekvatnog upravljanja radnim kapitalom, neusklađene ročnosti obveza i imovine, neadekvatnih ili nepostojećih financijskih sredstava te neodgovarajućeg upravljanja novčanim tokovima.

Rizik likvidnosti je povezan s tržišnim rizicima jer proizlazi iz novčanih tokova poduzeća koji su pod utjecajem promjena financijskih cijena. Isto tako, rizik likvidnosti nemoguće je promatrati izolirano od ostalih vrsta rizika poput kreditnog rizika ili rizika gubitka kupaca, budući da svi rizici koji imaju izravan utjecaj na novčane tokove poduzeća, utječu na izloženost riziku likvidnosti.

Upravljanje rizikom likvidnosti svodi se na smanjivanje vjerojatnosti njegova nastupanja. Kako bi se spriječila situacija u kojoj poduzeće ne može podmiriti svoje obveze jer nema raspoloživog novca na računu, potrebno je pripremiti plan upravljanja likvidnošću odnosno plan budućih novčanih primitaka i izdataka, na temelju određenih prepostavki o očekivanim prihodima od prodaje, dinamici naplate potraživanja, obvezama koje dolaze na naplatu (Miloš Sprčić & sur., 2019).

Kao dio rizika likvidnosti, poseban značaj ima upravljanje rizicima naplate potraživanja jer

potencijalna nemogućnost naplate potraživanja je svakodnevna pojava koja prijeti likvidnosti poduzeća, a time i opstanku. Uspješne su tvrtke one koje ostvaruju profit, a uz to redovito, u ugovorenim rokovima, podmiruju svoje obveze prema dobavljačima i drugim dužnicima kreditorima. Da bi mogle ispunjavati svoje obveze, tvrtke jednako tako trebaju, u ugovorenim rokovima dospjeća, naplaćivati svoja potraživanja. Upravljanje rizicima potraživanja uključuje više menadžerskih odluka, kako preventivnih povezanih s blagovremenim osiguranjem potraživanja, tako i pri preuzimanju određenih mjera naplate potraživanja uzimajući u obzir raznovrsne mogućnosti obračunskog plaćanja.

Potraživanja koja nisu pravodobno i sukladno ugovorenim dospjećima naplaćena, moraju se redovito analizirati i grupirati po veličini i starosti, a isto tako treba razmatrati i analizirati financijske sposobnosti tih poslovnih partnera. Prvi korak u upravljanju već postojećim potraživanjima treba iskoristiti instrumente osiguranja naplate ako ih ima, a ukoliko je moguće, njihovom primjenom doći do naplate potraživanja. Drugo bi bilo - raditi na prikupljanju podataka o obvezama i potraživanjima poslovnih partnera da se vidi mogućnost primjene nekog od obračunskih plaćanja kao npr. kompenzacija, cesija, asignacija, preuzimanje duga.

Nakon spoznaje o financijskom stanju poslovnog partnera i drugih informacija, moguće je donijeti i odluku o eventualnoj prodaji svojih potraživanja, a u nekim slučajevima trebat će potraživanja pokušati naplatiti sudskim putem (Ljubić, 2013).

Modeli upravljanja rizicima naplate potraživanja temelje se na zakonskim aktima kojima se uređuju kupoprodajni, dužničko vjerovnički, obvezni i drugi odnosi te drugim aktima poradi odnosa dužnika i vjerovnika (Ljubić, 2013). Postojeći modeli naplate potraživanja su: kompenzacija, obračunska plaćanja, cesija, preuzimanje duga, pristupanje dugu, asignacija, faktoring i dr.

## **2. Teorijske postavke faktoringa**

Faktoring je financijski i pravni posao u kojem faktor kupuje potraživanja za prodanu robu ili izvršenu uslugu od klijenata prije dospjeća za naplatu, a na temelju ugovora o faktoringu. Može se definirati kao oblik alternativnog kratkoročnog financiranja na temelju prodaje kratkoročne imovine.

## 2.1. Definicija faktoringa

Faktoring društvo je u pravilu specijalizirana institucija koje otkupljuje potraživanja od prodavatelja, a na temelju računa ili druge isprave prema kojoj isporučitelj dobara ili pružanja usluga, tj. osoba kojoj on naloži, obračunava isporučena dobra i obavljene usluge bez obzira na to kako se ta isprava naziva u poslovnom prometu, može biti u obliku pisanog dokumenta ili elektroničkog zapisa, u skladu s odgovarajućim propisima. Za navedenu se transakciju prodavatelj potraživanja obvezuje ugovorom platiti faktoru pripadajuću naknadu i kamatu. Subjekti u poslovima faktoringa su dobavljač, pružatelj usluga faktoringa i kupac, a može biti bezregresni i regresni s obzirom na svoja obilježja (Kolačević, 2016).

U faktoringu jedna od najvažnijih funkcija je upravljanje rizicima naplate potraživanja jer se samo tako mogu minimalizirati ili izbjegći rizici u naplati potraživanja koja se kupuju, a i uspješno poslovarati. Prije donošenja konačne odluke o kupnji nekog potraživanja, u faktoru se analiziraju ta potraživanja i ocjenjuje njihov bonitet i mogućnost naplate.

Bonitet potraživanja uključuje ocjenu dužnikova boniteta, a ocjena se ne provodi po bilo kojem modelu, već po modelu ocjene boniteta koji odabere tvrtka faktor i uz podatke koji su za njega relevantni. Imajući na umu definiranu djelatnost faktora, njihove su temeljne funkcije:

- Funkcija financiranja
- Funkcija osiguranja naplate potraživanja
- Funkcija naplate potraživanja.

Funkcija financiranja proizlazi iz činjenice da vjerovnik koji prodaje nedospjela potraživanja dolazi do novaca neposredno nakon prodaje potraživanja i raspolaze njime odmah, ne čekajući rok dospjeća naplate od dužnika po ugovoru o isporuci robe i tim se novcem može koristiti u druge svrhe, za očuvanje vlastite likvidnosti.

Funkcija osiguranja naplate potraživanja provodi se bezregresnim faktoringom, vjerovnik koji je prodao svoja potraživanja nema više rizika pri njihovoj naplati, i o tome se nakon prodaje, treba skrbiti tvrtka faktor koja je otkupila potraživanja.

Bezregresnom prodajom potraživanja faktoru, ne samo što se oslobađa skrbi o osiguranju toga potraživanja već i svih drugih poslova i aktivnosti što su u svezi s naplatom, protestom i osiguranjem potraživanja, a vrijeme i sredstva što bi ih morao pritom utrošiti može namijeniti u druge svrhe i za druge poslovne aktivnosti.

Rizik u naplati potraživanja u izravnoj je svezi sa stupnjem razvijenosti društvenoga, pravnoga, gospodarskog i finansijskog sustava, a kako ti sustavi nisu na zavidnoj razini u Hrvatskoj, nisu razvijeni ni poslovi faktoringa niti je veći broj registriranih tvrtki koje bi se bavile tim poslovima iako su ozbiljni i veliki problemi s naplatom potraživanja (Ljubić, 2013).

Na dan 31.3.2021. u Republici Hrvatskoj aktivno su poslovala 4 faktoring društva:

- Adriatic Zagreb faktoring d.o.o.
- Centar faktor d.o.o.
- Uxor Grupa d.o.o.
- ESC faktoring d.o.o.

Prednosti koje poduzeća ostvaruju financiranjem putem faktoringa kao i razlike u odnosu na dugovno financiranje su:

• Faktoring omogućava brži i jednostavniji pristup izvorima vanjskog financiranja u usporedbi s odobravanjem kredita i to bez smanjenja kreditne sposobnosti poduzeća i bez opterećenja kreditnih limita kod banaka.

• Positivno utječe na likvidnost poduzeća i olakšava upravljanje novčanim tokovima. Utječe na povećanje obrtnih sredstava, brži rast društva, porast prodaje, a time i lakše planiranje novčanih tokova što omogućava pravovremeno plaćanje obveza prema dobavljačima, te korištenje određenih pogodnosti, kao npr. popusta i rabata od dobavljača.

• Poboljšanje bilance društva jer faktor potraživanja pretvara u novac. Kod bezregresnog faktoringa pokazatelj zaduženosti na taj način se smanjuje, poboljšava se bonitet društva, a samim time i kreditna sposobnost jer će društvo izvore financiranja dobiti na lakši i jednostavniji način.

• Ušteda vremena i smanjenje troškova. Prenošenjem administrativnog praćenja ustupljenih potraživanja na faktora, poduzeće može sniziti troškove poslovanja, što utječe na rentabilnost poslovanja društva, ali i na bolju platnu disciplinu kupaca.

• Konkurentniji uvjeti prodaje. Prijenos potraživanja na faktora omogućava kreditiranje kupaca bez dodatnih jamstava, što društvo čini konkurentnijim na tržištu.

• Mogućnost pristupa novčanim sredstvima neovisno o kreditnoj sposobnosti. Ovisno o tipu faktoringa, odluka o plasiraju sredstava od strane faktora ovisi o kvaliteti potraživanja, a rizik je na strani kupca, za razliku od tradicionalnog poslovanja banke,

gdje odluka o odobrenju plasmana ovisi o bonitetu klijenta.

Banke često ograničavaju iznos plasmana ovisno o bonitetu zajmoprimeca za razliku od faktoringa gdje iznos otkupljene fakture nije ovisan o bonitetu zajmoprimeca. U faktoring odnosu plasman je primarno vezan uz kvalitetu faktoriranih računa. Zato je faktoring posebno atraktivn za visokorizična, mala i srednja poduzeća,

- Može biti koristan u zemljama sa slabim zakonima o osiguranom kreditiranju i neefikasnim stečajnim postupcima zato što faktorirana potraživanja nisu dio imovine poduzeća pod stečajem.

- Trošak financiranja je konkurentan u odnosu na alternativne izvore financiranja.

- Usluga kreditnog menadžmenta koji nude faktori često pruža ekonomsko rješenje za manja poduzeća koja nemaju relevantna znanja, ili su troškovi u vezi s obavljanjem ovih funkcija ograničavajući faktor.

Osnovni nedostatak faktoringa nalazi se u višoj cijeni u odnosu na klasično bankarsko financiranje i druge izvore financiranja poslovnih tvrtki. Viša cijena uglavnom se opravdava mogućnošću ostvarenja paketa usluga na jednom mjestu, kao nedostatak navodi se i smanjivanje kontakta s kupcima i stvaranje stava o poduzeću koje koristi usluge faktora kao subjektu koje nije u sposobnosti zaduživanja kod banaka te koje je u lošem finansijskom položaju. Međutim, dok je u ranoj fazi razvjeta faktoringa ovaj stav postojao, on se s vremenom promijenio u stav o faktoringu kao relevantnom načinu ostvarenja financiranja radnog kapitala, posebno malih i srednjih poduzeća.

## 2.2. Vrste faktoringa

Prema članku 8. Zakona o faktoringu (Zakon o faktoringu (NN 94/14, 85/15, 41/16), 2016) faktoring s obzirom na svoja obilježja može biti tuzemni ili inozemni, regresni ili bezregresni, dok posebnu vrstu faktoringa predstavlja dobavljački (obrnuti) faktoring. Članak 9. definira da je tuzemni faktoring onaj u kojemu su svi subjekti rezidenti u smislu zakona kojim se uređuje devizno poslovanje. Inozemni faktoring je faktoring u kojemu je najmanje jedan od subjekata rezident u smislu zakona kojim se uređuje devizno poslovanje. Inozemni ili međunarodni faktoring dijeli se na izvozni i uvozni faktoring (Prvi faktor, 2021).

Kod izvoznog faktoringa prodavatelj ustupa potraživanje domaćem faktoru, a on isto to potraživanje ustupa faktoru na stranom tržištu. Poduzeću se isplaćuje između 80% i 90% vrijednosti

potraživanja koja su umanjena za faktoring proviziju. Kupac svoju obvezu plaća stranom faktoru, a nakon toga on uplaćuje taj iznos domaćem faktoru. Kada domaći faktor dobije novac isplaćuje klijentu ostatak dogovorenog iznosa.

Prednost kod suradnje između domaćeg i stranog faktora je u tome što strani faktor bolje poznaje inozemno tržište, pravni sustav te zemlje, ima lakši pristup informacijama i ne javljaju se barijere u jeziku između kupca i faktora. U slučaju izvoznog faktoringa domaći faktor jamči inozemnom dobavljaču da će mu domaće poduzeće platiti svoje obveze.

Dobavljač iz inozemstva nakon obavljenog posla i isporučenog računa ustupa svoje potraživanje stranom faktoru koji mu isplaćuje dogovoren iznos umanjen za određene troškove. Nakon toga strani faktor ustupa isto to potraživanje domaćem faktoru, tj. faktoru u zemlji kupca. Sada svoju obvezu kupac treba doznačiti domaćem faktoru, koji nakon obavljenog posla iznos prosljeđuje stranom faktoru. Ostatak dogovorenog iznosa strani faktor isplaćuje dobavljaču.

Prema članku 10. istog zakona regresni faktoring je posao faktoringa u kojemu dobavljač jamči pružatelju usluga faktoringa za obvezu kupca. U slučaju nenačinitosti predmeta faktoringa kod regresnog faktoringa pružatelj usluga faktoringa, osim prava iz jamstva ima pravo potraživati i faktoring-kamatu, faktoring-naknadu, administrativnu naknadu te ostale troškove sukladno ugovoru o faktoringu, bez primjene ograničenja iz odredbi kojima se uređuje odgovornost za naplativost ustupljenih tražbina sukladno zakonu kojim se uređuju obvezni odnosi. Bezregresni faktoring je faktoring u kojemu cijelokupni rizik naplate tereti pružatelja usluge faktoringa, a dobavljač ne odgovara za naplativost predmeta faktoringa.

Dobavljački ili obrnuti faktoring posebna je vrsta faktoringa u kojemu pružatelj usluge faktoringa i kupac ugovaraju program plaćanja kupčevih dugova dobavljačima na način da se pružatelj usluge faktoringa obvezuje plaćati tražbine koje kupčevi dobavljači imaju prema kupcu prije dospijeća ili o dospijeću predmeta faktoringa na zahtjev dobavljača ili po uputi kupca, uz prijenos tako isplaćenih predmeta faktoringa s dobavljača na pružatelja usluge faktoringa.

U slučaju dobavljačkog faktoringa, ugovorom o faktoringu pružatelj usluge faktoringa obvezuje se kupcu u određenom razdoblju ili do nastupa druge određene okolnosti i sukladno uvjetima ugovora o faktoringu:

- po zahtjevu dobavljača otkupljivati predmete faktoringa koje dobavljač ili više njih ima prema kupcu ili
- po uputi kupca stjecati predmete faktoringa ispunjavanjem predmeta faktoringa koje dobavljač ili više njih imaju prema kupcu, uz pristanak ili bez pristanka dobavljača uz pravo na naplatu faktoring-kamate, faktoring-naknade, administrativne naknade i drugih ugovorom o faktoringu utvrđenih troškova faktoringa.

Osim navedenih vrsta faktoringa koji su definirani zakonom pojedini Faktori nude i dodatne vrste faktoringa ili modificirane oblike zakonom navedenih. Tako na primjer Adriatic Zagreb faktoring još dijeli faktoring s obzirom na način financiranja i to na avans i diskont. Avans predstavlja otkup potraživanja u rasponu od 80% -98%, dok preostalih 20% - 2% isplaćuje o dospijeću odnosno kada kupac podmire svoje obveze, ali umanjeno za iznos kamata. Diskont predstavlja otkup 100% iznosa potraživanja koje je umanjeno za naknade i kamate (Poslovni.hr, 2021).

Ustup mjeničnog potraživanja omogućava naplatu mjenice prije njenog roka dospijeća. Regresni ustup mjeničnog potraživanja je proizvod kojim se prodavatelju mjenice ne isplaćuje eskontirana vrijednost mjenice, već predujam po mjenici odnosno nominalni iznos mjenice umanjen za troškove kamate, naknade te tečajne razlike. Faktor pritom zadržava regresno pravo da se, ukoliko glavni mjenični dužnik po dospijeću podmire svoju obvezu, naplati od klijenta. Bezregresni ustup jednak je prethodno navedenom, ali bez prava regresa na klijenta. Faktor ne uzima instrumente osiguranja od klijenta (Erste-factoring.hr, 2021).

### **3. Studija slučaja: korištenje faktoringa na primjeru poduzeća DOK-ING RAZMINIRANJE d. o. o.**

DOK-ING Razminiranje d.o.o. iz Zagreba, kao društvo za humanitarno razminiranje prisutno je na tržištu skoro 20 godina, odnosno od kad su privatna trgovачka društva počela obavljati tu djelatnost. Raznim metodama ima strojni i ljudski kapacitet razminirati do 1 milijun kvadratnih metara mjesečno što ga čini po kapacitetima najvećim komercijalnim društvom za humanitarno razminiranje u Europi.

Društvo je nekoliko godina radilo sa svega 30-40% ukupnih kapaciteta radi manjih proračunskih sredstava za razminiranje i smanjenog iznosa donacija u RH te

kontinuiranom političkom nestabilnosti u BiH, Libiji i Bliskom Istoku. Tržište razminiranja u RH počelo je pokazivati pozitivne trendove u 2014. godini koji su se nastavili, primarno radi raspoloživosti EU sredstava za financiranje poslova razminiranja.

DOK-ING Razminiranje d.o.o. je privatna hrvatska tvrtka, u 100% privatnom vlasništvu, utemeljena 1998. godine. Već 24 godina radi na poslovima humanitarnog razminiranja, odnosno protuminskog djelovanja. Sjedište i servis se nalaze u Zagrebu.

#### **3.1. Bilanca i račun dobiti i gubitka poduzeća DOK-ING**

##### **Razminiranje d.o.o**

Tablice 1 i 2. prikazuju skraćeni pregled Bilance i Računa dobiti i gubitka tvrtke DOK-ING Razminiranje d.o.o., temeljem kojih su izračunati pokazatelji za promatrano razdoblje. Može se konstatirati da DOK-ING Razminiranje d.o.o. kroz promatranih pet godina bilježi dobitak.

**TABLICA 1: BILANCA UZ KORIŠTENJE FAKTORINGA TVRTKA DOK-ING RAZMINIRANJE D. O. O. ZA RAZDOBLJE OD 2014. DO 2018.**

BILANCA					
GODINA	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA					
DUGOTRAJNA IMOVINA (u kn)	18.723.354	24.626.038	24.390.735	27.550.431	24.683.056
Nematerijalna imovina	33.586	23.261	13.054	7.612	9.089
Materijalna imovina	18.595.026	16.208.035	15.992.939	19.273.077	16.052.927
Financijska imovina	94.742	8.394.742	8.384.742	8.269.742	8.235.000
KRATKOTRAJNA IMOVINA (u kn)	10.852.400	8.969.821	8.165.058	6.457.324	13.406.757
Zalihe	0	0	0	0	0
Potraživanja	1.653.826	7.793.347	7.624.589	6.178.779	12.154.186
Financijska imovina	9.164.324	1.168.330	529.064	220.016	511.100
Novac i novčani ekvivalenti	34.310	8.244	11.405	58.188	741.471
Plaćeni troš. Budućeg razdoblja i obr. Prihodi	267.419	1.319.227	2.000.248	858.188	209.790
UKUPNA AKTIVA	29.843.233	34.915.086	34.556.041	34.865.943	38.299.603
PASIVA					

KAPITAL I REZERVE (u kn)	13.482.586	11.727.897	9.997.254	13.697.961	14.196.580
Temeljni upisani kapital	392.000	392.000	392.000	392.000	382.000
Rezerve iz dobiti		0	0	0	0
Revalorizacije rezerve	16.277.101	14.263.439	12.249.777	14.084.064	11.685.608
Zadržana dobit	0	0	0	0	0
Dobit poslovne godine	1.880.679	258.974	283.019	1.866.419	2.427.814
Rezerviranja	0	0	0	0	371.045
DUGOROČNE OBVEZE (u kn)	22.827	5.577	0	844.672	903.306
KRATKOROČNE OBVEZE (u kn)	16.148.403	23.060.834	24.558.787	20.299.491	22.800.845
Odgodeno plać. tr.i prih.. Budućeg razdoblja	189.418	120.778	0	23.819	27.827
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>29.843.233</b>	<b>34.915.086</b>	<b>34.556.041</b>	<b>34.865.943</b>	<b>38.299.603</b>

Izvor: obrada autora prema izvoru (Fina.hr, 2021)

Ostali poslovni rashodi	235.088	142.035	468.382	367.464	385.908
<b>Ukupno poslovni rashodi</b>	<b>29.957.259</b>	<b>24.926.856</b>	<b>22.051.331</b>	<b>23.334.071</b>	<b>25.191.416</b>
<b>Financijski prihodi</b>	<b>704.477</b>	<b>659.162</b>	<b>506.138</b>	<b>147.791</b>	<b>114.316</b>
<b>Financijski rashodi</b>	<b>1.335.298</b>	<b>1.508.591</b>	<b>1.738.427</b>	<b>1.690.492</b>	<b>1.201.530</b>
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>31.837.938</b>	<b>24.185.830</b>	<b>24.072.777</b>	<b>27.090.415</b>	<b>29.625.583</b>
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>29.957.259</b>	<b>23.926.856</b>	<b>23.789.758</b>	<b>25.024.563</b>	<b>26.392.946</b>
<b>Dobit (gubitak) prije oporezivanja</b>	<b>1.880.679</b>	<b>258.974</b>	<b>283.019</b>	<b>2.065.852</b>	<b>3.232.637</b>
Porez na dobit	0	0	0	199.433	804.823
<b>Dobit (gubitak) razdoblja</b>	<b>1.880.679</b>	<b>258.974</b>	<b>283.019</b>	<b>1.866.419</b>	<b>2.427.814</b>

Izvor: obrada autora prema izvoru (Fina.hr, 2021)

### 3.2. Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti (*liquidity ratios*) mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze. Značajni su financijskim menadžerima koji donose odluke vezane za podmirivanje obveza prema dobavljačima, kreditorima i državi, ali i su također značajni i samim kreditorima i dobavljačima. Uključuju sljedeće pokazatelje:

- Koeficijent trenutne likvidnosti (novac / kratkoročne obveze)
- Koeficijent ubrzane likvidnosti (novac + potraživanja / kratkoročne obveze)
- Koeficijent tekuće likvidnosti (kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze)
- Koeficijent finansijske stabilnosti (dugotrajna imovina / kapital + dugoročne obveze)

Koeficijent trenutne likvidnosti ukazuje na sposobnost društva za trenutačno podmirenje obveza. Nešto bolji pokazatelj je koeficijent ubrzane likvidnosti čija vrijednost bi trebala biti 1 ili veća od 1, odnosno društvo bi trebalo imati brzo unovčive imovine minimalno toliko koliko i kratkoročnih obveza.

Koeficijent tekuće likvidnosti bi u pravilu trebao biti veći od 2, odnosno društvo bi trebalo imati dvostruko više kratkotrajne imovine nego što ima kratkoročnih obveza. Zbog rizika unovčavanja kratkotrajne imovine

TABLICA 2: RAČUN DOBITI I GUBITKA UZ KORIŠTENJE FAKTORINGA TVRTKA DOK-ING RAZMINIRANJE D. O. O. ZA RAZDOBLJE OD 2014. DO 2018. A

RAČUN DOBITI I GUBITKA					
GODINA	2014	2015	2016	2017	2018
Prihod od prodaje	28.316.666	19.432.100	21.566.639	22.332.811	27.127.450
Ostali prihodi	2.816.795	4.094.588	2.454.076	4.609.813	2.383.817
<b>Ukupni poslovni prihodi</b>	<b>31.133.461</b>	<b>23.526.668</b>	<b>22.051.331</b>	<b>26.942.624</b>	<b>29.511.267</b>
Troškovi sirovina i materijala	2.275.151	1.687.269	1.671.576	2.187.966	1.981.315
Troškovi prodane robe	0	0	0	0	0
Ostali vanjski troškovi	9.048.688	5.366.514	4.756.551	5.404.863	6.123.448
Troškovi osoblja	11.561.128	10.380.443	10.214.371	10.174.872	10.550.415
Amortizacija dugotrajanje i im.	2.837.820	2.588.460	2.642.930	2.934.791	3.433.987
Vrijednost no uskladišnje	106.054	0	0	0	207.560

društvo bi trebalo dio te imovine financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora. Taj dio kvalitetnih dugoročnih izvora naziva se radni kapital (working capital) i utvrđuje se kao razlika između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza. Koeficijent finansijske stabilnosti predstavlja omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze, što je vrijednost ovog pokazatelja manja, to je likvidnosti i finansijska stabilnost veća, tj. povećava se učešće radnog kapitala.

Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze.

Sljedeće dvije tablice daju prikaz uobičajenih pokazatelja likvidnosti, s tim da su u Tablici 3. prikazani izračuni pokazatelja uz korištenje faktoringa, a u Tablici 4. izračuni pokazatelja bez korištenja faktoringa.

**TABLICA 3: REZULTATI ANALIZE LIKVIDNOSTI UZ KORIŠTENJE FAKTORINGA ZA PODUZEĆE DOK-ING RAZMINIRANJE D.O.O.**

R.br	Pokazatelji	2014	2015	2016	2017	2018
1	Koeficijent trenutne likvidnosti	0	0	0	0	0,03
2	Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,10	0,34	0,31	0,31	0,57
3	Koeficijent tekuće likvidnosti	0,67	0,39	0,33	0,32	0,59
4	Koeficijent Finansijske stabilnosti	1,39	2,10	2,44	1,89	1,63

Izvor: obrada autora prema izvoru (Fina.hr, 2021)

**TABLICA 4: REZULTATI ANALIZE LIKVIDNOSTI HIPOTETSKI BEZ KORIŠTENJA FAKTORINGA ZA PODUZEĆE DOK-ING RAZMINIRANJE D.O.O.**

R.br	Pokazatelji	2014	2015	2016	2017	2018
1	Koeficijent trenutne likvidnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
2	Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,08	0,29	0,26	0,25	0,53
3	Koeficijent tekuće likvidnosti	0,63	0,32	0,28	0,27	0,55
4	Koeficijent Finansijske stabilnosti	1,45	2,31	2,59	1,92	1,75

Izvor: obrada autora prema izvoru (Fina.hr, 2021)

Minimalna vrijednost koeficijenta trenutne likvidnosti trebala bi biti 0,10 iako vidimo iz tablica da to nije slučaj promatranog poduzeća. Koeficijent trenutne likvidnosti se kreće od 0,00 u 2014. do 0,03 uz korištenje faktoringa, a bez faktoringa iznosi samo 0,01 u 2018.godini.

Koeficijent ubrzane likvidnosti u periodu od 2014. do 2018. godine manji je od jedan što ukazuje na činjenicu da je likvidnost poduzeća DOK-ING Razminiranje d.o.o. nije blizu optimalne, tj. da postoji veliki rizik pravovremenog podmirenja kratkoročnih obveza. Koeficijent konstantno raste od 2014. do 2018. godini i iznosi 0,57 uz korištenje faktoringa, a bez korištenja faktoringa 0,53. Sve su vrijednosti ispod preporučenih, odnosno ispod granične vrijednosti 0,9. Nepovoljan koeficijent likvidnosti rezultat je nepovoljne ročnosti povrata tuđih sredstava i još uvijek niske poslovne aktivnosti .

Koeficijent tekuće likvidnosti pada tijekom promatranih razdoblja tako je njegova vrijednost u 2014. godini bila 0,67., a u 2018. godini pada i iznosi 0,59 uz korištenje faktoringa, a bez korištenja faktoringa 0,55. Smatra se kako koeficijent tekuće likvidnosti manji od 1,5 implicira mogućnost da poduzeće ostane bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza, ovo upućuje na zaključak da poduzeće DOK-ING Razminiranje d.o.o. nema dostatna likvidna sredstva. Ovako nizak koeficijent implicira mogućnost da poduzeće ostane bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza.

Koeficijent finansijske stabilnosti mora biti manji od 1 na temelju toga zaključujemo da DOK-ING Razminiranje d.o.o. ne posluje finansijski stabilno jer je koeficijent finansijske stabilnosti u svim godinama iznad referentne granice 1. Ovo upućuje na zaključak da je dugotrajna imovina financirana iz kratkoročnih obveza.

Poduzeće DOK-ING Razminiranje d.o.o. ne ostvaruje zadovoljavajuću sigurnost i uspješnost poslovanja. Svi pokazatelji likvidnosti bez korištenja usluge faktoringa su loši, budući da poduzeće nema kratkotrajne imovine kojom bi podmirilo dospjele kratkoročne obveze. S korištenjem faktoringa likvidnost se poboljšava, ali je još uvijek ispod preporučenih vrijednosti. Koeficijent finansijske stabilnosti je nepovoljan i u jednom i drugom slučaju, bez korištenja faktoringa je daleko iznad 1 što je protivno svim pravilima financiranja, jer iz njega proizlazi da se dugotrajna imovina dijelom financira iz kratkoročnih izvora što je protivno svim pravilima financiranja.

Iz dobivene analize finansijskih pokazatelja likvidnosti može se izvesti zaključak da korištenje

faktoringa doprinosi povećanju likvidnosti poduzeća DOK-ING Razminiranje d.o.o.

### 3.3. Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti (eng. *Profitability ratios*) su odnosi koji povezuju profit sa prihodima iz prodaje i investicijama, a ukupno promatrani pokazuju ukupnu učinkovitost poslovanja društva. Analiza profitabilnosti poslovanja svrstava se u najvažnije dijelove finansijske analize. Uključuju sljedeće pokazatelje:

- Neto marža profita (neto dobit / ukupni prihod)
- Bruto marža profita (dobit prije poreza/ukupni prihod)
- Neto rentabilnost imovine – ROA (neto dobit / ukupna imovina)
- Rentabilnost vlastitog kapitala – ROE (neto dobit / vlastiti kapital)

Marža profita izračunava se na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka. Usporedba neto marže profita i bruto marže profita govori o tome koliko relativno u odnosu

na ostvareni ukupni prihod iznosi porezno opterećenje. Pokazatelji rentabilnosti računaju se na temelju podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka. Pri utvrđivanju rentabilnosti imovine razlikuje se neto i bruto rentabilnost. Uz navedene pokazatelje, u kontekstu profitabilnosti, uobičajeno se računa i rentabilnost vlastitog kapitala koja u odnos stavlja neto dobit i iznos vlastitog kapitala (glavnice).

Pokazatelji profitabilnosti mijere sposobnost poduzeća da ostvari određenu razinu dobiti u odnosu na prihode, imovinu ili kapital. Oni povezuju profit s prihodima iz prodaje i investicijama. Ako ih promatramo sve ukupno oni pokazuju ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća. Analiza profitabilnosti poduzeća pripada u najvažnije dijelove finansijske analize.

Sljedeće dvije tablice daju prikaz uobičajenih pokazatelja profitabilnosti, s tim da su u Tablici 5. prikazani izračuni pokazatelja uz korištenje faktoringa, a u Tablici 6. izračuni pokazatelja bez korištenja faktoringa

**TABLICA 5: REZULTATI ANALIZE PROFITABILNOSTI UZ KORIŠTENJE FAKTORINGA ZA PODUZEĆE DOK-ING RAZMINIRANJE D.O.O.**

R.br.	NAZIV POKAZATELJA	2014	2015	2016	2017	2018
-------	-------------------	------	------	------	------	------

1	Neto marža profita (nMP)	0,06	0,01	0,01	0,06	0,08
2	Bruto marža profita (bMP)	0,06	0,01	0,01	0,07	0,10
3	Neto rentabilnost imovine (ROA)	0,06	0,00	0,00	0,05	0,06
4	Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) stopa povrata kapitala	0,13	0,02	0,02	0,13	0,17

Izvor: obrada autora prema izvoru (Fina.hr, 2021)

**TABLICA 6: REZULTATI ANALIZE PROFITABILNOSTI HIPOTETSKI BEZ KORIŠTENJA FAKTORINGA ZA PODUZEĆE DOK-ING RAZMINIRANJE D.O.O.**

R.br.	NAZIV POKAZATELJA	2014	2015	2016	2017	2018
1	Neto marža profita (nMP)	0,07	0,02	0,02	0,08	0,10
2	Bruto marža profita (bMP)	0,07	0,02	0,02	0,09	0,12
3	Neto rentabilnost imovine (ROA)	0,09	0,03	0,05	0,07	0,11
4	Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) stopa povrata kapitala	0,14	0,06	0,08	0,17	0,19

Izvor: obrada autora prema izvoru (Fina.hr, 2021)

Pokazatelj neto i bruto profitne marže za promatrano poduzeće su jednaki u 2014., 2015 i 2016. godini što znači da nije iskazano porezno opterećenje u odnosu na prihod. Razlog tomu je što DOK-ING Razminiranje d.o.o. ima odgodu plaćanja poreza na dobit.

Stopa povrata imovine zapravo predstavlja pokazatelj neto profitabilnosti imovine. Vrijednost ROA pokazatelja u 2014. godini iznosi 0,06 uz korištenje faktoringa što znači da ono zarađuje 0,06 NJ na svaku novčanu jedinicu imovine, a bez korištenja faktoringa iznosi 0,09. Prema dobivenim podacima, u 2015. i 2016 godini ta vrijednost je 0 uz korištenje faktoringa što znači da poduzeće nije imalo zarade po novčanoj jedinici, a bez korištenja faktoringa iznosi 0,03 i 0,05. Uz korištenje faktoringa vrijednost ROA u 2017. godini iznosi 0,05, a u 2018. godini 0,06, za razliku od slučaja kad ne koristi faktoring i iznosi u 2017. godini 0,07, a u 2018. godini 0,11..

Budući da je ROE veća od ROA promatranom poduzeću nije isplativo korištenje duga u financiranju poslovanja.

Iz dobivene analize finansijskih pokazatelja profitabilnosti može se izvesti zaključak da korištenje faktoringa doprinosi smanjenju profitabilnosti poduzeća DOK-ING Razminiranje d.o.o., što je posebno vidljivo u 2015 i 2016 godini kad je uz korištenje faktoringa vrijednost pokazatelja ROA iznosi 0.

#### 4. Zaključak

Faktoring je posao koji je popularan širom svijeta upravo zahvaljujući uslugama koje pruža. Financiranje putem faktoringa je brže i povoljnije nego financiranje kroz kreditna zaduženja kod banaka. Faktoring je naročito pogodan za mala i srednja poduzeća koja zbog niske kreditne sposobnosti često imaju otežan pristup bankarskim sredstvima, fleksibilniji je od bankarskih kredita ne ovisi o kreditnoj sposobnosti poduzeća. Financiranje putem faktoringa utječe na povećanje obrtnih sredstava (otkupom potraživanja prije dospijeća omogućen je priliv sredstava), brži rast društva, porast prodaje, a time i lakše planiranje novčanih tokova.

Može se zaključiti kako faktoring poduzetniku poboljšava vlastitu likvidnost tako što omogućuje pretvaranje potraživanja u gotovinu putem avansiranja prije stvarne naplate. Smanjuju se i operativni troškovi, jer se kreditnu funkciju premješta iz poduzeća u faktoring društvo što pridonosi smanjenju fiksnih troškova. Tako faktoring u poslovanju poduzetnika utječe i na rast rentabilnosti, jer novcem dobivenim od faktora poduzetnik može isplatiti vlastite dobavljače ili uložiti u investicije.

Cilj ovog istraživanja bio je provesti analizu likvidnosti i profitabilnosti u dva slučaja, uz pretpostavku korištenja faktoringa i uz pretpostavku da poduzeće nije koristilo faktoring.

Poduzeće DOK-ING Razminiranje d.o.o. ne ostvaruje zadovoljavajuću sigurnost i uspješnost poslovanja. Svi pokazatelji likvidnosti u provedenoj analizi su poboljšani uz korištenje faktoringa, ali istovremeno pokazatelji profitabilnosti ukazuju na to da je poduzeće bilo profitabilnije bez korištenja faktoringa. Iz provedene analize pokazatelja likvidnosti i profitabilnosti može se nedvojbeno zaključiti da se poduzeću DOK-ING Razminiranje d.o.o. uz korištenje faktoringa poboljšala likvidnost, ali se smanjila profitabilnost.

Može se zaključiti da poduzeće ima potencijal, bilježi pozitivne pomake te se može očekivati njihov daljnji rast u budućnosti.

Promatrajući poslovanje faktoring industrije u Hrvatskoj može se konstatirati da je malo zastupljen

kao oblik financiranja te bi dalnjim istraživanjima trebalo doći do spoznajama o uzrocima nekorištenja faktoringa te potrebnim pretpostavkama za šire korištenje faktoringa.

#### Literatura

- [1] Andrijanić, I., Gregurek, M., Merkaš, Z. (2016). Upravljanje poslovnim rizicima. Zagreb: Libertas - Plejada
- [2] AS/NZS 4360:2014. (2014). Risk Management. Strathfields: Standards Associaotations of Australia.
- [3] Biličić, M. (2005). Metoda slučaja u znanosti i nastavi. Pomorstvo, 217-228.
- [4] Erste-factoring.hr. (2021). Preuzeto 08. 08 2021 iz [https://www.erste-factoring.hr/proizvodi\\_i\\_usluge.php](https://www.erste-factoring.hr/proizvodi_i_usluge.php)
- [5] Fina.hr. (2021). Preuzeto 25. 08 2021 iz <http://www.fina.hr/javna-objava>
- [6] ISO Standards 31000:2018. (10. 02 2021). Dohvaćeno iz <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- [7] Kereta, J. (2020). Sustav upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima koja posluju na međunarodnom tržištu. Zbornik radova Kvaliteta – jučer, danas, sutra. 21, str. 511-520. Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. doi:10.30657/hdmk.2020.33
- [8] Kereta, J. (2021). Upravljanje rizicima: priručnik za studente (1. internetsko izdanje izd.). Zaprešić: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić. Dohvaćeno iz <https://www.bak.hr/hr/referada/knjiznica/baze-podataka-i-drugi-mrežni-izvori-vbz-a/mrežne-publikacije-veleuclista-baltazar-zapresic>
- [9] Kolačević, S. (lipanj 2016). Faktoring s računovodstvenog i poreznog motrišta. RRIF, str. 40-46.
- [10] Ljubić, D. (2013). Model upravljanja rizicima naplate potraživanja u uvjetima smanjene likvidnosti. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
- [11] MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1986). Taking Risk - The management of Incertainty. New York: The Free Press.
- [12] Miloš Sprčić, D., Puškar, J., Zec, I. (2019). Primjena modela integriranog upravljanja rizicima - zbirka poslovnih slučajeva. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- [13] Poslovni.hr. (2021). Preuzeto 08. 08 2021 iz [https://www.poslovni.hr/media/article\\_upload/files](https://www.poslovni.hr/media/article_upload/files)
- [14] Prvi faktor. (2021). Preuzeto 08. 08 2021 iz <https://www.prvifaktor.hr/hr/medjunarodni-faktoring/o-medjunarodnom-faktoringu/opis>
- [15] Vaughan, E., Vaughan, T. (1998). Rizici i upravljanje rizicima. Poslovni savjetnik, 53
- [16] Vidučić, L., Pepur, S., & Šimić Šarić, M. (2015). Financijski menadžment - 9. dopunjeno i izmijenjeno izd. Split: RRIF plus.
- [17] Zakon o faktoringu (NN 94/14, 85/15, 41/16). (2016). Preuzeto 26. 05 2022 iz Zakon.hr: <https://www.zakon.hr/z/742/Zakon-o-faktoringu>

# Mjerenje izravnih ekonomskih učinaka turizma TSA metodom: statistička analiza rezultata za Hrvatsku i odabранe zemlje EU

Kristijan Čović<sup>1</sup>, Alisa Bilal Zorić<sup>2</sup>, Maja Buljat<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, kcovic@bak.hr

<sup>2</sup> Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, abilal@bak.hr

<sup>3</sup> Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, mbuljat@bak.hr

## Sažetak

Analiza učinaka turizma na gospodarstvo neke zemlje predmet je interesa brojnih istraživanja. Navedeno proizlazi iz činjenice da je turizam kompleksna ekonomska kategorija čiji obuhvat u strukturi nacionalnog gospodarstva nije moguće metodološki potpuno definirati. Ekonomski učinci turizma uvjetovani su ne samo razinom turističke aktivnosti koja se odvija, već i specifičnostima gospodarstva koje se analizira. Na globalnoj je razini usuglašen osnovni paket klasifikacija i definicija potrebnih za sastavljanje uniformiranog i metodološki konzistentnog statističkog sustava za potrebe turizma, pod nazivom Satelitski račun turizma (TSA). Razvijen je od strane Svjetske turističke organizacije (UNWTO), Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), Statističkog ureda Evropske unije (Eurostat) te Statističkog odjela Ujedinjenih naroda. Osnovna mu je zadaća procijeniti ekonomske učinke turizma, dok istovremeno služi kao svojevrsni alat i okvir za kvantificiranje veličine i obuhvata turizma u okviru nacionalnog računovodstva. Cilj rada je pružiti opći uvid u ovaj međunarodno prepoznati pristup za mjerenje ekonomskih učinaka turizma te analizirati i usporediti rezultate iz relevantnih izvještaja u odnosu na učinke turizma na gospodarstva Hrvatske i odabranih EU zemalja. Za potrebe empirijskog dijela istraživanja, koriste se metode statističke analize uz komparativnu analizu sekundarnih podataka prikupljenih iz renomiranih baza podataka poput Eurostata, Svjetske banke te OECD-a. Zaključci koji će proizaći iz ovog rada mogu poslužiti kao temelj za raspravu i daljnja istraživanja.

## Ključne riječi

multiplikator, nacionalna ekonomija, statistika, turistička satelitska bilanca

## Abstract

The analysis of the effects of tourism on the economy of a country is the subject of interest of numerous studies. This stems from the fact that tourism is a complex economic category whose scope in the structure of the national economy cannot be methodologically fully defined. The economic effects of tourism are conditioned not only by the level of tourism activity that takes place, but also by the specifics of the economy being analyzed. The basic package of classifications and definitions needed to compile a uniform and methodologically consistent statistical system for tourism, called the Tourism Satellite Account (TSA), has been harmonized globally. It has been developed by the World Tourism Organization (UNWTO), the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the Statistical Office of the European Communities (Eurostat) and the United Nations Statistics Division. Its main task is to assess the economic impacts of tourism, while at the same time serving as a kind of tool and framework for quantifying the size and scope of tourism within national accounting. The aim of this paper is to provide a general insight into this internationally recognized approach for measuring impacts of tourism and to analyze and compare the results from relevant reports in relation to the impacts of tourism on the economies of Croatia and selected EU countries. For the purposes of the empirical part of the research, statistical analysis methods are used with comparative analysis of secondary data collected from reputable databases such as Eurostat, the World Bank and the OECD. The conclusions that will emerge from this paper can serve as a basis for discussion and further research.

## Keywords

multiplier, national economy, statistics, tourism satellite account (TSA)

## Uvod

Turizam u suvremeno doba karakteriziraju novi organizacijski, gospodarski i brojni drugi procesi u okružju globalnih i regionalnih tijekova. Riječ je o dinamičnim procesima koji su neizostavni izazov turizmu 21. stoljeća, i to ne samo kao sastavnica svjetskog gospodarstva, nego i kao jedan od ključnih čimbenika njegova razvoja. Globalno, turizam je 3. po redu izvozna industrija u svijetu prema ostvarenom prometu od 1.742 milijarde USD-a u 2019. godini (UNWTO, 2021). Od toga se 51% odnosi na Europu (mjereno u turističkim dolascima), koja je u današnje vrijeme vodeća turistička destinacija među svjetskim kontinentima. U razdoblju od 2010. do 2019. Europa ostvaruje prosječan godišnji rast međunarodnih turističkih dolazaka od 4,7%. Zbog snažnog gospodarskog značaja, potencijala za zapošljavanje, kao i zbog utjecaja na društvo i okoliš, turizam ima iznimno važnu ulogu u razvoju i koheziji brojnih europskih regija, posebno onih manje razvijenih. Europski turizam kroz noviju povijest uglavnom pokazuje visoku otpornost te stabilan rast čak i uslijed svjetske gospodarske krize i recesije iz 2009. godine, te drugih povremenih globalnih poremećaja, kao i relativno brz oporavak nakon snažnog pada turističkog prometa u 2020. godini uslijed pandemije virusa COVID-19 i svih ograničenja koja su proizašla uslijed te krize. U kontekstu Europske unije, treba naglasiti golemu važnost koju ova integracija država ima u dinamici svjetskih turističkih kretanja. U međunarodnom turizmu, u receptivnom smislu, prostor EU sudjeluje s oko 38% u svjetskom i 73% u europskom turizmu, te je istovremeno u turističkom gospodarstvu EU i bliskim djelatnostima zaposleno oko 12,3 milijuna osoba. U kontekstu istraživanja uloge u izravnih učinaka turizma u gospodarstvu EU treba nadalje napomenuti da je svako deseto poduzeće u nefinansijskom poslovnom gospodarstvu EU pripadalo turističkom sektoru pa tako poduzeća u industrijama s djelatnostima koje su povezane s turizmom zapošljavaju 9,2% osoba zaposlenih u ukupnom nefinansijskom segmentu gospodarstva, dok je značajnih 21,9% osoba zaposleno u segmentu usluga.

Generalno razmatrajući, globalna pa tako i europska turistička potražnja odraz je svakako širih društvenih promjena – ekonomskih, demografskih, socijalokulturnih i političkih s jedne strane, te unutarnjih psiholoških faktora poput životnog stila, sustava vrijednosti i navika pojedinaca. Ove promjene, koje su sve brže i učestalije, imaju nesumnjivo određene implikacije ili posljedice i na turistički sektor. Na primjer, demografska slika populacije se mijenja sa sve većim udjelom starijeg stanovništva koje karakterizira

relativno dobro zdravlje – ovaj trend uvjetuje porast potražnje za kvalitetnim i udobnim putovanjem te putovanjima izvan ljetnih mjeseci. Također, rapidno povećanje korištenja novih tehnologija u širokom spektru turističkih i povezanih djelatnosti omogućuje i potencijalnim turistima kvalitetniju i bržu informaciju o najrazličitijim vrstama usluga i ponuda. Time mogućnost za kombiniranje različitih vidova usluga dolazi do punog izražaja, što opet dovodi do daljnog povećanja razine ispunjenja očekivanja turista. Sve ove promjene izrazito djeluju i na sam obuhvat turizma u nacionalnom gospodarstvu neke zemlje obzirom da je i splet proizvoda i usluga koji su uključeni u modernu turističku ponudu sve širi i kompleksniji. Navedeno može donekle i otežati procjenu uloge turizma u nacionalnoj ekonomiji.

## 1. Teorijski okvir istraživanja i metodologija

Nužno istraživanje i procjena učinaka turizma na gospodarstvo pojedine zemlje predmet je interesa brojnih istraživača, gdje su često i stajališta u odnosu na to pitanje prilično suprotstavljena. Međutim, to i ne treba previše čuditi ako se uzme u obzir da je turizam iznimno složena ekomska kategorija čiji obuhvat u strukturi nacionalnog gospodarstva nije zapravo moguće metodološki potpuno definirati. Čavlek et al. (2011) navode kako još uvijek nije postignut jedinstveni globalni konsenzus oko metodoloških postupaka po kojima bi, na unificiran način, u svakome nacionalnom gospodarstvu bilo moguće utvrditi cjeloviti obuhvat turizma, odnosno kako nema jedinstvene metodologije za odabir kriterija prema kojima će se voditi statistika turizma i mjeriti njegovi ekonomski učinci. Kao opravdani razlozi tomu ističu se gospodarske, društvene i političke razlike među pojedinim zemljama. Gospodarski značaj turizma određen je ne samo razinom turističke aktivnosti koja se odvija, već i tipom i prirodom gospodarstva koje se razmatra. Tako primjerice uloga turističkih aktivnosti za zemlju u razvoju može biti iznimno značajna u smislu da generira dotok (priljev) deviza, ili da omogući veću fleksibilnost cijena u izvoznim industrijama. S druge strane, u nekom razvijenom gospodarstvu ta će se uloga, među ostalim, ogledati u sposobnosti turizma da pomaže strategijama diverzifikacije proizvoda te da suzbija regionalne razvojne neravnoteže.

Prema Čavlek, Bartoluci i Kesar (2011), za potrebe makroekonomiske analize utjecaja turizma na gospodarstvo najčešće se koriste sljedeći pristupi u podjeli ekonomskih učinaka turizma:

- Podjela na fizičke i finansijske - fizički se učinci odnose na kvantitativne pokazatelje kao što su primjerice broj ostvarenih noćenja, struktura potražnje prema zemljama iz kojih turisti dolaze, broj i struktura zaposlene radne snage, dok se finansijski učinci odnose na vrijednosti kao što su udio turizma u BDP-u, prihodi od boravišne pristojbe, veličina i struktura turističke potrošnje i dr.

- Podjela na izravne i neizravne – izravni učinci nastaju u inicijalnoj fazi gospodarskog kretanja kao posljedica turističke potrošnje dok neizravni učinci nastaju kao lančana reakcija na ostvarene izravne učinke.

- Podjela na pozitive i negativne učinke turizma. Pozitivni ekonomski učinci mogu biti: rast dohotka subjekata turističke ponude, rast bruto domaćeg proizvoda, rast javnih prihoda, rast kapitalnih ulaganja; Negativni ekonomski učinci turizma su: prekomjerna gospodarska ovisnost o turizmu, sezonalnost, rast cijena nekretnina na turistički receptivnim prostorima, odljev sredstava iz destinacije zbog uvoza roba i/ili plaćanja inozemne radne snage, rast društvenih troškova zbog razvoja turizma i dr.

Upravo zbog brojnih različitosti, na globalnoj razini usuglašen je samo osnovni paket klasifikacija i definicija potrebnih za sastavljanje uniformiranog i metodološki konzistentnog statističkog sustava za potrebe turizma pod nazivom Satelitski račun turizma (TSA).

Satelitski račun turizma ima zadaću procijeniti izravni ekonomski doprinos turizma nacionalnom gospodarstvu te je svojevrsni alat i okvir za kvantificiranje veličine i obuhvata turizma u okviru nacionalnog računovodstva. Međunarodno je prepoznat kao najprikladniji pristup za mjerjenje ekonomskog značaja turizma, te istovremeno i kao važna informacijska podloga za analizu turizma (Dwyer, Forsyth i Spurr, 2007). Ova metodologija ustanovljena je od strane Ujedinjenih naroda (UN) i Svjetske turističke organizacije (WTO). Cooper et al. (2008) naglašava kako se ova metoda razlikuje od uobičajenih modela ekonomskog utjecaja (*economic impacts models*), koji pokušavaju procijeniti neto ekonomske koristi povezane s ekonomskom aktivnošću, no da bi bio upotrebljiv, turistički satelitski račun mora biti izgrađen na input-output modelu, a temelji se na konceptu potražne strane ekonomske aktivnosti iz razloga što ta industrija ne proizvodi i ne pruža homogeni proizvod ili uslugu kao što to čine tradicionalne industrije. Turizam je industrijska aktivnost definirana raznovrsnom paletom proizvoda

(trajnih i netrajnih) i usluga (prijevoz, smještaj, hrana, piće, zabava, državne usluge itd.). U tom smislu, ključna kategorija satelitskog izračuna je Bruto dodana vrijednost (BDV), iskazana u domaćoj valuti ili eurima, koju turizam generira u djelatnostima kao što su hotelijerstvo, ugostiteljstvo, putnički promet i proizvodnja roba i usluga široke potrošnje. Samo taj pokazatelj pruža precizan uvid u utjecaj turizma na BDP. Blažević (2007) ističe dva osnovna agregata potražnje u satelitskom računu turizma:

- 1) Ukupna turistička potrošnja predstavlja vrijednost dobara i usluga koje konzumiraju turisti. Taj osnovni agregat potražnje koristi se za konstruiranje eksplicitno definiranog industrijskog ekvivalenta na strani ponude, u svrhu usporedbe sa svim ostalim industrijama. Ukupna turistička potrošnja uključuje domaću turističku potrošnju, turističku potrošnju za poslovna putovanja od strane vlade i industrije, zatim individualnu turističku potrošnju javnih usluga agencija i ministarstava koja, te stranu turističku potrošnju, koja obuhvaća potrošnju inozemnih turista na dobra i usluge.

- 2) Sveukupna turistička potrošnja koja se nastavlja na ukupnu turističku potrošnju kako bi obuhvatila turistička dobra i usluge povezane s rezidualnim komponentama finalne potražnje. Koristi se u prikazivanju šireg učinka turizma na cijelo gospodarstvo. Među rezidualne elemente sveukupne turističke potrošnje pripadaju: kolektivna turistička potrošnja javnih usluga agencija i ministarstava povezanih s turizmom, ali koja generalno koristi cjelokupnoj zajednici (npr. turistička promocija i sl.), zatim kapitalne investicije u turističke usluge od strane turističkih investitora (privredni sektor) i vladinih agencija (javni sektor) kako bi se turistima ponudili objekti, oprema i infrastruktura, te na kraju izvoz specifičnih turističkih dobara i usluga koja uključuju potrošačka dobra poslana u inozemstvo za finalnu prodaju turistima (npr. odjeća, elektronika, gorivo i sl.)

Među bitnim koristima satelitskog računa turizma Šutalo, Ivandić i Marušić (2011) ističu tri posebno važna momenta. Prvi je unapređenje pretpostavki za vođenje nacionalne turističke politike i definiranje marketinške strategije. Drugi je vezan uz usklađivanje sustava statistike turizma, a treći proizlazi iz povećanja primjene turističkih istraživanja u turističkom sektoru. Dodatno se može istaknuti i prednost vezano za povezivanje s računovodstvom zaštite okoliša, kao i jačanje uloge turističke administracije. Međutim, naglašavaju i nedostatak input-output analize jer omogućuje sagledavanje samo pozitivnih učinaka turizma na ekonomsku aktivnost, uz zanemarivanje negativnih učinaka.

Fretchling (2010) naglašava kako je TSA, koji se kao metoda strogo vezuje uz Sustav nacionalnih računa, definira kao službeni statistički instrument koji može:

- predviđati obujam turizma, njegov izravan gospodarski doprinos BDP-u i stopi zaposlenosti u jednoj godini te
- omogućiti usporedivost podataka ne samo između zemalja, već i između pojedinih gospodarskih djelatnosti.

Kao što ime turističke satelitske bilance/računa (TSA) upućuje, radi se o skupu bilanci koje mogu biti korištene za određivanje opsega ili značenja turizma unutar gospodarstva, međutim ne i za određivanje utjecaja turizma. Sustav TSA po prvi je puta primijenjen 1994. godine za procjenu ekonomskih učinaka turizma u Kanadi. Temelji se na nacionalnim bilančnim podacima (nacionalnim računima) te drugim statističkim izvorima, ali ove se informacije preuređuju tako da se posebno izdvaja turistička aktivnost unutar određene nacionalne aktivnosti. Kao i input-output modeli, one također pružaju način pomoću kojeg se turizam može promatrati analogno s drugim industrijama i izvan međunarodnih utjecaja. Temeljna filozofija TSA je povećanje kredibiliteta turizma, koji „trpi“ jer se ne uklapa u jedinstvenu klasifikaciju gospodarskih djelatnosti, a njegov društveno-ekonomski utjecaj je često teško izmjeriti. Svakako, satelitski račun turizma danas predstavlja najsuvremeniji pristup prikupljanju, prezentiranju i uspoređivanju nacionalnih statistika turizma pružajući značajne prednosti za one koji iz perspektive ekonomike turizma žele utvrditi, analizirati i opisati potražnju za robama i uslugama koju generiraju posjetitelji te povezati tu potražnju s njihovom ponudom u okviru gospodarstva. Buccellato, Webber i White (2010) posebno ističu vjerodostojnost, integritet i usporedivost podataka s turizmom po državama i godinama. Sublimirajući dakle prethodno iznesene ključne prepostavke i odrednice TSA metode, može se utvrditi kako velika većina autora ističe i afirmira ključne prednosti i koristi ove metodologije praćenja turizma i njegovih učinaka jer omogućuje široku i preglednu demonstraciju stvarnih učinaka turizma, kao i usporedbe s ostalim zemljama. Upravo u kontekstu usporedbi, u nastavku rada pristupa se analizi i komparaciji rezultata iz relevantnih izvještaja u odnosu na učinke turizma na gospodarstva Hrvatske i odabranih zemalja EU (Španjolska, Italija, Portugal i Malta).

## 2. Rezultati i rasprava

Za potrebe empirijskog dijela rada, primijenilo se kvantitativno istraživanje, odnosno metode statističke analize uz komparativnu analizu sekundarnih podataka prikupljenih iz renomiranih baza podataka poput Eurostata, Svjetske banke te OECD-a. Odabrane su određene zemlje EU (Španjolska, Italija, Portugal, Malta i Hrvatska) iz razloga jer su to svakako ključne zemlje iz konkurentskog kruga mediteranskih turističkih zemalja. Primarno je bila ideja uključiti Grčku u analizu, međutim zbog nedostajućih podataka za većinu varijabli od interesa, odabrana je Malta umjesto Grčke. Analiza koja obuhvaća varijable sa strane ponude temelji se na makroekonomskim varijablama kao što su bruto dodana vrijednost, bruto domaći proizvod i unutarnja potrošnja vezana uz turizam te njihova usporedba s tim veličinama za cjelokupno gospodarstvo. Ove varijable su bitne za mjerjenje važnosti turizma u gospodarstvu u cijelini, kao i radi usporedbe s ostalim gospodarskim djelatnostima.

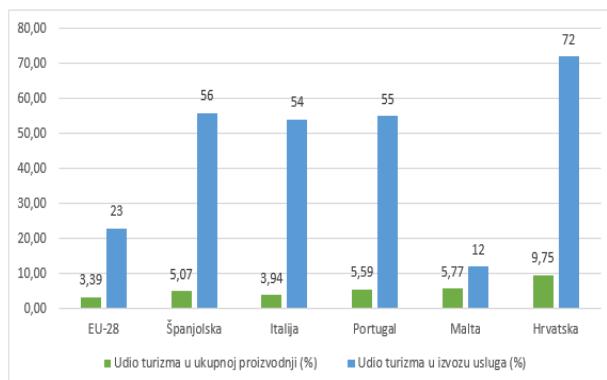
**TABLICA 1: POKAZATELJI TURIZMA ZA EU-28 I ODABRANE ZEMLJE**

Zemlja	Ukupna turistička potrošnja (milijuna EUR)	Bruto dodana vrijednost turizma (milijuna EUR)	Domaća ponuda ukupno (milijuna EUR)	Udeo turizma (%)
EU-28	1.276.000	869.092	37.672.000	3,39
Španjolska	123.899	236.131	2.446.123	5,07
Italija	146.334	87.823	3.711.419	3,94
Portugal	23.321	11.147	417.076	5,59
Malta	1.150	331	19.947	5,77
Hrvatska	10.441	4.215	107.089	9,75

Izvor: izrada autora temeljem podataka iz baza Eurostata

TSA je kao što je ranije istaknuto, proširenje Sustava nacionalnih računa. Kao rezultat navedenog, sastavljaju se stoga informacije o ponudi i potražnji u turizmu. To znači da potencira gospodarsku aktivnost ostvarenu u djelatnostima povezanim s turizmom i prikazuje turizam u kontekstu cjelokupnog gospodarstva i uz druge sektore.

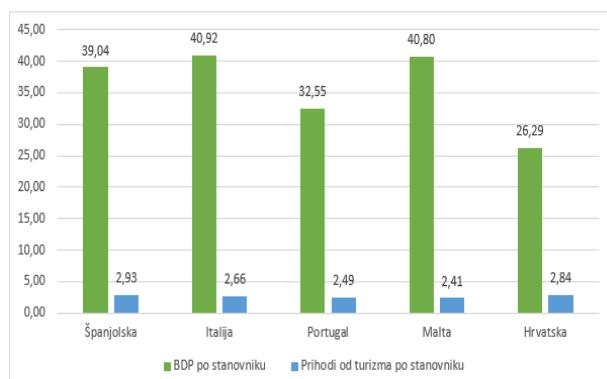
**GRAFIKON 1: POKAZATELJI ULOGE TURIZMA U GOSPODARSTVU ZA ODABRANE ZEMLJE EU**



Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke i Eurostata

Kao što se može uočiti u tabličnom i grafičkom prikazu (gore), u odnosu na promatrane zemlje, Hrvatska ima relativno visok udio turizma (blizu 10%) u ukupnoj proizvodnji roba i usluga, dok je prosjek svih zemalja EU na razini od 3,4%. Kod ostalih promatranih zemalja (Španjolska, Portugal, Malta) taj se udio kreće na razini od oko 5%, dok je kod Italije nešto niži od 4%. Ovi podaci samo potvrđuju dobro poznatu činjenicu da je u Hrvatskoj turizam iznimno intenzivna djelatnost koja u nacionalnoj ekonomiji zauzima bitnu ulogu i od koje neminovno ovise i mnoge druge grane gospodarstva. Što se tiče podataka o udjelu turizma u ukupnoj strukturi izvoza, Hrvatska također ima iznimno visok udio (72%), što upućuje na zaključak da je turizam još uvijek ključni hrvatski izvozni proizvod. Kod Španjolske, Italije i Portugala radi se o nešto nižem udjelu (oko 55%), te Malte 12%, dok je prosjek na razini svih zemalja EU 23%. Na grafikonu 2 prezentirani su podaci o BDP-u po glavi stanovnika za odabранe zemlje te prihodi od turizma po glavi stanovnika.

**GRAFIKON 2: BDP PO STANOVNIKU I PRIHODI OD TURIZMA PO STANOVNIKU ZA 2019. (U 000 USD)**

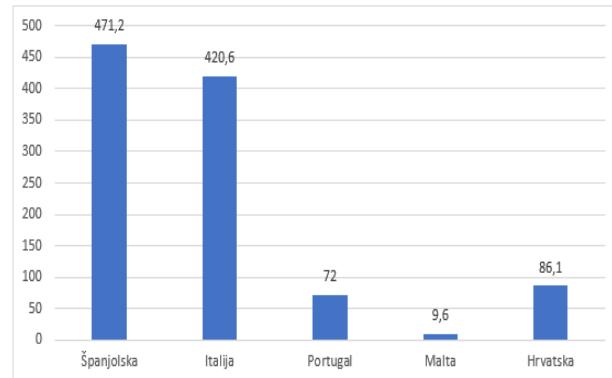


Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke i Eurostata

<sup>1</sup> Prema izvještajima Svjetskog ekonomskog foruma, koji u suradnji sa Svjetskom turističkom organizacijom, za potrebe izrade indeksa konkurenčnosti putovanja i turizma (The Travel & Tourism Competitiveness Index – TTCl) u sklopu opsežne studije - izvješće

Nadalje, u grafikonu 3 prikazani su podaci o ostvarenim noćenjima za promatrane zemlje. Kao što se može uočiti, Španjolska s 471 milijun ostvarenih noćenja je među promatranim zemljama vodeća turistička zemlja u 2017. godini. Dobri turistički pokazatelji ove zemlje svakako se mogu objasniti bogatstvom prirodnih, kulturnih i ostalih resursa, međutim isto tako ne treba zanemariti da je Španjolska najkonkurentnija svjetska turistička zemlja.<sup>1</sup> Pritom dakako treba istaknuti i činjenicu o visokim vrijednostima indeksa konkurenčnosti koje ostale zemlje EU kontinuirano ostvaruju u ovim mjerjenjima. Tako primjerice među 10 najbolje ocijenjenih zemalja u sklopu globalnog Izvješća za 2019. godinu, 5 zemalja su članice EU, dok među 3 najbolje ocijenjene zemlje, sve te 3 zemlje su članice EU (Španjolska, Francuska i Njemačka). To dodatno potvrđuje koliko je turizam u Europskoj uniji visoko razvijen i konkurenatan. Italija je u sklopu navedenog izvješća pozicionirana na 8. mjestu, Portugal na 12. mjestu, Malta na 35. mjestu, dok je Hrvatska na 27. mjestu. Međutim, Hrvatska već u nekoliko posljednjih mjerjenja ostvaruje sve bolju pozicioniranost pa je tako u odnosu na izvješće iz 2017. godine napredovala za 5 mesta. To je svakako ohrabrujuće i upućuje na zaključak kako Hrvatska posljednjih godina podiže kvalitetu svog turizma uslijed novih javnih i privatnih investicija, napora za produljenje sezone, jačanja kontinentalnog turizma, značajnijeg korištenja sredstava EU fondova itd.

**GRAFIKON 3: OSTVARENJA NOĆENJA U 2017. GODINI (U MILIJUNIMA)**



Izvor: izrada autora prema podacima Svjetske banke

Dakle, kao što je vidljivo iz prezentiranih podataka, Španjolska i Italija ostvaruju preko 400 milijuna noćenja turista godišnje, dok Hrvatska, Portugal i Malta ostvaruju manje od 100 milijuna noćenja. Zanimljivo je uočiti da Portugal ostvaruje 14,1 milijuna noćenja

koje se objavljuje svake dvije godine, daje podatke o mjeri konkurenčnosti turizma za oko 130 zemalja iz cijelog svijeta.

manje od Hrvatske u promatranoj godini, međutim ukupni prihodi koje Portugal ostvaruje od turističke potrošnje dvostruko su veći od onih koje ostvaruje Hrvatska. To upućuje na zaključak o još uvijek relativno niskoj kvaliteti hrvatske turističke ponude. Ključni problemi hrvatskog turizma svakako su i složeniji te mnogi od njih proizlaze i iz strukturnih problema hrvatskog gospodarstva, no svakako među temeljne probleme i izazove za budućnost pripadaju sezonski karakter poslovanja, nepovoljna struktura smještajnih objekata, neadekvatna destinacijska turistička infrastruktura, kao i relativno niska razina investicija u ovaj sektor.

U nastavku, prema uzoru na istraživanje koje su proveli Nerad, O'Rourke i Koščak (2021) u kojem analiziraju izravne i neizravne učinke turizma na BDP metodom TSA, za Sloveniju i njena najveća turistička tržišta (Austrija, Italija i Njemačka) analizirat će se učinak turizma u ranije odabranim EU zemljama (Španjolska, Italija, Portugal, Grčka i Hrvatska). Kroz istraživanje, Nerad, O'Rourke i Koščak dokazuju kako je dodana vrijednost izračunata pomoću satelitskog računa turizma barem 2% viša u ove četiri zemlje od dodane vrijednosti izračunate tradicionalnim statističkim metodama. Kako bi potvrdili navedenu tvrdnju, provjerena je pretpostavka jednosmjerne analize varijance Levenovim testom te je proveden t-test za nezavisne uzorke.

**TABLICA 2: UČINAK TURIZMA U ODABRANIM ZEMLJAMA ZA RAZDOBLJE 2007.-2010. I 2014.-2016.**

	N	Aritmetička sredina ( $\bar{x}$ )	Standardna devijacija ( $\sigma$ )	Razlika	t	p
Izravni učinak (u % BDP-a)	35	5,21	0,981	6,72	11,44	<0,001
Ukupni učinak (u % BDP-a)	35	11,93	0,787			

Izvor: izračun autora prema podacima Eurostata i Svjetske banke

**TABLICA 3: UČINAK TURIZMA U ŠPANJOLSKOJ ZA RAZDOBLJE 2007.-2010. I 2014.-2016.**

	N	Aritmetička sredina ( $\bar{x}$ )	Standardna devijacija ( $\sigma$ )	Razlika	t	p
Izravni učinak (u % BDP-a)	7	5,56	0,334	3,42	3,55	<0,05
Ukupni učinak (u % BDP-a)	7	8,98	0,807			

Izvor: izračun autora prema podacima Eurostata i Svjetske banke

**TABLICA 4: UČINAK TURIZMA U ITALIJI ZA RAZDOBLJE 2007.-2010. I 2014.-2016.**

	N	Aritmetička sredina ( $\bar{x}$ )	Standardna devijacija ( $\sigma$ )	Razlika	t	p
Izravni učinak (u % BDP-a)	7	4,56	0,445	8,12	18,41	<0,001
Ukupni učinak (u % BDP-a)	7	12,68	1,38			

Izvor: izračun autora prema podacima Eurostata i Svjetske banke

**TABLICA 5: UČINAK TURIZMA U PORTUGALU ZA RAZDOBLJE 2007.-2010. I 2014.-2016.**

	N	Aritmetička sredina ( $\bar{x}$ )	Standardna devijacija ( $\sigma$ )	Razlika	t	p
Izravni učinak (u % BDP-a)	7	6,62	0,83	6,55	15,47	<0,001
Ukupni učinak (u % BDP-a)	7	13,17	1,21			

Izvor: izračun autora prema podacima Eurostata i Svjetske banke

**TABLICA 6: UČINAK TURIZMA U MALTI ZA RAZDOBLJE 2007.-2010. I 2014.-2016.**

	N	Aritmetička sredina ( $\bar{x}$ )	Standardna devijacija ( $\sigma$ )	Razlika	t	p
Izravni učinak (u % BDP-a)	7	5,04	0,450	6,94	9,77	<0,001
Ukupni učinak (u % BDP-a)	7	11,98	1,19			

Izvor: izračun autora prema podacima Eurostata i Svjetske banke

**TABLICA 7: UČINAK TURIZMA U HRVATSKOJ ZA RAZDOBLJE 2007.-2010. I 2014.-2016.**

	N	Aritmetička sredina ( $\bar{x}$ )	Standardna devijacija ( $\sigma$ )	Razlika	t	p
Izravni učinak (u % BDP-a)	35	9,98	0,861	8,26	13,54	<0,001
Ukupni učinak (u % BDP-a)	35	18,24	1,92			

Izvor: izračun autora prema podacima Eurostata i Svjetske banke

Kao što ističu Nerad, O'Rourke i Koščak (2021), kroz ovaku se analizu mogu potvrditi konstatacije brojnih autora koji naglašavaju kako TSA metoda pruža mogućnost preciznog mjerenja veličine i obuhvata turističkog sektora. Kao što sugeriraju Frent i Fretchling (2015), iznimno je važno da sve zemlje uzmu u obzir metodologiju Ujedinjenih naroda prilikom dizajniranja TSA računa, jer u protivnom, odnosno kod polovičnog pridržavanja ove metodologije, glavna ideja i svrha TSA metode će biti umanjena, a kao jedna

od primarnih svrsi je upravo usporedivost učinka mjera na turizam u svim zemljama. U odnosu na rezultate Satelitskog računa turizma za Hrvatsku, evidentna je višegodišnja relativno visoka razina ovisnosti hrvatskog gospodarstva o turizmu, posebice uzimajući u obzir usporedbe s ostalim promatranim zemljama. S obzirom na navedeno trebala bi postojati određena zabrinutost u smislu osjetljivosti na potencijalno moguće prijeteće čimbenike kojima nije moguće upravljati; poput aktivnosti konkurenata, slabe zaštite turističkih lokaliteta, prijetnji terorizma, novih zdravstvenih kriza i ograničenja putovanja, prirodnih nepogoda i sl. Procese planiranja treba stoga ubuduće pažljivo promišljati, kojima se turizam integrira u postojeći, odnosno planirani gospodarski rast.

### 3. Zaključak

Izravan i neizravan ekonomski utjecaj turizma na nacionalna gospodarstva diljem svijeta uglavnom je pozitivan, međutim sa sobom donosi i neke negativne aspekte. Cooper et al. (2008) naglašavaju kako izbor turizma kao razvojne opcije treba prihvati tek nakon što se uzmu u obzir svi čimbenici koji utječu na društveni razvoj i resursnu osnovu na kojoj se temelji turistički razvoj. Navedeno upućuje na to da je pri planiranju turizma potrebno uvažavati sve utjecaje, kako pozitivne, tako i negativne koje turizam može implicirati kako u ekološkom, sociološkom i kulturološkom, tako i u ekonomskom smislu. Uglavnom, kako u literaturi, tako i u stručnoj ekonomskoj javnosti, ipak je opće prisutno isticanje pozitivnih aspekata ekonomskih utjecaja. Zato je, putem i ovakvih metoda, bitno nastojati precizno utvrditi koliko je turistička potrošnja značajna za gospodarstvo da bi se kreatorima turističkih politika i donositeljima razvojnih strategija omogućilo donošenje kvalitetnijih odluka za budućnost. U odnosu na Hrvatsku i njeno gospodarstvo, analiza glavnih pokazatelja kretanja u hrvatskom turizmu te njihova usporedba s pokazateljima drugih zemalja s intenzivnom turističkom aktivnošću, uz dominaciju proizvoda „suncce i more“, upućuju na zaključak da hrvatski turizam ostvaruje relativno dobre rezultate u smislu fizičkog rasta prometa, rasta prihoda od turizma, produktivnosti rada i dr. Međutim, kao što je i ranije istaknuto, postoji još jako puno prostora za poboljšanja, posebno ako se turizam stavi u širi makrokontekst cjelokupnog hrvatskog gospodarstva, koje se još uvijek na određeni način „bori“ s tipičnim izazovima prelaska iz faze tranzicije u fazu konkurencije. Strukturni ekonomski pomaci se u budućnosti ne mogu zasigurno zasnovati primarno na

turizmu jer ta industrija trenutno nema dovoljan sadržaj inovacija, znanja i više dodane vrijednosti. Nadalje, uzimajući u obzir postojeće resurse kojima Hrvatska raspolaže, kako fizičke tako i prirodne, može se zaključiti kako su posljednjih godina dosegnuti prilično dobri rezultati u smislu fizičkih pokazatelja poslovanja turizma. Međutim, glavni naglasak u budućnosti trebalo bi staviti na dodatno povećanje kvalitete kao i na razvoj i kreiranje inovativnih prepoznatljivih turističkih proizvoda više dodane vrijednosti, sve s ciljem povećanja efikasnosti i profitabilnosti turističke industrije. Aktivnosti i principi u tom smjeru trebali bi podrazumijevati diferenciranje ponude, bolju standardizaciju, povećanje broja hotelskih kapaciteta i njihove kvalitete, promoviranje održivog turizma, produljenje sezone, a time i povećanje iskorištenosti svih kapaciteta. Ukoliko bi se ovakve aktivnosti provodile koordinirano i sustavno te u sinergiji sa stvaranjem boljih uvjeta za privlačenje investitora u turističke projekte, u srednjem i dužem roku moglo bi se očekivati i željene rezultate. U prilog svemu navedenom dodatno može ići i argument da ulazak u EU ipak još nije završio svoj cjelokupni strukturni utjecaj.

### Literatura

- [1] Bartoluci, M. (2013). Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb
- [2] Blažević, B. (2007). Turizam u gospodarskom sustavu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- [3] Buccellato, T., Webber, D., & White, S. (2010). The Experimental Tourism Satellite Account for the United Kingdom (E-UKTS), Economic & Labour Market Review, 4(10), 39-61
- [4] Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S. (2005). Tourism: principles and practice, England
- [5] Crouch, G.I.; Ritchie, B. (2003). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary
- [6] Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar O. i suradnici (2011). Turizam – ekonomski osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb
- [7] Čorak, S., et al. (2011). Izazovi upravljanja turizmom, Institut za turizam, Zagreb
- [8] Dulčić, A.; Petrić, L. (2001). Upravljanje razvojem turizma. Mate, Zagreb
- [9] Dumičić et al. (2011). Poslovna statistika, Element d.o.o., Zagreb
- [10] Državni zavod za statistiku (DZS): <http://www.dzs.hr>
- [11] Dwyer, L., Forsyth, P., Spurr, R. (2004). Evaluating tourism's economic effects: New and old approaches, Tourism Management, 25, 307-317
- [12] Evropska komisija (2019). Tourism Satellite Accounts in Europe: 2019 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019
- [13] Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [14] Eurostat: European commision (2009). Tourism Satellite Accounts in the European Union, Volume 1: Report on the implementation of TSA in 27 EU Member States

- [15] Frechtling, D. (2010). The Tourism Satellite Account: A primjer, Annals of Tourism Research, 37(1), 136-153
- [16] Frent, C., Frechtling, D. C. (2015). Assessing a tourism satellite account: A programme for ascertaining conformance with United Nations standards, Tourism Economics, 21(3), 543-559
- [17] Gržinić, J. (2014). Međunarodni turizam. Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula
- [18] Hendija, Z. (2011). Organizacijska struktura turizma, Turizam - ekonomski osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, str. 80-121.
- [19] Ivandić, N., Marušić, Z. (2017). Implementation of tourism satellite account: Assessing the Contribution of Tourism to the Croatian Economy, In Evolution of Destination Planning and Strategy, pp. 149-171. Palgrave Macmillan, Cham
- [20] Koszerek, D. (2018). European Implementation Manual on Tourism Satellite Accounts (TSA), Information Society and Tourism, Eurostat, Bruxelles
- [21] Mikić, M. i sur. (2011). Ekonomski leksikon. Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia, Zagreb
- [22] Montanari, A., Williams, A. (1995). European tourism: regions, spaces and restructuring. Chichester, New York
- [23] Moutinho, L. (2005). Strateški menadžment u turizmu. Masmedia, Zagreb
- [24] OECD (2010). Tourism Satellite Accounts: Data for business and policy development, In OECD (Ed.), Tourism trends and policies 2010, pp. 83-105, Paris
- [25] Papatheodorou, A., Song, H. (2005) International Tourism Forecasts: A Time Series Analysis of World and Regional Data. Tourism Economics, 11(1): 11-24.
- [26] UNWTO: <http://www2.unwto.org/content/data-0>
- [27] Vukonić, B., Čavlek, N. (2001). Rječnik turizma. Masmedia, Zagreb
- [28] Williams, A., Balaz, V. (2001). Tourism in Transition: Economic Change in Central Europe. Tauris, London
- [29] World Economic Forum (2020). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. Geneva
- [30] World Bank: <http://data.worldbank.org/>

# The Modern Challenges of Strategic Marketing Management of Small and Medium Enterprises (SMEs) on the Example of New Technologies

Vladimir Šimović<sup>1</sup>, Robert Svetlačić<sup>2</sup>, Jasna Lasinger Silađev<sup>3</sup>

<sup>1</sup>The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Croatia, vsimovic@bak.hr & The Algebra University College, Gradišćanska 24, Zagreb, Croatia, vladimir.simovic@algebra.hr

<sup>2</sup> The University of Modern Sciences - CKM from Mostar, Zalik, Mostar, Bosnia and Herzegovina, robert.svetlacic@ckm.ba & The University of Rijeka, The Faculty of Tourism and Hospitality Management, Primorska 46, p.p. 97, Opatija, Croatia, rsvetlacic@gmail.com

<sup>3</sup>The University of Rijeka, The Faculty of Tourism and Hospitality Management, Primorska 46, p.p. 97, Opatija, Croatia, jasnal@fthm.hr

## Abstract

The purpose of writing this article is to research the modern challenges of strategic marketing management of SMEs on the example of new technologies and give the first research and scientific contribution on this topic. The research methodology used is the comparative analysis of the relevant scientific and professional literature and of relevant business examples. The expected findings (and main results) of the conducted research are the first research and scientific contribution of the new paradigm of the modern challenges of strategic marketing management of SMEs on the example of new technologies. The new paradigm relies on new technologies that support SMEs in enterprise planning (to generate certain revenues), satisfying old and new clients, dealing with, and beating the competition, and developing the main and executive business functions, especially (strategic) marketing as an operational function of a modern SME, developing more customer-tailored marketing plans, establishing better customer loyalty, etc. The modern company establishment is an enterprise that aims to generate certain revenues incorporated in its plan. The client and the competition have a significant role in the company's life cycle. Marketing is an operational function of a company that introduces potential customers to products that meet their desires and needs and make a profit for the company. The marketing mix strategy represents four elements: product, price, distribution, and promotion (PPD&P). SMEs have an interest in developing more tailored-for marketing plans. Customer loyalty is the most important to them. Contribution and further research rely on online marketing as the most affordable and fastest way to promote products and services. Social networks, mobile applications, machine learning, and artificial intelligence tools significantly help the marketing activities of SMEs, which is also a suggestion for further research.

## Keywords

SMEs, marketing, segmentation, new technologies

## Sažetak

Svrha pisanja ovog članka je istražiti suvremene izazove strateškog marketing upravljanja malim i srednjim poduzećima na primjeru novih tehnologija te dati prve istraživačke i znanstvene informacije. Metodologija istraživanja je komparativna analiza relevantne znanstvene i stručne literature i poslovnih primjera. Očekivani nalazi (i glavni rezultati) provedenog istraživanja prva su istraživanja i znanstvene informacije o novoj paradigmi suvremenih izazova strateškog marketinškog upravljanja malim i srednjim poduzećima na primjeru novih tehnologija. Nova paradigma oslanja se na nove tehnologije koje podržavaju mala i srednja poduzeća u planiranju poduzeća (za stvaranje određenih prihoda),

*zadovoljavanju starih i novih klijenata, suočavanju i pobjeđivanju konkurenције, razvoju glavnih i izvršnih poslovnih funkcija, posebice (strateškog) marketinga kao operativne funkcije moderna mala i srednja poduzeća, razvijanje prilagođenijih marketinških planova, uspostavljanje bolje lojalnosti kupaca, itd. Osnivanje moderne tvrtke je poduzeće koje ima za cilj ostvariti određene prihode uključene u plan. Klijent i konkurenčija imaju značajnu ulogu u životnom ciklusu poduzeća. Marketing je operativna funkcija poduzeća koja potencijalne kupce upoznaje s proizvodima kako bi zadovoljila njihove želje i potrebe te ostvarila profit za poduzeće. Strategija marketing miksa predstavlja četiri elementa: proizvod, cijenu, distribuciju i promociju (PPD&P). Mala i srednja poduzeća imaju interes za razvoj prilagođenijih marketinških planova. Najvažnija im je lojalnost kupaca. Doprinos i daljnja istraživanja oslanjaju se na online marketing kao najpristupačniji i najbrži način promocije proizvoda i usluga. Društvene mreže, mobilne aplikacije, strojno učenje i alati umjetne inteligencije značajni su za pomoć marketinškim aktivnostima malih i srednjih poduzeća. To je prijedlog za daljnja istraživanja.*

**Ključne riječi**

MSP, marketing, segmentacija, nove tehnologije

## **Introduction**

This article will research the modern challenges of strategic marketing management of small and medium enterprises (hereinafter SMEs) on the example of new technologies and give the first research and scientific contribution for this topic. The research methodology used is the comparative analysis of relevant scientific and professional literature and relevant business examples. The expected results of the conducted research will be the first research and scientific contribution of the new paradigm of the modern challenges of strategic marketing management of SMEs on the example of new technologies. The new paradigm relies on new technologies that support SMEs in modern enterprises planning to generate certain revenues, satisfy old and new clients, deal with, and beat the competition, develop basic and executive business functions, and especially on (strategic) marketing as an operational function of a modern SME, to develop more customer-tailored marketing plans, to establish better customer loyalty, etc. The establishment of a modern company is a venture that aims to generate certain revenues incorporated in its plan. The modern company business model consists of four phases: introduction, growth, maturity, and decline (IGM&D). The client has a significant role in the whole life cycle of the company. In addition to knowing the customers, they also need to recognise the competition. SMEs' business functions are the main and executive business functions. Marketing is an operational function of a company that introduces potential customers to products that meet their desires and needs and make a profit for the company. The marketing mix strategy represents four elements: product, price, distribution (place), and promotion. The steps of marketing planning are mission, corporate goals, marketing audit, "strengths, weaknesses, opportunities and threats" (SWOT) analysis, assumptions, marketing goals and strategies,

assessment of expected results, identification of other possible plans and mixes, budget, and a detailed implementation program for the first year. SMEs have an interest in developing more customer tailored marketing plans. Customer loyalty is the most important to them. To achieve real achievable marketing goals and better management decision-making of marketing directions, the market must be segmented. SME marketing activities have to be carried out carefully due to high costs. Contribution and suggestions for further research rely on the fact that online marketing is the most affordable and fastest way to promote products and services. Social networks, mobile applications, machine learning, and artificial intelligence tools are of great help to the marketing activities of SMEs.

### **1. Legal basis and criteria for determining SMEs**

Entrepreneurship is a set of several activities that, with the help of entrepreneurs, strive towards the goal of achieving a certain profit. The definition of the entrepreneur (subject) is that they represent the bearer of entrepreneurship, which means a certain activity and behaviour aimed at achieving goals, and the company appears as an organizational tool (object) by which the entrepreneur realizes entrepreneurship, according to Vujić (2010). Entrepreneurship can be classified into high and low level. Holders of low-level entrepreneurship are innovative individuals and innovative small businesses. Some contemporary entrepreneurship theorists approach innovation as a form in which entrepreneurship manifests itself as a fundamental change and as the introduction of partial change that results in starting a new business or providing a new product or service, which is argued by Bygrave and Zacharakis (2003). Entrepreneurship is related to respecting opportunities and encouraging

initiatives (such as risk management, action orientation, short-term decision-making, and business flexibility), the strategic orientation of companies or strategic planning (changes in technology, organization, market and competition, social values), by affirming managerial structures (coordination of key business activities and functions, changes in the system of ownership control, greater independence and autonomy of employees), changing control mechanisms of production factors (replacing long-term control mechanisms with increased specialization and professionalization), as stated by Baumol (1983). Casson (2016) considers entrepreneurship to be a process of judging and making decisions about the use of limited resources. Entrepreneurs are specialists who use judgment to deal with new and complex problems. Entrepreneurship is recognized as an accelerator of development, especially in the field of small enterprises according to Audretsch (2002). About 472 million entrepreneurs worldwide are trying to start 305 million companies (start-ups), and about 100 million new companies (or one-third) will open each year worldwide, estimates Dr Paul D. Reynolds, director of the research institute, Global Entrepreneurship Centre, in a web-published article "Starting a Worldwide Business" by Moya K. Mason (2002). Based on the scheme of the national economic growth model and the role of entrepreneurship (Bygrave and Zacharakis, 2003), micro-enterprises and SMEs are as equally involved in economic and social opportunities as large enterprises.

## 2. Basic determinants of SMEs

Starting a business is an endeavour that aims to generate certain revenues that are compiled in the appropriate business plan. Most companies start as small businesses, and with gradual progress, they can become medium-sized (M-S), and even more rarely large companies. Renko (2010) states that a company's business consists of four phases: IGM&D. At the beginning of the business introduction, the company seeks to break into the market. The phases of the life cycle are stated and interpreted by Gutarra Romero (2009), so the first phase reflects the progress of the company from its state at the time of opening a company, i.e., the introduction phase. A micro-enterprise is the smallest business unit that, like small, medium, and large enterprises, aims to generate revenue from its activities. The number of employees employed in a micro-enterprise must not exceed ten. Micro-enterprises were created according to the idea of relieving small businesses that have legally become a new category. That law came into force on January 1,

2016. According to the Accounting Act (OG 78/15, 134/15), their income may reach up to HRK 5.2 million, and assets may amount to HRK 2.6 million. In micro-enterprises, smaller activations are preferred that are related to their key business or are focused on geographical expansion. On average, they generate 2% of annual income from their activities. They prefer organic growth and more often will decide to form partnerships or joint ventures. A survey of family business operations conducted by PwC in 2012 included about 2,000 companies from around the world. The survey found that 65% of family businesses had increased sales in the previous year. More than 80% of companies are expected to have the same growth or even more aggressive growth in the next five years. At the annual level, family businesses have a lower percentage of turnover compared to companies in which the ownership structure is not at the family level. They do not rely on financial incentives to retain employees. Their emphasis is on creating an organizational culture of advantage, belonging and meaningfulness, internal employee promotion, investing in employees and avoiding layoffs. This all leads to the survival of micro-enterprises in the SME market according to Räisänen and Tuovinen (2020). Small businesses are businesses which employ up to fifty employees who help the company make a profit and meet the needs and desires of the market. The Accounting Act sets an income limit of up to HRK 65,000,000, which they must not exceed, and assets of up to HRK 32,500,000. These are companies with certain ideas and ambitions that need to adapt to limited resources. Connecting small businesses is crucial for market survival because it allows the exchange of ideas that contribute to market satisfaction, revenue generation, product success and the favourable progress of the whole small business, according to Mahmudova and Kovács (2018). What micro-enterprises SMEs have in common is the goal of making a profit. The Accounting Act separates M-S enterprises from small and micro enterprises, where the maximum number is up to 250 employees, assets that do not exceed HRK 130,000,000 and an amount of income that must not exceed HRK 260,000,000. If this limit is exceeded, M-S companies should start operating as large companies. M-S companies can easily achieve their goals but find it harder to adapt to the market. They contribute to employment. The segments within the company are structured in such a way that everyone knows what to do, while in small companies the entrepreneur can be in both the marketing department and the sales department. M-S companies are researching the market with the help of various surveys and observations, claims Basri (2020).

Based on the collected data, they create products and services. Such research needs to be conducted continuously as market wants change rapidly. Small and large markets are called such due to their specifics, for example, large companies are global, while small ones have a special approach to customers and therefore increasingly push M-S companies out of the market. The goal of M-S companies is to generate as much income as possible.

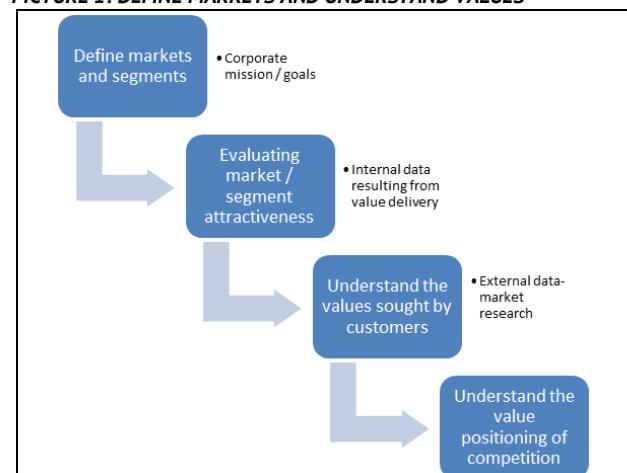
### 3. Strategic marketing management of SMEs

The goal for which the company strives for is preceded by many ideas and opportunities. From the possibilities and ideas, it is important to choose the most favourable ones, i.e., those that ensure the achievement of results. In this way, decisions are made for marketing goals. The four typical goals that companies set for themselves are to generate as much revenue as possible, as much profit as possible, as much return on investment as possible, and with as low costs as possible according to McDonald (2004). Between the sales plan and the marketing plan, the company will, above all, pay attention to sales. A marketing plan is needed: for superiors, marketing experts, the procurement department, the personnel function, and for all who work in sales. The strategic marketing plan covers a period of between three and five years. This plan could relate to, for example, the World Cup or the European Football Championship. Tourism marketing plan can refer to the construction of a particular amusement park that will be completed, for example, in three years. For marketing activities, this is of great importance because advertising precedes construction in many cases. Models for building the company strategy in which marketing is utilised are the planning model, interpretation model, political model, logical incremental model, environmental model, and visionary leadership model. Marketing goals and strategies can be goals at all levels of marketing. The goal is what wants to be achieved. Strategy is how goals are intended to be achieved, according to McDonald (2004). Marketing goals mostly relate to product, price, promotion, and distribution. The best-defined missions are usually the result of a well-conceived vision, McDonald (2004) concludes. The marketing strategy must first and foremost recognize the competitive advantages that the company has to be aware of and how to use them adequately, according to Renko (2010).

### 4. Peculiarities and challenges of SME marketing management

Recent research suggests that the specifics of SME marketing stem from their limitations. Namely, small businesses are often spatially and financially limited. Furthermore, human resources in SMEs are limited. Due to the above, SMEs usually do not employ marketing experts, and likewise do not invest large sums in marketing activities. The following problems related to SME marketing have also been identified: limited customer base, limited marketing activities, knowledge and influence, marketing depended on the skills of business owners/managers, unplanned marketing, etc., as stated by Butigan and Mahnić (2011).

**PICTURE 1: DEFINE MARKETS AND UNDERSTAND VALUES**



Source: (McDonald, 2004)

Therefore, these elements of SME marketing (creativity, market knowledge, preferences, etc.) are considered a shortcoming and as such are often unsustainable in the long run. In this context, e-marketing has greatly facilitated the marketing activities of SMEs, concludes Butigan and Mahnić (2011). It is the most favourable, as it combines sales, ordering and promotional activities. Therefore, with the advent of the Internet, SMEs have increasingly embraced the benefits of e-marketing and the opportunities to promote products and services in an online environment. Namely, more and more small, and M-S companies are developing their marketing activities via the Internet and are extremely successful at it, because they can achieve goals on the Internet with a limited budget and promote products and services to a wider market.

The e-marketing model consists of five parts, i.e., functions. All plans that are made for various functions

can be realized thanks to e-marketing. Advertising and public advertising mean the transformation of all previously defined plans from words to deeds. E-marketing and a well-chosen marketing strategy play the most important role here. It is well known that in most cases marketing plays the most important role in the sales of a product, so it is not surprising that it should be given great importance, explains Kotler, Bowen, and Makens (2010). The research on the company's market needs can be conducted at the table or in the field. The data in the table has already been implemented, so these are statistics, various articles, accounts, and the like. Field research involves collecting source data from customers and other market participants, say Gutić, Bačelić J. and Bačelić Z. (2011). The market in which the company is located is defined. This market divides customers depending on their needs. The information collected in the market is used to estimate the size and growth of the market and its potential for the future. There are two theories of consumer behaviour: rational and psychosocial. The rational consumer looks at what benefits he will derive from the purchase versus the financial cost. The psychosocial consumer is influenced by family, culture, work, lifestyle and more. Customers do not buy the product; they try to gain benefits, which is the main principle upheld by the marketing director of one of the most successful American companies for hairdressing products, as stated by Gotić (2011). Comparative advantages bring the most success because a company can be as good in quality as its three competitors, but, for example, the company is able to stand out with its innovation or customer approach and having more comparative advantages will make it more successful than its three competitors, according to Fisk (2007).

## 5. Challenges of new technologies in the marketing of SMEs

According to Gliga and Evers (2010), the new 21st-century technology has made it possible to inform large numbers of people about products and services in a short period. Potential buyers can view the offer online 0 to 24 hours. Amazon.com was the first to start electronic marketing. Electronic marketing can be defined in several ways. According to Panian (2000), it is defined as follows: "*Electronic marketing (e-marketing, telemarketing) is a way of achieving marketing activities of the company with the intensive application of information and telecommunications (Internet) technology.*" Types of internet marketing are web

marketing, e-marketing, internet marketing, cyber marketing, and e-business marketing.

**PICTURE 2: MARKETING MIX ONLINE**



Source: (Ružić, Biloš and Turkalj, 2009)

The Internet in marketing communication is considered to be either a medium, a form of communication or a way to achieve sales. In addition to being a new medium, it is also a new paradigm of marketing in which the consumer becomes the creator of the offer and from the very beginning directs the characteristics of what they will buy. In the global market, which is based on sophisticated information and network technology, completely new types of economic entities are emerging, which are characterized by vitality, dynamism, and adaptability of business processes. This situation leads to new concepts and conceptual systems that denote the elements and processes of the electronic economy (e-business and cyber-economy). The electronic business enables the construction and application of business models based on the combination of Internet usage and applications for group work. The influences of information technologies are also visible in traditional marketing methods. It is possible to talk about a completely new type of marketing, i.e., electronic marketing. Electronic business systems support numerous changes in the marketing system (standardized products, lower prices due to higher competitive pressure, shorter distribution channels, nonlinear promotion, electronic goods transfer, information management systems in databases, etc.) and improve relationship by enabling businesses to focus on their customers in an individualized global

market. Ružić (2003) states that in e-marketing, various techniques are used that are mostly related to promotion and advertising: viral marketing, affiliate marketing, permission marketing, referral marketing, one-to-one marketing, e-mail marketing, frequency marketing, real-time marketing, etc.

Modern information and communication technology (ICT) is also used in other important marketing functions such as market intelligence and general business intelligence, market research, product development policy, product and service sales policy and distribution (e-distribution). The Internet space has opened many gateways for the development of digital marketing, which finds its application in the Internet and mobile telephony according to Ružić (2003). This quickly transfers information to the market, and the great advantage of mobile phone applications is that people carry them with them all the time. The Internet enables real-time interactivity, which influences the choice of great marketing opportunities. The point is that a visitor to a particular website is a significant media participant. With the help of information technology, for example, by testing the "click-through rate" with several different banners, it is possible to gain insight into the results of the campaign. This allows for a lower cost pre-campaign. A website is the key to Internet marketing. Websites are created to promote products or services on the Internet. Website performance is measured by the number of visits to that site. These visits are distinguished between those visits where participants intend to buy a product/service and where participants only browse the website. The website should have recognizability. It can be said that it is in many ways the brand of that company. The content of the website should include everything important to the potential client, but again it should not include anything that wastes the client's time. The brevity of a website refers to information intended for users. It is necessary to register the website to Internet search engines to make it as accessible as possible to the market.

The website is made up of many links, and one of them is the 'Home page'. Website editors need to constantly update, adapt, and upgrade their websites. It is necessary to follow competing websites. Such a business style is called Business Intelligence, and on the Internet, it becomes e-business Intelligence. BI or business intelligence is the umbrella term for a group of methods, tools and applications that enable the collection, analysis, distribution, and actions based on business information to make numerous business decisions, as stated by Ružić, Biloš and Turkalj (2009). It is based on knowledge of the competition, the

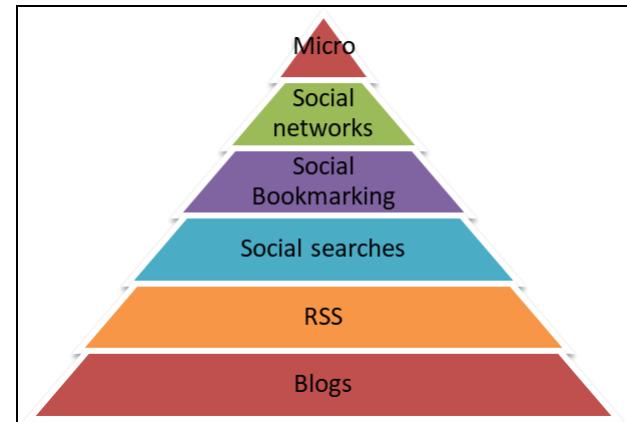
market and everything that affects the company's business. In a transaction, the data is divided into granular and operational. Companies are analysed to compare values and management styles. The information that is provided on request is intended for the masses. It is possible to determine the interest of website visitors with the help of web mining, whereby it is possible to find out exactly what visitors had clicked on: from browsing to buying, and to the whole order. Customers are aware that the company is interested in their activities on the website, but they also want to be sure that their data will not be misused. Therefore, a security system and data protection are essential when selling and buying online. The AIDA model is a model on the Internet that consists of attention, interest, desire, and action (attention, interest, desire, action) according to Kumar (2019). The AIDA model has the task of stimulating the interest of the audience. Only after interest is stimulated then feelings and opinions of what is presented will arise, so the market can create a perception about the product or service. Today, Interpolars ads are being introduced more and more. These are ads that cannot be skipped. When an ad appears, the viewer is forced to watch the first five seconds of the ad or a longer set time. What is of primary importance to website visitors when they visit a website is the speed of its loading. It needs to be continuously upgraded. Ružić, Biloš and Turkalj (2009) state that the website should not be overloaded with text, especially the 'Home page'. The website should primarily meet two goals: convey the message and support the development of public relations. The most convenient way for a customer to establish contact with sales on the Internet is via e-mail. E-mail sales inform potential customers about news from the company that might interest them. Sweepstakes also play a role in attracting markets to websites. For example, a company may set a deadline for a website to submit photos with their products in a given week, and the winner will receive discounts or a certain prize at the end of the game. Another way of advertising on the Internet that launches a product or service of a company to a large mass is portals. Portals can search all the posts on the portal related to a certain word that is typed into their search engine. Furthermore, they can advertise using links with a commission. This creates partnerships. The next marketing activity on the Internet is electronic advertising, which is divided into the following types: general electronic advertising, local electronic advertising, specialized advertising and electronic advertising of supply and demand. Advertising networks are specifically designed for advertising-only networks. The most used is AOL Advertising. It is

followed by the Yahoo Network and third by the Google Ad Network. The order of the number of uses of these networks was reported by com Score. Such advertising networks in the authors' country are 'Etarget' and 'Xclaim'. Mobile Internet, too, has created places for advertising. Mobile marketing involves the localized wireless distribution of site-specific advertising content. Broadcasted content can also be made by users, provided they have the available broadcasting equipment, who want to share to other users who also have the necessary broadcasting equipment, conclude Ružić, Biloš and Turkalj (2009).

The advantage of advertising on a mobile phone is that its users almost always have the device with them. In addition to the above marketing opportunities on the Internet, it should also be mentioned another extremely popular marketing tool today - social networks. Social networks as a term are defined as free Internet services that provide users with various ways of communicating with the world and the possibility of their presentation to the world. Given that today's marketing is increasingly leaning towards social media, even on a theoretical basis, its 4P-based approach has been replaced by 4C. The infrastructure of social networks could not be feasible without the Internet and mobile technologies, and today it is evolving thanks to numerous new applications and add-ons. Social networks in e-business are the application of modern ICT as a support for all business activities. Likewise, social networks are also a part of social commerce that refers to encouraging users to put their content related to the products they offer on the appropriate website. Today, online social networks represent the greatest reach of social commerce, and the best example is Facebook, which is currently the second most popular website in the world after Google (Lozančić, 2018). Facebook, as a social media network, is based explicitly on generating content for users, with the user having the ability to use the site to connect with friends. Facebook is based on free use, and its revenue is generated mainly from advertising on the site, as well as the sale of numerous applications. Today, most companies have their own Facebook page because Facebook provides them with a good and free way to promote their brands and customer service solutions. Facebook is thus an ideal solution for promoting products for small businesses, and as an example, we can highlight numerous international pubs and clubs that offer their drinks through Facebook pages, and provide information about the club's location, and present the club's interior through image galleries. In addition to Facebook, there are other alternatives for companies,

such as Twitter, YouTube, Flickr, Myspace, forums, blogs, and many specialized sites for promoting business messages, products and services companies. If social networks are seen as part of e-business, then it can be said that a company can achieve greater market competitiveness through the Internet by increasing the availability of information and purchasing through various social media, so that every smaller company has equal market opportunities and is able to represent all of its segments and business activities. It is through social networks that many companies have opportunities for a different marketing approach to customers, and this one is based on one-on-one communication where it is possible to quickly exchange customer impressions and analyse their desires and thus gain a competitive advantage over the competition, according to Paliaga and Mihovilić (2016). To achieve the appropriate successes and benefits from individual social media platforms, it is necessary to progress consistently from basic to more complex levels and never skip individual levels before all the prerequisites for the next level are met. An example of a social media hierarchy is shown below.

PICTURE 3: SOCIAL MEDIA HIERARCHY



Source: (Jantsch, 2010)

As you can see, blogs are the front door and foundation of the whole social media pyramid, and the best way to start a business is to rely on social media to read and comment on other people's blogs and then write your own. After blogging, the next level is the use of RSS to aggregate and filter the content of a particular subject but also use the RSS technology as a tool to help distribute and create new web content. With the successful mastery of RSS technology, every SME leader must learn to participate, stimulate, and manage their reputation through social searches. For SMEs to open new channels for their business and generate additional search traffic, they need to

participate in tagging content in social bookmarking communities such as Delicious. Near the top of the hierarchy of social media are social networks within which the company has an even wider range of possibilities such as creating its own company profiles, chatting with users and potential customers, presenting the company with basic company information, and presenting products and services through numerous image galleries and advertising options. At the Micro level, there are platforms such as Twitter, Twirl, Plurk and FriendFeed that have become an important part of the social media mix as they enable fast-tracking, merging, and connecting, as claimed by Skoko (2016). Users of these networks are segmented into those who like more photos or those who like more text, and marketing messages are transmitted to them accordingly. Internet advertising is necessary at a time of great competitive pressure in every part of the world that uses modern technology. The goal of Internet marketing is to present products or services to a large audience. In addition, new technology allows customers to order and buy everything from their armchair. For users to feel satisfaction and security with this way of shopping, their data must be secure on the Internet, and websites and portals where ads are placed need to continuously upgrade and update information about the company (Fawzeea, Sofiyah, Sudardjat and Muda, 2019). With the help of free activities on social networks, small and M-S enterprises are expanding their market and becoming meeting places for customers with the same interests. The next big step is the digital transformation of the company, i.e., a transformation of the company's business to be based on digital technology, which has become an unavoidable part of the business cycle today (Pihir, Križanić, and Kutnjak, 2019). Opinions, feelings, perceptions, and market segments have changed drastically and for companies to remain competitive in the market, they must adapt and move towards new technologies. In this process, they change not only the content of their work but also how they work, focusing on the end-user (Schreiber, 2017).

## 6. Conclusion

Companies exist to satisfy market needs and generate revenue. Throughout their lifecycles, companies strive to produce products and provide services following market demands. Depending on the ideas and possibilities of operating in the market, there are SMEs and large companies. They strive to operate in such a way as to make a profit and meet the needs

of the market in which they participate. The marketing function is part of the executive business function of the company. For SMEs, the marketing function requires special activities tailored to their capabilities that seek to achieve their market goals. The marketing function adapts to the capabilities of the company. Awareness of the potential clientele of a small business is achieved through marketing activities. It is necessary to plan a marketing strategy which considers the company's goals, market requirements and available resources. The basis of a marketing strategy plan is the analysis of the market, with which the company builds their entire marketing plan on. The most important part of marketing for a company is the marketing plan. With it, not only are the company's capabilities regarding the environment and resources looked at, but a company can also plan segmentation, match ads appropriate to the segmented market, look at where the company is in relation to the competition and everything else that contributes to a successful small business. It should be emphasized that SMEs, compared to large ones, do not pay enough attention to marketing and thus to the marketing plan, but it is necessary to realize that guerrilla marketing based on marketing activities that do not require high costs also contributes to a business' success. For a company to implement the most suitable marketing activity in the market, it needs to know its potential customers or guests. It all depends on their age, workplace, and the environment in which they live. The use of certain media in a particular market also directs the marketing activities of the company. Thus, nowadays, mostly online marketing is used, which most commonly occurs on social networks because from there it spreads the fastest and, most importantly, does not require financial resources. When small businesses develop a marketing plan, it is important to know how many financial resources they have. Then, they know in which direction they will go, respecting the needs and possibilities of the market. It should be noted that the marketing of the company also involves the rapport between employees and customers or guests because the role of the human factor is the most important factor that drives a company.

## Literature

- [1] Audretsch, D. (Ed.). (2002). Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparision. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- [2] Basri, W. (2020). Examining the Impact of Artificial Intelligence (AI)-Assisted Social Media Marketing on the Performance of Small and Medium Enterprises: Toward Effective Business Management in the Saudi Arabian Context. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 13(1), 142-152.

- [3] Baumol, W.J. (1983). *Toward Operational Models of Entrepreneurship*. Lexington: Lexington books
- [4] Butigan, R. and Mahnić, I. (2011). The Role of Relationship Marketing in Small and Medium-Sized Enterprises. *Market-Tržište*, 23 (1), 0-0. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/74454> (08/11/2022)
- [5] Bygrave, W.D. and Zacharakis, A. (2003). *Portable MBA in Entrepreneurship, Third edition*. John Wiley & Sons, Inc.
- [6] Fawzeea, B.K., Sofiyah, F.R., Sudardjat, I., Muda, I. (2020). The Role of Technology Marketing Micro Business, Small and Medium Enterprises (SMEs) Agents for Repurchase Intention and Its Impact on The Community Satisfaction (Case in Indonesia). *International Journal of Scientific&Technology Research*, 8(12), 1724-1730.
- [7] Fisk, P. (2007). *Marketinški genij [Marketing Genius]*. Zagreb: D!ffero d.o.o. Retrieved from [https://differozagreb.files.wordpress.com/2013/01/marketinggenij\\_poglavlje.pdf](https://differozagreb.files.wordpress.com/2013/01/marketinggenij_poglavlje.pdf) (08/11/2022)
- [8] Gliga, G. and Evers, N. (2010). Marketing challenges for high-tech SMEs. *Innovative Marketing*, 6(3), 104-112. Retrieved from [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3565/im\\_en\\_2010\\_3\\_Gliga.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3565/im_en_2010_3_Gliga.pdf) (08/11/2022)
- [9] Gutarra Romero, R.J. (2019). Prospective and business strategic applied to micro, small and medium enterprises. *Tendencias*, 20(1), 107-129. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.110> (08/11/2022)
- [10] Gutić, D., Bačelić, J. and Bačelić, Z. (2011). Istraživanje tržišta (po marketing konceptu) [Market Research (according to the marketing concept)]. Osijek: Grafika d.o.o.
- [11] Kotler, P., Bowen, J.T. and Makens, J.C. (2010). Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu [Marketing in Catering, Hospitality and Tourism]. Zagreb: MATE d.o.o.
- [12] Kumar, A. (2019). Sustainable Development in SMEs Through Social Media Channels. *IJMTE*, 9(6), 1066-1075.
- [13] Lozančić, T. (2018). Društvene mreže i ekonomija zahvalnosti [Social Networks and the Economy of Gratitude]. *FIP - Financije i pravo*, 6(1), 91-105. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/202804> (08/11/2022)
- [14] Mahmudova, L. and Kovács, K.J. (2018), Definitining the Performance of Small and Medium Enterprises, *Network Intelligence Studies*, 12, 111-120.
- [15] McDonald, M. (2004). *Marketinški planovi [Marketing Plans]*. Zagreb: Masmedia.
- [16] Panian, Ž. (2000). Elektroničko poslovanje – šansa hrvatskog gospodarstva u 21. stoljeću [Electronic Business - A Chance for the Croatian Economy in the 21st Century]. *Ekonomski pregled*, 51(3-4), 268-280.
- [17] Pihir, I., Križanić, S. and Kutnjak, A. (2019). Digitalna transformacija marketinga u malim i srednjim poduzećima – pregled postojećih istraživanja [Digital Transformation of Marketing in Small and Medium Enterprises - a Review of Existing Research]. *CroDiM*, 2(1), 125-134.
- [18] Räisänen, J. and Tuovinen, T. (2020). Digital innovations in rural mikro-enterprises. *Jurnal of Rural Studies*, 73, 56-67. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.09.010> (08/11/2022)
- [19] Renko, N. (2010). *Marketing malih i srednjih poduzeća*. [Marketing of Small and Medium Enterprises], Zagreb: Naklada Ljevak
- [20] Reynolds, P.D. (2002). *Worldwide Business Start-Ups*. Mason, M.K. (Ed.). Retrieved from <https://www.moyak.com/papers/business-startups-entrepreneurs.html> (08/11/2022)
- [21] Ružić, D. (2003). *E-marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
- [22] Ružić, D., Biloš, A. and Turkalj, D. (2009). *E-Marketing*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
- [23] Schreiber, M. (2017). Companies in Digital Transformation. *Elektrotechnik und Informationstechnik*, 134(7), 377-378.
- [24] Vujić, V. (2010). Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima [Entrepreneurship and Management in Service Industries], Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

# Analiza okolišnih i društvenih pokazatelja u izvještajima o održivosti hrvatskih poslovnih sustava

Lahorka Halmi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Karlovac University of Applied Sciences, Trg J. J. Strossmayera 9, Karlovac, Hrvatska, lahorka.halmi@vuka.hr

## Sažetak

Tijekom proteklih pet godina dogodilo se nekoliko značajnih događaja vezanih uz izvještavanje o održivosti: (1) Direktiva 2014/95/EU nametnula je dodatne zakonske obaveze članicama država EU u izvještavanju o održivosti, a koje su na snazi od prosinca 2016.g., (2) pretvaranje GRI smjernica u GRI Standarde u 2017. g., te (3) Prijedlog Direktive Europskog parlamenta i vijeća o izvještavanju o održivosti, utječući na Direktivu 2013/34/EU (Računovodstvena direktiva) i Direktivu 2014/95/EU o nefinansijskom izvještavanju. Svrha je rada istražiti strukturu pokazatelja održivosti u izvještajima o održivosti, a koje su objavili poslovni sustavi u Hrvatskoj koji imaju 400 i više zaposlenih u 2021.g. Uspoređivanjem rezultata istraživanja provedenog u 2022. g., cilj je rada identificirati promjene u strukturi pokazatelja o održivosti onih poslovnih sustava na koje se Direktiva 2014/95/EU te Prijedlog Direktive Europskog parlamenta i vijeća o izvještavanju o održivosti. Provedena je analiza sadržaja izvještaja o održivosti objavljenih 2021.g., utvrđujući tendencije hrvatskih poslovnih sustava s više od 400 zaposlenika u izvještavanju o održivosti, a radi usklađivanja s Prijedlogom direktive o izvještavanju o održivosti.

## Ključne riječi

analiza sadržaja, Direktiva 2014/95/EU, GRI Standardi, izvještavanje o održivosti, okolišni i društveni pokazatelji

## Abstract

During the past five years several major events in sustainability reporting development took place: (1) Directive 2014/95/EU imposed additional legal requirements on the EU member states regarding sustainability reporting, enforced in December 2016, (2) transformation of GRI guidelines into GRI Standards in 2017, and (3) Proposal for an EU Directive regarding corporate social responsibility, thus affecting Directive 2013/34/EU (Accounting directive) and Directive 2014/95/EU on non-financial reporting. The purpose of the paper is to investigate the structure of sustainability indicators identified in sustainability reports disclosed by Croatian business systems registering 400+ employees in 2021. By comparing these results to 2016 research results, the aim of the paper is to identify changes in the structure of the sustainability indicators disclosed in sustainability reports of companies that are affected by the Directive 2014/95/EU and by the Proposal for an EU Directive regarding corporate social responsibility. Content analysis of sustainability reports in 2021 was carried out, determining inclination of Croatian companies registering 400+ employees for sustainability reporting as announced by Proposal for directive regarding corporate social responsibility.

## Keywords

content analysis, Directive 2014/95/EU, environmental and social indicators, GRI Standards, sustainability reporting

## Uvod

Proteklih nekoliko godina obiluje regulatornim promjenama koje se odnose na izvještavanje o održivosti, počevši s Računovodstvenom direktivom (EK, 2013) 2013. godine, nastavivši s njezinom nadopunom Direktivom o nefinansijskom izvještavanju (EK, 2014), Prijedlogom Direktive Europskog parlamenta i vijeća o izmjeni Računovodstvene direktive (EK, 2021), a iz kojeg je proizšla potreba za kreiranjem Europskih standarda izvještavanja o održivosti (ESRS; eng. *European Sustainability Reporting Standards*) (EFRAG, First Set of drafts ESRS). S obzirom da su države članice EU postale obvezne implementirati odredbe Direktive 2014/95/EU o izvještajima o održivosti u svoje nacionalno zakonodavstvo. U Hrvatskoj je to dovelo do izmjene Zakona o računovodstvu (ZOR) (ZOR, bez dat.), čime su poslovni sustavi u Hrvatskoj koji zapošljavaju više od 500 zaposlenika postali obavezni sastavljati izvještaje o održivosti na godišnjoj razini (EK, 2014, par. 6).

## 1. Pregled literature

Računovodstvena direktiva nalaže izvještavanje o nefinansijskim ključnim pokazateljima uspješnosti „koji su bitni za određenu djelatnost, uključujući informacije koje se odnose na pitanja okoliša i kadrovskih pitanja“ (EK, 2013, čl. 19) te omogućuje izuzimanje malih i srednjih poslovnih sustava od obveze izvještavanja o nefinansijskim informacijama. Direktivom 2014/95/EU definiran je nefinansijski izvještaj kao izvještaj „koji sadrži informacije u mjeri nužnoj za razumijevanje razvoja, poslovnih rezultata i položaja poduzeća<sup>1</sup> te učinka njegovih aktivnosti koje se odnose barem na okolišna, socijalna i kadrovska pitanja, poštovanje ljudskih prava, borbu protiv korupcije i pitanja u vezi s podmićivanjem“ (EK, 2014, par. 19.a). Općeniti i pomalo nejasan pristup nefinansijskom izvještavanju nije rezultirao poboljšanjem kvalitete informacija nefinansijskih izvještaja pa 2021. g. donosi Prijedlog Direktive Europskog parlamenta i vijeća (u nastavku: Prijedlog Direktive), kojim se objašnjavaju razlozi izmjena Računovodstvene direktive (Direktiva 2013/34/EU), Direktive o transparentnosti (Direktiva 2004/109/EZ), Direktive o reviziji (Direktiva 2006/43/EZ) te Uredbe o reviziji (Uredba br. 537/2014) (EK, 2021:7).

Provedena istraživanja na poslovnim sustavima u Hrvatskoj u razdoblju od 2018. godine, kada je stupila na snagu Direktiva o nefinansijskom izvještavanju, upućuju upravo na ovu problematiku navedenu u Prijedlogu Direktive. Poslovni sustavi u Hrvatskoj nemaju visoki stupanj izvještavanja o održivosti (ni) u online okruženju te je kvaliteta ovih izvještaja prosječna (Dropulić i Čuler, 2019), u izradi izvještaja o održivosti ne slijede se u potpunosti smjernice odabranog okvira za izvještavanje o održivosti radi nedovoljne upućenosti u iste ili namjernog ignoriranja njegovih pojedinih dijelova (Vuković, Vukić i sur., 2020), informacije o utjecaju na okoliš i zajednicu nisu najučestalije u ovim izvještajima i razlikuju se prema sektorima (Zrnić, Pekanov Starčević i sur. 2020). Iako postoji viši stupanj razvijenosti izvještavanja o okolišu što utječe i na viši stupanj razvijenosti upravljanja okolišem, ipak veličina, djelatnost, oblik vlasništva poslovnog sustava te posjedovanje međunarodnog certifikata za upravljanje okolišem barem za sada nemaju utjecaj za stupanj razvijenosti izvještavanja o okolišu, a time i na kvalitetu ovih izvještaja te analogno tome, i izvještaja o održivosti (Krivačić i Janković, 2020). Javlja se sve veći jaz između informacija o održivosti koje poslovni sustavi objavljaju u izvještajima o održivosti te potreba dionika za tim informacijama (EK, 2021:3; Pavlović i Miler, 2022). Ovakvi rezultati o statusu i kvaliteti izvještavanja o održivosti u Hrvatskoj, ali i ostalim članicama, potvrđuju odluku Europske komisije da pristupi izradi Prijedloga izmjene nekoliko direktiva.

## 2. Metodologija istraživanja

Cilj je ovog istraživanja utvrditi je li došlo do promjene u primjeni okolišnih i društvenih (socijalnih) indikatora u odnosu na istraživanje provedeno 2016. godine (Peršić & Halmi, 2016). U istraživanju 2016. godine analizirani su izvještaji o održivosti onih poslovnih sustava koji su prema registru Hrvatske gospodarske komore (HGK) zapošljavali 400 i više zaposlenika u promatranom razdoblju. Ovaj kriterij je determiniran Računovodstvenom direktivom te pretpostavkom da bi (tada) u narednim godinama odabrani poslovni sustavi mogli povećati broj zaposlenika i time postati obveznici izvještavanja o održivosti prema navedenoj Direktivi. Popis poslovnih sustava bio je generiran u prosincu 2015. godine. Konačan broj analiziranih izvještaja u 2016. godini bio je 38, jer velik je dio poslovnih sustava koji zapošljavaju 500 i više zaposlenika dio neke

<sup>1</sup> U radu su termini „poslovni sustav“ i „poduzeće“ istoznačni.

grupacije, zbog čega nisu dužni izrađivati izvještaje o održivosti (EK, 2013).

Kako bi se utvrdio cilj ovog istraživanja, 2022. godine analizirani su izvještaji istih poslovnih sustava kao i 2016. godine (Peršić i Halmi, 2016), uz izuzetak 3 poslovna sustava, koji su ili smanjili broj zaposlenika pa time više nisu bili obvezni izvještavati o održivosti, ili bili pripojeni nekoj od grupacija koja je u prethodnom istraživačkom razdoblju već bila analizirana. Ta dodatna 3 poslovna sustava zamijenjena su na način da su odabrana prva tri poslovna sustava s najvećim brojem zaposlenika, a čiji su izvještaji o održivosti bili dostupni. Za većinu poslovnih sustava promatrani su izvještaji za 2020. godinu, dok su za neke bili dostupni izvještaji čak i za 2021.g. te za 2019.g. Razlog ove vremenske diskrepancije između vremena provođena istraživanja te objave izvještaja o održivosti je objavljivanje istih sredinom kalendarske, odnosno finansijske godine za prethodnu godinu te promjena dinamike izrade i objave ovih izvještaja.

Primijenjena je analiza sadržaja o održivosti prema pokazateljima definiranim u GRI Standardima za okolišnu i društvenu dimenziju (GSSB, 2018):

- okolišni pokazatelji (**301** Materijali 2016, **302** Energija 2016, **303** Voda i otpadne vode 2018, **304** Biološka raznolikost 2016, **305** Emisije 2016, **306** Otpadne vode i otpad 2016, **306** Otpad 2020, **308** Procjena utjecaja dobavljača na okoliš 2016)
- društveni pokazatelji (**401** Zapošljavanje 2016, **402** Odnosi zaposlenika i menadžmenta 2016, **403** Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu 2018, **404** Obuka i obrazovanje 2016, **405** Različitosti i jednake mogućnosti 2016, **406** Nediskriminacija 2016, **407** Sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja 2016, **408** Dječji rad 2016, **409** Prisilni ili obavezni rad 2016, **410** Sigurnosne prakse 2016, **411** Prava domicilnog stanovništva 2016, **413** Lokalne zajednice 2016, **414** Procjena utjecaja dobavljača na društvo 2016, **415** Javna politika 2016, **416** Zdravlje i sigurnost kupaca 2016)

Struktura ovih pokazatelja promatrana je kroz atribute pokazatelja (Brockett i Rezaee, 2012:255; Cokins, 2009:208; Epstein i Buhovac, 2014:123–130; GEMI, 1998:103; Hair, Black i sur., 2009:208; Herriott, 2016:99; Kaplan i Norton, 1996:32; Schaltegger i Burritt, 2006:91) atribute sadržaja (eng. *process-oriented attributes*) (*lead(ing)* i *lag(ing)* pokazatelji te procesni i *outcome* pokazatelji) i atribute vrste

informacije (eng. *entry-oriented attributes*) (apsolutni i relativni pokazatelji te kvantitativni i kvalitativni pokazatelji). **Atributima sadržaja** prati se je li sadržaj, odnosno informacija prikazanog pokazatelja usmjerena prema budućnosti (*lead* pokazatelj) ili prema prošlosti (*lag* pokazatelj). Atributi sadržaja odnose se i na aktivnosti i bilježenje procesa te na konačan, ostvareni rezultat. **Atributima vrsta informacija** (eng. *entry-oriented attributes*) određuju se jesu li prikazani pokazatelji kvantitativne ili kvalitativne prirode, pri čemu se kvalitativno iskazani rezultati prikazuju kao absolute ili relativne mjere.

Kod analize okolišnih pokazatelja u obzir je uzet pokazatelj 306 Otpad 2020, dok se pokazatelj 306 Otpadne vode i otpad 2016 zanemario zbog obrađene tematike u nadograđenim pokazateljima 303 Voda i otpadne vode 2018 i 306 Otpad 2020.

### 3. Rezultati istraživanja

Kod prezentiranja rezultata istraživanja naglasak je stavljen na najzastupljenije pokazatelje, odnosno udio izvještaja s pojedinim pokazateljem (tablice 1 i 2) te na pokazatelje s najvećim brojem atributa (tablice 3 i 4).

#### 3.1. Najzastupljeniji pokazatelji u 2022. godini

Udio najzastupljenijih pokazatelja izračunat je dijeljenjem broja poslovnih sustava koji su izvještavali o pojedinom pokazatelju i ukupnog broja analiziranih pokazatelja.

Kako je vidljivo u tablici 1, u analiziranim izvještajima o održivosti najzastupljeniji okolišni pokazatelji su energija (84,21%), otpada (84,21%), emisije (71,05%) i voda (57,89%), dok je u tablici 2 vidljivo da su najzastupljeniji socijalni pokazatelji zdravlje i sigurnost na radnom mjestu (86,84%), obuka i obrazovanje (78,95%), zapošljavanje (76,32%), lokalne zajednice (63,16%) te različitost i jednake mogućnosti (55,26%).

Kod okolišnih pokazatelja najmanje se izvještava o materijalima, bioraznolikosti te procjeni dobavljača. Kod socijalnih pokazatelja najčešće izvještavani pokazatelji su prava domicilnog stanovništva, sigurnosne prakse, prisilni ili obavezni rad, dječji rad, privatnost kupaca, javna politika te marketing i označavanje proizvoda i kupaca.

**TABLICA 1: NAJUČESTALIJI IZVJEŠTAJI S OKOLIŠNIM POKAZATELJIMA**

Ukupan broj pokazatelja	Udio izvještaja	Pokazatelji
32	84,21%	302
32	84,21%	306
27	71,05%	305
22	57,89%	303
13	34,21%	301
10	26,32%	304
9	23,68%	308

Izvor: istraživanje autora

**TABLICA 2: NAJUČESTALIJI IZVJEŠTAJI S DRUŠVENIM POKAZATELJIMA**

Ukupan broj pokazatelja	Udio izvještaja	Pokazatelji
33	86,84%	403
30	78,95%	404
29	76,32%	401
24	63,16%	413
21	55,26%	405
16	42,11%	406
16	42,11%	416
13	34,21%	402
13	34,21%	407
11	28,95%	414
8	21,05%	417
7	18,42%	415
7	18,42%	418
6	15,79%	408
4	10,53%	409
2	5,26%	410
2	5,26%	411

Izvor: istraživanje autora

### 3.2. Pokazatelji s najvećim brojem atributa u 2022.

#### godini

Analizom pokazatelja prema definiranim atributima nastojalo se dobiti uvid u obilježja informacija prezentiranih u izvještajima o održivosti promatrajući ih s aspekta sadržaja (lead i lag pokazatelji te procesni i outcome pokazatelji) te s aspekta vrste informacije (apsolutni i relativni pokazatelji te kvantitativni i kvalitativni pokazatelji).

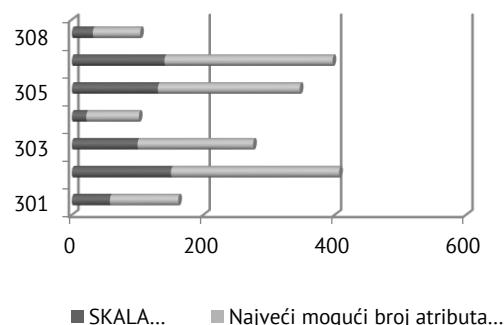
#### Okolišni pokazatelji

S aspekta sadržaja, kod okolišnih pokazatelja najprisutniji su lag pokazatelji (102 pokazatelja), tj. pokazatelji orientirani naknadne informacije ostvarene na kraju razdoblja. Iako u ponekim izvještajima i postoje lead okolišni pokazatelji (15 pokazatelja), uglavnom se pojavljuju u malom broju promatranih izvještaja. Outcome pokazatelji (18 pokazatelja) znatno su prisutniji od procesnih pokazatelja (5 pokazatelja), no promatrano s aspekta

sadržaja informacije koja se njima nastoji prikazati, najučestaliji su lag pokazatelji koji su usmjereni na prošlost. Ovoliki naglasak na lag pokazatelje možda proizlazi i iz namjene analiziranih izvještaja, jer je istih determinirana regulativama i namijenjena uglavnom eksternim dionicima. Moguće je zaključiti da poslovni sustavi uglavnom izvještavaju o prošlim i konačnim okolišnim rezultatima, dok vrlo mali broj u izvještajima prikazuje željene rezultate i praćenje istih po procesima.

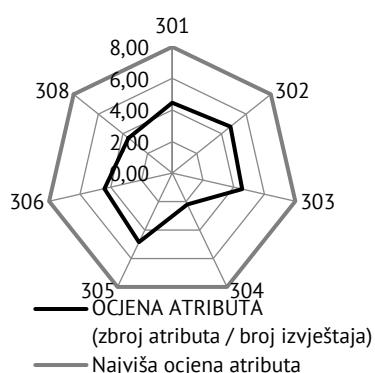
S aspekta vrste informacije, analizirani poslovni sustavi okolišne pokazatelje više izvještavaju u apsolutnim (85 pokazatelja) negoli relativnim (71 pokazatelj) veličinama, a prevladavaju opisni oblici pokazatelja (104 pokazatelja), iako ne zaostaju numeričkih oblici iskazivanja (96 pokazatelja). Na razini vrste okolišne informacije, analizirani poslovni sustavi više izvještavaju u opisnim oblicima, a one pokazatelje koje prikazuju numerički većinom su prikazani u apsolutnim iznosima. Moguće je zaključiti da promatrani poslovni sustavi podjednaki naglasak stavljuju na numeričke (kvantitativne) i opisne (kvalitativne) pokazatelje, dok način iskazivanja numeričkih pokazatelja može biti potaknut različitim metodologijama izračuna veličina pojedinih pokazatelja.

Broj (grafikon 1) i ocjena prisutnosti (grafikon 2) atributa okolišnih pokazatelja također je niska. Najviša moguća ocjena prisutnosti atributa je 8,00 (ocjenjivano je ukupno 8 atributa), a okolišni pokazatelji s najvišim ocjenama prisutnosti atributa su emisije (4,85) i energija (4,72), dok su pokazatelji s najmanjom ocjenom prisutnosti analiziranih atributa procjena utjecaja dobavljača na okoliš (3,56) i bioraznolikost (2,20). Ovaj rezultat ukazuje na nisku razinu prisutnosti atributa pokazatelja općenito, što navodi na pitanje o vrsti informacije o utjecaju poslovnih sustava na okoliš koja se prikazuje u izvještajima o održivosti.

**GRAFIKON 1: BROJ ATRIBUTA OKOLIŠNIH POKAZATELJA**

Izvor: istraživanje autora

**GRAFIKON 2: OCJENA PRISUTNOSTI ATRIBUTA OKOLIŠNIH POKAZATELJA**



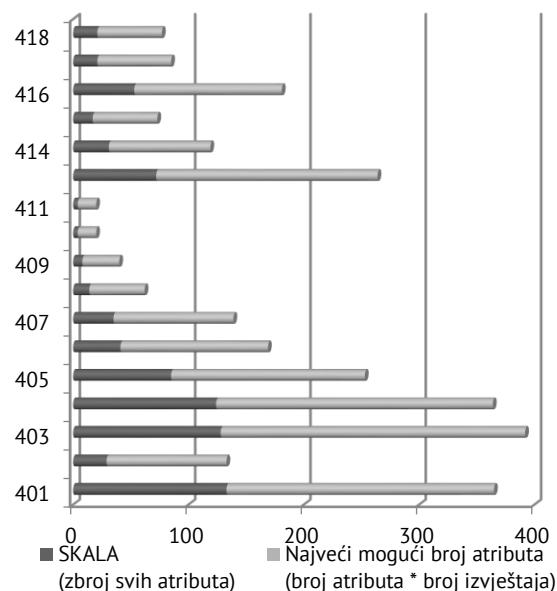
Izvor: istraživanje autora

#### Društveni pokazatelji

S aspekta sadržaja, promatrani poslovni sustavi društvene pokazatelje prikazuju pretežito lag pokazateljima (183 pokazatelja), iako neki poslovni sustavi prikazuju i lead pokazateljima (17 pokazatelja), kao što su i više orientirani na outcome pokazatelje (18 pokazatelja) negoli procesne pokazatelje (13 pokazatelja). Prema vrsti informacije, prevladavaju opisni oblici društvenih pokazatelja (187 pokazatelja), dok je numerički izraženih pokazatelja znatno manje (117 pokazatelja). Iako prevladavaju apsolutne veličine (89 pokazatelja) iskazivanja numeričkih pokazatelja, vrlo je velik broj i relativno iskazanih veličina (76 pokazatelja). Ipak, sadržajno promatrano najučestaliji su opisni ili kvalitativni pokazatelji, dok je kod numerički iskazanih pokazatelja zastupljeniji apsolutni oblik iskazivanja društvenih pokazatelja.

Broj (grafikon 3) i ocjena prisutnosti (grafikon 4) atributa društvenih pokazatelja također je niska. Najviša moguća ocjena prisutnosti atributa je 8,00 (ocjenjivano je ukupno 8 atributa), a društveni pokazatelji s najvišim ocjenama prisutnosti atributa su zapošljavanje (4,59) te obuka i obrazovanje (4,13), dok su pokazatelji s najmanjom ocjenom prisutnosti analiziranih atributa odnosi zaposlenika i menadžmenta (2,23) te prisilni ili obvezni rad, sigurnosne prakse te prava domicilnog

**GRAFIKON 3: BROJ ATRIBUTA DRUŠTVENIH POKAZATELJA**



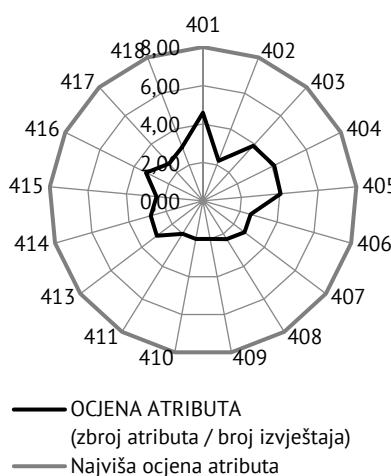
Izvor: istraživanje autora

stanovništva (svi 2,00). Kao i kod okolišnih pokazatelja, ovaj rezultat ukazuje na nisku razinu prisutnosti atributa pokazatelja općenito, što navodi na pitanje o vrsti informacije o utjecaju poslovnih sustava na društvo koja se prikazuje u izvještajima o održivosti.

## 4. Usporedba pokazatelja 2016. i 2022. godine

Kod usporedbe analize rezultata 2022. g. i 2016. usporedili su se svi okolišni pokazatelji, osim pokazatelja 308 Procjena utjecaja dobavljača na okoliš te sljedećih društvenih pokazatelja: 402, 408, 409, 410, 411, 414, 415, 418. Navedene pokazatelje nije bilo moguće usporediti, jer je u istraživanju 2016. g. analizirano 10 najučestaliji okolišnih i 10 najučestalijih društvenih pokazatelja (Peršić i Halmi, 2016:188-189,191). Posljedično ovome, navedeni pokazatelji izostali su u grafikonima 5 – 8. U grafovima su prvo prikazani rezultati istraživanja provedeni u 2022. g., a potom rezultati iz 2016. g.

**GRAFIKON 4: OCJENA ATRIBUTA DRUŠTVENIH POKAZATELJA**



Izvor: istraživanje autora

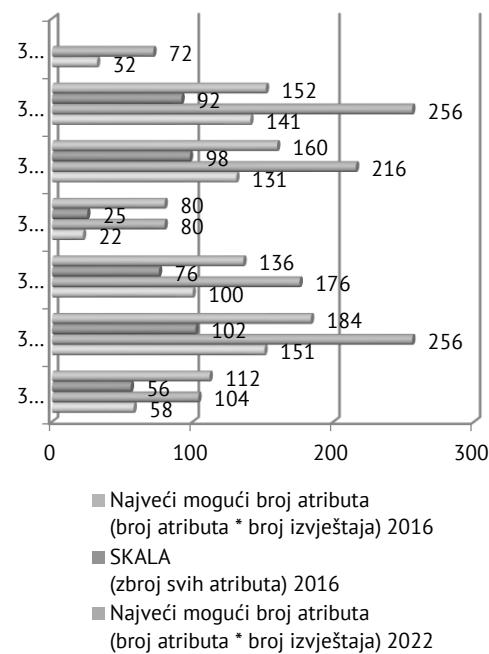
Na grafikonu 5 prikazani su brojevi atributa pokazatelja u apsolutnom iznosu te komparirani s najvećim mogućim brojem atributa. Vidljivo je da se kroz razdoblje od prethodnog istraživanja povećao broj atributa okolišnih pokazatelja u izvještajima o održivosti, odnosno da analizirani poslovni sustavi detaljnije i raznolikije izvještavaju o okolišnim pokazateljima.

I broj atributa društvenih pokazatelja (grafikon 7) znatno se povećao u razdoblju od prethodnog istraživanja. Kod pokazatelja 417 javlja se obrnuta situacija koja je uzrokovana izmjenama GRI G4 smjernica u GRI Standarde, čime se i struktura društvenih pokazatelja izmijenila pa se sadašnjim pokazateljem 417 po GRI Standardima obuhvaćaju dva pokazatelja po prijašnjim GRI G4 Smjernicama (Marketinške komunikacije te Označavanje proizvoda i usluga) te su isti u GRI standardima znatno pročišćeni i pojednostavljeni. Kako u prijašnjem istraživanju pokazatelj Marketinške komunikacije nije bio obuhvaćen u analizi, kod usporedbe rezultata u obzir su uzeti samo podaci pokazatelja Označavanja proizvoda i usluga, zbog čega rezultati ukazuju na kvalitativno lošije izvještavanje o pokazatelju 417.

U promatranom su razdoblju ocjena atributa okolišnih pokazatelja raznolike (grafikon 7). Ocjena atributa pokazatelja 303 Vode i otpadne vode te 305 Emisije su gotovo identične, ocjena atributa pokazatelja 304 Biološka raznolikost te 306 Otpad bile su veće u prethodnom istraživačkom razdoblju, dok su se povećale ocjene atributa samo pokazatelja 301 Materijali te 302 Energija. Povećanje ocjena atributa pokazatelja materijala i energije su očekivane, a ocjene atributa pokazatelja vode i

otpadnih voda te emisija ukazuju da se i u prethodnom istraživačkom razdoblju gotovo podjednako kvalitetno izvještavalo o ova dva pokazatelja. Prepostavlja se bi uzrok nižih ocjena atributa pokazatelja biološke raznolikosti i otpada u razdoblju od prethodnog istraživanja mogao biti uzrokovani restrukturiranjem GRI G4 Smjernica u GRI Standarde u kojima su brojna pitanja pojednostavljena i jasnije definirana u odnosu na G4 Smjernice.

**GRAFIKON 5: USPOREDBA BROJA ATRIBUTA OKOLIŠNIH POKAZATELJA 2022. I 2016. GODINE**

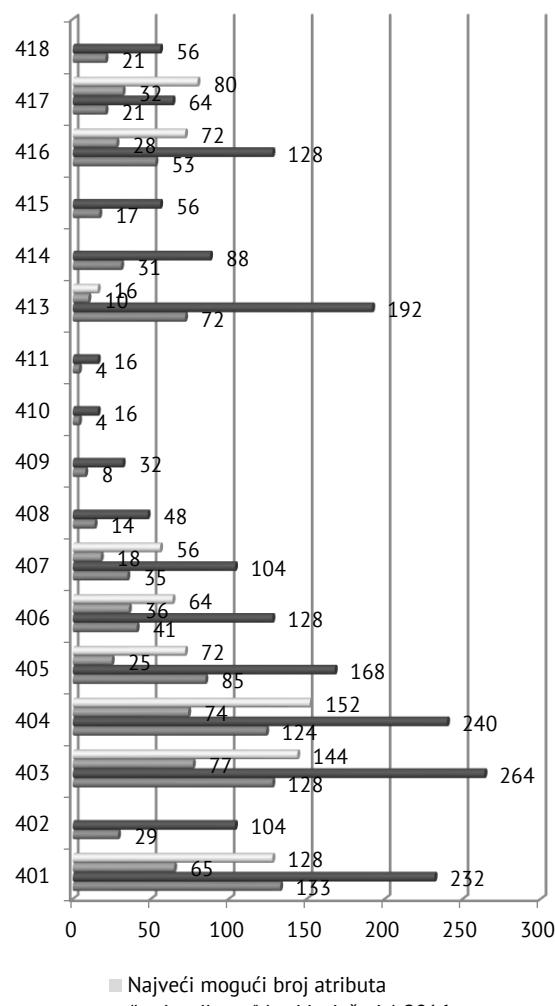


Izvor: istraživanje autora, Peršić i Halmi, 2016

Kao i kod okolišnih pokazatelja, ocjena atributa okolišnih pokazatelja (grafikon 8) u promatranom su razdoblju raznolike. Više ocjene atributa u 2022. g. imaju sljedeća četiri pokazatelja: 401 Zapošljavanje, 404 Obuka i obrazovanje, 405 Različitosti i jednake mogućnosti te 416 Zdravlje i sigurnost kupaca. Ocjena atributa pokazatelja 407 Sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja u oba istraživačka razdoblja ima gotovo identične ocjene, dok su u prethodnom razdoblju višu ocjenu atributa ostvarila sljedeća četiri pokazatelja: 403 Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, 406 Nediskriminacija, 413 Lokalne zajednice, 417 Marketing te označavanje proizvoda i kupaca. Kao i kod okolišnih pokazatelja, iza ove društvene pokazatelje pretpostavlja se da su njihove niže ocjene atributa uzrokovane restrukturiranjem GRI G4 Smjernica u GRI Standarde, odnosno njihovim

pojednostavljinjem i konkretiziranjem informacija koje je potrebno prezentirati u izvještajima o održivosti.

**GRAFIKON 6: USPOREDBA BROJA ATRIBUTA DRUŠTVENIH POKAZATELJA 2022. I 2016. GODINE**



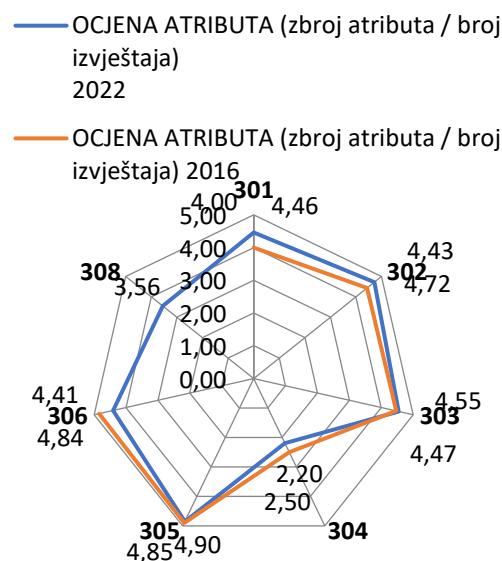
Izvor: istraživanje autora, Peršić i Halmi, 2016

## 5. Nedostaci, ograničenja, prijedlozi za buduća istraživanja

Kao i svako kvalitativno istraživanje, ovo istraživanje ograničeno je subjektivnošću istraživača i trenutnom percepcijom u trenutku analize izvještaja o održivosti (Hoque, Parker, Covaleski, & Haynes, 2017, str. 354–371), što može rezultirati kako propustima u uočavanju prezentiranih informacija u izvještajima, tako i jednostranim tumačenjima istih. Ovaj nedostatak posebno dolazi do izražaja kod analize

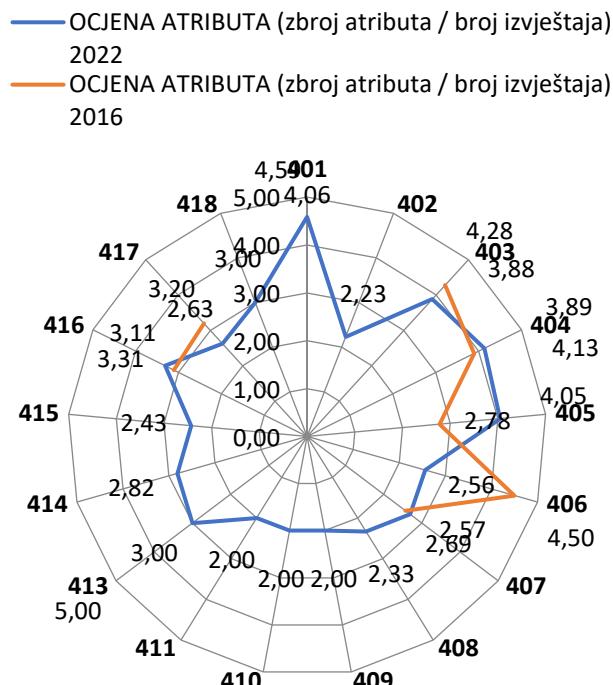
onih izvještaja o održivosti u kojima osim GRI tablice sadržaja s popisom GRI standarda o kojima se izvještava, nemaju i referencu na broj standarda na samoj stranici izvještaja, a posebno je bilo izraženo prilikom analiziranja izvještaja koji nisu

**GRAFIKON 7: USPOREDBA OCJENA ATRIBUTA OKOLIŠNIH POKAZATELJA 2022. I 2016.G.**



Izvor: istraživanje autora, Peršić i Halmi, 2016

**GRAFIKON 8: USPOREDBA OCJENA ATRIBUTA DRUŠTVENIH POKAZATELJA 2022. I 2016.G.**



Izvor: istraživanje autora, Peršić i Halmi, 2016

izrađeni prema GRI Standardima te nemaju niti GRI tablice kao orientira o kojim se GRI pokazateljima izvještaja. Jedno od ograničenja istraživanja su i različite godine za koje se izvještava, zbog čega su neki izvještaji relativno zastarjeli (iz 2020. g.) u trenutku provođenja istraživanja. Još jedan nedostatak, a ujedno i ograničenje, odnosi se na nedostupnost informacija pojedinih pokazatelja iz 2016. g. kako bi se u potpunosti mogli usporediti dobiveni rezultati. Svakako je jedno od ograničenja i izmjena GRI G4 Smjernica u GRI Standarde, čime su se i sadržajno izmijenile i jasnije definirale informacije o kojima je potrebno izvještavati, zbog čega je procjena o mogućnostima usporedbe standarda također podložna subjektivnosti.

Zbog dobrovoljnosti u pristupu oblikovanja izvještaja o održivosti, broj pokazatelja analiziranih za njihove kvantitativne atribute ne odražava nužno zbroj apsolutnih i relativnih atributa, jer je fokus istraživanja bio jednostavno identificirati pojedine pokazatelja općenito i evidentirati način na koji su mjereni i iskazani. Stoga se predlaže u budućim istraživanjima sadržajno analizirati posebno kvantitativne, a posebno kvalitativne pokazatelje kako bi se identificirao obrazac izvještavanja o pojedinim pokazateljima te pronašao unificiran način za izvještavanje o održivosti. Jedno od ograničenja istraživanje je i odabir kriterija za identifikaciju pokazatelja. Naime, u istraživanju su evidentirani svi pokazatelji koji su primarno bili navedeni u GRI tablici s popisom pokazatelja o kojima se izvještava, no temeljni pokazatelji nisu analizirani na nižim hijerarhijskim informacijskim razinama, odnosno na sintetičkoj, analitičkoj ili pak sub-analitičkoj razini izvještavanja determiniranih GRI Standardima. Stoga se u budućim istraživanjima sugerira analizirati i niže (detaljnije) hijerarhijske razine prezentiranih okolišnih i društvenih informacija određenih GRI Standardima kako bi se stekao uvid u vrstu i oblik prezentiranih informacija, s ciljem unificiranja ovih izvještaja.

S obzirom da sa sadržajnog aspekta minimum pokazatelja u izvještajima o održivosti još nije propisan, odnosno niti regulative niti okviri za izvještavanje o održivosti (GRI Standardi, UNGC, ...) nisu postavili kriterije za odabir pokazatelja u izvještajima, preporučuje se u budućim istraživanjima istražiti uzroke intenziteta izvještavanja pojedinih okolišnih te društvenih pokazatelja, tj. istražiti razloge zbog kojih poslovni sustavi određene pokazatelje smatraju važnijima i posljedično tome i izvještavaju o

njima, dok neke pokazatelje ne smatraju važnima pa o njima ili ne izvještavaju ili pak to čine sporadično.

Navedeni prijedlozi za buduća istraživanja temelje se na ideji slobodnog odabira pokazatelja za prezentiranje u izvještajima o održivosti. Donošenjem nove EU regulative kojom se najavljuje izrada EU standarda za izvještavanje o održivosti, ova istraživanja bit će potrebno prilagoditi istima. Po uzoru na finansijske izvještaje, svakako bi se u izvještavanju o održivosti trebalo težiti unificiranju istog kako bi se dionicima strane s jedne olakšalo čitanje ovih izvještaja, a s druge strane evidentiranje i prikupljanje informacija o istima i njihovo prikazivanje u izvještajima.

## 6. Zaključak

Vidljivi su pomaci u izvještavanju o održivosti promatranih poslovnih sustava tijekom promatranih pet godina. Usporedba broja atributa i okolišnih i društvenih pokazatelja izvještaja o održivosti dvaju promatranih razdoblja ukazuje na povećanje broja prisutnih atributa u izvještajima analiziranim 2022. g. u odnosu na izvještaje analizirane 2016.g. Kvantitativno vrednovanje atributa okolišnih pokazatelja, odnosno njihova ocjena pokazuje pomake ka većim ocjenama u 2022. u odnosu na 2016. g. Ocjena atributa društvenih pokazatelja za 2022. g. naizgled je potpunijsa od one za 2016.g., što je rezultat izmjene GRI smjernica G4, koje su se primjenjivale u vrijeme istraživanja 2016. g., u GRI Standarde, koji su stupili na snagu 2018. g. Ipak ocjena atributa pokazatelja koje je moguće uspoređivati (401, 403, 404, 405, 406, 407, 416, 417) ukazuje na podjednako povećanje, odnosno smanjenje ocjene atributa pojedinih pokazatelja.

Ovi rezultati potvrđuju pretpostavke iznesene u Prijedlogu Direktive kojom se nastoji unaprijediti izvještavanje o održivosti poslovnih sustava na području Europske unije. Pretpostavlja se da će se obveza sastavljanja ovih izvještaja proširiti i na one poslovne sustave s manje od 500 zaposlenih. Dobrovoljni pristup izvještavanju o održivosti otvara minimalno pitanje materijalnosti i dosljednosti pokazatelja o kojima se izvještava. Očekuje se da će na pitanja materijalnosti i dosljednosti pokazatelja prikazanih u izvještaju odgovoriti upravo ESRS-i.

## Literatura

- [1] Brockett, A., Rezaee, Z. (2012). *Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [2] Cokins, G. (2009). *Performance management. Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk and Analytics*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- [3] Dropulić, I., Čuler, M. (2019). The Effect of Corporate Social Disclosure Practice on Reporting Quality: Evidence from the Insurance Sector in Croatia. *Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 24 br. 2 (23–38).
- [4] EK. Direktiva 2013/34/EU, Službeni list Europske unije (2013), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0034&from=EN> (11.3.2014)
- [5] EK. (2014). Direktiva 2014/95/EU. *Službeni list Europske unije*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=HR> (14.1.2015.)
- [6] EK. (2021). Prijedlog Direktive Europskog parlamenta i vijeća o izmjeni Direktive 2013/34/EU, Direktive 2004/109/EZ, Direktive 2006/43/EZ i Uredbe (EU) br. 537/2014 u pogledu korporativnog izvještavanja o održivosti, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0189> (25.4.2022.)
- [7] Epstein, M. J., Buhovac, A. R. (2014). *Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts* (2. izd.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- [8] GEMI. (1998). Measuring Environmental Performance: A primer and Survey of Metric In Use. Global Environmental Management Initiative, [http://gemi.org/Resources/MET\\_101.pdf](http://gemi.org/Resources/MET_101.pdf) (26.11.2016.)
- [9] GSSB. (2018). Consolidated set of GRI sustainability reporting standards. Amsterdam: GRI, <https://www.globalreporting.org/standards/> (9.12.2018.)
- [10] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. (J. Hair & W. C. Black, Ur.) (7. izd.). Essex: Pearson Education Ltd.
- [11] Herriott, S. R. (2016). *Metrics for Sustainable Business - Measures and Standards for the Assessment of Organizations*. New York, NY: Routledge.
- [12] Hoque, Z., Parker, L. D., Covaleski, M. A., Haynes, K. (2017). *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods*. (Z. Hoque, L. D. Parker, M. A. Covaleski, & K. Haynes, Ur.) (1st izd.). New York, NY: Routledge.
- [13] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy Into Action - The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- [14] Krivačić, D., Janković, S. (2020). Čimbenici izvještavanja o okolišu: rezultati istraživanja u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, Vol 71 br. 4, (383–406)
- [15] Pavlovć, A., Miler, K. (2022). Hrvatski obveznici nefinansijskog izvještavanja na prekretnici: Što znamo o izvještavanju i komunikaciji klimatskih promjena u Hrvatskoj? *Socijalna ekologija*, Vol 31 br. 1 (87–122)
- [16] Peršić, M., Halmi, L. (2016). Disclosing non-financial information in companies' reports in Croatia. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, Vol 5 br. 2 (181–200)
- [17] Schaltegger, S., Burritt, R. L. (2006). Corporate Sustainability Accounting: a Nightmare or a Dream Coming True? *Business Strategy and the Environment*, Vol 15 (293–295).
- [18] Vuković, R., Vukić, N. M., Sesar, D. (2020). Non-financial Reporting as Part of Sustainability Accounting With the Examples of Good Practice. *Journal of Accounting and Management*, Vol 10 br. 1 (41–58)
- [19] Zakon o računovodstvu 2019. <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-računovodstvu> (7.1.2019.)
- [20] Zrnić, A., Pekanov Starčević, D., Mijoč, I. (2020). Evaluating Environmental Accounting and Reporting: the Case of Croatian Listed Manufacturing Companies. *Pravni vijesnik* Vol 36 br. 1 (47–63)

## Uvođenje eura – izazovi i prilike za hrvatske poduzetnike

Damir Ribić<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 79, Virovitica, Hrvatska, damir.rabic@vuv.hr

### Sažetak

Republika Hrvatska nalazi se u jednom od povijesnih trenutaka budući da se s početkom 2023. godine očekuje ukidanje nacionalne valute kune, koja će biti zamjenjena eurom. Brojni akteri gospodarskog života izražavaju svoja stajališta kako u pozitivnom tako i u negativnom smjeru. U radu će se dati pregled kratkoročnih i dugoročnih ekonomskih konzekvenca uvođenja eura kao nove nacionalne valute. Poseban osvrt i naglasak biti će na poduzetništvu, odnosno na svim onim pozitivnim i negativnim posljedicama koje bi mogli imati hrvatski poduzetnici. Kroz analizu studija slučaja na nekoliko hrvatskih poduzetnika čiji značajan dio ukupnog prihoda dolazi iz izvoza, analizirat će se financijski i nefinancijski efekti koji bi mogli rezultirati uvođenjem nove valute. Financijskom analizom neto troškova konverzije nastalih u odnosu na ukupni prihod ostvaren od izvoza, utvrdit će se prosječno smanjenje izravnih troškova nekoliko poduzetnika koji se pretežno bave izvozom. U radu će se razmotriti i aspekti koji neće rezultirati konkretnim financijskim efektima, već će biti vidljivi kroz različite pozitivne ili negativne potencijalne razvojne mogućnosti. Predmetno istraživanje može ukazati na značaj određenih aspekata o kojima bi poduzetnici trebali voditi računa prilikom procesa prilagodbe na promjenu nacionalne valute. Nakon provedenog procesa promjene, zasigurno može biti dobra polazna osnova za daljnje analiziranje i davanje smjernica kako i na koji način usmjeriti poduzetničke aktivnosti, prilikom ponovne pojave ovakvih ili sličnih gospodarskih situacija.

### Ključne riječi

Eurozona, euro, uvođenje eura, Hrvatska i eurozona

### Abstract

The Republic of Croatia has found itself in a historic moment since at the beginning of 2023 the national currency Kuna is expected to be replaced with the Euro. The viewpoints of multiple actors of the economic life have been going both in a positive and negative direction. Following this, an overview of the short-term and long-term consequences of introducing Euro as the new national currency will be given in the paper. Special attention and emphasis will be given to entrepreneurship, specifically all the positive and negative consequences that might befall Croatian entrepreneurs. Financial and non-financial effects that might result from the introduction of the new currency will be analysed through case studies of a couple of Croatian entrepreneurs who generate a significant part of their profits from export. The financial analysis of the net costs of conversion incurred in relation to the total revenue generated from exports, will determine the average reduction in direct costs of the couple entrepreneurs engaged mainly in exports. The paper will also take into consideration aspects that will not result in concrete financial effects, but rather which will be visible through different positive or negative potential developmental possibilities. The research may indicate the importance of certain aspects that entrepreneurs should take into account during the process of adjusting to the change of national currency. After the process of change, it can certainly be a good starting point for further analysis and guidance on how to direct entrepreneurial activities, in the event of a recurrence of such or similar economic situations.

### Keywords

Croatia and Eurozone, EURO, Eurozone, Introduction of the EURO

## Uvod

30. svibanj 1994. godine u Republici Hrvatskoj bilježi se kao povijesni datum budući da je upravo tog dana dotadašnji hrvatski dinar bio zamijenjen novom nacionalnom valutom kunom. Ukipanje nacionalne valute nakon 28 godina postojanja zasigurno je jedan od značajnijih kako povijesnih tako i ekonomskih trenutaka koji zahtijevaju ozbiljne analize i promišljanja.

Republika Hrvatska formalni zahtjev za pristupanje eurozoni podnijela je još 2019. godine, dok se za sada kao formalni datum pristupanja predviđa 1.siječanj 2023. godine. Od Republike Hrvatske očekuje se ispunjavanje niza kriterija i ubrzavanje reformi, koje će uz to što su postavljene kao uvjet pristupanja, također doprinijeti i ubrzanju gospodarskog rasta.

Jedan od uvjeta za pristupanje je ispunjavanje kriterija konvergencije sporazuma iz Maastrichta. Kriteriji koji su sadržani u tome sporezumu su sljedeći (Kesner – Škreb, 2006):

**Stabilnost cijena** - "Postizanje visokog stupnja stabilnosti cijena što će biti vidljivo iz stope inflacije koja je bliska onoj koju postižu tri zemlje s najstabilnijim cijenama." To bi značilo da stopa inflacije određene zemlje članice ne smije biti veća od 1,5 postotnih poena prosječne stope inflacije za tri zemlje EU s najnižom inflacijom u godini koja prethodi preispitivanju stanja u zemlji članici kandidatkinji za EMU. Stopa inflacije mjeri se indeksom potrošačkih cijena.

**Državne financije** - "Pokazatelj održivosti državnih financija definiran je umjerenim proračunskim deficitom." To bi značilo da deficit proračuna opće države ne smije prelaziti 3% na kraju prethodne finansijske godine odnosno da deficit privremeno bude nešto malo iznad razine od 3%. te da državni dug ne smije prijeći 60% na kraju prethodne finansijske godine, odnosno da udio mora pokazivati tendenciju značajnog smanjivanja.

**Tečaj** - "Održavanje normalnih fluktuacija u granicama određenim Tečajnim mehanizmom Europskog monetarnog sustava, tijekom najmanje dvije godine, bez devalvacije u odnosu na bilo koju valutu zemlje članice." Tečaj između eura i nacionalne valute se mora održavati u određenim granicama minimalno dvije godine bez značajnih fluktuacija

**Dugoročne kamatne stope** - "Postojanost konvergencije koju ostvari zemlja članica izražava se pomoću razina dugoročne kamatne stope." Nominalna dugoročna kamatna stopa mora iskazivati dugoročnu stabilnost.

S obzirom na aktualnu gospodarsku situaciju potrebno je napomenuti da Europska komisija pri procjeni bilo kojega od ovih uvjeta, može na određeni način primijeniti „diskrecijsko pravo“ kako bi ih ublažila i omogućila Republici Hrvatskoj ulazak u eurozonu u predviđenom vremenu. To se prvenstveno odnosi na stopu inflacije koja je zbog trenutne gospodarske situacije značajno viša nego što bi to bilo u nekakvim uobičajenim relacijama, stoga je i za očekivati da će se djelovati u tom smjeru.

Prema dosadašnjim ekonomskim pokazateljima i službenim izvješćima<sup>1</sup> Republika Hrvatska ispunjava sve navedene kriterije i u potpunosti je spremna uvesti euro kao službenu valutu 1. siječnja 2023. godine.

Posljedica navedene konverzije zasigurno će biti, kako pozitivnih tako i negativnih, stoga hrvatskim poduzetnicima preostaje što je moguće kvalitetnije se pripremiti za nadolazeće stanje te pokušati negativne konzekvene svesti na najmanju moguću mjeru.

Prema aktualnim predviđanjima ukupni trošak prilagodbe cijelog sustava uvođenja eura, države i finansijskog sustava trebao bi iznositi oko 2 milijarde kuna<sup>2</sup>. Uz to, svakako neće biti zanemariv i trošak koji će imati brojni gospodarski subjekti koji će morati prilagođavati svoje računovodstvene i druge poslovne sustave promjeni valute, a koje je za sada veoma teško predvidjeti i teško će ikada moći biti realno procijenjeni. U isto vrijeme, kvalitetnom pripremom od izrazitog je značaja, sve one pozitivne prilike koje će ova konverzija donijeti, što više moguće kapitalizirati i izvući maksimum. Brojna teorijska istraživanja su dokazala da zemlje koje imaju zajedničku valutu trguju do tri puta više u odnosu na zemlje koje imaju različite valute (Glick i Rose 2002. 2016.; Rose 2000). Posljedično, i Republika Hrvatska zasigurno će imati priliku jednostavnijeg i lakšeg pristupa tržištu čija je glavna valuta upravo euro. Tečaj konverzije načelno je već određen uglavnom temeljem kretanja tečaja u zadnje dvije godine. Kako je sada izgledno, tečaj će biti fiksiran na 7,53450 kn za 1 EUR<sup>3</sup>, međutim, to ne znači da će to biti i konačan tečaj, budući da će se

<sup>1</sup><https://euro.hnb.hr/-/ispunjava-li-hrvatska-maastrichtske-kriterije-> (preuzeto: 30.6.2022.)

<sup>2</sup><https://vlada.gov.hr/print.aspx?id=35030&url=print> (preuzeto: 10.3.2022.)

<sup>3</sup>[https://euro.hnb.hr/-/hi04092020\\_svaljek\\_radio101](https://euro.hnb.hr/-/hi04092020_svaljek_radio101) (preuzeto: 3.3.2022.)

konačni tečaj konverzije odrediti 6 mjeseci prije uvođenja.

## 1. Ekonomске reperkusije na širu društvenu zajednicu

Šira društvena zajednica zasigurno će doživjeti značajne promjene u svakodnevnom životu, budući da sama izmjena valute kojom se do sada koristilo zahtijeva određenu prilagodbu i način ponašanja. Razmišljanje u relacijama odnosa vrijednosti robe za određeni iznos novca u svakodnevnom životu, zasigurno je nešto što zahtijeva određeno vrijeme kako bi zaživjelo i počelo se prihvati kako nešto uobičajeno i svakodnevno. Što se tiče inflatornih kretanja svakako je potrebno razdvojiti stvarnu inflaciju koje će biti posljedica uvođenja eura, od percipirane inflacije za koje će određeni dio javnosti biti uvjeren da je prisutna. Ovakav pogled na realnu inflaciju, odnosno onu inflaciju koja će uistinu biti posljedica konverzije od inflacije za koju će širi krug građana smatrati da se dogodila, možemo tražiti u skupinama proizvoda kod kojih su najizraženije promjene u cijenama nakon konverzije i prelaska na euro. Prije svega, tu se odnose proizvodi u restoranim i kafićima, usluge prijevoza, frizerski saloni i centri za uljepšavanje, rekreativne i sportske usluge te različite usluge popravaka u domaćinstvu (Pufnik, 2018).

**TABLICA 1: OCIJENJENI UČINAK NA HARMONIZIRANI INDEKS POTROŠAČKIH CIJENA ZA ZEMLJE EUROPODRUČJA NAKON KONVERZIJE NACIONALNE VALUTE U EUR**

Zemlja	Razdoblje konverzije	Ocijenjeni učinak na Harmonizirani indeks potrošačkih cijena
Francuska	12./2001. – 4./2002.	0,2
Španjolska	12./2001. – 6./2002.	0,4
Njemačka	1./2002.	0,3
Nizozemska	1./2002.	0,2 – 0,4
Italija	12./2001. – 12./2002.	0,1 – 0,6
Belgija	6./2001. – 4./2002.	0,2
Portugal	1./2002. – 3./2002.	0,21
Slovenija	12./2006. – 1./2007.	0,3
Slovačka	12./2008. – 2./2009.	0,3
Estonija	12./2010. – 3./2011	0,2 – 0,3
Latvija	12./2013. – 1./2014	0,12 – 0,21
Litva	12./2014. – 1./2015.	0,04 – 0,11

Izvor: Prilagođeno prema Pufnik, 2018.

Za euro-područje kako cjelinu, procjena je da je učinak konverzije na inflaciju od 0,05 do 0,34 postotna boda, ovisno o autorima i ovisno o

metodama izračuna (Sturm i sur. 2009., Hüfner i Koske, 2008., Pufnik, 2018).

Otegotna okolnost koja je aktualna i ide u prilog kritičarima uvođenju eura je aktualna stopa inflacije u Hrvatskoj koja je u travnu 2022. iznosila 9,4%<sup>4</sup> što je jedna od najviših stopa inflacije u suvremenoj hrvatskoj povijesti. Međutim, za svaku ozbiljniju analizu potrebno je trenutna inflatorna kretanja odvojiti od inflacije uzrokovanе uvođenjem eura, budući da su za takvo stanje uzroci sasvim drugačiji. Uzroci trenutačnih visokih stopa inflacije su prvenstveno u otvaranju i rastu gospodarstava nakon pandemije, višim troškovima energenata uzrokovani ratnim događanjima na tlu Europe<sup>5</sup>, ali i niskim, čak i negativnim, kamatnim stopama koje je ECB i američki FED održavao zadnjih nekoliko godina.

Koliko god se činilo napora od strane Vlade Republike Hrvatske da šira društvena zajednica što manje osjeti negativne posljedice konverzije, u trenutku kad Republika Hrvatska postane 20. zemlja čija je službena valuta euro, građani će zasigurno osjetiti određeni učinak. Na tijelima državnih institucija je da taj učinak što je više moguće ublaže, a šok prelaska na drugu valutu što je više moguće umanje. Prije svega to se odnosi na dvojno iskazivanje cijena koje bi trebalo početi minimalno četiri mjeseca prije službenog uvođenja nove valute koje bi moglo izazvati određene nedoumice kod šireg kruga građana. Isto tako dvojno iskazivanje cijena mora potrajati minimalno šest mjeseci nakon što se uvede nova valuta. Dvojno iskazivanje moguće je započeti čim se i zakonski definira konačni tečaj konverzije.

## 2. Poduzetnička aktivnost nakon uvođenja eura

Najznačajnija posljedica i utjecaj na poduzetničku aktivnost u najvećoj mjeri će osjetiti poduzetnici koji obavljaju poslovne aktivnosti s drugim gospodarskim subjektima izvan Republike Hrvatske, bilo da su izvoznici, bilo da su uvoznici različitih proizvoda ili usluga. Najznačajniji trgovinski partneri hrvatskih poduzetnika, bilo uvoznika bilo izvoznika čine partneri iz zemalja Europske unije. Prema DZS na transakcije s Europskom unijom otpada više od 67%<sup>6</sup> ukupne robne razmjene. Dodajući na ovo i zemlje koje nisu članice Europske unije, a u transakcijama s tim zemljama kao obračunska jedinica koristi se EUR, taj postotak postaje još značajniji i uvođenje eura dolazi

<sup>4</sup><https://www.hnb.hr/documents/20182/4161438/hbilt274-informacija.pdf/9750e155-b1dc-60bf-617c-c22c0847e15b> (preuzeto: 30.6.2022.)

<sup>5</sup>[https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high\\_inflation.hr.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.hr.html) (preuzeto: 15.5.2022.)

<sup>6</sup> www.dzs.hr (preuzeto 28.5.2022.)

do izražaja u još većoj mjeri. U svim tim transakcijama tečajni rizik dolazi do izražaja i u određenoj mjeri utječe na konkurentnost hrvatskih poduzetnika. Prema nekim istraživanjima (Mervar, i Payne, 2007.) samo uvođenje eura, ne bi direktno povećalo potražnju za hrvatskim proizvodima, budući da u strukturi hrvatskog gospodarstva postoje određene manjkavosti u smislu cjenovne i troškovne konkurentnosti. Tu se prvenstveno misli na visinu poreznih i neporeznih davanja, neefikasnosti pravosudnog sustava, produktivnosti rada, primjena suvremene tehnologije, organizacijske sposobnosti i sl. Stoga, nije za očekivati značajna povećanja izvoznih komponenti hrvatskih proizvoda u kratkome roku odmah po završetku procesa konverzije.

S druge strane, uvođenjem eura i eliminacijom tečajnog rizika otvaraju se brojne pogodnosti za strane investicije (Vukšić, 2005). Povećanjem konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, a samim time i kreditnog ratinga na investicijske razine svakako će se pojačati atraktivnost za nove investicije, kako strane, ali i domaće investitore. Jačanjem investicijskih aktivnosti otvara se prilika za pojačane aktivnosti u stimuliranju izvoza i poboljšanje konkurentnosti cijelog gospodarstva (Beko, 2003). Takva posljedica konverzije u dugome roku će donijeti benefite hrvatskom gospodarstvu, ali i potaknuti postojeće poduzetnike i kreatore gospodarske politike, da još više djeluju u smislu poboljšanja ranije spomenutih manjkavosti.

## **2.1. Premija rizika zemlje te odnosi kamatnih**

### **stopa**

Jedan od značajnijih razloga nastojanjima Republike Hrvatske za ulazak u europodručje, svakako je smanjenje kamatnih stopa, koje će posljedično dovesti do jeftinijih i dostupnijih kredita kako za širu društvenu zajednicu, tako i za poduzetnike. Ovakav povoljniji položaj može se objasniti postojanjem pojma europremije. Euro-premija je percipirana kvaliteta euroskih vrijednosnih papira izdanih od strane određena države čija je nacionalna valuta euro (Wiegand 2017). Samim time što država ima euro može se očekivati rast potražnje za tim vrijednosnim papirima što ujedno znači i niži trošak zaduživanja članica monetarne unije koja je

izdale takve vrijednosne papire. Članice europodručja u prosjeku imaju od 10 do 35 % posto niže CDS spreadove u odnosu na države koje nisu članice europodručja, ovisno o razdobljima recesije ili prosperiteta (Kunovac, Pavić, 2018).

Kada se govori o cijeni zaduživanja pojedine države, jedan od značajnijih faktora koji utječe na cijenu, zasigurno je i kreditni rating određen od strane najznačajnijih kreditnih agencija. Uz ostale determinante ocjene kreditnog ratinga države, kao jedna od značajnijih odrednica visine ratinga je i valutni rizik kojega zemlja ima u odnosu na zemlje s kojima ima najznačajniju međunarodnu razmjenu (Cantor, Packer, 1996). Za očekivati je da će ulazak u eurozonu u određenoj mjeri unaprijediti navedene kriterije će utjecati na povećanje kreditnog ratinga, što može posljedično dovesti do smanjenja kamatnih stopa.

Uvođenjem eura osiguravajuća društva, će imati određenje promjene na način da će se smanjiti razina prihvatljivih vlastitih sredstava te potrebni solventni kapital<sup>7</sup>. Naime, osiguravajuća društva će za izračun prihvatljivih vlastitih sredstava nakon što se uvede euro kao osnovna valuta, početi koristiti eurske referentne kamatne stope (eng. Risk Free Rate, RFR)<sup>8</sup>. Eurske kamatne stope su prosječno na nižim razinama nego što su to referentne kamatne stope za kune<sup>9</sup> (Fernandez i sur. 2013). Stoga proizlazi da će se osiguravateljskim kućama povećati tehnička pričuva koju su u obvezi imati, a što će posljedično dovesti do smanjenja razine vlastitih sredstava. Osiguravajuća društva pod pritiskom regulatora se već pripremaju za navedeno, na način da prilagođavaju portfelj ulaganja novim uvjetima. Nakon toga je za očekivati da će se i cijene premija koju će plaćati osiguranici smanjiti za određeni postotak što bi trebalo značiti i smanjenje iznosa premija.

## **2.2. Kratkoročne posljedice**

Kratkoročne posljedice, odnosno naporci koje će biti potrebno poduzeti da bi se izvršila konverzija valute, nisu ni malo beznačajni niti bezazleni. Kako je predviđeno terminskim planom konverzije, minimalno 4 do 6 mjeseci u svim prodajnim transakcijama potrebno je dvojno iskazivanje cijena. To se može činiti jednostavnim, međutim

<sup>7</sup> <https://www.hanfa.hr/vijesti/sjednica-savjeta-hanfe-utjecaj-uvodjenja-eura-na-sektore-i-kontrola-troškova-i-informacija-za-potrošača-2022/> (preuzeto: 17.3.2022.)

<sup>8</sup>Referentne kamatne stope prikazuju trošak zaduživanja jedne banke kod nekih od drugih finansijskih izvora. To može

biti druga banka, mirovinski fondovi, osiguravajuća društva ili novčani fondovi.

Izvor:[https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/benchmark\\_rates\\_qa.hr.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/benchmark_rates_qa.hr.html) (preuzeto: 17.3.2022.)

<sup>9</sup><https://www.hnb.hr/statistika/statisticka-priopcenja> (preuzeto: 22.3.2022.)

informacijski sustav koji je potrebno nadograditi zasigurno zahtjeva angažiranje značajnih resursa, što materijalnih što ljudskih. Takav period trebao bi potrajati sve do početka 2023. godine, od kada nastupa obveza pružanja mogućnosti plaćanja u obje valute. To pak zahtjeva mogućnost naplate u obje valute, kune i eura, a vraćanje razlike isključivo u eurima. Uz to, sve transakcije moraju biti proknjižene isključivo u eurima. Takva prilagodba informacijskih sustava zahtjeva promjenu na svim sustavima koji generiraju ključne dokumente i u svim računovodstvenim sustavima, poput predložaka ugovora, blagajnama i sl.

Kod tvrtki koje za svoje poslovanje koriste određene iznose gotovine, prelazak na drugu valutu predstavljaće, uz sve navedeno, i dodatni logistički izazov. Naime, tvrtke moraju imati spremne određene iznose gotovine, koje mogu pustiti u promet tek 1. siječnja. Do tada ih moraju naručiti i držati odvojeno od kuna koje će se koristiti do 31. prosinca, kako bi se spriječile bilo kakve zlouporabe. Nakon 1. siječnja, sljedećih 15 dana u prometu će biti obje valute, što također može predstavljati značajan izazov.

Uz navedeno, a kao kratkoročna posljedica konverzije, dovodi se u pitanje i prikaz i analiza finansijskih podataka, računa, prava i obveza iz prethodnih razdoblja koji moraju biti izvršeni nakon konverzije, a dogovoreni su u nekim prethodnim razdobljima. Svi poslovni događaji i sve transakcije do kraja 2022. godine se knjiže u kunama, međutim u idućih nekoliko godina zasigurno će se pojavit potreba za analitičkim podacima u eurima, a koje se odnose na prethodna razdoblja. Neke transakcije će zasigurno biti moguće automatizmom konvertirati u eure, međutim za neke specifične sustave će to zasigurno zahtijevati dodatne napore i prilagodbu.

### **2.3. Dugoročne posljedice**

Poboljšanje položaja hrvatskih poduzetnika u međunarodnoj razmjeni jedan je od glavnih čimbenika gospodarskih strategija Vlade Republike Hrvatske. Međunarodna razmjena Hrvatske visoko je „eurizirana“ i više od polovice te razmjene se odvija sa zemljama europodručja (Bukovšak i sur. 2018). Trenutno stanje „suverenosti“ Hrvatske monetarne politike omogućuje HNB-u da deprecijacijom ili aprecijacijom domaće valute utječe na devizni tečaj, a onda posljedično na povećanu ili smanjenu konkurentnost hrvatskih tvrtki. Međutim, središnja

vlast u suradnji s monetarnom vlašću već 30-tak godina provodi monetarnu politiku čvrstog vezivanja tečaja kune za tečaj eura i time proizvodi ograničeni efekt na konkurentnost domaćih tvrtki uz pomoć tečaja. S tog aspekta nije ni za očekivati da bi se u skoroj budućnosti to promijenilo i da bi to mogla biti poluga povećanju konkurentnosti domaćeg gospodarstva. S obzirom da se takva mogućnost ne koristi zadržavanje domaće valute, a uz tako čvrstu „euriziranost“ i nema previše smisla, budući da evidentni troškovi s kupovinom i prodajom strane valute prilikom uvoza i izvoza i predstavljaju određenu „zapreku“ u pojačavanju međunarodne razmjene. Hrvatsko gospodarstvo pripada u kategoriju propulzivnih i gospodarski otvorenih društava, koja svoju konkurentsku prednost mogu graditi na jačanju međunarodne trgovine posebice sa zemljama iz okruženja. S obzirom da će države koje imaju značajniju povezanost unutar Europske unije, a onda i unutar Schengena i eurozone imati i povećanu trgovinsku razmjenu (Campbell, Chentsov, 2017), svakako je od interesa za hrvatske gospodarstvenike pojačati te veze i poboljšati uvijete za razvijanje gospodarskih odnosa.

Dugoročno gledano uvođenjem eura i dionice hrvatskih tvrtki trebale bi postati atraktivnije za inozemne ulagače što će svakako pridonijeti dinamizaciji finansijskih tržišta. Zasigurno će Hrvatska postati zanimljivija i stranim investicijskim fondovima koji će tražiti prilike za ozbiljnije investicije bez pritiska valutnih rizika i drugih transakcijskih troškova. S druge strane to će zasigurno i otvoriti nove prilike domaćim ulagačima, posebice investicijskim fondovima za ulaganjima na inozemnim tržištima.

Izrazito značajno je naglasiti pozitivan utjecaj na turizam i turistička kretanja. Turistički sektor jedan je od značajnijih elemenata gospodarskog sustava Republike Hrvatske i značajan broj poduzetnika vezan je uz turistički sektor. S obzirom da najveći broj gostiju tijekom turističke sezone ipak dolazi iz europodručja<sup>10</sup>, jednostavnije transakcije i smanjenje troškova konverzije zasigurno će imati svoj utjecaj na povećanju potrošnju, a samim time i pojačanu zaradu turističkog sektora (Cvitanović, Širanović, 2021).

### **3. Studija slučaja – analiza utjecaja uvođenja eura na tvrtke izvoznice**

Sve značajne posljedice uvođenja eura, kako je i navedeno, nije moguće jednoznačno odrediti i na

<sup>10</sup><https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Analiza%20sezonalnosti%20turisti%C4%8Dkog%20prometa%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020.pdf> (preuzeto 15.5.2022.)

direktan način ih iskazati kroz konkretnе financijske efekte. Stoga je i sam proces uvođenja obilježen različitim tvrdnjama bez konkretnih pokazatelja, ovisno o tome koju stranu zauzimaju pojedini akteri ekonomske politike. Iz tog razloga nužno je točnim i preciznim analizama koje će rezultirati konkretnim izračunima nastojati što je moguće više toga iskazati, kako bi odluka o pristupanju eurozoni u još značajnijoj mjeri dobila ili izgubila na kredibilitetu. Cilj predmetnog rada je na konkretnim pokazateljima nekoliko domaćih kompanija srednje veličine analizirati barem jedan dio konkretnih učinaka koje će te tvrtke imati nakon što nacionalna valuta Republike Hrvatske postane euro. Sve analizirane tvrtke dio svojeg prihoda ostvaruju izvozom roba poglavito na europska tržišta, a ukoliko se radi o izvozu na neeuropska tržišta, sva plaćanja su uglavnom vezana za euro kao osnovno sredstvo plaćanja.

### 3.1. Metodologija istraživanja

Predmetno istraživanje je provedeno u razdoblju od siječnja do lipnja 2022. godine. Za potrebe istraživanja, analizirali su se financijski pokazatelji tri tvrtke srednje veličine s područja Virovitičko-podravske županije. Financijski pokazatelji su se analizirali na način da se identificiraju sve stavke troškova koji su nastali pozitivnim ili negativnim tečajnim razlikama u poslovanju, a u direktnoj su vezi s prihodima ili rashodima ostvarenim u poslovanju s inozemstvom. Metodom intervjuja s ključnim osobama u analiziranim tvrtkama prikupljane su informacije o stavovima i ključnim čimbenicima koji imaju utjecaj na poslovanje analiziranih poduzeća, u periodu dok je nacionalna valuta Republike Hrvatske hrvatska kuna te o ključnim čimbenicima koji bi mogli imati utjecaj nakon što Republika Hrvatska postane član eurozone.

**Primjer 1: TVIN d.o.o.** Virovitica, tvrtka koja se bavi proizvodnjom masivnog i pločastog namještaja, osnovana 1913. godine. Značajan dio svog prodajnog asortimana tvrtka izvozi te je nekoliko godina, uz brojne ostale nagrade i nominacije, nominirana i nagrađivana u kategorijama „Hrvatski izvoznici“<sup>11</sup>. Tvrtka izvozi u većinu zemalja Europske unije i većinu svog prihoda naplaćuje u eurima. S druge stane značajniji dio svojih sirovina, drvne mase, nabavlja s hrvatskog tržišta, što kupovinom od strane Hrvatskih šuma, što kupovinom od strane privatnih šuma posjednika. Jedan dio svojih sirovina i poluproizvoda,

posebice iverice, okova i ostalog nabavlja s područja Europske unije, ali i na dostupnom svjetskom tržištu. Prema zadnjim dostupnim podacima tvrtka zapošljava 548 radnika isključivo u Republici Hrvatskoj.

**TABLICA 2: STRUKTURA FINANCIJSKIH POKAZATELJA TVRTKE TVIN D.O.O.**

	Iznos u kn - 2021. godine
Ukupan prihod	110.420.059
Ukupni rashodi	106.562.123
Neto dobit	4.292.387
Prihod od prodaje na inozemnom tržištu i naplaćen u EUR	53.558.752
Troškovi nabave robe od kooperanata iz inozemstva plaćen u EUR	44.349
Troškovi nastali tečajnim razlikama	142.583

Izvor: <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-38872693315> (preuzeto: 6.5.2022.)

Prema podatcima tvrtke TVIN d.o.o., tvrtka 48,50% svojih ukupnih prihoda ostvaruje izvozom na inozemna tržišta i taj dio prihoda naplaćuje u EUR. S druge strane, manji dio realiziranih rashoda nastao je kroz uvoz s inozemnih tržišta, tek 0,04%. Trošak nastao tečajnim razlikama na kraju 2021. godine iznosio je ukupno 142.583 kn, odnosno 0,13% od ukupnog prihoda, 3,32% od neto dobiti, i 0,27% od prihoda ostvarenog prodajom na inozemnom tržištu. Iz navedenih podataka vidljivo je da će tvrtka uvođenjem eura, ostvariti direktno smanjenje financijskog troška u iznosu od 142.583 kuna, što u odnosu na neto dobit nije nimalo zanemarivo. Uz navedeno, svi ostali benefiti koje su u ranijem tekstu navedeni trenutno se ne mogu direktno financijski iskazati, također će rezultirati značajnim smanjenjem drugih operativnih troškova, ali i povećanjem prihoda.

**Primjer 2: BRANA d.o.o.** Virovitica, tvrtka koja posluje u nekoliko različitih segmenta: građevinarstvo, proizvodnja voća i povrća, proizvodnja električne energije te turizam. Tvrtka trenutno zapošljava 163 zaposlenika isključivo na području Republike Hrvatske<sup>12</sup>. Svi segmenti poslovanja organizirani su djelomično putem povezanih poduzeća ili kao zasebne strateške poslovne jedinice. Za potrebe rada, posebno će se analizirati sektor proizvodnje i prodaje voća i povrća, budući da je taj dio tvrtke vezan za međunarodnu razmjenu. Tvrtka ukupno obrađuje 129 hektara poljoprivrednog zemljišta. Tvrtka uz vlastitu

<sup>11</sup><https://tvin.hr/profil-tvrtke/> (preuzeto: 6.5.2022.)

<sup>12</sup><https://brana.hr/o-nama/> (preuzeto: 6.5.2022.)

proizvodnju obavlja poslove organizacije otkupa, skladištenja i prodaje svježeg voća i povrća tijekom čitave godine na području Republike Hrvatske i država u okruženju. To znači da uz prihode od prodaje koje ostvaruje u kunama, značajan dio prihoda realizira i u eurima. S druge strane određeni dio rashoda realizira u kunama, međutim određeni dio plaćanja izvršava u eurima, s obzirom na bazu kooperanata izvan područja Republike Hrvatske.

Osnovni pokazatelji tvrtke mogu se prikazati na sljedeći način:

**TABLICA 3: STRUKTURA FINANCIJSKIH POKAZATELJA TVRTKE BRANA D.O.O.**

	Iznos u kn - 2020. godine	Iznos u kn - 2021. godine
Ukupan prihod	87.987.025	189.549.000
Ukupni rashodi	81.360.067	155.410.493
Neto dobit	5.653.216	26.727.701
Prihod od prodaje na inozemnom tržištu i naplaćen u EUR	3.895.000	7.088.000
Troškovi nabave robe od kooperanata iz inozemstva plaćen u EUR	8.821.000	15.735.000
Troškovi nastali tečajnim razlikama	34.000	38.000

Izvor: <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-84154988927> (preuzeto: 6.5.2022.)

Iz prikazanih podataka u tablici 3 vidljivo je da nastali trošak po tečajnim razlikama tvrtke koja veći dio svojih proizvoda uvozi u 2021. godini, u omjeru izvoz : uvoz je 1:2, iznosi 0,02% od ukupnog prihoda, 0,14% od neto dobiti i 0,54% od prihoda ostvarenog prodajom na inozemnom tržištu.

Kod tvrtke BRANA direktni učinak konverzije valute utjecat će u nešto manjoj mjeri nego li je to u prethodnom primjeru. To je prvenstveno iz razloga što tvrtka ima dvostruko veći udio uvoza u odnosu na ostvareni izvoz. Čak i unatoč tomu evidentne su određene tečajne razlike. Ovaj primjer je pokazatelj da u tvrtkama koje veći do svojih nabavki ostvaruju kupujući EUR i zatim plaćajući dobavljače u inozemstvu, u kratkome roku neće biti toliko izražen utjecaj konverzije. Takvim tvrtkama, benefiti konverzije biti će vidljivi u dugome roku, kroz smanjenje utroška vremena za transakcijske poslove te smanjenje troškova financiranja i jeftinijeg pristupa kapitalu o čemu je ranije bilo riječi.

**Primjer 3. CONTORTE d.o.o.** Virovitica tvrtka koje se bavi prodajom masivnog namještaja uglavnom na inozemnom tržištu. Tvrtka nabavlja i ugovara

proizvodnju masivnog namještaja najvećim dijelom na hrvatskom tržištu te taj namještaj prodaje unaprijed dogovorenim kupcima uglavnom na području Europske unije, ali i šire. Većinu svog prihoda naplaćuje u valuti EUR, dok se rashodi plaćaju većim dijelom u kunama.

**TABLICA 4: STRUKTURA FINANCIJSKIH POKAZATELJA TVRTKE CONTORTE D.O.O.**

	Iznos u kn - 2020. godine	Iznos u kn – 2021. godine
Ukupan prihod	106.701.167	135.270.101
Ukupni rashodi	104.368.889	133.853.825
Neto dobit	1.813.995	1.017.570
Prihod od prodaje na inozemnom tržištu i naplaćen u EUR	65.380.785	69.135.517
Troškovi nabave robe od kooperanata iz inozemstva plaćen u EUR	9.187.283	12.052.113
Troškovi nastali tečajnim razlikama	133.232	26.591

Izvor: <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-16495247007> (preuzeto: 6.5.2022.)

Prema podacima tvrtke CONTORTE d.o.o., tvrtka u 2021. godini, 51,10% svojih ukupnih prihoda ostvaruje izvozom na inozemna tržišta i taj dio prihoda naplaćuje u EUR. S druge strane, rashodi nastali kroz uvoz s inozemnih tržišta iznosio je 9% od ukupnih rashoda. Trošak nastao tečajnim razlikama na kraju 2021. godine iznosio je ukupno 26.591 kn, odnosno 0,02% od ukupnog prihoda, 2,61% od neto dobiti, i 0,04% od prihoda ostvarenog prodajom na inozemnom tržištu. Podatci za 2020. su značajno drugačiji kada je ukupni trošak nastao tečajnim razlikama iznosio 133.232 kn, što je 0,12% od ukupnog prihoda, 7,34% od neto dobiti i 0,2% od prihoda od prodaje u inozemstvu. I u ovome slučaju kao i u prvome primjeru tvrtka će osjetiti značajno smanjenje troškova uslijed prelaska na novu valutu, kako je vidljivo čak i do udjela od 2,61% neto dobiti. Za takvu tvrtku to će zasigurno značiti poboljšanje finansijske pozicije, a posebice kada se uzmu u obzir i svi ostali navedeni benefiti.

#### 4. Zaključak

Analizom nekoliko hrvatskih tvrtki koji određeni dio svojih ukupnih prihoda ostvaruju na inozemnom tržištu, može se zaključiti kako će konverzija nacionalne valute kune s novom zajedničkom europskom valutom eurom zasigurno ostaviti posljedice po poduzetnike koji posluju u Republici

Hrvatskoj. Jačina tog utjecaja različita je od godine do godine i trenutka u godini kada se izvoz obavlja i kada se vrši konverzija. Isto tako trošak nastao tečajnim razlikama ne djeluje jednako na sve tvrtke, budući da neke imaju i značajan dio uvoza sirovina i poluproizvoda koji u određenoj mjeri nastale troškove konverzije može anulirati, ali ih i povećati, ukoliko tvrtka za kupovinu mora konvertirati kune u eure. Utjecaj nije jednak na svaku tvrtku i veoma je teško jednoznačno odrediti točan izračun uštede koja će se rezultirati nakon konverzije.

Podatci iz analiziranih primjera realno veoma teško mogu biti usporedivi, budući da se radi o izrazito malom uzorku i o veoma različitim tvrtkama i različitim djelatnostima. Jedina zajednička karakteristika u prikazanim primjerima je to što tvrtke dio svojih prihoda ostvaruju na inozemnim tržištima, naplaćujući taj izvoz u eurima kojega radi plaćanja svojih moraju konvertirati u kune. Ukoliko promotrimo sam taj detalj možemo uočiti da sve promatrane tvrtke ipak imaju zajedničku poveznicu, a to je da imaju evidentiran direktni trošak koji je nastao kao posljedica razlike u tečaju valute kojoj naplaćuju svoje proizvode i valute u kojoj plaćaju svoje obveze. Trošak je tu, nastao je i on svaku tvrtku opterećuje u različitim omjerima ovisno o tome koliki udio prodaje je ostvaren temeljem izvoza, tako da može iznositi i do 7.34% od ostvarene neto dobiti.

Bez obzira na direktni trošak, konverzija valute zasigurno će utjecati i na indirektne troškove i na značajan dio nefinansijskih aspekata, pretežno u pozitivnom smislu. Prije svega u poslovanju s inozemstvom korištenjem iste valute, biti će lakša usporedivost cijena, smanjit će se transakcijski i mjenjački troškovi te naknade za prekogranična plaćanja. Hrvatskim poduzetnicima i hrvatskom gospodarstvu zasigurno će u određenoj mjeri porasti ugled u poslovnoj zajednici što će imati posljedicu na poboljšanje ratinga države, ali i pozitivan učinak na investicije. Nestati će valutni rizik za tvrtke, državu i građane, što će dovesti do smanjenja regulatornog troška za banke, a što će rezultirati smanjenjem kamatnih stopa i jeftinijim zaduživanjem. Teorijske spoznaje dosadašnjih istraživanja ukazuju na činjenicu da bi u trenutnim uvjetima u kojima se nalazi Republika Hrvatska ulazak u Eurozonu trebao potaknuti gospodarske aktivnosti u pozitivnom smjeru, i u značajnoj mjeri doprinijeti poboljšanju uvjeta rada hrvatskih poduzetnika, ali i svih ostalih građana Republike Hrvatske. U ovakvim pozitivnim makroekonomskim okolnostima, svaki poduzetnik koji ima mogućnost, svakako bi trebao u značajnijoj mjeri svoje poduzetnička nastojanja usmjeriti prema jačanju izvoznih aktivnosti u smjeru zajedničkog

europskog tržišta koje pruža ogromni tržišni potencijal veći od 450 milijuna stanovnika.

## Literatura

- [1] Beko., J., (2003): Causality Analysis of Exports and Economic Growth:Aggregate and Sectoral Results for Slovenia, Eastern European Economics, 41(6), str. 70-92.
- [2] BRANA, <https://brana.hr/o-nama/> (preuzeto: 6.5.2022.)
- [3] Bukovšak, M., Ćudina, A., Pavić, N. (2018): Utjecaj uvođenja eura u Hrvatskoj na međunarodnu razmjenu i inozemna ulaganja, Privredna kretanja i ekonomska politika, god. 27, br. 1 str. 142.
- [4] Campbell, D. L., Chentsov, A. (2017): Breaking Badly: The Currency Union Effect on Trade., Munich, personal Repec Archive.
- [5] Cantor R., Packer, F. (1996): Determinants and Impact of Sovereign Credit Ratings, The Federal Reserve Bank of New York, Economic Policy Review.
- [6] Cvitanović, V., Širanović, P. (2021): Proces zamjene hrvatske kune euron i očekivani utjecaj na gospodarska kretanja, Suvremene TEME, god. 12., br. 1. str. 67 – 87.
- [7] Državni zavod za statistiku, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (preuzeto 28.5.2022.)
- [8] European Central Bank, [https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/benchmark\\_rates\\_qa.hr.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/benchmark_rates_qa.hr.html) (preuzeto: 17.3.2022.)
- [9] European Central Bank, [https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high\\_inflation.hr.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.hr.html) (preuzeto: 15.5.2022.)
- [10] Fernandez, P., Aguirre Malloa, J., Linares, P. (2013): Market Risk Premium and Risk Free Rate Used for 51 Countries in 2013: A Survey with 6,237 Answers. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=914160> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.914160>.
- [11] Glick, R. i Rose, A. (2016): Currency unions and trade: A post-EMU reassessment, European Economic Review, 87, 78. – 91.
- [12] Glick, R. i Rose, A. K. (2002): Does a currency union affect trade? The time-series evidence, European Economic Review, 46, str. 1125. – 1151.
- [13] HANFA, <https://www.hanfa.hr/vijesti/sjednica-savjeta-hanfe-utjecaj-uvr%C4%91enja-eura-na-sektore-i-kontrola-tro%C5%A1kova-i-informacija-za-potro%C5%A1a%C4%8De-ostaju-u-fokusu-2022/> (preuzeto: 17.3.2022.)
- [14] HNB, [https://euro.hnb.hr/-/hi04092020\\_svaljek\\_radio101](https://euro.hnb.hr/-/hi04092020_svaljek_radio101) (preuzeto: 3.3.2022.)
- [15] HNB, <https://euro.hnb.hr/-/ispunjava-li-hrvatska-maastrichtske-kriterije-> (preuzeto: 30.6.2022.)
- [16] HNB, <https://www.hnb.hr/statistika/statisticka-priopcenja> (preuzeto: 22.3.2022.)
- [17] HNB, [https://www.hnb.hr/documents/20182/4161438/h\\_bilt274-informacija.pdf/9750e155-b1dc-60bf-617c-c22c0847e15b](https://www.hnb.hr/documents/20182/4161438/h_bilt274-informacija.pdf/9750e155-b1dc-60bf-617c-c22c0847e15b) (preuzeto: 30.6.2022.)
- [18] HTZ, <https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Analiza%20sezonalnosti%20turisti%C4%8Dkog%20prometa%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020.pdf> (preuzeto 15.5.2022.)
- [19] Hüfner, F. i Koske, I. (2008): The euro changeover in the Slovak Republic: Implications for inflation and interest

- rates. OECD Economics Department Working Papers No. 632.
- [20] Infobiz, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-16495247007> (preuzeto: 6.5.2022.)
- [21] Infobiz, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-35516322619> (preuzeto: 6.5.2022.)
- [22] Infobiz, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-38872693315> (preuzeto: 6.5.2022.)
- [23] Infobiz, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-84154988927> (preuzeto: 6.5.2022.)
- [24] Infobiz, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-84929230244> (preuzeto: 6.5.2022.)
- [25] Kesner Škreb, M. (2006): Kriteriji konvergencije, Financijska teorija i praksa 30 (4) str. 407-408.
- [26] Kunovac, D., Pavić, N. (2018): Može li uvođenje eura u Hrvatskoj sniziti trošak zaduživanja?, Privredna kretanja i ekonomска politika, god. 27, br. 1 (142).
- [27] Mervar, A., i Payne, J.E. (2007): An Analysis of Foreign Tourism Demand for Croatian Destinations: Long-Run Elasticity Estimates, Radni materijali EIЗа, (1), str. 5-21.
- [28] Pufnik, A. (2018): Učinci uvođenja eura na kretanje potrošačkih cijena i percepcije inflacije: pregled dosadašnjih iskustava i ocjena mogućih učinaka u Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomска politika , Vol. 27 No. 1 (142).
- [29] Rose, A. (2000): One Money, One Market: Estimating the Effect of Common Currencies on Trade, Economic Policy, 30, str. 9. – 45.
- [30] Sturm, J.-E., Fritzsche, U., Graff, M., Lamla, M., Lein, S., Nitsch, V., Liechti, D. i Triet, D. (2009): The euro and prices: Changeover-related inflation and price convergence in the euro area. European Economy Economic Papers No. 381. Bruxelles: European Commission.
- [31] TVIN, <https://tvin.hr/profil-tvrtke/> (preuzeto: 6.5.2022.)
- [32] Vlada RH, <https://vlada.gov.hr/print.aspx?id=35030&url=print> (preuzeto: 10.3.2022.)
- [33] Vukšić, G. (2005): Utjecaj izravnih stranih ulaganja na izvoz hrvatske prerađivačke industrije', Financijska teorija i praksa, 29(2), str. 147-175.
- [34] Wiegand, J. (2017): The re-emerging privilege of euro area membership. IMF Working Paper No. 17/162.

# Poticanje poduzetništva u Virovitičko-podravskoj županiji

**Matea Barnaki<sup>1</sup>, Sara-Patricia Rozman<sup>2</sup>, Nikolina Pleša Puljić<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, mateabarnaki@gmail.com

<sup>2</sup> Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, sararozman124@gmail.com

<sup>3</sup> Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, nikolina.plesa.puljic@vuv.hr

## Sažetak

Svrha je rada prikazati na koje načine poticanje poduzetništva stimulira rast i razvoj gospodarstva na području Virovitičko-podravske županije te uz to nudi niz prilika poput otvaranja novih radnih mesta, bespovratna sredstva za ulaganje u poslovanje, stručnu pomoć pri osnivanju poslovanja odnosno pokretanju određenih projekata i sve s ciljem podizanja gospodarstva na višu razinu. Za ispunjavanje svrhe rada provedeno je sekundarno istraživanje relevantnih znanstvenih radova i internih podataka tijela Virovitičko-podravske županije uključenih u poticanje poduzetništva. Analizom navedenog došlo se do spoznaje kako Virovitičko-podravska županija može biti primjer drugim županijama jer je provela niz projekata koji su ukazali na brojne načine pomaganja poduzetnicima. U projekte su bili uključeni Mreža poduzetničkih inkubatora, Panonski drvni centar kompetencija, Tehnološko-inovacijski centar Virovitica, Razvojna agencija Vidra, Razvojna agencija VTA te mjera samozapošljavanja osmišljena od strane HZZ-a na razini cijele Republike Hrvatske. Doprinos rada s jedne strane, ogleda se u povezivanju teorijskog aspekta poticanja poduzetništva s primjerima dobre prakse Virovitičko-podravske županije, dok će s druge strane rad doprinijeti konceptualizaciji teorijskog i aplikativnog područja poticanja poduzetništva. U budućim istraživanjima preporučuje se napraviti komparativnu analizu poticanja poduzetništva odabralih županija ili čak usporedbu s nekom od zemalja članica Europske unije. Navedeno bi moglo ukazati na dobre poslovne prakse čiji bi primjer mogle slijediti manje učinkovite članice ili županije.

## Ključne riječi

poduzetnik, poticanje poduzetništva, Virovitičko-podravska županija

## Abstract

The purpose of this paper is to show in which ways encouragement of entrepreneurship stimulates economic growth and development in the area of Virovitica-Podravina county and offers a number of opportunities such as creating new jobs, business investment grants, professional assistance in starting businesses or starting projects all with the aim of improving the economy. To fulfill the purpose of the work, secondary research of relevant scientific papers and internal data of Virovitica-Podravina county bodies involved in encouraging entrepreneurship was made. The analysis of all of the above led to the realization that Virovitica-Podravina county can be an example to other counties with its implementation of numerous projects which indicated a great sum of ways to help entrepreneurs. The projects included the Business incubator network, the Pannonian Wood Competence Center, the Virovitica Technological Innovation Center, the Vidra and Vta Development Agencies and the self-employment measure designed by the employment office at the level of the whole Republic of Croatia. The contribution of this paper is firstly reflected in connecting the theoretical aspect of encouraging entrepreneurship with examples of good practice of Virovitica-Podravina county, and secondly, the paper will contribute to the conceptualization of theoretical and applied areas of entrepreneurship. In future research, it is recommended to make a comparative analysis of the encouragement of entrepreneurship in selected counties or even a comparison with one of the members of the European Union. Stated could point to good business practices that could be followed by less efficient members or counties.

## Keywords

encouraging entrepreneurship, entrepreneur, Virovitica-Podravina county

## Uvod

Poduzetništvo se može opisati kao proces unutar kojeg pojedinac koristi svoje sposobnosti koje posjeduje na područjima inovacija, organizacije, usmjeravanja, upravljanja i nadzora s ciljem stvaranje vrijednosti iz uloženih resursa na samom početku procesa (Škrtić i Mikić, 2011). Poduzetništvo kao takvo se nalazi u fokusu na putu do ekonomije blagostanja gdje se pronalaze nova rješenja za razvoj društva isto tako i poticanje privatnih inicijativa za stvaranje kvalitetne poduzetničke klime koja je posljednjih godina pod utjecajem turbulentnih globalnih promjena, no predstavlja generatora za poduzetnički razvoj u cijelome svijetu (Kružić, 2007). Za razvoj poduzetništva izrazito je važna podrška i poticaj od lokalne zajednice koja će pomoći poduzetnicima u razvoju u području stručnih znanja kao i finansijske pomoći. Virovitičko-podravska županija (VPŽ) poticanjem poduzetništva u županiji predstavlja dobar primjer drugima na koji način se treba odnositi prema poduzetnicima i široj zajednici.

VPŽ je treća županija u Hrvatskoj po izdvajaju sredstava za obrtnike kroz vlastiti proračun, druga po povlačenju sredstava iz Europske unije (EU) te također treća po trendu rasta povučenih sredstava za razdoblje od tri godine<sup>1</sup>. Uz povlačenje sredstava iz EU VPŽ pomoći poticanja poduzetništva provodi kroz gospodarsko-poduzetničke projekte za što je VPŽ postala i dobitnica nagrade GlobalLocal za poticanje razvoja poduzetništva u lipnju 2021. godine. Ona predstavlja nagradu „najboljim lokalnim zajednicama za kreiranje dobrog ambijenta za razvoj poduzetništva u srednjoj i jugoistočnoj Europi“ gdje je županija bila izabrana između 147 kandidata iz 10 zemalja<sup>2</sup>.

U dalnjem će tekstu biti opisani gospodarsko-poduzetnički projekti koji su doveli županiju do dobitka nagrade te uz to koja je uloga EU u poticanju poduzetništva na razini VPŽ te koje su mjere poticanja od strane Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (dalje u tekstu: HZZ).

## 1. Pregled literature o oblicima poticanja poduzetništva

Kako bi se povećala uloga poduzetnika u ukupnom društveno-ekonomskom razvoju osnovani su programi

i projekti kako bi se poticalo poduzetništvo na više razina. Imaju višestruku namjenu, a ponajviše su fokusirani na:

- stvaranje pozitivne poduzetničke klime,
- izgradnju poduzetničke infrastrukture,
- izobrazbu i stručnu pomoći poduzetnicima,
- tehnološki razvoj, inovacije i nove proizvodne programe,
- poticanje poduzetništva ciljanih skupina i drugo (Buble i Buble, 2014).

Poduzetnička politika EU poslovnim subjektima pruža mogućnost tržišnog natjecanja pod jednakim uvjetima za sve poduzetnike među zemljama članicama. Ciljevi potpora EU-a je potpora tvrtkama tijekom njihova životna ciklusa, otklanjanje administrativnih prepreka kao i promicanje poduzetničkog obrazovanja na nekoliko područja: finansijska (subvencije, osiguranja, kreditna sredstva), kulturna ili društvena (Huđek i Širec, 2019). Europska unija donijela je i strateške i akcijske dokumente u vezi s poticanjem i razvojem malih i srednjih poduzeća, a to su Lisabonska strategija, Europska povjelja o malim i srednjim poduzećima i Akcijski plan za poduzetništvo (Kutnjak, 2010).

Prema Ministarstvu poduzetništva i obrta pokrenuta je prva nacionalna Strategija razvoja poduzetništva u RH 2013.-2020. s ciljem jačanja poduzetničkog potencijala i unapređenja kulture poduzetništva kroz pet strateških ciljeva:

1. "poboljšanje ekonomske uspješnosti
2. poboljšan pristup financiranju
3. promocija poduzetništva
4. poboljšanje poduzetničkih vještina
5. poboljšano poslovno okruženje <sup>3</sup>

Prema podacima Eurokonzaltinga Republika Hrvatska (RH) iz fondova EU u razdoblju od 2021. do 2027. ima na raspolaganju gotovo 25 milijardi eura bespovratnih sredstava i povoljnijih kredita koje omogućavaju EU fondovi. Od navedenog iznosa dio sredstava namijenjen je za natječaje malim i srednjim poduzetnicima pa i velikim tvrtkama čiji su osnovni ciljevi digitalna i zelena transformacija poslovanja kao i poticanje inovacije i inovativnih projekata ponajviše se bazirajući na visokotehnološke grane gospodarstva<sup>4</sup>.

<sup>3</sup>Vlada Republike Hrvatske, <https://vlada.gov.hr/pristup-informacijama/programi-strategije-planovi-i-izvjesca/strateski-dokumenti-vlade-rh/ministarstvo-poduzetnistva-i-obrta/17694> (13.12.2022.)

<sup>4</sup>Eurokonzalting, <https://eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/1066-eu-fondovi-i-bespovratna-sredstva-za-poduzetnike-u-2022-godini> (13.12.2022.)

## 2. Oblici poticanja u Virovitičko-podravskoj županiji putem EU fondova

Svaka od županija u Hrvatskoj odabire načine na koje će poticati svoje stanovništvo na ulazak u poduzetništvo, VPŽ svoju dobru praksu provodi kroz Razvojne Agencije VIDRA i VTA koje pomažu kroz pisanje projekata i prijava na natječaje da dodjelu europskih sredstava, Mrežu Poduzetničkih inkubatora VPŽ koja pomaže kroz savjetovanje i subvencionirani najam uredskih i poslovnih prostora, Panonskog drvnog centra kompetencija te Tehnološko – inovacijskog centra itd. za što je i nagrađena.

### 2.1. Mreža poduzetničkih inkubatora

Osnovna svrha poduzetničkih inkubatora je poticanje poduzetničkog okruženja te nastoje osigurati povoljne uvjete za razvoj poduzetnika na određenim područjima (Milinović i Tutić, 2021). Priča poduzetničkih inkubatora u VPŽ započela je 2005. godine kada je osnovan prvi inkubator na području županije čija je infrastruktura nastala 2013. godine suradnjom Europske unije i VPŽ kroz projekt „E-inkubator sa i bez zidova u Virovitičko-podravskoj županiji“. Do sljedećeg u obogaćivanju inkubatora došlo je 2019. godine stvaranjem Mreže inkubatora kojom se spajaju inkubatori u Virovitici, Orahovici, Pitomači/Kladarama i Slatini. Cilj inkubatora je „doprinijeti regionalnoj konkurentnosti, poduzetničkom okruženju i održivom razvoju Virovitičko-podravske županije poticanjem razvoja tehnoloških „start-up“ poduzeća i otvaranje novih radnih mjeseta“<sup>5</sup> u suradnji s lokalnim veleučilištem čime zajedno predstavljaju vezu među javnim i lokalnim sektorom na području VPŽ<sup>6</sup>. Logo mreže inkubatora grafički prikazuje povezanost četiriju lokacija na kojima se nalaze inkubatori prema geografskim područjima te predstavljaju jednu zajednicu, mjesto koje će poduzetnicima pomoći u prvim koracima poslovanja.

**SLIKA 1: LOGO MREŽE PODUZETNIČKIH INKUBATORA VIROVITIČKO-PODRAVSKE ŽUPANIE**



Izvor: Mreža poduzetničkih inkubatora, <https://inkubatorivpz.hr/category/natjecaji> (23.5.2022.)

Inkubatori stanačima pružaju mnogobrojne usluge od kojih su neke:

- 65 potpuno opremljenih prostora (48 uredskih i 17 poslovnih) u kojima poduzetnici mogu boraviti 5 godina svoga poslovanja ili ako je djelatnost uslužnog tipa 3 godine
- mogućnost korištenja usluge virtualnog stanara inkubatora
- korištenje konferencijske dvorane
- *coworking* prostor
- kreativni i multimedijski studio
- prostor za šivanje i krojenje u poduzetničkom inkubatoru Slatina.

Uz fizičke prostore kao poticaj za osnivanje vlastitog poduzeća inkubatori pružaju i subvencionirani najam što u startu olakšava finansijsku opterećenost poduzetnika, korištenje savjetodavnih usluga, pomoći pri izradi poslovnog plana i investicijske studije te izradu projektnih prijedloga za otvaranje natječaja. Tomu pridonosi suradnja sa stručnim službama te poljoprivrednicima i gospodarstvenicima gdje se želi stvoriti motivirajuća poduzetnička klima koja će i u budućnosti privlačiti nove poduzetnike i pružati im navedene pomoći što predstavlja misiju Mreže inkubatora. Dok se vizijom žele predstaviti kao stručna potporna institucija u VPŽ koja svoj uspjeh temelji na preživljavanju stanara u jednom od inkubatora na području županije<sup>7</sup>.

Prema podacima iz svibnja 2021. godine popunjenošć uređa i poslovnih prostora u poduzetničkim inkubatorima je iznimno dobra što potvrđuju brojke kako je čak 65% kapaciteta popunjeno. Virovitički je inkubator bio popunjen već šest mjeseci nakon otvaranja te se ta slika do danas nije mijenjala dok u ostalim inkubatorima u Virovitici, Slatini i Orahovici još ima slobodnih kapaciteta. Uz njih tu je i 10 virtualnih stanara koji koriste usluge Mreže inkubatora u svome poslovanju, svi se navedeni podaci mijenjaju iz dana u dan, a poduzetnici koji potencijalno žele postati stanari

<sup>5</sup>Mreža poduzetničkih inkubatora, <https://inkubatorivpz.hr/o-nama/> (23.5.2022.)

<sup>6</sup>Mreža poduzetničkih inkubatora, <https://inkubatorivpz.hr/o-nama/> (23.5.2022.)

<sup>7</sup>Mreža poduzetničkih inkubatora, <https://inkubatorivpz.hr/o-nama/> (23.5.2022.)

jednog od inkubatora ranije se moraju najaviti upravi<sup>8</sup>.

## 2.2. Panonski drvni centar kompetencija

Panonski drvni centar kompetencija (PDCK) nastao je kao projekt s ciljem pružanja usluge u svim fazama razvoja finalnih proizvoda od drva malim i srednjim poduzetnicima iz drvno- prerađivačkog sektora s područja RH kao i same regije. Uz to najveći je naglasak postavljen na proizvode koji stvaraju veću dodatnu vrijednost, prednost dajući inovativnom i do sada neviđenom dizajnu proizvoda. Uz to usluge koje PDCK nudi svojim klijentima su:

- izrada dizajna proizvoda
- istraživanje, razvoj i testiranje proizvoda
- marketinška podrška u plasiraju proizvoda na tržiste
- profesionalno fotografiranje
- transfer tehnologija i inovacija
- organiziranje skupova, prezentacija i sastanaka s poduzetnicima i zainteresiranim skupinama
- umrežavanje i povezivanje poduzetnika<sup>9</sup>.

Sam doprinos projekta potvrđuje činjenica je drveni sektor jedan od najstarijih sektora prerađivačke industrije u Republici Hrvatskoj te se kao takav ističe kao strateška grana hrvatskog gospodarstva uz poljoprivredu i turizam (Družić i Basarac, 2012).

**SLIKA 2: LOGO PANONSKOG DRVNOG CENTRA KOMPETENCIJA**



Izvor: Panonski drvni centar kompetencija, <https://www.pdck.hr/drwni-centar> (24.5.2022.)

U samim začecima dok je PDCK bio samo ideja imao je cilj povezati znanstvenike, lokalnu zajednicu i industrije kako bi se razvili inovativni proizvodi u čemu su pomogli partneri VIDRA – Agencija za regionalni razvoj VPŽ, zagrebački Šumarski fakultet i Institut Ruđer Bošković kao i drvo – prerađivači s područja županije s nositeljem projekta VPŽ. Projekt još nije krenuo u realizaciju, a već ga je u ožujku 2013. godine Hrvatski klaster konkurentnosti drvo-prerađivačkog sektora proglašio projektom od

<sup>8</sup>Glas Slavonije, <https://www.glas-slavonije.hr/464842/3/Odluke-o-tvrtkama-nagrada-ma-stanovima> (24.5.2022.)

<sup>9</sup>Panonski drvni centar kompetencija, <https://www.pdck.hr/proizvodi-i-usluge> (24.5.2022.)

nacionalnog interesa u tom području. Projekt je krenuo u realizaciju s 99% sufinanciranjem od strane EU, dok je cijeli projekt iznosio gotovo 45 milijuna kuna. PDCK od kada je otvorio svoja vrata i dalje njeguje partnerstva s prethodno navedenim partnerima te je i dalje otvoren za nove suradnje s poduzetnicima s područja šumarstva i tehnologija sve to kako bi unaprijedila poslovanje županije i došla do što boljih rezultata te unaprijedila gospodarsku sliku VPŽ, a isto tako i cijele RH<sup>10</sup>.

## 2.3. Tehnološko inovacijski centar Virovitica

Tehnološko inovacijski centar u Virovitici (dalje u tekstu: TIC) predstavlja spoj znanosti i poljoprivrede te osigurava da domaći proizvodi koji se plasiraju na tržiste budu konkurentni i kvalitetniji od drugih<sup>11</sup>.

**SLIKA 3: LOGO TEHNOLOŠKO INOVACIJSKOG CENTRA U VIROVITICI**



Izvor: Tehnološko inovacijski centar Virovitica, <http://ticvt.hr/> (23. 5. 2022.)

Zgrada TIC-a koja svojom površinom obuhvaća 1754, 08 m<sup>2</sup> nalazi se na prostoru bivše vojarne, a glavna svrha izgradnje je bilo „ulaganje u organizacijsku reformu i infrastrukturu u sektoru istraživanja, razvoja i investicija“<sup>12</sup>. Cjelokupni projekt odnosno izgradnja i opremanje prostora financirani su iz Europskog fonda za regionalni razvoj. Virovitičko-podravska županija koja je već poznata po povlačenju sredstava iz europskih fondova je glavni korisnik navedenog prostora, no u provođenju svih aktivnosti im pomažu partneri Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek te Prehrambeno-tehnološki fakultet u Osijeku<sup>13</sup>.

Cilj TIC-a je uspostavljanje istraživačke infrastrukture za znanstveno područje biotehničkih znanosti te se poseban naglasak stavlja na polja

<sup>10</sup>Panonski drvni centar kompetencija, <https://www.pdck.hr/drwni-centar> (24.5.2022.)

<sup>11</sup>Virovitičko-podravska županija, <http://www.vpz.hr/2021/05/14/otvoren-tehnolosko-inovacijski-centar-u-virovitici-koji-ce-bit-spoj-znanosti-i-poljoprivrede-apritom-ce-osigurati-konkurentne-i-kvalitetnije-domace-proizvode/> (23.5.2022.)

<sup>12</sup>TIC Virovitica, <http://ticvt.hr/> (23.5.2022.)

<sup>13</sup>TIC Virovitica, <http://ticvt.hr/> (23.5.2022.)

poljoprivrede, biotehnologije te prehrambene tehnologije. TIC kao takav nema izravan utjecaj na poticanje poduzetništva no to ne znači da ne sudjeluje u njemu. Glavni utjecaj na potencijalne poduzetnike promiče na način da ih dodatno motivira na otvaranje vlastitog poslovanja pružajući im sigurnost i pomoć u njihovu poslovanju. Takav način motiviranja se odnosi na sve usluge koje pruža TIC od korištenja njihove suvremene opreme za istraživanje i poboljšanje kvalitete proizvoda do njegova plasmana na tržište gdje će zasjeniti konkureniju. Upravo iz navedenih razloga postoji veća šansa da osoba koja želi otvoriti vlastito poslovanje to i učini, zbog toga što će prije njegova otvaranja biti upoznata s pogodnostima koje TIC nudi te se osjećati sigurnije znajući da postoji netko tko će im moći pomoći pri stvaranju vrhunskog konkurentnog proizvoda na tržištu.

#### **2.4. VIDRA-Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije**

VIDRA- Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije (dalje u tekstu Razvojna agencija VIDRA) kao javna ustanova započinje s radom 2008. godine, a njezin vlasnik i osnivač je upravo Virovitičko-podravska županija. Razvojna agencija VIDRA kao i ostale agencije regionalnog razvoja kao glavnu ulogu imaju gradnju kapaciteta određenih područja, u većini slučajeva gradova i regija te nastoje poboljšati gospodarske aktivnosti te samu kvalitetu života stanovnika (Devčić i Šostar, 2012). Od prvog danas svog poslovanja Razvoja agencija VIDRA razvija nove ideje te kreira nove projekte, njezin uspjeh je vrlo brzo eskaliralo te je uz podršku Virovitičko-podravske županije izašla izvan lokanih okvira. Za svoj brz i uspješan razvoj Razvoja agencija VIDRA 2011. godine proglašena je najuspješnjom razvojnom agencijom u Republici Hrvatskoj<sup>14</sup>.

**SLIKA 4: NAGRADA ZA NAJUSPJEŠNIJU REGIONALNU RAZVOJNU AGENCIJU 2011. GODINE**



Izvor: VIDRA-Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije, [https://ravidra.hr/sub\\_page/cime-se-bavimo/](https://ravidra.hr/sub_page/cime-se-bavimo/) (25. 5. 2022.)

Razvojna agencija VIDRA je ustanova u kojoj se mogu dobiti sve potrebne informacije o korištenju bespovratnih sredstava Europske unije te isto tako i o nacionalnim sredstvima koja služe za financiranje. Sama svrha Razvojne agencije VIDRA, odnosno ona svojim djelovanjem nastoji postići povećanje životnog standarda svih građana Virovitičko-podravske županije, ali također svoje djelovanje širi i izvan granica županije na način da regiju Kontinentalne Hrvatske uključuje u samu izradu i implementaciju projekata. Na navedeno su usmjereni i ciljevi Razvojne agencije Vidra koji potiču vođenje računa o stupnju razvoja te o potrebama i zahtjevima kako okruženja na razini županije tako i šire regije<sup>15</sup>. Dva glavna cilja su:

- „ruralni i regionalni razvoj Županije i šire regije
- Povećanje konkurentnosti gospodarstva na području županije“

Razvojna agencija VIDRA već je prepoznatljiva diljem Kontinentalne Hrvatske no to želi nastojati biti i u svojoj budućnosti, a to potvrđujem i svojom vizijom, a ona je "VIDRA - Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije je stručna, pouzdana i prepoznatljiva agencije u regiji Kontinentalne Hrvatske, čija se kvaliteta i vrijednost pruženih usluga mjeri povećanjem konkurentnosti svih dionika županije i regije<sup>16</sup>.“

Razvojna agencija VIDRA nastoji pružiti pomoć poduzetnicima nudeći im sljedeće usluge:

- „Informiranje i savjetovanje
- Edukacija
- Poslovno planiranje
- Stvaranje novog poslovnog potvjeta
- Strateški razvoj poslovanja
- Upravljanje financijama i pristup izvorima financiranja

<sup>14</sup>Razvoja agencija VIDRA, <https://ravidra.hr/o-nama/> (25.5.2022.)

<sup>15</sup>Razvoja agencija VIDRA, <https://ravidra.hr/o-nama/> (25.5.2022.)

- Marketing
- Internacionilacija poslovanja
- E-poslovanje
- Priprema projektnih prijedloga i/ili tehnička pomoć u provedbi projekta sufinanciranih iz EU izvora
- Davanje jamstva<sup>17</sup>“

Na mrežnoj stranici navode da im se može obratiti bilo koji pojedinac koji ima poslovnu ideju, odnosno ideju za projekt. Sve što je potrebno napraviti je ispuniti obrazac na njihovoj mrežnoj stranici, a sam obrazac se sastoji od jednostavnih stavki koje će znati ispuniti svaki pojedinac ukoliko zna što želi. Neke od stavki u obrascu su naziv projekta, opis projekta, ciljna skupina, očekivano trajanje, tematsko područje te osobni podaci. Razvojna agencija VIDRA također vodi brigu o poduzetnicima na način da ih drži u korak s najnovijim radionicama, seminarima, javnim pozivima i slično te sve obavijesti vezane uz njih redovito objavljuje također na svojoj mrežnoj stranici<sup>18</sup>. Prema navedenom Razvojna agencija VIDRA je idealno rješenje za sve osobe koje žele zaviriti u svijet poduzetništva te imaju jasnu sliku o tomu čime se žele baviti, a u slučaju da ta slika i nije najjasnija, ali je sama ideja dobra, VIDRA će nastojati učiniti sve u svojoj moći da se ta ideja pretvoriti u stvarnost.

## 2.5. VTA - Razvojna agencija

Razvojne agencije mogu biti u državnom, privatnom ili mješovitom vlasništvu (Devčić i Šostar, 2012). Razvojna agencija VTA (dalje u tekstu VTA) razlikuje se od Razvojne agencije VIDRA po tomu što je ona osnovana od strane Gradskog vijeća Grada Virovitice, odnosno njezin vlasnik i osnivač je sam Grad Virovitica. Istoči se po tome što je prva lokalna razvojna agencija u RH koja je registrirana kao ustanova. Glavna obilježja poslovanja VTA su da nastoje svoje poslove raditi u interesu grada Virovitice, a to čine kroz izradu i implementaciju razvojnih projekta, ali VTA ne obavlja poslove vezano samo uz svog osnivača već njezini poslovi obuhvaćaju pisanje projekta i za ostale ustanove i poduzeća čiji je osnivač Grad Virovitica<sup>19</sup>. VTA kroz sljedeće djelatnosti utječe na poticanje poduzetništva u VPŽ:

- „Izrada programa i projekata za urbanu i ruralnu sredinu putem sustava poduzetništva i gospodarstva
- Stvaranje lokalnih mreža

<sup>17</sup>Razvojna agencija VIDRA, <https://ravidra.hr/poduzetnistvo/> (25.5.2022.)

<sup>18</sup>Razvojna agencija VIDRA, <https://ravidra.hr/poduzetnistvo/> (25.5.2022.)

<sup>19</sup>VTA, <https://vta.hr/o-agenciji/> (31.5.2022.)

• Potpora razvojnim programima uključujući i javno-privatna partnerstva, direktne investicije, *joint-venture* inicijative

- Istraživanje tržišta i javnog mijenjanja
- Izrada studije izvedivosti, poslovnih planova i investicijskih elaborata
- Pružanje tehničke i savjetodavne pomoći
- Provodenje specijalističkih edukativnih programa
- Promidžba
- Izrada i ažuriranje strateških planova<sup>20</sup>“

Iz navedenih djelatnosti vidljivo je da VTA nema u potpunosti izravan utjecaj na poticanje poduzetništva u vidu mjera, ali svakako potiče poduzetništvo na način da poduzetnicima osigurava pomoći prilikom i nakon otvaranja novog poslovanja. Upravo zbog toga će se osobe koje žele postati poduzetnicima lakše odlučiti na prvi korak, odnosno osnivanje novog poslovanja.

Projekt koji se može izdvojiti po svojem utjecaju na poduzetništvo, a proveden je od strane VTA je Izgradnja ceste i druge komunalne infrastrukture u poduzetničkoj zoni Antunovac. Projekt je provoden bespovratnim sredstvima Europskih investicijskih i strukturnih fondova u razdoblju od 17. lipnja 2019. do 17. listopada 2021. godine, a svrha projekta je bila podizanje razine poduzetničke aktivnosti u Virovitici kroz stvaranje privlačnih uvjeta za poduzetnike ulaganjem u infrastrukturu poduzetničke zone, a stvaranje privlačnih uvjeta rezultira ujednačenom regionalnom razvoju RH. Važno je spomenuti kako i sama poduzetnička zona utječe na poticanje poduzetništva pružanjem slobodnog prostora za otvaranje vlastitog poslovanja<sup>21</sup>. Uz poduzetničku zonu Antunovac na području grada Virovitice postoje još Poduzetnička zona I, Poduzetnička zona III, Poduzetnička zona sjever koja je djelomično izgrađena te Poduzetničke zone Zapad I i Zapad II<sup>22</sup>.

## 2.6. Potpora za samozapošljavanje HZZ-a

Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) jedna je od javnih ustanova čiji je vlasnik RH te kao takva je ustrojena Zakonom o tržištu rada („Narodne novine“ br. 118/2018), a njezina ključna uloga je reguliranje ponude i potražnje na tržištu rada u RH<sup>23</sup>. HZZ provodi niz mjera među kojima je i potpora za

<sup>20</sup>VTA, <https://vta.hr/o-agenciji/> (31.5.2022.)

<sup>21</sup>VTA, <https://vta.hr/projekti/izgradnja-ceste-i-druge-komunalne-infrastrukture-u-poduzetnickoj-zoni-antunovac/> (31.5.2022.)

<sup>22</sup>GRAD VIROVITICA, <https://www.virovitica.hr/poduzetnicke-zone-u-gradu-virovitici/> (1.6.2022.)

<sup>23</sup>HZZ, <https://www.hzz.hr/o-hzz/> (26.5.2022.)

samozapošljavanja te se ona ne provodi samo na području Virovitičko-podravske županije već u cijeloj Republici Hrvatskoj. Način na koji mjera djeluje na poticanje razvoja poduzetništva je da nezaposlenim osobama se dodjeljuju novčana sredstva za pokrivanje troškova osnivanja te prve korake na tržištu. Sredstva se dodjeljuju za četiri organizacijska oblika, a to su obrt, trgovačko društvo, samostalna djelatnost te ustanova. Vezano uz navedeno važno je spomenuti kako osobe koje žele koristiti ovu mjeru moraju biti prijavljene u evidenciju nezaposlenih osoba koja se vodi od strane HZZ-a<sup>24</sup>.

Cilj ove mjeru se ogleda u pružanju finansijske pomoći osobama koje žele pokrenuti vlastito poslovanje te postati poduzetnikom stoga možemo reći kako ova mjeru potiče poduzetništvo putem finansijskih sredstava koja olakšavaju sam početak poslovanja. Finansijska sredstva odnosno subvencije koje se odobravaju su u iznosu do 120.000,00 kuna, a iznos potpore određuje se prema djelatnosti kojom se osoba ili osobe žele baviti, a ona mora biti u skladu s Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti. Sama dodjela potpora može se dodijeliti u sljedeće dvije skupine:

- Skupina kojoj se dodjeljuje iznos do 120.000,00 kn obuhvaća područja: rudarstvo i vađenje, prerađivačka industrija, opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, opskrba vodom i građevinarstvo

- Skupina kojoj se dodjeljuje iznos do 80.000,00 kn obuhvaća područja: trgovina na veliko i malo, prijevoz i skladištenje, djelatnosti pružanja smještaja i pripreme usluživanja hrane, informacije i komunikacije, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, umjetnost, zabava i rekreacija, stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti, administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti, obrazovanje te ostale uslužne djelatnosti<sup>25</sup>.

Postoje i djelatnosti koje ne mogu ostvariti dodjelu finansijskih sredstava, a neke od njih su poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo, djelatnosti pružanja smještaja i pripreme i usluživanje hrane, finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja itd. Važno je spomenuti kako se sredstva dodjeljuju primjenom fiksнog i varijabilnog iznosa. Fiksni iznos odnosi se na troškove registracije poslovanja, troškove rada jedne osobe te uobičajene mjesечne troškove, a njegova visina je 40.000,00 kn za paušalni obrt, a 55.000,00 kn za ostale organizacijske oblike. Što se tiče varijabilnog iznosa on ovisi o registriranoj djelatnosti, a dijeli se u

<sup>24</sup>HZZ, <https://mjere.hr/katalog-mjera/potpore-za-samozaposljavanje/> (26.5.2022.)

<sup>25</sup>HZZ, <https://mjere.hr/katalog-mjera/potpore-za-samozaposljavanje/> (26.5.2022.)

5 kategorija: kupnja nove opreme koja će se koristiti u razdoblju dužem od jedne godine, kupnja licenciranih IT programa, kupnja novih prijevoznih sredstava, kupnja sirovina i potrošnog materijala te kupnja franšize<sup>26</sup>.

Odobrenje mjeru odnosno dodjele finansijskih sredstava temelji se na poslovnom planu koji podnositelj mora izraditi te putem njega je potrebno utvrditi da je poslovna ideja održiva. Nakon utvrđivanja održive poslovne ideje te ocjenjivanja samog zahtjeva, ukoliko se podnositelju odobri mjeru samozapošljavanja na trajanje od 24 mjeseca, sredstva će biti na njegovom računu u roku od 30 dana od potpisa ugovora, ali pod uvjetom da je podnositelj zahtjeva dostavio bjanko zadužnicu i rješenje o upisu poslovnog subjekta od strane podnositelja zahtjeva<sup>27</sup>.

Statistički podaci koji se odnose na razdoblje od 2016. do 2021. godine govore kako je u navedenom razdoblju na području VPŽ za mjeru samozapošljavanje ukupno isplaćeno 37, 98 milijuna kuna za 595 korisnika<sup>28</sup>.

## 2.7. Sudjelovanje EU-a u poticanju poduzetništva

Svaki od navedenih projekata Mreža poduzetničkih inkubatora, Drvni centar kompetencija i Tehnološko inovacijski centar ujedno su i projekti u koje je ulagala EU te time promicala poduzetništvo i razvoj VPŽ. Svi su ovi projekti proizašli iz Europskog fonda za regionalni razvoj koji ima za cilj jačanje ekonomije i smanjenje razlika u razvijenosti među regijama. Fond je usmjeren većinom na infrastrukturne investicije kako bi se otvorila nova radna mjesta te razvilo malo i srednje poduzetništvo prema NUTS regijama<sup>29</sup>.

VPŽ kao HR NUTS 3 regija (21 administrativna jedinica - 20 županija i Grad Zagreb) pripada u HR NUTS 2 regiju Panonske Hrvatske (4 administrativne jedinice nastale grupiranjem županija) zajedno s Bjelovarsko-bilogorskom, Požeško-slavonskom, Brodsko-posavskom, Osječko-baranjskom,

<sup>26</sup>HZZ, <https://mjere.hr/katalog-mjera/potpore-za-samozaposljavanje/> (26.5.2022.)

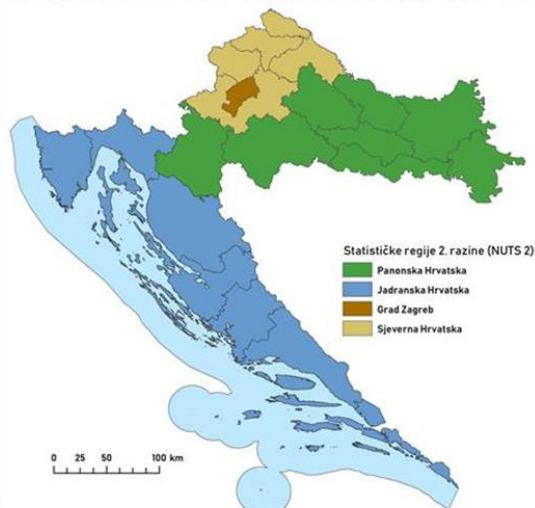
<sup>27</sup>HZZ, <https://mjere.hr/katalog-mjera/potpore-za-samozaposljavanje/> (26.5.2022.)

<sup>28</sup>HZZ, <https://mjere.hr/mjere-aktivnog-zaposljavanja/zupanije/viroviticko-podravska/> (14. 12. 2022.)

<sup>29</sup>Eu fondovi, <https://www.eufondovi.hr/fondovi/strukturni-fondovi> (25.5.2022.)

Vukovarsko-srijemskom, Karlovačkom i Sisačko-moslavačkom županijom<sup>30</sup>.

**SLIKA 5: NOVA PODJELA RH NA 4 STATISTIČKE REGIJE 2.RAZINE (NUTS 2)**



Izvor: Aurora, <https://www.istra-europa.eu/nova-statisticka-podjela-hrvatske-na-nuts2-regije> (25.5.2022.)

Sve županije osim Grada Zagreba pripadaju u kategoriju slabije razvijenih dijelova jer je njihov BDP ispod 75% prosječnog BDP-a EU. Time će te županije, uključujući i VPŽ, osigurati višu razinu potpora od strane EU-a prema EU fondovima u investicijskom razdoblju 2021.-2027<sup>31</sup>. U ovom sedmogodišnjem razdoblju Omotnica proračuna za RH iznosi više od 25 milijardi eura u tekućim cijenama iz dva izvora od kojih Višegodišnji finansijski okvir (VFO) objedinjuje i ulaganje iz Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR) iz kojih je moguće ulagati u infrastrukturu zatim istraživanje i razvoj koje pripadaju ulaganju u malo i srednje poduzetništvo te isto tako time se ulaže u otvaranje novih radnih mesta zatim opremu i softver te nematerijalnu imovinu kojom se potiče umrežavanje, suradnje kao i razmjena iskustava kao važan čimbenik za razvoj kako cijele RH tako i svake od regija pojedinačno<sup>32</sup>.

### 3. Zaključak

Poticanje poduzetništva u cijelom svijetu ne može biti uspješno ukoliko ne postoji utjecaj na njegov razvoj od strane lokalne zajednice. Bez obzira koliko velik taj utjecaj bio on je od velikog značaja. Stoga kao zaključak napisanog rada možemo navesti da VPŽ u velikoj mjeri utječe na poticanje i razvoj poduzetništva.

Poticanje poduzetništva unutar Županije odvija se putem raznih organizacija, ustanova te mjera, neke od njih su Mreža poduzetničkih inkubatora, Panonski drveni centar kompetencija, Tehnološko inovacijski centar Virovitica, Razvojne agencije VIDRA i VTA te potpore za samozapošljavanje od strane HZZ-a. Važno je napomenuti kako temelj za većinu navedenih organizacija predstavlja povlačenje sredstava iz europskih fondova, odnosno projekti koji se provode, zgrade koje se grade da bi ih poduzetnici koristili financirani su sredstvima od strane EU. EU sudjeluje u poticanju poduzetništva s ciljem da ojača ekonomije te smanji razlike u razvijenosti među regijama. VPŽ je uvidjela sve pogodnosti koje EU nudi za razvoj poduzetništva te je po povlačenju sredstva druga županija u RH, a treća je po trendu rasta povučenih sredstava u tri godine, a kao dokaz uspješnosti u poticanju razvijanja poduzetništva VPŽ posjeduje i nagradu GlobalLocal koja se dodjeljuje najboljim lokalnim zajednicama za kreiranje povoljnog okruženja za razvoj poduzetništva u srednjoj i jugoistočnoj Europi. Zajednički cilj svih navedenih oblika poticanja poduzetništva na području VPŽ ogleda se u olakšavanju procesa otvaranja vlastitog poduzeća putem finansijskih sredstava, uslugama savjetovanja, podršci prilikom razvoja i plasiranja proizvoda na tržiste, stvaranju konkurentnih proizvoda te stvaranju osjećaja sigurnosti prilikom samog procesa otvaranja vlastitog poduzeća.

### Literatura

- [1] Buble, M., Buble, M. (2014): Poduzetništvo, Split: Aspira
- [2] Devčić, A., Šostar, M. (2015): Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi, Požega: Veleučilište u Požegi
- [3] Škrtić, M., Mikić, M. (2011): Poduzetništvo, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- [4] Družić, G.; Basarac, M. 2012: Makroekonomska analiza hrvatskog drvnog sektora, Zbornik radova znanstvenog skupa: Razvojna strategija malog nacionalnog gospodarstva u globaliziranom svijetu
- [5] Huđek, I., Širec, K. (2019): Razvoj poduzetničkog potencijala kroz obrazovanje za poduzetništvo u EU, Institut za poduzetništvo i menadžment malih poduzeća, Sveučilište u Mariboru

<sup>30</sup>Narodne novine NN, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_12\\_125\\_2507.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_12_125_2507.html) (25.5.2022.)

<sup>31</sup>Aurora, <https://www.istra-europa.eu/nova-statisticka-podjela-hrvatske-na-nuts2-regije> (25.5.2022.)

<sup>32</sup>Europski strukturni i investicijski fondovi, <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027> (25.5.2027.)

- [6] Kružić, D. : Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, Ekonomski misao i praksa, Vol. No. 2, 2007
- [7] Kutnjak, G. (2010): Evropska unija u funkciji poticanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva, Sveučilište u Rijeci
- [8] Milinović, B. M., Tutić Ž.. (2021): Poduzetnički inkubatori kao oblik poduzetničke potporne institucije u Hrvatskoj, Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 21. No. 4
- [9] Aurora, <https://www.istra-europa.eu/nova-statisticka-podjela-hrvatske-na-nuts2-regije> (25.5.2022.)
- [10] Eu fondovi, <https://www.eufondovi.hr/fondovi/strukturni-fondovi> (25.5.2022.)
- [11] Eurokonzalting, <https://eurokonzalting.com/index.php/bespovalatna-sredstva-i-krediti/item/1066-eu-fondovi-i-bespovalatna-sredstva-za-poduzetnike-u-2022-godini> (13.12.2022.)
- [12] Evropski strukturni i investicijski fondovi, <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/eu-fondovi-2021-2027> (25.5.2022.)
- [13] Glas slavonije, <https://www.glas-slavonije.hr/464842/3/Odluke-o-tvrtkama-nagradama-stanovima> (24.5.2022.)
- [14] GRAD VIROVITICA, <https://www.virovitica.hr/poduzetnicke-zone-u-gradu-virovitici/> (1.6.2022.)
- [15] HZZ, <https://mjere.hr/katalog-mjera/potpore-za-samozaposljavanje/> (26.5.2022.)
- [16] HZZ, <https://www.hzz.hr/o-hzz/> (26.5.2022.)
- [17] Informativni centar Virovitica, <https://www.icv.hr/2021/06/viroviticko-podravska-zupanija-dobitnica-je-evropske-nagrade-globallocal-za-poticanje-razvoja-poduzetnistva/> (23.5.2022.)
- [18] Lokalno, <https://lokalni.vecernji.hr/zupanije/priznanje-za-poticanje-razvoja-poduzetnistva-24393> (23.5.2022.)
- [19] Mreža poduzetničkih inkubatora, <https://inkubatorivpz.hr/o-nama/> (23.5.2022.)
- [20] Narodne novine NN, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_12\\_125\\_2507.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_12_125_2507.html) (25.5.2022.)
- [21] Panonski drveni centar kompetencija, <https://www.pdck.hr/drveni-centar> (24.5.2022.)
- [22] Panonski drveni centar kompetencija, <https://www.pdck.hr/proizvodi-i-usluge> (24.5.2022.)
- [23] Razvoja agencija VIDRA, <https://ravidra.hr/poduzetnistvo/> (25.5.2022.)
- [24] Razvoja agencija VIDRA, <https://ravidra.hr/o-nama/> (25.5.2022.)
- [25] TIC Virovitica, <http://ticvt.hr/> (23.5.2022.)
- [26] Virovitičko-podravska županija, <http://www.vpz.hr/2021/05/14/otvoreni-tehnolosko-inovacijski-centar-uvirovitici-koji-ce-bit-spoj-znanosti-i-poljoprivrede-a-pritom-ce-osigurati-konkurentne-i-kvalitetnije-domace-proizvode/> (23.5.2022.)
- [27] VIDRA-Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije, [https://ravidra.hr/sub\\_page/cime-se-bavimo/](https://ravidra.hr/sub_page/cime-se-bavimo/) (25.5.2022.)
- [28] Vlada Republike Hrvatske, <https://vlada.gov.hr/pristup-informacijama/programi-strategije-planovi-i-izvjesca-strateski-dokumenti-vlade-rh/ministarstvo-poduzetnistva-i-obrta/17694> (13.12.2022.)
- [29] VTA, <https://vta.hr/o-agenciji/> (31.5.2022.)
- [30] VTA, <https://vta.hr/projekti/izgradnja-ceste-i-druge-komunalne-infrastrukture-u-poduzetnickoj-zoni-antunovac/> (31.5.2022.)



## Uloga EU fondova u regionalnom razvoju

Danijela Mioković Kapetinić<sup>1</sup>, Zrinka Čordaš<sup>2</sup>, Sanja Bošnjak<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, danijela.miokovic@vuv.hr

<sup>2</sup> Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, zrinka.cordas@vuv.hr

<sup>3</sup> Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, sanja.bosnjak@vuv.hr

### Sažetak

Rad pokazuje kako se i na koji način europska sredstva koriste za provedbu javne politike Europske unije u državama članicama te kako ona utječe na njihov regionalni razvoj. Svrha ovog rada je teorijski objasniti pojam i mogućnosti EU fondova te ukazati na stupanj iskorištenosti finansijskih sredstava u Republici Hrvatskoj i naglasiti važnost i koristi EU fondova te njihove učinke na regionalni razvoj. Kako bi se zadovoljila svrha rada, korištena je analiza relevantnih sekundarnih podataka s ciljem njihove sinteze u jednu cjelinu. Rezultati sekundarnog istraživanja pokazuju da se korištenje sredstava u RH prati na temelju Izvješća o stanju iskorištenosti ESI sredstava u Republici Hrvatskoj. Analizirano izvješće pokazuje da je u odnosu na 2020. godinu, kada je RH bila 27. od 28 članica, u 2021. godini prestigla 9 zemalja i nalazi se na 19. mjestu, što ukazuje na visoku iskorištenost dodijeljenih sredstava. Istraživanjem je utvrđena i uloga i važnost Kohezijske politike na regionalni razvoj RH, s naglaskom na analizu regionalnog razvoja Virovitičko-podravske županije. Doprinos rada je teorijski objasniti i konceptualizirati složenost EU fondova i važnost kohezijske politike za razvoj koja dionicima nudi koristi u praktičnom i akademskom području. U budućim istraživanjima preporuča se provesti komparativnu analizu regionalnog razvoja država članica i metaanalizu utjecajnih čimbenika na regionalni razvoj država članica što bi pomoglo u budućoj konceptualizaciji istraživačkih modela.

### Ključne riječi

Europski fondovi, fondovi u Republici Hrvatskoj, kohezijska politika, NUTS regije, regionalni razvoj

### Abstract

This paper shows how and in what way European funds are used for the implementation of European Union public policy in the member states and how this implementation affects their regional development. The purpose of this paper is to theoretically explain the concept and possibilities of EU funds, and to indicate the degree of utilization of financial resources in the Republic of Croatia and emphasize the importance and benefits of EU funds and their effects on regional development. In order to satisfy the purpose of the paper, the analysis of relevant secondary data was used with the aim of their synthesis into one whole. The results of the secondary research show that the use of funds in the Republic of Croatia is monitored on the basis of the Report on the use of ESI funds in the Republic of Croatia. The analyzed report shows that compared to 2020, when the Republic of Croatia was the 27th of 28 members, in 2021 it surpassed 9 countries and is in 19th place, which indicates a high utilization of allocated funds. The research also determined the role and importance of Cohesion Policy in the regional development of the Republic of Croatia, with an emphasis on the analysis of the regional development of Virovitica-Podravina County. The contribution of the paper is to theoretically explain and conceptualize the complexity of EU funds and the importance of cohesion policy for development that offers stakeholders benefits in the practical and academic field. In future research, it is recommended to conduct a comparative analysis of regional development of Member States and a meta-analysis of influencing factors on regional development of Member States, which would help in the future conceptualization of research models.

### Keywords

European funds, funds in the Republic of Croatia, cohesion policy, NUTS regions, regional development

## Uvod

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju otvorio se pristup europskim strukturnim i investicijskim fondovima i značajnijim finansijskim sredstvima koji mogu osigurati razvoj pojedinih sektora gospodarstva, razvoj infrastrukture te učiniti Hrvatsku globalno konkurentnom zemljom.

Jedna od najznačajnijih politika za provedbu politike ujednačenog regionalnog razvoja je kohezijska politika. Njena svrha je prije svega smanjivanje regionalnih razlika u gospodarskom i socijalnom smislu te pretpostavka za ubrzaniji ciljani razvoj svih europskih regija. Kohezijska politika se donosi na razdoblje od 7 godina. Trenutno razdoblje u kojem se EU nalazi je 2021-2027, a novi operativni programi za Republiku Hrvatsku su pri kraju planirana. No, još uvijek je aktivno i razdoblje 2014-2020 upravo kroz provedbu projekata. U finansijskom razdoblju 2014.-2020. EU je izdvajila 63.4 milijarde eura<sup>1</sup> iz svog proračuna. Za Republiku Hrvatsku je na raspolaganju 11.463.160.688,89 ml eura<sup>2</sup> kroz 2 Operativna programa Konkurentnost i kohezija i Učinkoviti ljudski potencijali. Kako bi se kvalitetno usmjerila sredstva iz europskih strukturnih i investicijskih fondova, osim operativnih programa i projekata za njihovu provedbu, ključne su i statističke NUTS<sup>3</sup> regije. Republika Hrvatska koristi od 2021. godine novu statističku podjelu regija. Važna značajka EU fondova je potreba za prijavom na visokokvalitetne i održive projekte.

## 1. Uloga kohezijske politike na regionalni razvoj

Nastojanja Kohezijske politike su poprilično jasna, ujednačeni regionalni razvoj unutar EU te jačanje ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije. Kohezijski fond financira velike infrastrukturne projekte velike finansijske vrijednosti. Minimalna vrijednost za takve predmete je 25 mil. eura za ekološke projekte i 50 mil. eura za transportne

projekte. Kohezijski fond ne koriste regije, već države članice putem javnih tijela i stoga ovaj fond ne pripada strukturnim fondovima (Bošnjak i Slavić, 2020). Svako novo kohezijsko razdoblje donosi i nove ciljeve kohezijske politike ovisno o postignućima prethodne kohezijske politike i potrebama europskih regija za dostizanjem suvremenih svjetskih trendova u novom razdoblju. Međutim, upravo jačanje konvergentnosti i regionalne konkurentnosti je uvijek osnova za planiranje kohezijske politike, kao i bolja teritorijalna suradnja i povezanost regija. Politika solidarnosti i sufinanciranje projekata u sektoru okoliša, prometa, malog i srednjeg poduzetništva, inovacija, obrazovanja, poticanja zapošljavanja, socijalne uključivosti i sl.

Prioriteti kohezijske politike EU-a 2021.-2027. su definirani putem održive ekonomske konkurentnosti odnosno kroz istraživanje i inovacije, digitalnu transformaciju, ciljeve Europskog zelenog dogovora i promicanje europskog stupa socijalnih prava. Nova regulativa jača potporu spremnosti zdravstvenog sustava i osigurava bolje iskorištavanje potencijala kulture i turizma. Istodobno, podupire radnike i poduzima korake za rješavanje problema nezaposlenosti mlađih i siromaštva djece.<sup>4</sup> Iz strukturnih fondova će biti moguće financirati sljedeća ulaganja: promicanje mjera energetske učinkovitosti i obnovljive energije, projekte iz zaštite okoliša i prometne infrastrukture, razvoj pametnih energetskih sustava, promicanje prilagodbe na klimatske promjene, sprečavanja rizika i otpornost na katastrofe, promicanje održivog upravljanja vodama, jačanje biološke raznolikosti, zelena infrastruktura u urbanim sredinama, okoliš i smanjenje zagađenja.<sup>5</sup>

Republika Hrvatska je od 1.1. 2022. počela koristiti novu NUTS podjelu budući da se prijašnja pokazala kao neadekvatna i nepravedna uvezši u obzir kriterije koji su vrijedili za povlačenje EU sredstava u odnosu na intenzitet potpora za ulaganja u razvoj gospodarstva. Intenzitet potpore bio je 25% bez obzira na regiju ulaganja, a jasno je kako su razlike u regijama iznimno

<sup>1</sup>European Commission- Financiranje - [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/funding/cohesion-fund/](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/funding/cohesion-fund/) (22.05.2022.)

<sup>2</sup>Financijski pregled EU fondova - <https://strukturnifondovi.hr/financijski-pregled-eu-fondova/> (24.05.2022.)

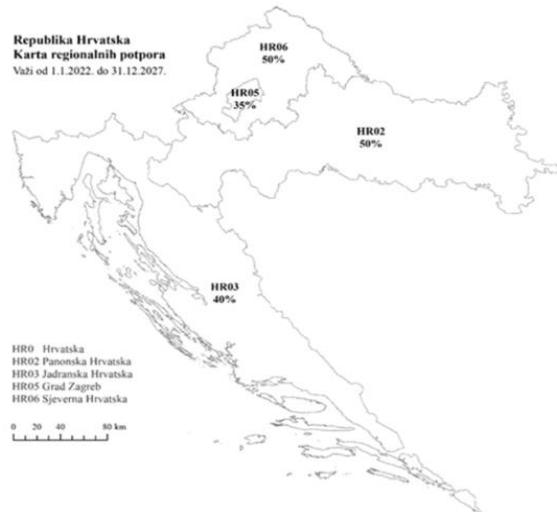
<sup>3</sup>NUTS klasifikacija je statistička klasifikacija koja služi za prikupljanje, obradu, analizu i publiciranje statističkih prostornih podataka na razini EU, a osnovni kriterij za razvrstavanje u različite razine temelji se na broju stanovnika.

<sup>4</sup>EU projekti info- <https://www.eu-projekti.info/eu-fondovi-2021-2027/#:~:text=KOHEZIJSKI%20FOND%20%28Cohesion%20Fund%20%29%20Fokus%20kohezijske,sporazu%20socijalnih%20prava.> (25.05.2022.)

<sup>5</sup>EU projekti info- <https://www.eu-projekti.info/eu-fondovi-2021-2027/#:~:text=KOHEZIJSKI%20FOND%20%28Cohesion%20Fund%20%29%20Fokus%20kohezijske,sporazu%20socijalnih%20prava.> (25.05.2022.)

velike. Stoga se nova klasifikacija smatra znatno pravednijom u odnosu na ekonomske pokazatelje, broj stanovnika te druge socioekonomske trendove. U odnosu na prethodnu podjelu, ova karta s podjelom na četiri NUTS 2 regije donosi značajno povišenje stopa sufinciranja za sve regije, uključujući i najrazvijeniju regiju Grad Zagreb.

**SLIKA 1: NUTS II PODJELA REPUBLIKE HRVATSKE**



Izvor:<https://razvoj.gov.hr/vijesti/europska-komisija-odobrila-kartu-regionalnih-potpora-za-hrvatsku-za-razdoblje-2022-2027/4761> (23.05.2022)

U skladu s tim, maksimalni intenziteti za velika poduzeća koji se mogu dodijeliti su sljedeći:

- U Panonskoj Hrvatskoj 50% jer doseže 41,58 % prosječnog BDP-a po stanovniku EU-27. (što je + 25% više nego sada)
- U Sjevernoj Hrvatskoj 50% jer doseže 48,43 % prosječnog BDP-a po stanovniku u EU-27. (što je + 25% nego sada)
- U Jadranskoj Hrvatskoj 40% jer doseže 60,33 % prosječnog BDP-a po stanovniku u EU-27. (što je + 15% nego sada)
- U Gradu Zagrebu 35% jer doseže 109,24 % prosječnog BDP-a po stanovniku u EU-27 (što je + 10% nego sada)<sup>6</sup>.

Potpore za ulaganja srednjih poduzetnika mogu se povećati za 10 postotnih bodova, a potpore za ulaganja malih poduzetnika mogu se povećati za 20 postotnih bodova.

**TABLICA 1: INTENZITETI POTPORA ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA**

NUTS2 regije	Očekivani intenzitet potpore (%)		Relativno povećanje s obzirom na sadašnji intenzitet
	Mala	Srednja	
Panonska Hrvatska	70%	60%	25%
Središnja Hrvatska	70%	60%	25%
Jadranska Hrvatska	60%	50%	15%
Grad Zagreb	55%	45%	10%

Izvor: Prilagođeno prema: <https://pjz.hr/od-nove-godine-vrijedi-nova-karta-regionalnih-potpora/> (24.05.2022)

## 2. Kohezijska politika u RH – razdoblja 2007.-2013. i 2014.-2020. godine

U strateškom okviru od 2007.-2013. godine Republika Hrvatska je za potrebe provođenja kohezijske politike EU pripremila nacionalni program reformi koji je bilo potrebno razraditi kroz područja nacionalne razvojne i sektorske strategije. Budući da je Republika Hrvatska postala punopravna članica Europske unije 1. srpnja 2013. godine, pripremila je Nacionalni strateški referentni okvir za preostalih šest mjeseci navedenog razdoblja koji uključuje operativne programe za područja u kojima će se koristiti strukturni fondovi. Osim toga bilo je nužno pripremiti strateške dokumente i projekte te osigurati odgovarajuće administrativne kapacitete kao nužne preduvjete za korištenje strukturnih instrumenata.

Nacionalni strateški referentni okvir uključivao je četiri Operativna programa kojima su definirana prioritetna područja razvojne strategije. Operativni programi uključivali su područja prometa, okoliša, regionalne konkurentnosti i razvoja ljudskih potencijala<sup>7</sup> i provodili su se preko resornih ministarstava odgovornih za navedena područja. Široko postavljena struktura provoditelja politika kohezijske politike različito je utjecala na samu provedbu Operativnih programa i na rezultate provedene kohezijske politike. Graf 1. prikazuje da iznos ugovorenih sredstava u 2020. i 2021. godini

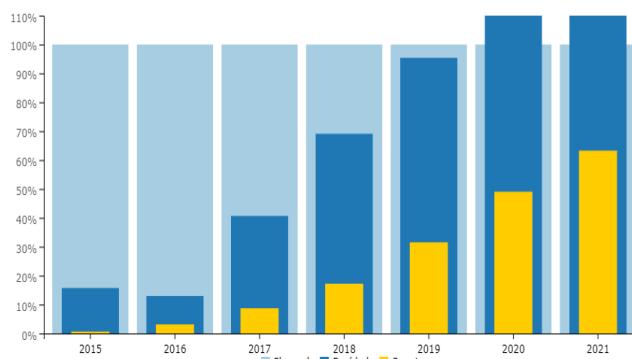
<sup>6</sup>Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU – <https://razvoj.gov.hr/vijesti/ministrice-tramisak-na-sjednici-vlade-prihvacen-je-prijedlog-karte-regionalnih-potpora-kojom-najavljujemo-primjenu-novih-stopa-financiranja-koje-su-izuzetno-vece-od-postojecih/4623> (22.05.2022.)

<sup>7</sup>Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije – Nacionalni strateški referentni okvir <https://razvoj.gov.hr/o>

ministarstvu/djelokrug-1939/eu-fondovi/financijsko-razdoblje-eu-2007-2013/nacionalni-strateski-referentni-okvir/3012 (23.05.2022.)

prelazi iznose planiranih sredstava i to za 10 posto dok je u 2015. godini odnos planiranih i ugovorenih sredstava bio izrazito loš upravo zbog perioda prilagodbe administrativnih kapaciteta provoditelja kohezijske politike. Od 2017. godine se taj odnos bitno poboljšava i kreće uzlaznom putanjom prema gore čemu je znatno pridonijelo osnivanje Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije 2012. godine koje je imalo značajan utjecaj na razvoj administrativne mreže provoditelja kohezijske politike i veće transparentnosti i lakše komunikacije među njima.

**GRAF 1: ODNOS PLANIRANIH, UGOVORENIH I ISPLAĆENIH ESII SREDSTAVA U RH DO 30.6.2021.**



Izvor: European Commission, Country Dana for: Croatia, 2021

Finansijsko razdoblje od 2014.-2020. godine donosi nekoliko promjena u zajedničkom strateškom okviru koji je usklađen s desetogodišnjom strategijom Europa 2020 koja je začijela još 2010. godine i s njom u skladu su strateški okviri i jednog i u drugog promatranog finansijskog razdoblja. Nacionalni program reformi pretvoren je u Nacionalni razvojni plan koji se provodi kroz Strategije vladinih programa pomoći nacionalnog programa reformi i konvergencijski program. Temeljni cilj strategije Europa 2020. je ostvarivanje visoke zaposlenosti, produktivnosti i društvene povezanosti svih područja Europske unije. Uključuje tri rasta strategije – pametan, održiv i uključiv rast koji se postižu kroz 11 tematskih ciljeva. Navedena tri rasta provode se putem

sedam područja financiranja: pametan rast kroz područja inovacija pod nazivom „Inovacijska unija“, obrazovanja – „Mladi u pokretu“ te digitalnog društva pod nazivom „Digitalna Europa“, održiv rast kroz područja klime, energije i mobilnosti – „Europa učinkovitih resursa“ i konkurentnosti – „Industrijska politika za doba globalizacije“ te uključiv rast kroz područja zapošljavanja i vještina – „Nova vještine i radna mjesta“ i borbe protiv siromaštva – „Europska platforma za borbu protiv siromaštva“.<sup>8</sup>

Umjesto strateških dokumenata i projekata, te odgovarajućih administrativnih kapaciteta ovo finansijsko razdoblje nalaže provođenje kohezijske politike kroz partnerske sporazume kao krovne plansko-programske dokumente u kojima se obrazlažu strategije i razlozi za korištenje sredstava iz fondova Europske unije. Zemlje korisnice fondova moraju dokazati koje ciljeve i nacionalne prioritete strategije Europa 2020 žele postići uz posebni naglasak na rješavanje prepreka gospodarskom rastu.

Republika Hrvatska je za finansijsko razdoblje 2014.-2020. kao prioritete odredila sljedećih šest područja: inovativno i konkurentno poslovno i istraživačko okruženje, energetska učinkovitost, obnovljivi izvori energije i zaštita prirodnih resursa, održiva i moderna prometna i mrežna infrastruktura, povećanje sudjelovanja na tržištu rada i podizanje razine kvalitete obrazovnog sustava, smanjenje siromaštva i socijalna uključenost, potpora kvaliteti i učinkovitosti sustava javne uprave i pravosuđa. Navedeni prioriteti su se provodili kroz dva operativna programa: područje konkurenčnosti i kohezije<sup>9</sup> temeljeno na investicijama u promet, energetiku, zaštitu okoliša te potporu poduzetništvu i istraživačkoj djelatnosti, te područje učinkovitih ljudskih potencijala<sup>10</sup> temeljeno na investicijama u tržište rada i obrazovanje za postizanje visoke stope zaposlenosti, mobilnosti radne snage, kvalitetan obrazovni sustav i poticanje cjeloživotnog učenja, socijalne uključenosti i učinkovite javne uprave.

Hrvatska se zbog vremena pridruživanja EU, 1. srpnja 2013. godine, suočila s izazovom da u isto vrijeme

<sup>8</sup>Brošura Europa 2020 - Politike Europske unije: Europa 2020.: europska strategija rasta, Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije, 2015. [https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/00%20Foto%20mobitel/Europski%20semestar/Dokumenti%20i%20publikacije/Bro%C5%A1ura%20Europa%202020%20\(EK%202014\).pdf](https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/00%20Foto%20mobitel/Europski%20semestar/Dokumenti%20i%20publikacije/Bro%C5%A1ura%20Europa%202020%20(EK%202014).pdf) (22.05.2022.)

<sup>9</sup>OP Konkurenčnost i kohezija – InterMedia Projekt <https://intermediaprojekt.hr/2017/09/10/op-konkurenost-i-kohezija/> (22.05.2022.)

<sup>10</sup>OP Učinkoviti ljudski potencijali – InterMedia Projekt <https://intermediaprojekt.hr/2017/09/10/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali/> (22.05.2022.) Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2020., ŽUPANIJE – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali

provede aktivnosti povezane s prelaskom s IPA režima na strukturne fondove i Kohezijski fond, povuče prva sredstva EU-a nakon pridruživanja za nadolazeće razdoblje druge polovice 2013. godine te za sljedeće višegodišnje finansijsko razdoblje 2014. – 2020. izradi okvir za planiranje, zakonodavstvo i upravljanje ESI fondovima, što je donijelo dodatan teret za njenu administraciju. Iako su do tada već uložena značajna sredstva u jačanje administrativnog kapaciteta, rezultati su i dalje bili ograničeni, a promjene na bolje su nastupile tek sa osnivanjem Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije 2012. godine. Ovo je bio kritičan trenutak za znatno jačanje institucionalnog kapaciteta i pozicioniranja tema fondova EU-a na mnogo višu razinu u političkoj svijesti Vlade, te je ovo označilo vrlo važne pomake u jačanju administrativnih kapaciteta.

### **3. Rezultati kohezijske politike u Republici Hrvatskoj od 2013. godine do danas s osvrtom na Virovitičko-podravsku županiju**

Prema publikaciji „Županije – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali“ Hrvatske gospodarske komore iz 2020. godine analizirani su podaci o realiziranim sredstvima fondova EU koji su utjecali na ujednačeniji regionalni razvoj Hrvatske s naglaskom na njezin kontinentalni dio.

U odnosu na prethodnu finansijsku perspektivu 2007.-2013. godine, od 2016. godine uvelike je povećan postotni iznos ugovorenih sredstava u ukupnom iznosu sredstva predviđenih za Republiku Hrvatsku za razdoblje od 2014.-2020. godine. Sredstva su korištena iz tri operativna programa Konkurentnost i kohezija, Učinkoviti ljudski potencijali i Ruralni razvoj. Tako se, prema objavljenim podacima za razdoblje od 2017.-2019. godine, Republika Hrvatska približila postotku od 77% ukupnih raspoloživih sredstava za Republiku Hrvatsku i iskoristila 61,2 milijarde kuna.<sup>11</sup>

Virovitičko-podravska županija se prema podacima o ugovorenim sredstvima fondova EU po stanovniku našla na četvrtom mjestu s oko 27.000,00 kn

ugovorenih sredstava po stanovniku. Prema pokazatelju omjer odnosa ugovorenih sredstva i veličine BDP-a županije, Virovitičko-podravska županija je imala najbolji omjer što dokazuje kako korištenje sredstava fondova snažno utječe na gospodarski razvoj.

Budući da je područje Slavonije bilo znatno manje razvijeno u odnosu na prosjek Hrvatske, ali i drugih regija članica EU, pokrenut je Projekt Slavonija, Baranja i Srijem početkom 2017. godine. Naime, četiri od pet slavonskih županija nalazile su se na 35 posto prosjeka razvijenosti EU što ih je svrstalo među 2,5 posto najnerazvijenijih i najlošije rangiranih NUTS3 regija EU.<sup>12</sup> Ovdje se nalazila i Virovitičko-podravska županija. Bilo je potrebno uložiti sredstva u područja u kojima su ove županije najslabije, a to su: poduzetništvo, poljoprivreda, obrazovanje, zdravstvo, istraživanje i razvoj, vodoopskrba i odvodnja, kulturna i prirodna baština, sektor prometa, unutarnji plovni putevi i energetika. Uspješnu provedbu projekta pokazuju pokazatelji mjereni na kraju 2019. godine, udjel u ugovorenim sredstvima fondova EU na nacionalnoj razini i udjel županija u nacionalnom BDP-u iznose kao zajednički udio slavonskih županija u ugovorenim sredstvima sa 18,8 posto i bio je osjetno veći od njihova udjela u BDP-u od 11,4 posto. Pritom se Virovitičko-podravska županija uz Vukovarsko-srijemsку i Požeško-slavonsku županiju pokazuje kao najuspješnija jer je njihov zajednički udjel u ukupno ugovorenim sredstvima iz EU fondova na nacionalnoj razini dva puta veći od njihova udjela u nacionalnom BDP-u.<sup>13</sup> Tako su ugovorena sredstava EU fondova u Virovitičko-podravskoj županiji činila 37,6% njihova BDP-a, Požeško-slavonskoj županiji 35,2% BDP-a, a u Osječko-baranjskoj 34,3% BDP-a.<sup>14</sup>

Struktura BDP-a prema najvažnijim djelatnostima pokazuje da je poljoprivreda Vukovarsko-srijemskoj županiji najvažnija djelatnost, Osječko-baranjskoj i Virovitičko-podravskoj županiji druga najvažnija, a Požeško-slavonskoj i Brodsko-posavskoj treća po važnosti. Zbog značajnosti poljoprivredne djelatnosti za ove županije važno je istaknuti da su ove slavonske županije vrlo uspješne i u korištenju sredstava Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj što

<sup>11</sup>Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2020., ŽUPANIJE – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali

<sup>12</sup> Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2019., RAZVIJENOST STATISTIČKIH REGIJA NUTS 3 RAZINE U EUROPSKOJ UNIJI <https://www.hgk.hr/documents/gospodarska-razvijenost-nuts-3-regija5c49bd13e22f8.pdf> (6.12.2022.)

<sup>13</sup>Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2020., ŽUPANIJE – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali

<sup>14</sup> Slavonski hr -EU projekti pet slavonskih županija – U tri godine ugovorile EU sredstva u visini 27,5 % svog BDP-a <https://slavonski.hr/eu-projekti-pet-slavonskih-zupanija-u-tri-godine-ugovorile-eu-sredstava-u-visini-275-posto-svoga-bdp-a/> (6.12.2022.)

pokazuje njihov udio u ugovaranju sredstava iz tog fonda (32,8 posto) koji je također znatno veći od njihova udjela u stvaranju nacionalnog BDP-a. Nešto su manje uspješne bile u programima Učinkoviti ljudski potencijali (28,8 posto) i Konkurentnost i kohezija (14,3 posto).

Sveukupno gledajući Virovitičko-podravska županija je do kraja izvela brojne projekte financirane iz fondova EU koji danas predstavljaju ključne točke razvoja i daljnog napredovanja županije u područjima energetske obnove javnih i obrazovnih ustanova, rekonstrukcije i prenamjene zanemarenih dobara kulturne i prirodne baštine poput dvoraca i kurija, poljoprivrede kroz projekte navodnjavanja, poduzetništva kroz projekte izgradnje poduzetničkih inkubatora i mnoge druge.<sup>15</sup>

#### 4. Zaključak

Republici Hrvatskoj se ulaskom u punopravno članstvo Europske unije otvorio pristup finansijskim sredstvima europskih strukturalnih i investicijskih fondova koji joj mogu pomoći u jačanju globalne konkurentnosti.

Za provedbu politike ujednačenog regionalnog razvoja Europska unija kroz Kohezijsku politiku nastoji smanjiti gospodarske i socijalne razlike u pojedinim slabije razvijenim regijama. Za potrebe provođenja Kohezijske politike određena su finansijska razdoblja od 7 godina za koja su definirani temeljni ciljevi koji se odnose na zatećeno stanje u regijama članica Europske unije kojima je potrebna pomoć kako bi dosegli projekat razvijenosti ostalih razvijenih regija Unije. Kako bi se sredstva fondova usmjerila u pravilnim smjerovima nužna je NUTS klasifikacija regija koja predstavlja statističku klasifikaciju statističkih prostornih podataka.

Od 1.1.2022. godine Republika Hrvatska, zbog nepravedne i neadekvatne prethodne podjele, koristi novu NUTS podjelu regija uzimajući u obzir ekonomski pokazatelje, broj stanovnika i druge socioekonomske trendove.

Kohezijska politika u RH se u razdoblju od 2007.-2013. godine provodila kroz četiri operativna programa u okviru Nacionalnog strateškog referentnog okvira u područjima prometa, okoliša, regionalne konkurentnosti i razvoja ljudskih potencijala. Tri

godine nakon što je počelo ovo finansijsko razdoblje razvijena je i Strategija 2020. s temeljnim ciljem osiguranja visoke zaposlenosti, produktivnosti i društvene povezanosti svih područja Europske unije kroz pametan, održiv i uključiv rast. Navedena strategija osnažila je ovo finansijsko razdoblje što se nastavilo i u idućem finansijskom razdoblju kada je Republika Hrvatska povećala svoj postotak iskorištenih sredstava fondova u ukupno raspoloživim sredstvima. Taj rast je krenuo od 2016. godine što znači da nam je trebalo nekoliko godina da se prilagodimo i uhvatimo korak s pravilima koja je potrebno poštivati i ispuniti kako bi se maksimalno iskoristila raspoloživa sredstva. Bilo je potrebno određeno vrijeme da se razviju stručnjaci koji na temelju dosadašnjeg iskustva pružaju temelj da svojim znanjem pridonose uspješnom odobrenju i provođenju predloženih projekata za korištenje finansijskih sredstava i tako osiguraju maksimalnu moguću iskorištenost sredstava.

Prethodno navedeno je vidljivo i po iznosu iskorištenih sredstava u razdoblju od 2007.-2013. koji je iznosio 1,14 mlrd. € od maksimalno mogućih 1,28 mlrd. € što predstavlja postotak od 85,24 posto raspoloživih sredstava, a za razdoblje 2014. – 2020. godine Republici Hrvatskoj je na raspolaganju bilo ukupno 10,7 milijardi eura (81,56 mlrd. kn) iz europskih strukturalnih i investicijskih fondova (ESIF) što je do 14. siječnja 2021. godine prema dostupnim podacima o ugovorenim projektima iznosilo 12,13 milijardi eura (92,22 mlrd. kn) odnosno 113,07 posto dodijeljenih sredstava.<sup>16</sup>

Što se tiče Virovitičko-podravske županije, ona se nalazi pri vrhu ljestvice po iznosu iskorištenih sredstava po stanovniku, ali i po omjeru ugovorenih sredstava i veličine BDP-a županije iako je još uvijek bila među pet slavonskih županija koje su se nalazile na 35 posto razvijenosti EU. Stoga je dodatno pokrenut Projekt Slavonija, Baranja i Srijem s ciljem jačanja područja ovih županija koja su najslabija, a kao neka od njih su poduzetništvo, kulturna i prirodna baština, promet, energetika.

U ovom Projektu se Virovitičko-podravska županija pokazala kao jedna od uspješnijih što je vidljivo po brojnim realiziranim projektima na području županije i kroz ekonomski pokazatelje županije kao što su BDP koji je u 2017. godini u odnosu na 2015. godinu porastao za 2,3 posto, te BDP per capita koji je porastao za 10,7 posto. Također je pokazatelj porasta

<sup>15</sup>Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2020., ŽUPANIJE – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali

<sup>16</sup>Izvješće o stanju iskorištenosti sredstava ESI fondova u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014. – 2020. - EU-PROJEKTI.INFO <https://www.eu-projekti.info/izvjesce-o-stanju-iskoristenosti-sredstava-esi-fondova-u-republici-hrvatskoj-za-razdoblje-2014-2020/>

razvijenosti županije i porast broja poduzetnika koji se u odnosu na 2018. godinu u 2019. godini povećao za 1,6 posto dok su se ukupni prihodi poduzetnika povećali za 344 mil. kn, a povećao se i broj zaposlenih za 3 posto što ukazuje na razvoj novih radnih mesta.<sup>17</sup> Prethodni pokazatelji ukazuju na povoljan utjecaj korištenja sredstava kohezijske politike na razvoj slabije razvijenih regionalnih područja kroz jačanje poduzetništva i njihovih prihoda odnosno jačanja konkurentnosti malih i srednjih poduzeća i na taj način ostvarivanja ciljeva operativnih programa regionalne konkurentnosti. Također, porast broja novih radnih mesta ukazuje na veću uključenost i mobilnost radne snage te razvoj ljudskih potencijala na navedenim područjima i postizanje ciljeva kohezijske politike.

## Literatura

- [1] Bošnjak, S., Slavić, N. (2020): Kohezijska politika- ključ razvoja EU. Et<sup>2</sup>er Vol. II , br.1
- [2] Brošura Europa 2020 - Politike Europske unije: Europa 2020.: europska strategija rasta, Luksemburg: Ured za publikacije Europske unije, 2015.
- [3] EU projekti info <https://www.eu-projekti.info/eu-fondovi-2021-2027/#:~:text=KOHEZIJSKI%20FOND%20%28Cohesion%20Fund%20E2%80%93%20CF%29%20Fokus%20kohezijske,sporazuma%2C%20kao%20i%20promicanje%20europskog%20stupa%20socijalnih%20prava.> (25.05.2022.)
- [4] European Commission (2021.), Country Dana for: Croatia, <https://cohesiondata.ec.europa.eu/countries/HR> (31.05.2022.)
- [5] Financijski pregled EU fondova (<https://strukturnifondovi.hr/financijski-pregled-eu-fondova/>) 24.05.2022.
- [6] Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2019., RAZVIJENOST STATISTIČKIH REGIJA NUTS 3 RAZINE U EUROPSKOJ UNIJI <https://www.hgk.hr/documents/gospodarska-razvijenost-nuts-3-regija5c49bd13e22f8.pdf> (6.12.2022.)
- [7] Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2020., ŽUPANIJE – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali
- [8] Izvješće o stanju iskoristenosti sredstava ESI fondova u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014. – 2020. - EU-PROJEKTI.INFO <https://www.eu-projekti.info/izjesce-o-stanju-iskoristenosti-sredstava-esi-fondova-u-republici-hrvatskoj-za-rasdoblje-2014-2020/>
- [9] Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU <https://razvoj.gov.hr/vijesti/ministrice-tramisak-na-sjednici-vlade-prihvacen-je-prijedlog-karte-regionalnih-potporkojom-najavljujemo-primjenu-novih-stopa-financiranja-koje-su-izuzetno-vece-od-postojecih/4623> (22.05.2022.)
- [10] Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije - Nacionalni strateški referentni okvir <https://razvoj.gov.hr/ministarstvu/djelokrug-1939/eu-fondovi/financijsko-rasdoblje-eu-2007-2013/nacionalni-strateski-referentni-okvir/3012> (22.02.2022.)
- [11] OP Konkurentnost i kohezija – InterMedia Projekt <https://intermediaprojekt.hr/2017/09/10/op-konkurentnost-i-kohezija/> (25.05.2022.)
- [12] OP Učinkoviti ljudski potencijali – InterMedia Projekt <https://intermediaprojekt.hr/2017/09/10/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali/> (25.05.2022.)
- [13] Slavonski hr -EU projekti pet slavonskih županija – U tri godine ugovorile EU sredstva u visini 27,5 % svog BDP-a <https://slavonski.hr/eu-projekti-pet-slavonskih-zupanija-u-tri-godine-ugovorile-eu-sredstava-u-visini-275-posto-svog-bdp-a/> (6.12.2022.)

<sup>17</sup> Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, 2020., ŽUPANIJE – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali

# Talent management as a trend of HR management which generates strategic advantage for the organization

Kristijan Milovac <sup>1</sup>, Sendi Deželić <sup>2</sup> Natalija Jurina Babović <sup>3</sup>

<sup>1</sup>Zagrebačka banka, Maksimirска 86, Zagreb, Croatia, kristijan.milovac@gmail.com

<sup>2</sup>University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Croatia, sdezelic@bak.hr

<sup>3</sup>University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Croatia,  
njurinababovic@bak.hr

## Abstract

Today's turbulent changes demand that organizations base their success on the quality and values of talented employees. Talented employees are those whose ideas, knowledge, skills, creativity and innovativeness enable the organizations to be successful on the fast-growing competitive markets. This paper analyses talented employees as a source of competitive advantage because they add to the market value of an organization and make a significant difference in relation to other organizations. The aim of the paper is to examine the importance of talent management as one of the most important trends in HR management that contributes to the strategic development of the organization. The results of the analysis can help organizations' managers to attract talented employees and ensure conditions for their development in order to keep them in the organization. Organizations shall succeed in this if they work out a good HR strategy which they will incorporate into their business strategy. In order to analyse the issue as thoroughly as possible, the so-called desk research method was used.

## Keywords

HR management, HR strategy, talent management, employer brand, attracting and retaining talent

## Introduction

Growing emphasis has lately been placed on high-quality employees, i.e. talents, because they have come to be considered a key source of an organization's competitive advantage. In order to gain competitive advantage, organizations need to ensure good HR management. In other words, they need to devise HR strategies which will attract, retain and appoint to the right positions the best and most productive employees. In today's turbulent times, it is hard for many organizations to attract talented applicants, and even harder to retain them. However, if organizations want to build and develop a culture of success, they need to deal with talent management continuously. The aim of the paper is to examine the importance of talent management as one of the most important trends in HR management that contributes to the strategic development of the organization.

### 1. Managerial approach to HR

Numerous authors have defined management in different ways. Koontz and Weichrich (1998:4) define management as "a process of designing and maintaining of an environment in which individuals working together in groups efficiently accomplish selected aims". Furthermore, Kretner (1989) also highlights the fundamental features of management (according to Belak, 2014: 2): working with others and with the help of others, achieving set goals, achieving effectiveness and efficiency, achieving results using limited resources and acting in a changing environment.

Set goals can only be achieved using joint efforts; therefore, it is very important to strike a balance between effectiveness and efficiency using limited organizational resources. Furthermore, it is also important that the management always keeps an eye on the changing environment, trying to anticipate the changes and adjust to them. All of these important activities would not be possible without the most important resource in an organization – people. People are the ones who have the knowledge to use all the resources and initiate all the activities and processes within the organization.

As emphasized by Jurina (2011:17), HR or potentials represent "the amount of knowledge, abilities and other qualities of people necessary for the functioning and development of an organization or a social community". Organizations are dependent on people, i.e. people are the key element of successful

organizations necessary for achieving competitive advantage.

HR management represents "a complex system of interconnected initiatives, activities and tasks of the management which ensures the appropriate number and structure of employees, their knowledge, skills, competencies, interests, motivations and forms of behaviour necessary for achieving the current, developmental and strategic goals of the organization" (Bahtijarević-Šiber, 2014: 5). HR management does not only ensure high value, but also distinguishes an organization from others since it encompasses various activities such as, for example, attracting and retaining employees, developing them professionally and career-wise, rewarding them, etc.

There are four key roles of HR (Noe et al., 2006:565):

**1. Strategic partner** – the role focuses on strategy implementation which derives from matching HR strategies with business strategies.

**2. Administrative expert** – the role requires shaping and delivery of successful HR systems, processes and practices; this, in turn, entails systems for selection, training, development, evaluation and rewarding of employees.

**3. Employee representative** – the role involves managing employee commitment and contribution; this role is of utmost importance for organizations that want to achieve competitive advantage through people.

**4. Mediator of change** – the role demands that HR helps fulfil new competitive conditions in a transforming organization or helps identify and manage the processes of change.

Apart from the roles, it is also necessary to list the HR activities and their importance in terms of strategic value. Noe et al. (2006:569) classify activities as follows:

**1. Transactional activities** – they have a low strategic value and include everyday tasks such as administration, archiving, etc.

**2. Traditional activities** – they have a moderate strategic value consisting of, for example, performance management, training, compensation, acquisition, etc.

**3. Transformational activities** – they create the organization's long-term capability and adaptability and include knowledge management, talent management, changes of the organizational structure, etc.

The role of HR management is important for the development of HR strategy. However, before we explain the strategy, it is necessary to establish the mission, the vision and objectives of the organization and of HR, which serve as the basis for strategy development.

### 1.1. HR mission

HR mission determines, directs, integrates and motivates all the employees in achieving the development programmes according to the common, strategically set goals of an organization (Gutić, 2019:29). The mission is important because it provides the purpose and the fundamental reason for the existence of every organization. Being the starting point, the mission needs to be well defined for the following reasons (Jurina, 2011: 52):

- it is a signpost in the strategic planning system
- it defines the activities and the working processes
- it promotes the significance of the employees' expectations through common values and culture
- it provides guidelines in leadership styles, etc.

The mission encompasses the interests of all the stakeholders – customers, employees, shareholders, social community, etc. Since it is one of the organization's fundamental strategic determinants, it is important to devise it creatively so that it reflects long-term goals which serve as starting points in formulating a strategy.

### 1.2. HR vision

The vision represents the distant future image of the organization. Its starting points should be the employees' core values, for example, respect, responsibility, integrity, perseverance, etc. It is of utmost importance that these core values correspond to the organization's values, i.e. that they are mutually aligned. When formulated and aligned well, the core values contribute to the creation of good atmosphere and encourage creativity. HR vision should be written and formulated into a document consisting of only a few sentences. It should signpost organizations in terms of expanding awareness of the organization's necessary performances, point out the necessary changes, ensure exploitation of an individual's and the group's potential, etc. (Jurina, 2011:52).

### 1.3. HR objectives

After determining the mission and the vision, objectives need to be set because they represent the signposts that an organization needs to follow in order to achieve its defined mission and vision. According to

Sikavica et al (2008:155-157), objectives can be observed through the following: time dimension (short-term, mid-term and long-term), hierarchical level (strategic, tactical and operational) and areas for which they are set (e.g. performances and attitudes of the employees).

Objectives should be well set and numerous authors (Jurina, 2012; Sikavica, 2011; Sikavica et al., 2008) mention defining objectives using the SMART method according to which they should be:

**specific** – they have to be specific and indicate exactly what is expected of an individual, group or organizational unit

**realistic** – they have to be challenging on the one hand, but at the same time attainable so as to motivate the employees to give their best

**measureable** – it should be possible to objectively measure whether the objectives are attainable or not

**time-bound** – it is important to set deadlines for meeting the objectives

**synchronised** – horizontal compliance refers to the substantive compliance of individual departments, functions and divisions, while vertical compliance implies that strategic, tactical and operational objectives are aligned.

When setting objectives, not only managers but also employees should participate because this guarantees better commitment since employees sometimes have more knowledge about some specific areas of business than managers. When the objectives are set well, the strategy leads us to the desired vision.

## 2. HR strategic management

Simply put, a strategy is the way an organization achieves its set objectives. Gutić (2018:17) explains that strategies are a specific and measurable set of different approaches and plans devised by all the stakeholders of an organization. The same author emphasizes that strategies imply specific patterns of actions, a set of decisions and policies which lead the working group and the whole organization towards attaining its vision. Since strategic approach, thinking and planning have become such important processes, organizations have come to value people most because they are the source of competitive advantage. Gutić and Rudelj (2021:219) emphasize that strategic management represents a process which analyses the current situation and formulates appropriate strategies which are then applied, adapted or modified, depending on the needs of the organization. Strategic management emphasizes long-term sustainability of

the business and tries to find adequate perspectives and ways to succeed.

There are a number of reasons why we need a strategic approach to HR (Bahtijarević- Šiber, 1999:127-128): growing turbulences and uncertainties of the business environment, need for constant changes and rapid responses, orientation towards continuous improvements and innovations, orientation to consumers and strengthening of competitive capabilities and advantages.

Proactive human management is necessary so that the organisation can respond to the needs of its stakeholders who should be aligned so that ultimately the organization achieves its objectives. Gutić Martinčić (2018: 164) defines strategic HR management as "integrated linking of HR with the strategic goals of the organization, in order to improve business results and develop an organizational culture that encourages innovation, flexibility and competitive advantage". Strategic HR management is focused on aligning HR objectives and strategies with business goals and strategies. Accordingly, the strategic HR plan is a substantive, comprehensive and demanding endeavour that must cover at least 14 components (Gutić, 2019):

- diagnostic analysis of the corporate strategic plan and HR position within this plan
- diagnostic analysis of the current development of HR and human capital and their existing positions in relation to other types of capital in the organization
- diagnostic analysis of HR and human capital positions in the environment and from the point of view of the organization's environment
- defining the mission and the statement on the mission of HR and human capital from the perspective of all the stakeholders of the organization
- defining a strategic vision and the statement on the vision of HR and human capital
- thorough definition of strategic objectives, their evaluation and establishment of their hierarchy
- making projections related to HR and human capital environments
- projections of HR and human capital potentials
- program strategies related to the creation and strengthening of key competitive positions and competitive capabilities of organizations built on the basis of HR and human capital
- strategic positioning of HR and human capital in relation to other potentials and capitals in the organization and in relation to its environment
- HR and human capital plan for the organization's emergencies and crises
- implementing part of the strategic HR plan
- control aspects and mechanisms

- monitoring the implementation of the strategic plan of HR and human capital.

Strategic HR management is a process by which HR management functions are linked with the strategic goals of the organization's business activities, all with the intention of increasing overall efficiency.

## **2.1. Strategic analysis of HR environment**

Various factors in the organization's environment influence organizational tasks, activities, decisions and ultimately the success of the organization itself. These factors come from the macro-environment of the organization and include, for example, economic and demographic trends, economic, technological and legal factors or political and international factors, and the management's task is to monitor and analyse them. In addition to analysing the macro-environment and the opportunities and threats to the organization which come from competitors, the organization also analyses its micro-environment (suppliers, intermediaries, clients, distributors, etc.) so as to identify strategic strengths and weaknesses with respect to changes and requirements of the external environment.

Situation analysis is the starting point for strategy formulation. By analysing the environment, we come to fundamental strategic questions that need to be answered: which environmental factors have an impact on the organization now, and which will be important in the future (Bahtijarević-Šiber, 1999:143-144).

Managers can use various instruments and models to analyse the environment. SWOT analysis is a widely used and well-known analytical framework for external and internal environment analysis. It assesses the internal strengths and weaknesses of the organization and the external opportunities and threats that have an impact on it (Obradović et al., 2015:24):

- **Strengths** represent positive internal circumstances and distinctive properties of the organization that provide or can provide it with a competitive advantage (brand strength, employees, suppliers, technology, distribution network, etc.).
- **Weaknesses** are the internal properties of the organization that reduce its performance and chances in competition (lack of knowledge and skills, brand weakness, etc.)
- **Opportunities** are conditions in the present or future and changes in the organizational environment that can be used to improve the performance of the business itself (increasing safety and environmental standards, increasing the number of consumers

looking for a specific product, changes in tax treatment, new distribution channels, etc.).

- **Threats** are present or future properties that have a negative impact on organizational performance and its specific competitive position (changes in the customer base, the legal system, tax treatment or demographic structure, strengthening of competitors, emergence of new technology, etc.).

HR provides strategic contribution to the competitive advantage by creating value and providing talent, competencies and mutual relationships that competitors cannot possibly copy. The VRIO model is popular for analysing the roles and contributions of HR in achieving a competitive advantage. It generates specific HR tasks for securing a competitive advantage, and Bahtijarević-Šiber (2014:90) explains these tasks:

- **Value** – to develop HR management practices and programs that significantly affect cost reduction, revenue increase and overall organizational performance.

- **Rareness** – to explore and determine how to develop and use rare and specific talents that have the potential to gain a competitive advantage.

- **Imitability** - to develop and nurture HR characteristics that cannot be easily copied by competitors. This means focusing on socially complex phenomena such as teamwork, organizational culture, specific social relations, etc. in securing a competitive advantage.

- **Organization** – make sure that an HR characteristic is a source of competitive advantage.

The VRIO model allows HR managers to evaluate all the activities of the HR management in relation to the criteria of value, rareness, imitability and organization. This model generally explains resources which can or cannot be a source of competitive advantage.

## 2.2. Benchmarking of HR

In the context of achieving competitive advantage, it would be useful to explain the benchmarking method, which has recently become very topical because it allows the search for best HR practices.

Simply put, benchmarking is a process of comparison with competitors. Jurina (2011:92) explains that it is a process of identifying and understanding products or services, equipment or procedures, as well as the knowledge and skills of people, and adapting them to best practices in order to improve businesses. The same author (2011) mentions several types of benchmarking such as internal, external, competitive, functional, generic and strategic. The type of benchmarking that an organization will choose depends on a number of factors such as the goals and

strategies of the organization, the position on the market, the strength of the competition, etc. There is no universal type of benchmarking, so organizations sometimes use multiple types of benchmarking at the same time.

Comparison of the competitive positions of the organization through HR and human capital is made using a series of indicators:

- salary competitiveness ratio
- satisfaction with the benefits that the organization provides
- employee productivity rate
- return on investment in training and development of employees
- absence rate
- pension rate
- effectiveness of training, etc.

Benchmarking is a useful method that can be a good source of business ideas and it brings a number of positive changes to the organization. The method has a whole range of positive effects for the organization and Jurina (2011:96) mentions some of them: it is a means of learning and motivation, it enables faster and better decision-making, adaptation to changes, increasing profits, etc.

## 2.3. HR strategies

There are several types of general strategies used in the field of HR in an organization (Buble, 2008; Sikavica et al., 2011), namely: global strategy, adaptation strategy and competitive strategy. Table 1 shows an overview of these strategies.

TABLE 1: HR STRATEGIES

GLOBAL STRATEGY	
Stability	It focuses on retaining talents, motivating employees, and investing in organizational learning.
Growth	It focuses on recruiting new employees, selection of applicants, trainings, reward systems, career development, prevention of conflicts, etc.
Cost reduction	It focuses on reductions, rationalisations and identification of key HR.
ADAPTATION STRATEGY	
Proactive	It focuses on obtaining and selecting candidates, acquiring experts and talents, intensive training, comparison with competition, etc.
Analytic	It focuses on HR planning, rewarding according to the position in the hierarchy, individual evaluation criteria, etc.

Defensive	It focuses on redeployment, developing skills, group evaluation, faster progression, career development, etc.
<b>COMPETITIVE STRATEGY</b>	
Differentiation	It focuses on stimulating creativity, teamwork, tolerance of diversity, work results, etc.
Cost rationalisation	It focuses on standardization of business processes, reduction of costs, achieved effects, etc.
Focusing	It focuses on equality in rewarding, on business processes, education, and training, etc.

Source: Gutić (2019: 107-109)

It is important to note that the selection of a particular general HR strategy significantly affects the structure and content of HR development as a business function strategy (recruitment and selection of employees, motivation, career development, etc.). Business functions of HR will be discussed in the next chapter, the focus being only on those that are characteristic of talent management.

### 3. Talent management as a factor of competitive advantage

Talent management has recently become a topical issue and one of the most important HR trends that focuses on creative and innovative employees who contribute to the strategic development of the organization. Talents are people who have the ability to make a big difference in the present and future performance of the organization. Katić, Penezić and Ivanišević (2017:141) define talent management as: "...the process by which employers anticipate and meet their needs for human potential. The basic aspiration and challenge of any modern organization is to put the right people with the right skills in the right place, and this generally defines what talent management is." In other words, the aim is to achieve a harmonious development of both employees and organization. There are numerous reasons why talent management is essential to the success of the organization (Phillips and Edwards, 2008): talents add market value, turn ideas into reality, and are a source of competitive

advantage; good working environments attract and retain talent; the most successful organizations and those which are most admired have great talents; the price of talent is high; talent retention can be managed; talents are crucial for the success of the organization now, but also in the future; talents can develop, increase and accelerate innovation; they help the organization to distinguish itself and achieve competitive advantage, etc. (according to Kolarik, 2018: 17).

Modern organizations understand that talent management has become key to building and developing a culture of success and that it is an effective means in ensuring an organization's competitive advantage. Therefore, special attention should be paid to selection, retention and development of talent.

#### 3.1. Employer branding as a new employment trend

Employer branding is one of the recent trends in talent recruitment. Employer branding represents an effort of the organization to communicate successfully with its internal and external stakeholders, which makes it a desirable employer and an excellent place to work at. It is of foremost importance for organizations to build satisfaction among their employees so they would ultimately generate satisfied consumers. Employer branding helps in recruiting and retaining talent, building trust in leadership and engaging individuals and teams, which ultimately contributes to building a successful organizational culture.

Employers with good branding will attract more talented employees and retain them. This is reflected in a survey conducted by Talentlift<sup>1</sup>, whose results indicate that more than 75% of job seekers investigate the employer's branding before deciding to apply for an open position, while 83% of employers think their employer branding plays a key role in their ability to attract talent. In the process of employer branding, organizations use various activities in order to acquire talents; these activities indicate their good HR management practices, for example: Employer Partner Certificate (CEP)<sup>2</sup>, First Choice Employer<sup>3</sup>, etc.

<sup>1</sup><https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/127/trendovi-u-zapostavljanju-koji-ce-obiljeziti-2018-godinu> (accessed on 15th May 2022)

<sup>2</sup>CEP – Employer Partner Certificate is granted to organizations based on assessing the quality of 45 HR management processes in 5 major areas of HR management: strategy, recruitment and selection, performance management, training and development, and attitude towards employees.

<sup>3</sup> The project is carried out by *Moj Posao* (a job search website) and the aim is to find out who is generally considered to be the most attractive employer on the Croatian labour market. Every year a survey is conducted in which respondents list the employers they would prefer to work for, and explain their choices.

Modern organizations often develop employer branding strategies that include certain steps and activities (Talentlyft: 2022):

- **defining employer branding goals that include:** attracting talent for difficult-to-fill positions, receiving more applications from qualified candidates, improving the organization's reputation as an employer, building a trust-based relationship with candidates, improving the experience of candidates, etc.
- **defining the ideal candidate:** in order to attract a talented candidate, a profile is created that gives an insight into the type of candidate that would ideally fit into the organizational culture
- **defining propositional values** that represent all that the organization offers its employees, such as: remuneration, benefits, career management, workplace environment and organizational culture
- **defining methods and channels of promotion** in order to present the propositional values of the organization to ideal candidates; some of them are: social networks, careers pages, current employees and recommendations, educational lectures and workshops, etc.
- **measuring efficiency** by monitoring certain performance indicators, using HR metrics indicating the productivity and performance of employment strategies.

If an organization wants to attract good candidates – their potential employees – attention should be paid to employer branding.

### **3.2. Talent acquisition**

Buble (2006:75) defines acquisition as "the process of attracting candidates for vacancies, namely those who have the abilities, skills and attributes necessary to successfully perform the job and achieve goals." It includes searching for and attracting good candidates and making sure that those chosen through the selection process meet the requirements of the position. The first task is to attract enough high-quality candidates to be able to choose the best ones among them later.

Acquisition also entails aligning the professional preferences and goals of individuals with the preferences and needs of the organization; this process is mainly determined by the requirements of the organization (Bahtijarević-Šiber, 1999:267):

- what employee qualities the organization is looking for
- whether the organization is looking for employees inside or outside the organization

- whether it is possible to adapt the job to the people or if people need to adapt to the job
- whether the organization's emphasis is on developmental potentials or on the current use of employees
- whether the organization prefers "individuals" or "team players"; whether it is looking for specialists in its field or needs "generalists" (people with a wider range of abilities)
- how much the organization is willing to invest in recruiting people
- what the selection criteria are.

In addition to attracting good candidates (talents), HR management has an important task to determine acquisition strategies and the roles of internal and external sources of acquisition throughout the process. In acquiring talented employees, organizations have several options (Bahtijarević-Šiber, 2014: 185):

- **In-house acquisition** - skills databases, internal applications, recommendations of managers and employees.
- **External acquisition** - advertising, employment agencies, schools and faculties, work placements, professional associations, symposiums and conferences.
- **Alternative to acquisition** - temporary employees, employee renting, freelancers, outsourcing activities and jobs.

In the context of acquiring talent, organizations have recently been developing strategies for using social media because they can learn more about potential employees through social media than from their CVs. According to a survey conducted in 2021 by Pew Research Centre, a growing number of adult Americans use You Tube (81%) while Facebook still remains one of the most widely used online platforms (69%), followed by Instagram (40%), Pinterest (31%) and LinkedIn (28%). With so many people using these platforms, recruiters now have a chance to explore an ever-growing pool of potential employees and this type of recruitment can be referred to as employment through social networks.

LinkedIn is particularly interesting because employers use it to look for talent. LinkedIn is exclusively focused on the business world and is an online place where one can look for a job, network and share resumes and referrals. For many individuals, LinkedIn has become the main site for maintaining business contacts, sharing knowledge, experiences and relevant professional topics. Through this network, employers have the opportunity to see candidates' CVs, references, professional trainings and more.

A number of foreign organizations post talent search ads through Twitter. This network is very popular in the

USA, and in recent years has been gaining popularity in Europe, too.

Facebook is actively used by numerous organizations for marketing purposes, but also for talent recruitment. Especially interesting are the different Facebook groups which gather employees from various fields – this helps recruiters reach many candidates, especially the passive ones, which they then turn into active job applicants.

There are several good strategies for attracting talent (Gutić, 2019:118-119):

**1. Encouraging existing employees to engage in the search for new ones** – existing employees can refer to their friends and colleagues to spread the word about the need for new employees. Current employees know the culture of their organization, so they are able to recognize and instruct people who are best able to fit into their environment.

**2. Open-door policy** – many organizations have an open-door policy; anyone interested is invited to come, which enables recruiters to simply get to know potential applicants and talk to them.

**3. Engaging academic circles** – there are a number of opportunities such as scholarships for gifted students, college sponsorships, advertising on campuses, etc.

**4. Mobile communication** – it is important to ensure that candidates can apply for jobs using online applications and accept job offers from any mobile platform.

**5. Constant monitoring and inclusion of previously rejected candidates** – in search for talented employees, many organizations systematically monitor all candidates who had not been accepted in previous recruitment processes. Perhaps the needs of the organization have changed and now those rejected candidates would be perfect.

Talent management is one of the top priorities of the HR departments of modern organizations due to the lack of skilled labour in the labour market. Therefore, as Nagy points out (2010), over the next few years the "war for talent" will intensify, so organizations will have to strive hard to be first-choice employers and to keep their talent supply by attracting the right people to the right positions at the right time and for the right price (according to Pološki Vokić and Naoulo Bego, 2012).

When acquiring talent it is important that an organization tries to recruit flexible employees who can adapt more successfully to change and face and solve crises more easily, which in the long run significantly increases the organization's opportunity to develop in a turbulent and highly competitive market.

: Milovac, K., Deželić, S., Jurina Babović, N.: *Talent Management as a Trend of HR Management which Generates Strategic Advantage for the Organization*

### 3.3. Talent selection

During the pre-selection process, a number of applicants who do not meet the requirements of the job may be disqualified on the basis of their applications and CV data. This is followed by the selection process or the final selection of those who will be hired.

There are different methods of selection which can be divided into five groups according to some common characteristics (Šverko, 2012):

- **standard sources and techniques for collecting information about candidates** – these include job applications, most often using standardized questionnaires, CVs or standardized biographical questionnaires and recommendations from former employers.

- **psychological tests** – tests of ability (intelligence, specific abilities, creativity, mechanical abilities, sensory and psychomotor abilities); personality tests (objective and projective personality tests); tests of interest and knowledge; adaptive testing or testing using computers (mainly in large organizations that possess resources and expect a large number of candidates).

- **job interview** – the most popular selection method defined as a form of conversation in which (at least) two people participate in verbal and nonverbal communication in order to achieve a predetermined goal. According to the form, they can be structured and unstructured (free, without previously established questions), and according to the role in the selection process, there are preliminary, diagnostic and admission interviews.

- **position-related methods and techniques** - refer to job sample tests (candidates are expected to successfully perform some tasks related to the job), tests of the ability to acquire skills and probationary period or work trial.

- **unconventional methods and techniques** - these techniques are irrational and unscientific but are still used up to some extent. These techniques include, for example, polygraph testing, drug abuse testing, graphology and astrology, or analysing the candidate's zodiac sign.

The most complex selection method often used for identifying talents and their development potentials are individual potential assessment centers. These include complex techniques and an intensive process of combining various methods (tests, questionnaires, simulations, interviews, etc.) in conditions in which candidates and evaluators can work without interference for as long as a few days.

### 3.4. Retaining talent

Nowadays, it can be quite challenging to retain talents, especially because it is believed that staying in the same job for too long can be negative for one's career. Hence, it is very important that organizations monitor employees' (talents') job satisfaction, especially when it comes to learning, training and career advancement programs offered to them.

Bahtijarević-Šiber (2014:196) highlights a number of factors that affect the retention of talents and employees in general, and among the most important ones are: characteristics of the employer (image, reputation, culture, values), job design (autonomy, flexibility, life-work balance), workplace relationships (good associates, fair and non-discriminatory approach), career opportunities (training, promotion) and remuneration (competitive salary, benefits, recognition). The same author (2014) points out that more and more organizations are introducing a new position of a Retention Manager, whose top priority is to deal with talent retention, as the issue has become a strategic problem for many organizations.

Organizations often try to retain talent by introducing development-type tasks or projects that they assign to talented employees. However, it is very important that managers understand the needs of their employees well, so as to be able to devise adequate motivational approaches with no countereffects. More precisely, assigning such tasks can create pressure on the employees we want to keep and thus put them in a stressful position, which can result in their leaving. Therefore, it is important to establish effective management which will deal with the strategy of developing and retaining talent. A good relationship implies that the manager pays attention not only to formal procedures when retaining talent, but also to informal behavior. When managers understand the goals and aspirations of their employees, and create circumstances in which a supportive relationship is built through communication in both directions, then plans for retaining talent yield better results (Katić, Penezić and Ivanišević, 2017:156). When it comes to talent retention, the psychological component is very important and Bahtijarević-Šiber (2014:197) calls it a "psychological contract" between the organization and the employee. Elements of such "contract" can be seen in Table 2.

**TABLE 2: "PSYCHOLOGICAL CONTRACT" BETWEEN THE ORGANIZATION AND THE EMPLOYEE**

Organization	Employee
<ul style="list-style-type: none"> <li>- provides opportunities and support for education and training within and outside the organization</li> <li>- designs the daily activities and career trajectory so that the existing competences are maximised and new ones are developed</li> <li>- encourages and rewards people who develop skills and use them effectively</li> <li>- helps people to find new opportunities and possibilities within the organization, or if the need for new competencies decreases within the organization, to find them outside the organization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- continuously invests in the development of his/her competencies and skills</li> <li>- contributes to the achievement of organizational goals by using his/her competencies</li> <li>- helps to build and develop the competencies of his/her colleagues and is willing to share and transfer knowledge to others</li> <li>- contributes to organizational development and learning</li> </ul>

Source: Bahtijarević-Šiber (2014: 197)

Organizations should continuously explore and look into the needs and values of their employees (talents). They should be able to make a distinction between what managers think is important and what really matters to talented employees. The fact is that individuals differ and that everyone has their needs, preferences and values.

## 4. Conclusion

Today's turbulent changes demand that organizations base their success on the quality and values of talented employees. Talented employees are those whose ideas, knowledge, skills, creativity and innovativeness enable the organizations to be successful on the fast-growing competitive markets. Besides being a source of competitive advantage, talents are the ones who contribute to the organization's market value and make a significant difference in comparison with other organizations. It is obvious that talents are vital for the success of organizations and therefore organizations should make it their priority to attract talented employees and provide them with conditions favourable for their development in order to retain them.

Organizations need to design their mission and vision to be able to develop HR management strategy. It is important that they pay attention to values which are crucial in the process of managing talent. This means

that the values of the organization and of employees should be aligned; if that is the case, the end result is that employees are satisfied and more creative in implementing the vision, which will ultimately have positive effects on the organizational culture.

The strategic way of thinking and planning should be the fundamental process in the organization, since this approach makes sure that employees come first. HR provides strategic contribution to the competitive advantage by creating value and providing talent, competencies and mutual relationships that competitors cannot possibly copy. It is important to develop a good HR strategy because it significantly affects the structure and content of HR as part of the organization's business strategy which includes, for example, the acquisition and selection of employees, motivation, career development, etc.

Organizations should pay special attention to employer branding strategies. Using these strategies, they can attract talent and get the opportunity to showcase their reputation and values and to prove that they are excellent employers. An organization that is able to attract talent can adapt more successfully to all the changes and challenges that arise in a competitive market.

In order to retain talent, organizations need to track their employees' job satisfaction so they can understand what motivates them and how to reward them. In addition, they should provide them with opportunities for advancement and development, thus adding to the quality of the post. They should also offer them professional and career development which will enable them to use the existing competencies and also develop new ones. It is important that the management of the organization pays attention to informal communication with their employees so as to identify their real needs and find adequate measures to motivate them, taking into account their work-life balance. Modern organizations which strive to build and develop a culture of success understand that talent management generates strategic advantage to the organization on a competitive market.

## Literature

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
- [2] Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga
- [3] Belak, V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi. Osijek: Belak Excellance

- [4] Buble M. (2006). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- [5] Clear Point Strategy: <https://www.clearpointstrategy.com/human-capital-kpis-scorecard-measures/> (accessed 10th May 2022)
- [6] Gutić Martinčić, S. (2019). Praktikum upravljanja ljudskim potencijalima. Osijek: Studio HS Internet
- [7] Gutić, D. (2019). Strateški menadžment ljudskih potencijala. Osijek: Studio HS Internet
- [8] Gutić, D., Horvat, Đ. i Jurčević, M. (2018) Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. Zagreb: Effectus.
- [9] Jurina, M. (2011). O upravljanju ljudskim potencijalima. Zaprešić: VŠPU Zaprešić
- [10] Katić, I., Penezić, N., Ivanišević, A. (2017). Upravljanje talentima u savremenoj organizaciji. Business Economics. 10 (2), 140-162
- [11] Kolarik, D. (2018). Zadržavanje i razvoj talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije. Diplomski rad. Pula: Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"
- [12] Koontz, H., Weichrich, H. (1998). Menadžment. Zagreb: Mate
- [13] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Mate
- [14] Pew Research Center, April 2021, "Social Media Use in 2021"
- [15] Pološki Vokić, N., Naoulo Bego, H. (2012). Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj. Ekonomski pregled. 3(4), 162-185
- [16] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
- [17] Šverko, B. (2012). Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- [18] Talentlyft: <https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/127/trendovi-u-zaposljavanju-koji-ce-obiljeziti-2018-godinu> (accessed 15th May 2022)



# Razmatranje potencijala storytellinga u razvoju održivog kulturnog turizma: primjer Zagrebačke županije

Željka Ložnjak<sup>1</sup>, Ines Jemrić Ostojić<sup>2</sup>, Ana Cvetinović Vlahović<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, V. Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, zeljka.loznjak@gmail.com

<sup>2</sup>Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, V. Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, ijemric@bak.hr

<sup>3</sup>Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, V. Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, acvetinovicvlahovic@bak.hr

## Sažetak

Turizam specijalnih interesa novi je trend 21. stoljeća koji turistima omogućuje stjecanje iskustava kroz aktivno sudjelovanje, usvajanje i stjecanje novih znanja i kulturnih vrijednosti te predstavlja potencijal održivog turizma. Kulturni turizam kao vrsta turizma specijalnih interesa omogućuje turistima da otkriju, konzumiraju i dožive kulturne atrakcije, materijalnu i nematerijalnu kulturnu baštinu kao i stil života lokalne zajednice. Otpriklje 40% svih turista na svijetu smatraju se kulturnim turistima. Među Evropljanima to je rastući trend. UNWTO očekuje da će kulturni turizam ostati ključnim na europskom tržištu. U ovom radu autori razmatraju strategije razvoja kulturnog turizma općenito i konkretnije, potencijal kulturnog turizma u Zagrebačkoj županiji. Nadalje, autori analiziraju korištenje storytellinga u kulturnom turizmu i njegovu ulogu u razvoju Zagrebačke županije kao turističke destinacije. Autori se koriste komparativnom analizom u svrhu: 1. analize kulturnih resursa (materijalne i nematerijalne kulturne baštine, kulturnih manifestacija...) Zagrebačke županije i njihovog doprinosa turizmu, 2. analize korištenja pripovijedanja i njegovog potencijala u razvoju Zagrebačke županije. Rezultati analize ukazuju na mogućnosti korištenja storytellinga u razvoju kulturnog turizma. Nadalje, rezultati pridonose razvoju inovativnih kulturno-turističkih proizvoda te održivom razvoju pojedine destinacije. Storytelling može ne samo promovirati manje posjećena i nedovoljno poznata mesta, već i stvoriti emocionalnu vezu između destinacije i njezinih ciljanih korisnika.

## Ključne riječi

kulturni turizam, održivi kulturni turizam, participativni turizam, storytelling, Zagrebačka županija

## Abstract

*Tourism of special interest is a new trend of the 21st century, which allows tourists to gain experience through active participation, adoption and acquisition of new knowledge and cultural values and represents the potential of sustainable tourism. Cultural tourism as a type of special interest tourism allows tourists to discover, consume and experience cultural attractions, tangible and intangible cultural heritage as well as lifestyle of a destination community. Approximately 40% of all tourists worldwide are considered cultural tourists. Among Europeans it is a growing trend. UNWTO expects it will remain one of the key European markets. In this paper the authors discuss cultural tourism development strategies in general and more specific, potential of cultural tourism in Zagreb County.*

Furthermore, the authors analyze the use of storytelling in cultural tourism and its role in the development of Zagreb County as a tourist destination. The authors use comparative research method for the purpose of: 1. cultural resources analysis (tangible and intangible cultural heritage, cultural manifestations...) of Zagreb County and their contribution to tourism, 2. analysis of storytelling use and its potential in the development of Zagreb County. The results of the analysis point out possibilities and drawbacks of using storytelling in cultural tourism development. Furthermore, the results contribute to the development of innovative cultural and tourist products and sustainable development of a particular destination. Destination storytelling can not only promote less-visited and under-recognized sites but also create emotional connection between the destination and its target market.

**Keywords**

cultural tourism, participatory tourism, storytelling, sustainable cultural tourism, Zagreb county

## Uvod

Značajna komponenta slobodnog vremena današnjice je turistička dokolica. Ona se doduše zbog promjena obrazaca rada značajno promjenila (Parker, 2021). Potreba za promjenom sredine te putovanjima radi užitka i zabave odnosno onih koji se povezuju sa 4 S: *sand* (pijesak), *sun* (sunce), *sea* (more), *seks* (seks) više nije dominantan motiv turističkog kretanja. Turisti sve više teže putovanju koje će potaknuti njihov osobni razvoj i ispunjenje, u kojem će otkriti novitete i koje će im pružiti autentično iskustvo (Jelinčić, 2008). Drugim riječima, ljetne destinacije koje nude more, sunce i odmorišni, često masovni, turizam, turistima više nisu dovoljne. Suvremeni turisti traže autentičan doživljaj, uzbuđenje, stjecanje novih znanja, produbljivanje iskustva, inovativne turističke prakse i proizvode. Aktivniji doživljaj kroz sudjelovanje, usvajanje i stjecanje novih znanja i kulturnih vrijednosti turisti pronalaze u sve brojnijim oblicima turizma specijalnih interesa. Njegov daljnji rast ovisi o sustavnom razvoju i prilagođavanju turističkih proizvoda suvremenim tržišnim trendovima (Ministarstvo turizma [MT], 2003) te konstrukciji jedinstvenih destinacijskih identiteta (Dujmović, 2019) koji osiguravaju opstanak na sve konkurentnijem globalnom turističkom tržištu.

U radu polazimo od ideje da kulturni turizam, u odnosu na ostale vrste turizma specijalnih interesa, jest onaj koji nudi novu razvojnu perspektivu hrvatskoj turističkoj ponudi te predstavlja potencijal održivog turizma. Kako turizam postmoderne postaje roba namijenjena potrošnji tako i povijest, vrijeme, prostor, tradicija, običaji, legende, usmena predaja kao aspekti kulture postaju roba namijenjena turističkom tržištu. Danas je svaki društveni fenomen potencijalna turistička aktivnost i sadržaj turističkog prozvoda (Dujmović, 2019). Društvo se nalazi u fazi totalnog turizma u kojem je moguće iskoristiti čak i one najbanalnije društvene pojave. Umijeća, dobra i usluge lokaliteta postaju predmetom komercijalizacije i komodifikacije (Dujmović, 2019). Na sve konkurentnijem turističkom tržištu uspešnije destinacije bit će one

koje u kontekstu razvoja turizma postmoderne ponude drukčiji, izvorni, posebni, autentični doživljaj. Komodifikacija kulture nerijetko rezultira pretjeranom komercijalizacijom i gubitkom izvorne, autohotone kulture kao i trivijalnim turističkim događanjima koja su daleko od autentičnog turističkog iskustva kojemu turisti 21. stoljeća uglavnom teže. U uspješnoj izgradnji jedinstvenog identiteta i imidža destinacije koriste se različita sredstva. Kultura je prepoznata jednim od važnijih resursa u razvoju turističke destinacije, a storytelling moćno sredstvo pružanja izvornog turističkog iskustva.

## 2. Razvojni potencijal kulturnog turizma

Kulturni turizam izrazito je složen oblik turizma specijalnih interesa koji podrazumijeva širok raspon aktivnosti: od posjeta kulturno-povijesnim spomenicima, posjećivanja muzeja i galerija, sudjelovanja na koncertima, sve do upoznavanja lokalne kulture i običaja (Razović, 2008). Temelji se na potrazi i sudjelovanjem u novim i značajnim kulturnim iskustvima (Jelinčić, 2008). Interes za kulturu jest onaj koji turiste privlači na destinaciju (*pull faktor*) te dominantni motiv putovanja (*push faktor*).

Greg Richards kulturni turizam definira kao: „kretanje ljudi do kulturnih atrakcija izvan njihovog uobičajenog mesta stanovanja, s namjerom sakupljanja novih informacija i iskustava kako bi zadovoljili svoje kulturne potrebe“ (Richards, 1996: 24). UNWTO pak kulturni turizam definira kao vrstu turističke aktivnosti u kojoj je osnovna motivacija posjetitelja u turističkoj destinaciji otkriti, doživjeti i konzumirati materijalne i nematerijalne kulturne atrakcije i proizvode. Te atrakcije i proizvodi odnose se na materijalna, intelektualna, duhovna i emocionalna obilježja društva te obuhvaćaju umjetnost, arhitekturu, povijesnu i kulturnu baštinu, kulinarsku baštinu, književnost, glazbu, kreativne industrije i žive kulture s njihovim životnim stilovima, vrijednostima, vjerovanjem i tradicijom (UNWTO, 2022).

Tržište kulturnog turizma u svijetu postaje sve konkurentnije. Mnogi veći gradovi u Europskoj uniji razvijaju strategije kulturnog razvoja te svoj turizam temelje na promicanju kulturne baštine kroz kulturni i kreativni turizam. Europska unija

procjenjuje da kulturni turizam čini 40% ukupnog europskog turizma. UNWTO očekuje da će interes za kulturnim turizmom među Europljanima rasti i da će ostati ključnim turističkim tržištem u Europi. Kulturni turisti troše dnevno 38% više i ostaju dulje na destinaciji od ostalih turista (Ministry of Foreign Affairs [CBI], 2021).

Republika Hrvatska poznata je kao ljetna destinacija, zemlja mora, sunca i odmorišnog turizma. Kulturnim resursima usprkos, Hrvatska nije prepoznata kao zemlja kulturnog turizma. Tek 7,3 posto inozemnih posjetitelja motivirano je upoznavanjem kulturnih znamenitosti, no otprike 50% posjetitelja na destinaciji posjeti neku kulturnu znamenitost (MT, 2003).

U posljednjih desetak godina u RH se počinje razvijati kulturni turizam i nastoji obogatiti postojeća turistička ponuda novim, inovativnim proizvodima orijentiranim prema specijalnim (kulturnim) interesima posjetitelja. Stoga je veoma važno razumijeti različite vrste turista i njihovu motivaciju za (kulturni) turizam. Jelinčić daje tipologiju kulturnih turista prema stupnju motiviranosti za kulturni turizam. Turisti motivirani kulturom turisti su koji putuju isključivo kako bi sudjelovali u kulturnom turizmu destinacije. Privučeni su elitnim kulturnim događanjima (izložbe, festivali, koncerti) i povijesnim građevinama. Turisti inspirirani kulturom putuju radi odmora, posla ili drugih razloga, a privlače ih dobro poznate kulturne atrakcije i događanja. Uglavnom imaju površan interes za lokalnu kulturu. Treću kategoriju čine turisti privučeni kulturom. To su turisti koji nemaju namjeru upoznavati kulturu destinacije, ali će tijekom boravka posjetiti kulturnu atrakciju ili događaj (Jelinčić, 2008:43-44).

Kulturni turizam dugoročno ne može biti održiv ukoliko se ne vodi briga o zaštiti i očuvanju kulturnih i prirodnih resursa i lokalnoj zajednici. Održivi kulturni turizam stoga je neodvojiv od ideje participativnog turizma. Participativno znači aktivno, podržavajuće, okrenuto prema lokalnoj zajednici. Participativni turizam odgovoran je i održiv turizam koji uključuje brojne dionike u realizaciju kulturno-turističkog proizvoda. Participativni turizam koristi moći pripovijedanja (engl. *storytelling*). Uključivanjem različitih dionika

u realizaciju razvojnih turističkih projekata osigurava se ekomska, društveno-kulturna i finansijska održivost. Nadalje, uključenost lokalne zajednice u proces višestruko koristi lokalnoj ekonomiji te potiče lokalno stanovništvo da u većoj mjeri poštuju i njeguju svoj tradicionalan način života i vrijednosti (MT, 2020). Participativni turizam osigurava autentičnost, doživljaj, konkurentnost, održivost, kulturno nasljeđe i vrijednosti, potiče međukulturalno razumijevanje i toleranciju. Rasprava o kulturnom turizmu zahtijeva ujedno preispitivanje uloge države i lokalne politike te suradnju svih institucija turističkog sustava, lokalne zajednice i posjetitelja. Održivi turizam moguće je jedino pažljivim planiranjem turističkog razvoja i aktivnim uključivanjem svih sudionika u taj proces.

U tablici 1 je prikazan pregled principa održivog turizma iz perspektive turista i organizacija.

**TABLICA 1: PRINCIPI ODRŽIVOG TURIZMA**

PRINCIPI ODRŽIVOG TURIZMA	ŠTO MOGU UCINITI TURISTI?	ŠTO MOGU UCINITI ORGANIZACIJE?
Održivo korištenje resursa	Ponašanje u skladu s normama Razmjerno korištenje prirodnih resursa Poštivanje društveno-kulturne autentičnosti destinacije	Donošenje zakona, pravilnika i propisa Propisivanje sankcija Zaštita okoliša i kulturne baštine Označavanje i predlaganje ruta
Smanjenje prekomjerne potrošnje i otpada	Razmjerno korištenje energije i resursa Odgovorno ponašanje Poštivanje pravila recikliranja Poštivanje pravila kretanja	Edukacije i informiranje putem medija Donošenje zakona i jasnih sankcija Bolja i planska infrastruktura, te recikliranje Povećanje lokalne svijesti o ekološkim problemima Ograničavanje broj posjetitelja

Održavanje kulturne raznolikosti	Kupovina tradicionalnih suvenira i umjetničkih radova lokalnih umjetnika Sudjelovanje na kulturnim manifestacijama i radionicama Upoznavanje autohtone kulture i tradicije	Razvoj kulturnih sadržaja Očuvanje kulturnog nasljeđa Poticanje poduzetništva u kulturi Osmišljavanje autentičnih i inovativnih kulturnih projekata i manifestacija Revitalizacija tradicije i običaja uključujući tradicionalne obrte i занате Očuvanje povijesnih i kulturnih lokaliteta
Podržavanje lokalnih ekonomija	Konzumacija lokalnih proizvoda Kupovina lokalnih proizvoda i suvenira Posjećivanje lokalnih programa i manifestacija Sudjelovanje u lokalnim kulturnim aktivnostima	Subvencije i poticaji za razvoj turizma Promidžba
Konzultiranje dionika i javnosti	Sudjelovanje u anketama Davanje povratne informacije	Izgradnja partnerstava Uključivanje lokalne zajednice i ostalih dionika u donošenje strategija i planova Analiza i praćenje aktivnosti
Odgovoran turistički marketing	Izbjegavanje pretjerano komercijaliziranih i komodificiranih proizvoda i usluga Davanje istinitih informacija o posjećenom mjestu/događaju	Medijska promocija destinacije Brendiranje destinacije Isticanje kulturnih znamenitosti destinacije

Izvor: rad autorica

### 3. Storytelling u turizmu

Storytelling je relativno novi alat razvoja turističkih destinacija. Imajući u vidu rastuće zanimanje za kulturni turizam, svojevrsni je izazov kako osigurati autentični turistički doživljaj lišen trivijalnosti i pretjerane komercijalizacije kulture. Turistička iskustva na čovjeka ostavljaju snažan dojam. Nezaboravna turistička iskustva proizlaze iz priča, priča lokalne zajednice i njihove tradicija, priča koje su ispričali turistički vodiči, priča samih putnika itd. Priča o određenoj destinaciji, bilo izmišljena ili stvarna, toj istoj destinaciji daje jedinstvenu konkurenčku prednost, a turistu značajnije i novo iskustvo (Mossberg i sur., 2010:1). Turizam se sastoji od emocije, doživljaja i priče. *Prodaj mi priču, a ne proizvod* (Hturizam, 2022) mantra je storytellinga u turizmu.

Uloga storytellinga u turizmu je da oživi baštinu, ispriča priču, stvari kvalitetno i autentično iskustvo za posjetitelje te ih aktivno uključi u sudjelovanje (Tóth i sur., 2020:11-18). U tablici 2 navedene su neke karakteristike stoytellinga u turizmu.

TABLICA 2: KARAKTERISTIKE STORYTELLINGA U TURIZMU

Karakteristike storytellinga u turizmu
temelj brendiranja današnjih proizvoda i turističkih destinacija
projektno orientiran
stvara nova radna mjesta
jak marketinški alat
uglavnom se zasniva na nematerijalnoj baštini;
potiče slušateljevu maštu interaktivnim pričama
način pričanja priča koji kroz interakciju s destinacijom i infrastrukturom čini kulturno-turistički proizvod;
dio participativnog turizma
stvara emocije i iskustvo koje se pamti

Izvor: rad autorica

### 4. Potencijal storytellinga u razvoju kulturnog turizma Zagrebačke županije

U promociji Zagrebačke županije kao turističke destinacije, vodeću razvojnu ulogu treba dati upravo kulturnim resursima kojima obiluje. Prema Izješču o stanju u prostoru 2016.-2020.<sup>1</sup> u

<sup>1</sup>Izješće o stanju u prostoru 2016. – 2020.: <https://www.zpuzz.hr/sadrzaj/stanje-u-prostoru/izjesce-o-stanju-u-prostoru-2016-2020/> (24. siječnja 2022.)

Zagrebačkoj županiji djeluje 7 pučkih otvorenih učilišta i 2 centra za kulturu, 12 galerija, 6 privatnih zbirki i 10 muzeja (od toga 8 ih se nalazi u gradovima Županije, dok su općine Brdovec i Pisarovina jedine u Županiji koje na svojem području imaju muzej). Na području Zagrebačke županije nalaze se 32 zaštićena područja (12 posebnih rezervata, 9 spomenika parkovne arhitekture, 3 spomenika prirode, 3 značajna krajobrazia, 3 park-šume i 2 parka prirode). U Zagrebačkoj županiji nadalje nalazimo: 263 arheoloških zona i nalazišta, 132 sakralne građevine, 72 stambene građevine, 33 etnološke građevine, 24 građevine javne namjene, 18 zaštićenih kulturno povijesnih cjelina (6 gradskih, 5 gradsko-seoskih i 7 seoskih obilježja), 11 gospodarskih i industrijskih građevina, 11 povijesno-memorijalnih područja i obilježja, 3 zaštićena stara grada, 2 zaštićene vojne građevine, 2 preventivno zaštićena hortikulturna spomenika, 1 zaštićeni kulturni krajolik.

Kada je riječ o nematerijalnoj baštini u Registru kulturnih dobara navodi se<sup>2</sup>: medičarski obrt s područja sjeverozapadne Hrvatske i Slavonije (upisana na UNESCO-ov Reprezentativni popis nematerijalne kulturne baštine čovječanstva); umijeće izrade tradicijskog božićnog nakita kinča s područja sjeverozapadne Hrvatske; umijeće izrade tradicijskog nakita božićnog lustera s područja sjeverozapadne Hrvatske; Jurjevski običaji na području sjeverozapadne Hrvatske; umijeće izrade tradicijskih božićnih jaslica; znanje i umijeće proizvodnje živog vapna na tradicijski način (Samobor); tradicije hrvatskog lovstva; kajkavski donjosutlanski (ikavski) dijalekt (Brdovec, Marija Gorica, Pušća, Dubravica); govor Dubravice (Dubravica); Turopoljski dijalekt (Velika Gorica, Pokupsko, Kravarsko, Orle); tradicija esperanta u Hrvatskoj (Grad Zagreb, Velika Gorica); zlatna formula hrvatskoga jezika ča-kaj-što (Grad Zagreb, Zagrebačka županija); Jurjevski ophodi Turopolja (Velika Gorica); Hrvatske tradicije slavljenja sv. Martina biskupa; priprema kolača rudarske greblice (Samobor – Rude); umijeće sokolarenja; umijeće izrade ogrlice pletene koladre (Jastrebarsko);

umijeće izrade ogrlice svetonedeljski kraluš (Sveta Nedjelja); umijeće sviranja na tamburama farkašicama u sjevernoj i sjeverozapadnoj Hrvatskoj; umijeće izrade samoborskog kraluša - pleteni kraluš i kraluš na košic (Samobor); Samoborska kremšnita: prenošenje umijeća, praksi i tradicije slastičarskoga obrta (Samobor); Opančarski obrt Kruh Vuk (Ivančić Grad).

Zagrebačka županija također obiluje i autohtonim jelima, slasticama i proizvodima kao npr. samoborska kremšnita, rudarska greblica, plešivički copanjak, vino Portugizec i pjenušac (Plešivica), bermet, muštarda, kukuruzna zlevanka, turopoljska kotlovina, Jelačić šnite, vrbovečka pera, vino Kraljevina i pjenušac (Sv. Ivan Zelina) te zelinske loparke. Mnogi od njih nisu dovoljno prepoznati i prezentirani kao nasljeđe koje je vrijedno za turističku ponudu mjesta.

Sve navedeno može se iskoristiti u svrhu inovativne kulturno-turističke ponude. Sve navedeno može biti interpretirano kroz *storytelling*. Osim materijalne i nematerijalne baštine, za potrebe razvoja destinacije mogu se koristiti elementi narodne kulture - usmena predaja i narodna književnost (mitologija, legende, bajke i dr.) – kao i običaji lokalne zajednice te praktična znanja i vještine. Gospodarska znanja i tradicijski obrti dijelom su zastupljeni u nematerijalnoj baštini, no većina znanja i obrta nije zaštićena, a neka su gotovo i zaboravljena. U tablici 3 dan je presjek najvažnijih tradicionalnih turističkih manifestacija te kulturnih programa i događanja Zagrebačke županije. Manifestacije imaju dugu povijest održavanja, te mnoge od njih njeguju tradiciju kraja, što ujedno i predstavlja potencijal za dodatni razvoj programa kroz primjenu *storytellinga*.

**TABLICA 3: KULTURNE MANIFESTACIJE I DOGAĐAJI U ZAGREBAČKOJ ŽUPANIJI**

Mjesto	Manifestacija	Opis
Brdovec, Dubravica i Marija Gorica	Berba grožđa „Kak su brali naši stari“	kulturno-umjetnički program koji uključuje konjske zaprege, narodne nošnje, okičene konje i zaprege s bačvama i kacama natovarenim priborom za berbu uz

<sup>2</sup> Registrar kulturnih dobara RH, URL:  
<https://registar.kulturnadobra.hr/#/> (24. siječnja 2022.)

		tradicionalna jela i pića kraja;
Dugo Selo	Dugoselske jeseni i Martinje	Dugoselske jeseni, Berba grožđa na Martin bregu, Smotra folklora
Ivanić-Grad	Bučijada	izložbeno-prodajni sajam eko proizvoda s naglaskom na buče, proizvode i jela od buča;
	Lipanj u Ivaniću	Obrtički sajam, Žabarski karneval, Smotra folklora...
Jastrebarsko	Jaskanske vinske svečanosti	zabavno-kulturni program na Plešivičkoj vinskoj cesti i u šatoru Sajmište
Krašić	Dani Krašičkog kraja	manifestacija koja se odvija uz obljetnicu rođenja blaženog Alojzija Stepinca
Križ	Kriški oblizeki - festival slastica	najstarija gastronomска manifestacija okuplja amatere slastičare iz gradova i općina s područja središnje Hrvatske usmjeravajući pozornost na zaboravljen prostor, običaje i nasljeđe
Vezišće	Lipanjski susreti Milke Trnine	festival narodnog i glazbenog stvaralaštva te lokalnih gastro specijaliteta
Pisarovina	Kupske večeri	tradicionalna kulturno-sportska manifestacija
Sv. Ivan Zelina	Izložba vina kontinentalne Hrvatske	najstarija izložba vina na prostorima RH uz popratni zabavno-kulturni program i stručne radionice
	Međunarodni viteški turnir Vitezova Zelingradskih	najveći viteški turnir s mnoštvom aktivnosti kao što su: radionice namijenjene djeci, viteške borbe, streličarstvo, prikaz starih zanata, atraktivni program s konjima
	Svetooivanjski dani	kulturna, vinogradarska, gastronomski, zabavna i sportska događanja
	KAJ v Zelini	recital suvremenog kajkavskog pjesništva „Dragutin Domjanić“ u svrhu očuvanja kajkavske riječi
	Kestenijada	zabavno-kulturni program
Pušča	Izložba rakije Zagrebačke županije	zabavno-kulturni program s izložbom i ocjenjivanjem rakija
Samobor	Bitka kod Samobora 1441.	vojni tabor i srednjovjekovni sajam na Vugrinščaku

	Samoborski fašnik	tradicionalna manifestacija koja okuplja karnevalske skupine iz cijele RH
Velika Gorica	Turopoljsko Jurjevo (Stari grad Lukavec)	tradicionalna pučka manifestacija
	Legendfest (Stari grad Lukavec)	festival legendi, mitova i narodnih priča Zagrebačke županije
	Gastro Turopolja	ugostiteljski obrti i ponuda domaće hrane i pića: Gastro tjedan u restoranima i Nedjeljni turopoljski ručak
	Turopoljski fašnik	tradicionalna manifestacija (fašnička povorka središtem grada i biranje najbolje maske)
Zaprešić	Dani Jelačića	obilježavanje obljetnice rođenja bana Josipa Jelačića (16. 10.) i proslava Dana grada Zaprešića (koncerati, izložbe, Gospodarski sajam...)
Sveta Nedelja	Svetonedeljska fišijada	kuhanje fiša u najvećem kotlu u Hrvatskoj, besplatna degustacija, zabavni program, suveniri i pučke igre
	Dragi naš kaj	gastro, etno i glazbeni festival na kojem se prezentiraju stari zanati i pripremaju tradicionalna jela
Zaprešić/ Samobor	Akvareli na skeli	tradicionalna jednodnevna likovna kolonija na skeli Medsave bazirana na suradnji likovnih udruga i institucija Samobora i Zaprešića.
Vrbovec	Kaj su jeli naši stari	trodnevna gastro manifestacija
Zagrebačka županija	Advent u Zagrebačkoj županiji	zabavno-kulturni program u gradovima i općinama
	Martinje	zabavno-kulturni program u vinarskim i vinogradarskim gradovima i općinama Zagrebačke županije
	Vincekovo	blagdan vinogradara kontinentalne Hrvatske uz zabavno-kulturni program
	Noć muzeja	izložbe, koncerati, predstave, recitali, projekcija filmova i radionica
	Noć kazališta	besplatne predstave

Izvor: Strategija kulturnog razvoja Zagrebačke županije #kultura 697

Kako bi se uopće prepoznali svi mogući potencijali razvoja kulturnog turizma Zagrebačke županije kroz primjenu storytellinga, potrebna je izrada vredovanja i selektiranja kulturno-turističkih zanimljivosti. Prvotno je potrebno popisati i klasificirati sve kulturno-turistički resurse ili postojeće kulturno-turističke atrakcije te strateški osmisliti njihov razvoj i primjenu.

#### **4.1. Ključni faktori uspjeha kulturnog turizma Zagrebačke županije**

Temeljem prethodno sagledanih kulturnih resursa Zagrebačke županije kao turističke destinacije u nastavku su navedene snage i slabosti kulturnog turizma Zagrebačke županije. Isto tako naveden je pregled prilika, koje treba prepoznati, iskoristiti ih i prilagoditi se te prijetnje čije negativne učinke treba minimizirati.

**TABLICA 4: SWOT ANALIZA**

SNAGE	SLABOSTI
blizina Zagreba; strateška pozicija: tranzitne prometnice, blizina zračne luke, blizina Slovenije; prirodne ljepote (gorja, parkovi prirode, rijeke itd.); kulturna baština (bogatstvo materijalne i nematerijalne kulturne baštine); prepoznatljive manifestacije razvijene vinske ceste, biciklističke i ostale rute; autohtona ugostiteljska ponuda; inicijative u razvoju turizma Županije; praćenje trendova u razvoju kulturnog turizma; razvijen izletnički turizam; prepoznavanje kulture kao potencijala za razvoj turizma; studij Menadžmenta u kulturi i kulturnom turizmu pri Veleučilištu s pravom javnosti Baltazar Zaprešić; storytelling akademije, tečajevi i programi cjeloživotnog učenja; vođene ture i aktivnosti koje koriste tehniku storytelling-a; projekt KulTurama;	nedovoljna prometna povezanost određenih dijelova županije; nepovezanost gospodarstva i turizma; neodržavanje resursa i onečišćenje (nesavjesnost i nemar stanovništva, posjetitelja i institucija); neriješeni imovinsko-pravno odnosi; nedostatak inovativnih kulturno-turističkih proizvoda, sadržaja i usluga; nedovoljna prezentacija autohtonih proizvoda; nerazumijevanje potencijala kulturnog turizma; nedovoljna međusobna suradnja dionika; nedovoljna stručnost stručnog kadra; nezainteresiranost za kulturno nasljeđe; nedovoljna turistička prepoznatljivost pojedinih dijelova županije; nedovoljno korištenje mogućnosti financiranje EU fondova; marketing (nedovoljna informiranost građana); neprepoznavanje potencijala storytelling-a u poslovanju

kreativni pojedinci i poduzetnici u kulturi i turizmu	
<b>PRILOGE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
rast potražnje za proizvodima i uslugama kulturnog turizma; trend rasta kulturnog turizma; EU fondovi/programi; održivi turizam; rast kulturne i kreativne industrije; mogućnost suradnje s različitim dionicima; storytelling na međunarodnoj razini; prioriteti kulturne politike Europske komisije; digitalizacija kulture; ponuda formalnih obrazovnih programa i programa cjeloživotnog učenja; razvoj kontinentalnog turizma	pandemija bolesti COVID-19; nepovoljna geopolitička situacija; gospodarska i ekomska kriza; nedostatak institucionalne podrške; nedovoljna prepoznatljivost županije kao destinacije kulturnog turizma; gospodarska nerazvijenost pojedinih dijelova županije; nedovoljna uključenost lokalnog stanovništva; nezainteresiranost stanovništva zbog pada životnog standarda; neprovođenje strateških dokumenata; netransparentnost; loše političke odluke

Izvor: rad autorica

Prema navedenoj SWOT analizi možemo izdvajati nekoliko bitnih faktora za uspjeh kulturnog turizma kroz storytelling u Zagrebačkoj županiji. Na prvom mjestu bi to bila blizina Zagreba te povezanost većih prometnih pravaca kroz gradove županije s glavnim gradom te prema ostalim dijelovima Hrvatske i Slovenije. Također i blizina zračne luke i željeznice. Strateška pozicija Zagrebačke županije omogućuje veliki potencijal za razvoj ovakvog oblika turizma za sve ciljane skupine. Razvijen izletnički turizam je također bitan faktor uspjeha iz razloga što županija već ima razvijenu određenu prepoznatljivost, a dodatnim inovativnim kulturno-turističkim proizvodima i uslugama pridonijeti će još većoj prepoznatljivosti te mogućnosti brendiranja gradova i općina. Najvažniji faktor je dakako kulturna i prirodna baština, kojom Županija obiluje i koji predstavljaju veliki potencijal za razvoj i osmišljavanje novih kulturnih usluga i proizvoda.

## **5. Zaključak**

Danas je kulturni turizam važniji nego ikad prije i prepoznat kao potencijal razvoja destinacije. Odgovornost da iskoristi potencijal kulturnih

resursa i pretvoriti ga u uspješan, ujedno i održiv, kulturno-turistički proizvod je na lokalnoj zajednici. Realizacija uspješnog kulturno – turističkog proizvoda pretpostavlja suradnju različitih dionika i kreativnih profesionalaca. Turisti današnjice ne traže samo more, sunce i zabavu. Oni teže inovativnoj turističkoj ponudi koja će potaknuti interakciju, pobuditi emociju, produbiti znanja i stvoriti doživljaj. Novi turistički trendovi podrazumijevaju fleksibilnost, održivost, tehnologiju i inovativnost s posebnim naglasakom na brendiranje.

Tehnika *storytellinga* pokazala se uspješnom formulom da standardnu turističku ponudu transformira u ponudu inovativnih kulturno-turističkih proizvoda. Ispričana priča budi emocije i stvara doživljaj turistu postmoderne. Hrvatski turizam u posljednjih nekoliko godina koristi *storytelling* za povećavanje vidljivosti pojedine destinacije čak i regija. Istra Inspirit, Secret Zagreb i CroCulTour konkretni su primjeri primjene *storytellinga* u turističkoj praksi RH.

Ovim radom ukazali smo na benefite korištenja *storytellinga* u turizmu s naglaskom na kulturni turizam Zagrebačke županije. Brojni kulturni resursi i bogato kulturno nasljeđe neiskorišteni su turistički potencijal zagrebačkog prstena.

Možemo zaključiti kako svi elementi kulture imaju mogućnost turističke iskoristivosti kroz destinacijske priče koje će potaknuti zajedništvo u zajednici i omogućiti posjetitelju autentičan i istinski doživljaj destinacije.

Ovaj rad je otvorio pitanje primjene *storytellinga* u turističkoj ponudi Zagrebačke županije. Za potrebe budućih istraživanja predlaže se ispitati kakve su kulturne potrebe lokalne zajednice te mogućnosti razvoja kulturnog turizma. Nadalje, važno je mapirati kulturne resurse Zagrebačke županije te selektirati i vrednovati kulturne posebnosti s potencijalom stvaranja novih i kreativnih kulturno – turističkih proizvoda i usluga.

## Literatura

- [1] Dujmović, M. (2019). Komercijalizacija kulturne baštine u turizmu. *Socijalna ekologija*, 28 (2), 145-161. <https://doi.org/10.17234/SocEkol.28.2.3>
- [2] Hrvatsko društvo kulturnog turizma, Crocultour, URL: <https://crocultour.com/>
- [3] Hrturizam.hr, URL: <https://hrturizam.hr/>
- [4] Izvješće o stanju u prostoru 2016.-2020. Preuzeto s <https://www.zpuzz.hr/sadrzaj/stanje-u-prostoru/izvjesce-o-stanju-u-prostoru-2016-2020/>
- [5] Jelinčić, D. A. (2008). *Abeceda kulturnog turizma*. Zagreb: Meandarmedia.
- [6] Jurin, E. (2016). *Priročnik o doživljajima*, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica. Preuzeto s <https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-01/Priročnik-o-dozivljajima.pdf>
- [7] Karzen, M. i Demonja, D. (2020). Importance of Storytelling: How to Create More Resilient Cultural Heritage?. *Nova prisutnost*, XVIII (3), 653-667. <https://doi.org/10.31192/np.18.3.15>
- [8] Krajnović, A., Gortan-Carlin, I.P., Rajko, M., (2019). Storytelling u turizmu – priča kao turistički proizvod. *RiM*, 20. međunarodna znanstvena i stručna konferencija, zbornik znanstvenih radova, 67-86. Preuzeto s <https://www.bib.irb.hr/1008230>
- [9] Lekić, R., Kolesar, K. i Zajec, D. (2018). Tematska ruta od Peruna do sv. Jurja – kulturni turizam Zagrebačke županije. *International journal of multidisciplinarity in business and science*, 4 (6), 57-64. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/214890>
- [10] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske [MT] (2003). *Strategija razvoja kulturnog turizma "Od turizma i kulture, do kulturnog turizma"*. Zagreb: Institut za turizam. Preuzeto s <http://arhiva.rera.hr/Portals/0/docs/eu-turizam/Strategij-Razvoja-Kulturnog-Turizma.pdf>
- [11] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2015). *Akciski plan razvoja kulturnog turizma*. Zagreb: Institut za turizam.
- [12] Preuzeto s [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arkiva/001\\_160128\\_AP\\_kulturni.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arkiva/001_160128_AP_kulturni.pdf)
- [13] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2020). *Priročnik participativnog turizma koji povezuje zajednicu i kulturu storytellingom*. Preuzeto s [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA\\_2020\\_ABC/c\\_dokumenti/200128\\_priročnik\\_PT\\_hrv.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AAA_2020_ABC/c_dokumenti/200128_priročnik_PT_hrv.pdf)
- [14] Ministry of Foreign Affairs [CBI] (2022). Preuzeto s <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/cultural-tourism/market-potential>
- [15] Mossberg, L., Therkelsen,A., Huijbens, E.H., Björk, P. i Olsson, A.K. (2010). *Storytelling and destination development*. Norway: Nordic Innovation Centre, project number: 0804 . Preuzeto s <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1156189/FULLTEXT01.pdf>
- [16] Parker, S. (2021). *The Sociology of Leisure*. Routledge
- [17] Rabotić, B. (2013). *Selektivni oblici turizma*. Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija. Preuzeto s [https://www.researchgate.net/profile/Branislav-Rabotic/publication/340130016\\_SELEKTIVNI\\_OBLICI\\_TURIZMA\\_Kompletna\\_knjiga/links/5e7a348492851cdfea2f1ff5/SELEKTIVNI-OBLICI-TURIZMA-Kompletna-knjiga.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Branislav-Rabotic/publication/340130016_SELEKTIVNI_OBLICI_TURIZMA_Kompletna_knjiga/links/5e7a348492851cdfea2f1ff5/SELEKTIVNI-OBLICI-TURIZMA-Kompletna-knjiga.pdf)
- [18] Razović, M. (2009). Obilježja ponude kulturnog turizma dalmatinskih županija. *Acta turistica nova*, 3 (1), 137-162. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/43447>
- [19] Registrar kulturnih dobara RH. Preuzeto s <https://register.kulturnadobra.hr/#/>
- [20] Richards, G. (1996). *Cultural tourism in Europe*, , Wallingford. Preuzeto s
- [21] <http://www.atlas-euro.org/pages/pdf/cultural%20tourism%20in%20europe.PDF>

- [22] Strategija turističkog razvoja Zagrebačke županije (do 2025. godine),
- [23] Preuzeto s [https://www.zagrebacka-zupanija.hr/media/filer\\_public/3f/df/3fdfa379-802c-4921-9f6d-90fdb6767bb/strategija\\_turistickog\\_razvoja\\_zagrebacke\\_zupanije\\_do\\_2025.pdf](https://www.zagrebacka-zupanija.hr/media/filer_public/3f/df/3fdfa379-802c-4921-9f6d-90fdb6767bb/strategija_turistickog_razvoja_zagrebacke_zupanije_do_2025.pdf)
- [24] Strategija kulturnog razvoja Zagrebačke županije #kultura 697 (2016.-2026.).
- [25] Preuzeto s [https://www.zagrebacka-zupanija.hr/media/filer\\_public/7d/ad/7dadd0c2-c9d7-440e-978f-edf6b97ccb3f/8\\_donosenje\\_oluke\\_o\\_donosenju\\_strategije\\_kulturnog\\_razvoja\\_zagrebacke\\_zupanije\\_kultura697\\_-\\_ii\\_dio.pdf](https://www.zagrebacka-zupanija.hr/media/filer_public/7d/ad/7dadd0c2-c9d7-440e-978f-edf6b97ccb3f/8_donosenje_oluke_o_donosenju_strategije_kulturnog_razvoja_zagrebacke_zupanije_kultura697_-_ii_dio.pdf)
- [26] Storytelling u turizmu: Prodaj mi priču, a ne proizvod- Preuzeto s <https://hrturizam.hr/storytelling-u-turizmu-prodaj-mi-pricu-a-ne-proizvod/>
- [27] Tóth, K., Silla, I., Jakopčić, L., (2020). *Pro-youth intelektualni rezultat 3: priručnik*. Zaklada Znanje na djelu- Preuzeto s [https://znanjenadjelu.hr/wp-content/uploads/2021/03/PRO-YOUTH-priru%c4%8dnik-dio-2-od-ideje-do-realizacije-s-naslovom\\_compressed2.pdf](https://znanjenadjelu.hr/wp-content/uploads/2021/03/PRO-YOUTH-priru%c4%8dnik-dio-2-od-ideje-do-realizacije-s-naslovom_compressed2.pdf)
- [28] UNWTO (2022). Tourism and culture Preuzeto s <https://www.unwto.org/tourism-and-culture>



# Utjecaj pandemije na ponašanje potrošača - donošenje odluka o kupovini

Nikolina Pavičić Rešetar<sup>1</sup>, Ivana Lacković<sup>2</sup>, Ivana Hamberger<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, npavicicresetar@bak.hr

<sup>2</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, ivanalackovic.marketing@bak.hr

<sup>3</sup> Zagrebačka banka d.d., Samoborska 145, Zagreb, Hrvatska, ivana.hamberger@gmail.com

## Sažetak

Potrošači sudjeluju na tržištu kupovinom dobara i usluga te kupnjom žele maksimizirati svoju korisnost. U vrijeme pandemije koja je izazvana virusom COVID-19 potrošači su bili suočeni s mnogim promjenama u načinu kupovine. Osim što su potrošači mijenjali svoje kupovne navike, mnogi trgovački lanci bili su primorenii mijenjati način prodaje te omogućiti potrošačima online kupovinu. Predmet ovog rada su potrošačke navike u kupovini u uvjetima pandemije koja je neminovno promijenila uvjete života svim akterima na tržištu. Za potrebe ovog rada koristilo se istraživanje putem metode ispitivanja kroz online anketni upitnik, provedeno 2021. godine. Cilj je kroz podatke prikazati navike potrošača u različitim kategorijama proizvoda, kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri je pandemija utjecala na ponašanje potrošača i na njihove kupovne navike, no ujedno i same uvjete kupovine koji su se značajno promijenili. Testirane su hipoteze da je pandemija imala značajan utjecaj na promjene potrošačkih navika te da su potrošači u vrijeme pandemije bili skloni impulzivnoj kupovini. Na temelju dobivenih rezultata vidljive su promjene u ponašanju potrošača pri odlučivanju o kupovini, zbog utjecaja značajnog eksternog čimbenika (pandemija COVID-19). Doprinos ovog rada može se očitovati u promjenama koje su vidljive u navikama online kupovine, gdje potrošači pokazuju značajne promjene te se iz toga razloga očekuje da će sklonost potrošača kupovini online putem značajno rasti u budućem periodu – zahvaljujući iskustvu koje su stekli u vrijeme pandemije. S obzirom da su stavovi potrošača u ključnim kategorijama vezanima uz online kupovinu promijenjeni, to navodi na upravo iskazan zaključak, da će u mnogim kategorijama online postati jednako zastupljen način kupovine dobara.

## Ključne riječi

potrošači, pandemija, navike u kupovini, stavovi o online kupovini

## Abstract

Consumers participate in the market by purchasing goods and services and want to maximize their usefulness. At the time of the pandemic caused by the COVID-19 virus, consumers were facing many changes in the way they bought goods and services. In addition to changing their shopping habits, many retail chains have been forced to change the way they sell and enable consumers to shop online. The subject of this paper is consumer shopping habits in a pandemic that has inevitably changed the living conditions to all market participants. For the purposes of this paper, a survey was conducted in 2021, using the online survey questionnaire method. The aim is to present consumer habits in different product categories, to determine the extent to which the pandemic affected consumers' behaviour and purchasing habits, but also the conditions of purchase that have changed significantly. The tested hypotheses were: the pandemic had a significant impact on changes in consumer habits, and consumers were prone to impulsive shopping at the time of the pandemic. Based on the obtained results, changes in consumer behaviour when deciding on purchases are visible, due to the influence of a significant external factor (COVID-19 pandemic). The contribution of this paper can be seen in

*changes in online shopping habits, where consumers show significant changes and therefore consumers' propensity to shop online is expected to grow significantly in the future - thanks to the experience gained during the pandemic. Given that consumer attitudes in key categories related to online shopping have changed, this leads to the just stated conclusion that in many categories online will become an equally represented way of buying goods.*

**Keywords**

*Consumers, pandemic, shopping habits, attitudes about online shopping*

## Uvod

U vrijeme pandemije koja je izazvana virusom COVID-19 potrošači su bili suočeni s mnogim promjenama u načinu kupovine. Corona virus (virus SARS-CoV-2) je novi soj virusa koji je uzrokao Covid-19 pandemiju. Širenje bolesti u Europi prvenstveno je uzrokovo kapljičnim prijenosom s čovjeka na čovjeka. Osim prijenosa s bolesnih ljudi, virus se prenosi i s asimptomatskih bolesnika (Skitarelić i sur. 2020:5). S obzirom da se bolest prenosi kapljičnim putem uvedene su određene mjere kako bi se zaustavilo širenje zaraze. Neke od mjeru su bile obvezno nošenje maski, određeni broj kupaca u trgovinama, dezinfekcija poslovnih prostora te u period većeg broja zaraženih došlo je do zatvaranje trgovačkih lanaca. Navedene mjeru su utjecala na kupovne navike potrošača s jedne strane i s druge strane na poslovanje trgovačkih lanaca. Trgovci su morali prilagoditi prodaju uvjetima na tržištu, koji su se u velikoj mjeri promijenili zbog pandemije.

Predmet istraživanja ovog rada su potrošačke navike u kupovini u uvjetima pandemije koja je neminovno promijenila uvjete života svim akterima na tržištu. Za potrebe ovog rada koristilo se istraživanje putem metode ispitivanja kroz online anketni upitnik, provedeno 2021. godine.

Cilj rada je kroz podatke prikazati navike potrošača u različitim kategorijama proizvoda, kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri je pandemija utjecala na ponašanje potrošača i na njihove kupovne navike, no ujedno i same uvjete kupovine koje su se značajno promijenile.

U svrhu istraživanja postavljene su dvije hipoteze;

H1: pandemija je imala značajan utjecaj na promjene potrošačkih navika

H2: potrošači su u vrijeme pandemije bili skloni impulzivnoj kupovini.

Putem online anketnog upitnika ispitana je utjecaj pandemije na ponašanje potrošača i odabir košarice dobara u Republici Hrvatskoj. Anketni upitnik podijeljen je u dva dijela, gdje prvi dio istražuje karakteristike ponašanja potrošača prije i za vrijeme pandemije, te u kojoj mjeri su potrošači bili skloniji impulzivnoj kupovini. Kroz online anketu istražilo se je u kojoj mjeri su potrošači spremni prihvati online kupovinu. Osim navedenog istraživanja u radu se koristilo relevantnim sekundarnim izvorima podataka. Za potrebe donošenja zaključaka korištena je induktivna i deduktivna metoda, analiza i sinteza te metoda komplikacije.

## 1. Ponašanje potrošača

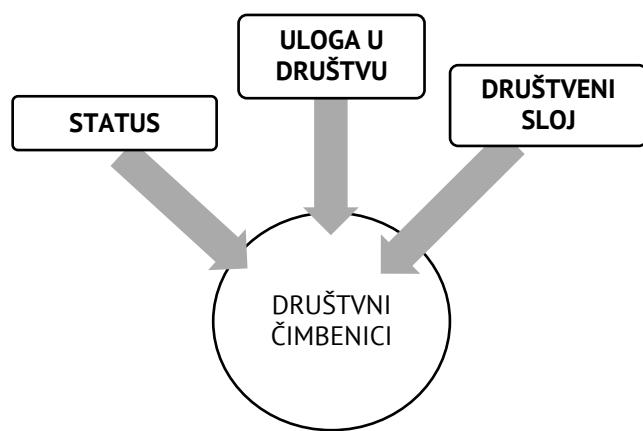
Ponuđači su oni koji nude proizvode i usluge po određenoj cijeni, u određenoj količini i određuju način kupovine, dok su potrošači oni koji kupuju određena dobra i usluge na tržištu. Svjedoci smo velikih promjena na tržištu i samog načina poslovanja. Danas nije samo važna količina proizvedenog proizvoda, odnosno kvantiteta, već je pred svakim proizvođačem postavljen izazov i fokus je na kvaliteti proizvoda. Razlog tome jest velika konkurenca i veliki stupanj informiranosti potrošača. Na ponašanje potrošača i odabir određenih košarica dobara utječu mnogi čimbenici, poput veličine dohotka, cijene proizvoda i usluga, novonastale situacije poput pandemije i slično. Ponašanje potrošača može se definirati kao specifičan oblik ponašanja čovjeka pri nabavi, odnosno kupnji proizvoda i usluga, a odnosi se na sve objektivno izražene reakcije u procesu kupnje ili potrošnje (Grbac i Lončarić, 2010:17). Ponašanje potrošača se još može definirati kao specifičan oblik ili područje adaptivnoga ponašanja čovjeka pri nabavi, odnosno kupnji proizvoda i usluga, a odnosi se na sve objektivno izražene reakcije u procesu kupnje ili potrošnje, isto tako na ponašanje potrošača na tržištu osobne potrošnje odlučujući utjecaj imaju sociokulturni čimbenici (Mikić i sur. 2011:686).

### 1.1. Vrste čimbenika ponašanja potrošača

Postoje nekoliko vrsta čimbenika koji utječu na ponašanje potrošača i njihov odabir košarice dobara.

Neki od čimbenika su društveni čimbenici koji direktno utječu na ponašanje potrošača pri kupnji dobara i usluga.

**SLIKA 1: PRIKAZ DRUŠTVENIH ČIMBENIKA**



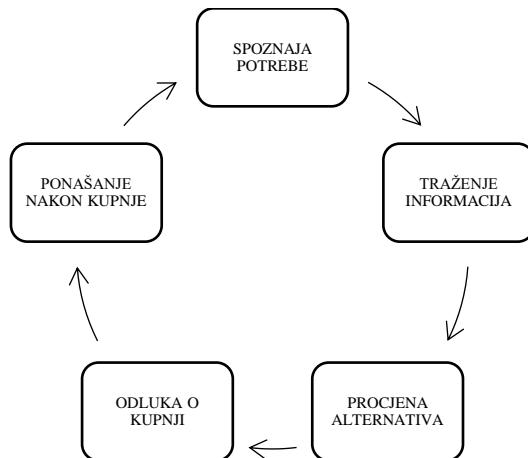
Izvor: izradili autori prema Grbac i Lončarić, 2010:74

Na slici 1 prikazani su društveni čimbenici. Potrošač donosi odluku o kupnji i pri tome određeni čimbenici utječu na odluke te se potrošač ne može izolirati od okoline. On pripada različitim skupinama i kao pojedinac unutar pojedine skupine ima i određenu ulogu. Ulogu u društvu određuje skup aktivnosti koje su s ulogom povezane i koje treba izvršavati (Grbac i Lončarić, 2010:75). Uz uloge koje ima pojedinac u društvu vezuje se i status. Status je mjerilo uspjeha ostvarene pozicije u društvu u usporedbi s drugima (Grbac i Lončarić, 2010:75). Status svakog pojedinca može biti povezan sa školovanjem, zanimanjem, bogatstvom i slično. Mnogi drugi čimbenici ponašanja potrošača skriveni su od očiju javnosti, a često ih niti sami potrošači nisu svjesni, što predstavlja ograničenje, ali i izazov za daljnja istraživanja ponašanja potrošača (Grbac i Lončarić, 2010:138).

## 1.2. Proces donošenja odluka potrošača o kupnji

Mnoga velika poduzeća detaljno istražuju odlučivanje potrošača pri odabiru košarice dobara kako bih imali informaciju što, kada, koliko i zašto potrošači kupuju određena dobra i usluge (Kotler i sur. 2006:279). Postoje faze kroz koje kupac prolazi pri donošenju odluka o kupovini.

**SLIKA 2: PROCES ODLUKE O KUPNJI**



Izvor: izradili autori prema (Kotler,Wong,Saunders,Armstrong 2006:279).

Prepostavlja se da potrošači prolaze redom kroz sve faze kupnje, ali se može dogoditi da preskoče neku od faza kada se radi o kupovini dobara i usluga koje konzumiraju svakodnevno. Kupac se odlučuje za kupovinu kada ima potrebu za nekim proizvodom ili uslugom, isto tako kada je korisnost veća od tržišne vrijednosti dobara. Nakon potrebe za dobrima potrošač

se informira o dobrima na različite načine. Izvori mogu biti osobni (obitelj, prijatelji, susjedi, poznanici), komercijalni (oglašavanje, prodajno osoblje, Internet, ambalaža, izlaganje), javni (masovni mediji, organizacije potrošača) (Kotler i sur. 2006:281). Pri procjenama alternativa potrošač koristi informacije kako bi mogao donijeti odluku o kupnji ponuđenih dobara odnosno izbor između različitih marki dobara. Odluku o kupnji potrošača će biti kupovina marke koju preferira, ali s dva čimbenika, prvi čimbenik je stav drugih koji mogu utjecati na potrošačev izbor i drugi čimbenik je nepredvidljivi situacijski čimbenik, koji govori o tome da na odluku o kupovini mogu utjecati neočekivani čimbenici poput povećanje plaće, veća potreba za nekim drugim dobrom i slično (Kotler i sur. 2006:285). Upravo navedeni čimbenici mogu u velikoj mjeri utjecati na potrošačev izbor, što znači da na odabir dobara ne utječu samo preferencije za određenim markama dobara.

## 2. Istraživanje

Testiranje prve hipoteze koja tvrdi da je pandemija imala značajan utjecaj na promjene potrošačkih navika.

**TABLICA 1: UTJECAJ PANDEMije NA UTROŠAK FINANCIJSKIH SREDSTAVA NA ODREĐENE KATEGORIJE PROIZVODA I USLUGA**

Smatra li da trošite više, manje ili jednako na određene proizvode i usluge u pandemiji nego prije pandemije?	[Održavanje kućanska tva (npr. sredstva za čišćenje)]			
Trošim manje nego prije	4	3,15%	5	3,94%
Trošim sada više	36	28,35%	35	27,56%
Smaram da trošim jednako	82	64,57%	86	67,72%
Ne mogu procijeniti	5	3,94%	1	0,79%
	127	100,00%	127	100,00%
Smatra li da trošite više, manje ili jednako na određene proizvode i usluge u pandemiji	[Režije u kućanska tva (troško vi stanovanja)]			
				[Kozmetika]

nego prije pandemije?				
Trošim manje nego prije	3	2,36%	33	25,98%
Trošim sada više	34	26,77%	23	18,11%
Smatram da trošim jednako	81	63,78%	69	54,33%
Ne mogu procijeniti	9	7,09%	2	1,57%
	127	100,00%	127	100,00%
Smorate li da trošite više, manje ili jednako na određene proizvode i usluge u pandemiji nego prije pandemije?	[Odjeća i obuća]	[Prijevoz (automobil, taksi, javni prijevoz)]		
Trošim manje nego prije	37	29,13%	45	35,43%
Trošim sada više	22	17,32%	16	12,60%
Smatram da trošim jednako	68	53,54%	65	51,18%
Ne mogu procijeniti	0	0,00%	1	0,79%
	127	100,00%	127	100,00%
Smorate li da trošite više, manje ili jednako na određene proizvode i usluge u pandemiji nego prije pandemije?	[Opojna sredstva (alkohol, cigarete itd.)]	[Zdravstvo (maske, lijekovi i vitamini, pregledi)]		
Trošim manje nego prije	32	25,20%	10	7,87%
Trošim sada više	26	20,47%	66	51,97%
Smatram da trošim jednako	60	47,24%	49	38,58%
Ne mogu procijeniti	9	7,09%	2	1,57%
	127	100,00%	127	100,00%
Smorate li da trošite više, manje ili jednako na određene proizvode i	[Računalna oprema i tehnologija]	[Zabavni sadržaj (igrice, televizijski programi, streaming usluge poput		

usluge u pandemiji nego prije pandemije?				Netflix, HBO itd.)]
Trošim manje nego prije	19	14,96%	13	10,24%
Trošim sada više	15	11,81%	31	24,41%
Smatram da trošim jednako	88	69,29%	79	62,20%
Ne mogu procijeniti	5	3,94%	4	3,15%
	127	100,00%	127	100,00%

Izvor: izradili autori prema Hamberger (2021)

Iz tablice 1. vidljivo je da od deset promatranih segmenata (Održavanje kućanstva, Kućanske namirnice i hrana, Režije u kućanstvu, Kozmetika, Odjeća i obuća, Prijevoz, Opojna sredstva, Zdravstvo, Računalna oprema i tehnologija, Zabavni sadržaj) jedini segment u kojem većina ispitanika smatra da troši više je segment Zdravstvo. U segmentu Održavanje kućanstva 28,35% ispitanika je izjavilo da više troše dok je 27,56% ispitanika izjavilo da više troši u segmentu Kućanske namirnice i hrana. Sukladno dobivenim rezultatima 26,77% ispitanika izjavilo je da više troši i na podmirivanje Režija. U segmentu Zabavni sadržaji 24,41% ispitanika je izjavilo da više troši, što je zanimljiv podatak pogotovo ukoliko se usporedi s dobivenim podatcima za segment Računalna oprema i tehnologija gdje je 14,96% ispitanika izjavilo da troši manje, njih 11,81% izjavilo je da troši više, a čak 69,29% ispitanika je izjavilo da troši jednako. Također zanimljivi su podatci iz segmenta Opojna sredstva gdje 25,20% ispitanika je izjavilo da troši manje, 20,47% ispitanika je izjavilo da troši više, a manje od polovice ispitanika ili njih 47,24% je izjavilo da troši podjednako, uz iznimku segmenta Zdravstvo to je jedini segment gdje manje od polovice ispitanika troši jednako kao i prije pandemije. Promatrajući segment Zdravstvo koji odstupa od ostalih segmenata možemo se zaključiti kako su ispitanicima porasli troškovi, njih 51,97% je izjavilo da troši više nego prije pandemije a samo 38,58% je izjavilo da troši jednako kao i prije. Također, interesantni su i pokazatelji u segmentima Odjeća i obuća gdje 29,13% ispitanika je izjavilo da troši manje nego prije te u segmentu Prijevoz gdje je više od trećine ili 35,43% ispitanika izjavilo da troši manje. Analizirajući dobivene rezultate moguće je ustvrditi kako su u većini segmenta troškovi ostali isti, izuzev segmenta Zdravstva, ali je interesantna i činjenica da je dosta ispitanika, između 26% i 28%, izjavilo kako su im porasli troškovi vezani uz

obitavanje u domaćinstvu, a smanjili su se troškovi vezani uz izlase van domaćinstva između 26% i čak 35%. Četvrtina ispitanika se može pohvaliti da manje troši u segmentu Opojnih sredstava.

U tablici broj 2 prikazat će se u kojoj mjeri su potrošači spremni mijenjati način kupovine, odnosno način plaćanja.

**TABLICA 2: UTJECAJ PANDEMIJE NA NAVIKE I PONAŠANJE POTROŠAČA**

Označite u kojoj mjeri seslažete s navedenim tvrdnjama o svojoj osobnoj potrošnji.	[Smatram da imam više slobodnog vremena u vrijeme pandemije.]	[Koristim plaćanje karticama više nego prije pandemije.]		
U potpunosti se ne slažem.	19	14,96%	26	20,47%
Većinom se ne slažem.	46	36,22%	22	17,32%
Ne mogu procijeniti.	21	16,54%	13	10,24%
Većinom se slažem.	33	25,98%	28	22,05%
U potpunosti se slažem.	8	6,30%	38	29,92%
	127	100,00 %	127	100,00 %
Označite u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama o svojoj osobnoj potrošnji.	[U vrijeme pandemije počeo/la sam štediti.]	[Zbog pandemije sam se morao/la zadužiti.]		
U potpunosti se ne slažem.	37	29,13%	90	70,87%
Većinom se ne slažem.	36	28,35%	20	15,75%
Ne mogu procijeniti.	16	12,60%	6	4,72%
Većinom se slažem.	27	21,26%	5	3,94%
U potpunosti se slažem.	11	8,66%	6	4,72%

	127	100,00 %	127	100,00 %
Označite u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama o svojoj osobnoj potrošnji.	[U vrijeme pandemije više vodim računa o tome što i koliko kupujem.]			
U potpunosti se ne slažem.	46	36,22%	29	22,83%
Većinom se ne slažem.	32	25,20%	29	22,83%
Ne mogu procijeniti.	21	16,54%	36	28,35%
Većinom se slažem.	19	14,96%	22	17,32%
U potpunosti se slažem.	9	7,09%	11	8,66%
	127	100,00 %	127	100,00 %
Označite u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama o svojoj financijskoj sigurnosti i stabilnosti nego prije.	[U vrijeme pandemije više brinem o svojoj financijskoj sigurnosti i stabilnosti nego prije.]			
U potpunosti se ne slažem.	25	19,69%	35	27,56%
Većinom se ne slažem.	19	14,96%	37	29,13%
Ne mogu procijeniti.	32	25,20%	18	14,17%
Većinom se slažem.	35	27,56%	18	14,17%
U potpunosti se slažem.	16	12,60%	19	14,96%
	127	100,00 %	127	100,00 %

Izvor: izradili autori prema Hamberger (2021)

Iz tablice 2 može se zaključiti da dvije trećine ili 65% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da u vrijeme pandemije ima više slobodnog vremena. Također, vidljivo je da 52% ispitanika se slaže s tvrdnjom da za plaćanja koristi više kartice nego prije pandemije dok

na isto pitanje 38% ispitanika smatra da ne koristi više kartice za plaćanje u vrijeme pandemije. Sa tvrdnjom da su počeli štedjeti u vrijeme pandemije se slaže 30% ispitanika dok se sa istom tvrdnjom ne slaže 57% ispitanika. 110 ispitanika od 127 ukupno se ne slaže s tvrdnjom da se zbog pandemije morao zadužiti od toga 90 ispitanika se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom. 61% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da je u vrijeme pandemije počeo više trošiti. 40% ispitanika ili njih 51 se slaže s tvrdnjom da se u vrijeme pandemije više brine o svojoj finansijskoj sigurnosti i stabilnosti nego prije. 57% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da je u vrijeme pandemije kupio više nepotrebnih proizvoda nego prije.

Testiranjem druge hipoteze, koja tvrdi da su potrošači u vrijeme pandemije bili skloni impulzivnoj kupovini

**TABLICA 3: DEMOGRAFSKA ANALIZA (PO SPOLU I DOBNOJ SKUPINI) O KRETANJU IMPULZIVNE KUPNJE U VRIJEME PANDEMije**

Označite u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama o svojoj osobnoj potrošnji. [Smatram da u vrijeme pandemije kupujem impulzivnije.]					
Spol	Dobna skupina	Broj ispitanika		U potpuno sti se ne slažem.	
Ženski	18 god. - 24 god.	30	76,92%	6	100,00%
Muški	18 god. - 24 god.	9	23,08%	0	0,00%
		39	100,00%	6	100,00%
Ženski	25 god. - 34 god.	47	78,33%	11	78,57%
Muški	25 god. - 34 god.	13	21,67%	3	21,43%
		60	100,00%	14	100,00%
Ženski	35 god. - 44 god.	8	100,00%	2	100,00%
Muški	35 god. - 44 god.	0	0,00%	0	0,00%
		8	100,00%	2	100,00%
Ženski	45 god. - 54 god.	8	88,89%	5	83,33%
Muški	45 god. - 54 god.	1	11,11%	1	16,67%
		9	100,00%	6	100,00%
Ženski	55 god. - 64 god.	6	54,55%	1	100,00%
Muški	55 god. - 64 god.	5	45,45%	0	0,00%
		11	100,00%	1	100,00%
Spol	Dobna skupina	Veći nom se ne slaže m.		Ne mogu procijeniti.	

Ženski	18 god. - 24 god.	6	60,00%	6	75,00%
Muški	18 god. - 24 god.	4	40,00%	2	25,00%
		10	100,00%	8	100,00%
Ženski	25 god. - 34 god.	11	78,57%	7	58,33%
Muški	25 god. - 34 god.	3	21,43%	5	41,67%
		14	100,00%	12	100,00%
Ženski	35 god. - 44 god.	1	100,00%	3	100,00%
Muški	35 god. - 44 god.	0	0,00%	0	0,00%
		1	100,00%	3	100,00%
Ženski	45 god. - 54 god.	1	100,00%	1	100,00%
Muški	45 god. - 54 god.	0	0,00%	0	0,00%
		1	100,00%	1	100,00%
Ženski	55 god. - 64 god.	3	60,00%	1	50,00%
Muški	55 god. - 64 god.	2	40,00%	1	50,00%
		5	100,00%	2	100,00%
Spol	Dobna skupina	Veći nom se slaže m.		U potpuno sti se slažem.	
Ženski	18 god. - 24 god.	11	91,67%	1	33,33%
Muški	18 god. - 24 god.	1	8,33%	2	66,67%
		12	100,00%	3	100,00%
Ženski	25 god. - 34 god.	10	100,00%	8	80,00%
Muški	25 god. - 34 god.	0	0,00%	2	20,00%
		10	100,00%	10	100,00%
Ženski	35 god. - 44 god.	1	100,00%	1	100,00%
Muški	35 god. - 44 god.	0	0,00%	0	0,00%
		1	100,00%	1	100,00%
Ženski	45 god. - 54 god.	1	100,00%	0	0,00%
Muški	45 god. - 54 god.	0	0,00%	0	0,00%
		1	100,00%	0	0,00%
Ženski	55 god. - 64 god.	0	0,00%	1	33,33%
Muški	55 god. - 64 god.	0	0,00%	2	66,67%
		0	0,00%	3	100,00%

Izvor: izradili autori prema Hamberger (2021)

Ispitanici su demografski pozicionirani po dvije osnovne karakteristike po spolu i po dobroj skupini kojoj pripadaju. Tako 99 ispitanika ili njih 77, 95 % pripada ženskom spolu, a 28 ispitanika ili 22, 05% pripada muškom spolu. Najviše ispitanika pripada dobroj skupini od 25 do 34 godine njih 60 ili 47,24% od čega je 47 pripadnica ženskog spola i 13 pripadnika muškog spola. Dobroj skupini od 18 do 24 godine pripada ukupno 39 ispitanika ili 30,71% od čega 30 pripadnica ženskog spola, a 9 pripadnika muškog spola. Pitanje: Potrošači su u vrijeme pandemije bili skloni impulzivnoj kupovini; promatrano je kroz demografsku analizu. 29 ispitanika ili 22,83% u potpunosti se nije složilo s navedenim pitanjem, od čega 25 ispitanika i četiri ispitanika u oba spola, dobna skupina od 25 do 34 godine je najviše odabrala ovu tvrdnju. 31 ispitanik ili 24,41% većinom se ne slaže sa navedenim pitanjem. 26 ispitanika ili 20,47% ne može procijeniti slažu li se ili ne slažu s navedenim pitanjem. 24 ispitanika ili njih 18, 9% od čega 23 ispitanice i samo jedan ispitanik se većinom slažu s navedenim pitanjem. Svega 13,39% ili 17 ispitanika od čega 11 ispitanica i 6 ispitanika se u potpunosti slažu sa pitanjem. Budući da 78% ili 99 ispitanika pripada dobrim skupinama od 18 do 24 godine i 25 do 34 godine većinu tvrdnji iznesli su ispitanici upravo u tim dobним skupinama.

Rezultati ankete su iznenađujući, jer se očekivalo da će veći postotak ispitanika navesti da je više trošilo, odnosno impulzivnije. Razlog tome može biti u tome što je istraživanje provedeno 2021. godine kada se je već smanjio broj oboljelih od Covid virusa te se je i veliki dio stanovništva cijepio, iz tog razloga ispitanici nisu više kupovali impulzivno.

## 2.1. Utjecaj pandemije na način kupovine

Sukladno dobivenim rezultatima može se zaključiti da je većina ispitanika kupovala online i prije pandemije njih 76% te da njih 85% kupuje online u vrijeme pandemije. 80 ispitanika je izjavilo da pandemija nije utjecala na njihov način kupovine, a 65% ispitanika preferira kupovinu u trgovini. Prema istraživanju (Bunet i Zubec, 2022:41) rađenom na podacima Hrvatske narodne banke, kako bi se uvidjele promjene navika plaćanja potrošača u odnosu na predpandemijsku 2019. godinu. Može se pretpostaviti da su potrošači bili visoko motivirani korištenjem bezkontaktnih načina plaćanja zbog pandemije, ali se ne može isključiti i doprinos povećanja maksimalnog iznosa bezkontaktnih transakcija toj promjeni. Pandemija je izazvala visok porast online prodaje jer su fizički posjeti trgovinama bili ograničeni. Upravo zbog

toga su industrijsko i potrošačko tržište ubrzali digitalizaciju kako bi omogućili supstituciju klasičnog oblika trgovine digitalnim (Bunet i Zubec, 2022:41)

## 3. Zaključak

Potrošači sudjeluju na tržištu kupovinom dobara i usluga te kupnjom žele maksimizirati svoju korisnost. Na ponašanje potrošača i odabir određenih košarica dobara utječu mnogi čimbenici, poput veličine dohotka, cijene proizvoda i usluga, novonastale situacije poput pandemije i slično. Kroz istraživanje testirane su dvije hipoteze, prva hipoteza H1: pandemija je imala značajan utjecaj na promjene potrošačkih navika i druga hipoteza H2: potrošači su u vrijeme pandemije bili skloni impulzivnoj kupovini.

Analizom dobivenih rezultata prva hipoteza je djelomično potvrđena, a druga hipoteza je opovrgнутa.

U radu je prikazano u kojoj mjeri su potrošači spremni mijenjati način kupovine, odnosno način plaćanja. Sukladno dobivenim rezultatima može se zaključiti da je većina ispitanika kupovala online i prije pandemije njih 76% te da njih 85% kupuje online u vrijeme pandemije. 80 ispitanika je izjavilo da pandemija nije utjecala na njihov način kupovine, a 65% ispitanika preferira kupovinu u trgovini. Istraživanje je pokazalo da su potrošači kupovali. Analizirajući dobivene rezultate moguće je ustvrditi kako su u većini segmenta troškovi ostali isti, izuzev segmenta Zdravstva, ali je dosta ispitanika, između 26% i 28%, izjavilo kako su im porasli troškovi vezani uz obitavanje u domaćinstvu, a smanjili su se troškovi vezani uz izlaska izvan domaćinstva.

## Literatura

- [1] Grbac, B., Lončarić D. (2010) *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
- [2] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006) *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o.
- [3] Mikić M., Orsag S., Pološki Vokić N., Švaljek S. (2011) *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia
- [4] Hamberger I. (2021) Utjecaj pandemije na ponašanje potrošača i odabir košare dobara.  
<https://repozitorij.bak.hr/islandora/search/hamberger?type=dismax>
- [5] Skitarelić N., Dželalija B., Skitarelić N., (2020) Covid-19 pandemija: kratki pregled dosadašnjih spoznaja.  
<https://hrcak.srce.hr/236685>

# Razvoj LNG terminala i njegov utjecaj na plinski transportni sustav Republike Hrvatske

**Matej Galic<sup>1</sup>, Tomislav Horvat<sup>2</sup>, Ivan Galic<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, mgalic@bak.hr

<sup>2</sup> Prvo plinarsko društvo d.o.o. za uvoz, opskrbu i trgovinu plinom, Gospodarska zona 13, Vukovar, Hrvatska, tomislav.horvat@ppd.hr

<sup>3</sup> Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, ivan.galic1996@gmail.com

## Sažetak

*Prirodni plin izbio je u prvi plan javnosti, poduzeća i pojedinaca zbog nedavnih geopolitičkih zbivanja u Europi, ali i zbog činjenice da je riječ o iznimno čistom, ekonomičnom i donedavno povoljnem izvoru energije. Prikazat će se ukupna povijesna potrošnja prirodnog plina u Republici Hrvatskoj, koji su dobavni pravci iz Europe, proizvodni i skladišni kapaciteti te koji pravilnici i zakoni reguliraju njihov rad. Podaci će se prikupljati putem javno dostupnih podataka regulatornih agencija, sustava i portala zaduženih za transport plina u Republici Hrvatskoj, srednjoj i istočnoj Europi. Cilj je prikazati strukturu unosa plina u plinski sustav Republike Hrvatske, funkcioniranje samog plinskog sustava, objasniti potencijal opskrbe plinom s osvrtom na LNG terminal te prikazati i analizirati potrošnju plina u državi. Svi navedeni zaključci poslužit će kao prijedlozi za unapređenje plinskog transportnog sustava Republike Hrvatske te koji su kratkoročni i direktni utjecaji na transportni sustav te što se može očekivati u idućoj plinskoj godini. Buduća istraživanja mogu obuhvatiti utjecaj povećanja korištenja LNG-a na cijene plina za kućanstva i poduzeća u Republici Hrvatskoj.*

## Ključne riječi

energenti, prirodni plin, LNG terminal, nabava

## Abstract

*Natural gas has come to the forefront of the public, businesses and individuals due to recent geo-political developments in Europe, but also due to the fact that it is an extremely clean, economical and until recently favorable source of energy. The total historical consumption of natural gas in the Republic of Croatia will be presented, which are the supply routes from Europe, production and storage capacities, and which ordinances and laws regulate their operation. Data will be collected through publicly available data from regulatory agencies, systems and portals in charge of gas transport in the Republic of Croatia, Central and Eastern Europe. The aim is to show the structure of gas input into the gas system of the Republic of Croatia, the functioning of the gas system itself, explain the potential of gas supply with a focus on the LNG terminal and show and analyze gas consumption at the state level. All the above conclusions will serve as proposals for improving the gas transmission system of the Republic of Croatia and what are the short-term and direct impacts on the transmission system and what can be expected in the next gas year. Future research may include the impact of increasing LNG use on gas prices for households and businesses in the Republic of Croatia.*

## Keywords

energy sources, natural gas, LNG terminal, procurement

## Uvod

Energenti su duže vremena najvažnija tema u trenutnom i prošlom desetljeću, sve više dobivaju na važnosti, ali i nestabilnost opskrbom postaje faktor koji jednako utječe na industrije i kućanstva. Prirodni plin je svojim karakteristikama u prošlom stoljeću sve više nametao svoju važnost kao ekološki prihvatljivi energet, cjenovno relativno povoljan, siguran te uz organiziranu opskrbu brzo dobavljen. Industrija se postepeno prebacivala s „prljavih“ izvora energije na prirodni plin, sve to je zahtijevalo značajne finansijske investicije u plinovode, a u moderno vrijeme i sve više ulaganje u LNG terminale. Europa se primarno opskrbljuje iz tri dobavna pravca; norveških, alžirskih i ruskih naftnih polja. Za središnju i istočnu Europu uz minimalnu analizu se može zaključiti da ovisi o jeftinom ruskom plinu.

Navedene količine u određenoj mjeri nisu bitne samo zbog cijene, već postojeća infrastruktura omogućava velike potrebne količine u pravo vrijeme, sigurnost i pravovremenu isporuku što u konačnici utječe na cijenu na svim europskim burzama. Republika Hrvatska se ne nalazi na važnim cjevovodima i dobavnim prvcima, ali s izlazom na more se postavlja kao vrata LNG za središnju i dio istočne Europe. Turbulencije zbog ratnih događanja u Ukrajini su svu sigurnost dobave plina stavile pod veliki upitnik, što je rezultiralo povijesno visokim cijenama plina. Izgradnja LNG-a na otoku Krku je svrstala Republiku Hrvatsku na važan početni (alternativni) pravac dobave plina, alternativni u odnosu na ruski plin. Zbog povećane potražnje za LNG plinom sredinom 2022. godine sam transportni sustav Republike Hrvatske dolazi pod određene, kratkoročne i relativno zanemarive pritiske, ali se dugoročno treba razmišljati o proširenju kapaciteta plinovoda, interkonekcija (spoj plinovoda s susjednim državama) i osiguranje dobavnih pravaca drugim europskim zemljama. Detaljno će se prikazati najvažnije karakteristike LNG terminala na Krku, kapacitet i zakupljenost kapaciteta. Zatim udio LNG plina u trenutnom ulazu plina u transportni plinski sustav u RH i njegovu važnost, prijedloge za

unaprjeđenje sustava i u konačnici koji su trenutni trendovi i događanja na plinskom tržištu s naglaskom na LNG.

## 1. Općenito o LNG terminalu

Plinska godina 2021/2022 (traje od 1.10.2021 do 1.10.2022) će sigurno ostati upamćena po brojnim turbulencijama na tržištima energenata te na naglasku na pronalasku alternativi plinu koji dolazi dobavnim prvcima iz Rusije. Republika Hrvatska je vlastitu alternativu pronašla prije nekoliko godina razvojem LNG terminala na otoku Krku. „Terminal za UPP znači terminal koji se koristi za ukapljivanje prirodnog plina ili prihvat, iskrcaj i ponovno uplinjavanje UPP-a, uključujući pomoćne usluge i privremeno skladištenje potrebno za postupak ponovnog uplinjavanja i daljnju otpremu u transportni sustav, ali isključujući dijelove terminala za UPP koji se koriste za skladištenje“ (mrežna stranica Narodne novine<sup>1)</sup>). „Terminal ima geopolitičku i stratešku dimenziju u okviru jačanja europskog energetskog tržišta i povećanja sigurnosti opskrbe plinom zemalja Europske unije, a posebno zemalja srednje i jugoistočne Europe koje za sebe žele osigurati novi pouzdani dobavni pravac plina. Riječ je o projektu koji je od strateškog značaja za Europsku uniju i Republiku Hrvatsku. Terminal za UPP se sastoji od FSRU brod i Kopneni dio Terminala“ (Web stranica <https://lng.hr/terminal/>). „Kopneni dio terminala za UPP i FSRU brod čine međusobno povezanu cjelinu koja predstavlja jedan od najvažnijih energetskih projekata, kako za Republiku Hrvatsku, tako i za srednju i jugoistočnu Europu. Uzimajući u obzir učinkovitost i optimizaciju cjelokupnog procesa na terminalu za UPP, za očekivati je da će on raditi dugi niz godina“ (Palčić, i sur. 2021:87). „Terminal za UPP na Krku pruža mogućnost implementacije UPP-a kao ekološki prihvatljivog goriva za promet teških kamiona i pomorskog prometa, što je u skladu s Konvencijom MARPOL i očekivanom primjenom ECA na područje Jadranskog mora nakon 2020., Direktivom 2014/94/EU o uspostavi infrastrukture za alternativna goriva, kao i Nacionalnim okvirom politike za uspostavu infrastrukture i razvoj tržišta

<sup>1</sup> Narodne novine<sup>1)</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_06\\_57\\_1156.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_06_57_1156.html)

alternativnih goriva u prometu”(Galijot i sur. 2021:70). “Pored potencijalne opasnosti za morski okoliš, LNG tankeri predstavljaju, ujedno, i izvor onečišćenja zraka. Brodovi su, naime, jedan od najvećih onečišćivača zraka sumpornim dioksidom u Europskoj uniji. Značajan doprinos regulativi pitanja onečišćenja zraka pogonskim gorivom koje se koristi na LNG brodovima postignut je donošenjem Direktive 2005/33/EC o izmjenama i dopunama direktive 1999/32/EC u pogledu količine sumpora u brodskom gorivu koja obvezuje LNG tanker, prilikom uplovljavanja u luke Europske unije, na izmjenu tzv. oceanskog pogonskog goriva gorivom u čijem sastavu sumpor sudjeluje u iznosu manjem od 1 %, kako bi se smanjilo onečišćenje zraka sumpornim dioksidom” (Amidžić Jelovčić i sur. 2013:849). “Na prometnicama Hrvatske u 2030. očekuje se prometovanje oko 1.000 teških teretnih vozila s pogonom na UPP. Pri određivanju procjene potrebne infrastrukture za opskrbu cestovnih vozila na ovaj pogon, uzeta je u obzir potreba osiguravanja mogućnosti prometovanja teških motornih vozila na UPP glavnim prometnim pravcima Republike Hrvatske, uz naglasak na njihove dijelove koji čine dio osnovne TEN-T mreže. Potencijal primjene UPP-a kao goriva do 2030. u teškom cestovnom prometu u Hrvatskoj kreće se oko 42.500 m<sup>3</sup> UPP-a godišnje, u Mađarskoj oko 269.000 m<sup>3</sup> UPP-a te oko 128.000 m<sup>3</sup> UPP-a godišnje za slovensko tržište” (Lopac i Fugaš, 2021:76)

### **1.1. Kapacitet terminala**

„Na terminal za UPP uz FSRU brod mogu pristati brodovi za prijevoz UPP-a čiji je kapacitet od 3.500 m<sup>3</sup> do 265.000 m<sup>3</sup>. Sukladno članku 49. stavku 1. Pravila korištenja terminala za ukapljeni prirodni plin (NN, broj 60/18), dopušteno vrijeme stajanja za standardnu količinu tereta iznosi 30 uzastopnih sati, a u slučaju kada količina UPP-a koja se pretovara nije standardna količina tereta, operator terminala za UPP i korisnik terminala za UPP dogovaraju dulje ili kraće dopušteno vrijeme stajanja, ovisno o količini tereta. Brzina pretovara s broda za prijevoz UPP-a u FSRU iznosi maksimalno 8,000 m<sup>3</sup>/h. Administracija i sigurnosni protokoli trajat će približno 4 sata. Za

vrijeme prekrcaja UPP-a FSRU može uplinjavati pri maksimalnom kapacitetu uplinjavanja UPP-a koji je jednak 338,000 m<sup>3</sup>/h. Tijekom prekrcaja, minimalni kapacitet uplinjavanja iznosi 60,000 m<sup>3</sup>. Terminal može prihvati brodove za prijevoz UPP-a skladišnog kapaciteta od 3,500 do 265,000 m<sup>3</sup>, što znači da se Q-Max i Q-Flex brodovi, kao i manje brodice za opskrbu UPP-om, mogu prihvati na terminalu za UPP “(mrežna stranica LNG Hrvatska<sup>2</sup>). Tablica 1. prikazuje slobodni kapacitet LNG terminala na Krku po plinskim godinama.

**TABLICA 1: SLOBODNI KAPACITET TERMINALA (U MILION KUBIČNIH METARA)**

Slobodni kapacitet po plinskim godinama	Količina u mil. M <sup>3</sup>
2022/2023	0
2023/2024	0
2024/2025	0
2025/2026	0
2026/2027	0
2027/2028	1.233
2028/2029	1.226
2029/2030	1.226
2030/2031	2.117
2031/2032	2.124
2032/2033	2.517
2033/2034	2.524
2034/2035	2.524
2035/2036	2.517
2036/2037	2.517

Izvor: LNG Hrvatska<sup>3</sup>

Slobodnih kapaciteta do početka plinske godine 2027/2028 godine više nema, svi zainteresirani zakupci su rezervirali kapacitete. Zaključak je da zbog navedenog izostanka slobodnog kapaciteta u narednih nekoliko godina postoji značajan interes energetskih subjekata, opskrbljivača i trgovaca plinom za korištenje opskrbnog pravca putem LNG terminala na Krku. Povećanje kapaciteta LNG-a na Krku ili gradnja dodatnog terminala na području Republike Hrvatske će sigurno zainteresirati energetske poslovne subjekte za zakupom dodatnih kapaciteta.

<sup>2</sup> LNG Hrvatska<sup>2</sup> <https://lng.hr/terminal/glavne-tehnische-karakteristike/>.

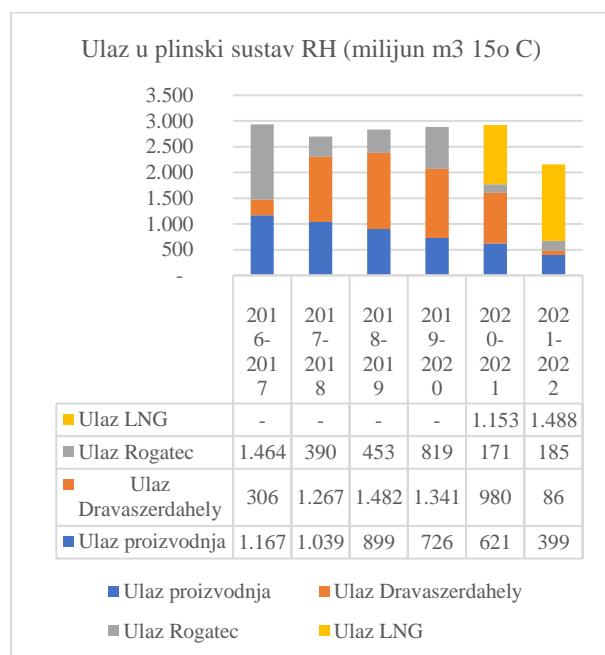
<sup>3</sup> LNG Hrvatska, <https://lng.hr/usluge/zakup-kapaciteta/slobodni-kapaciteti-terminala/> (29.06.2022)

## 2. Utjecaj LNG-a na transportni sustav

### Republike Hrvatske i ograničenja

Plinski transportni sustav bilo koje zemlje se sastoji od ulaza i izlaza u transportni sustav te u svim zemljama navedeni sustav treba biti u određenom balansu. Navedeno jednostavno znači da voditelji bilančnih skupina moraju imati procjenu ili nominaciju koliko će se plina povući iz sustava kako bi navedenu količinu plina nabavili putem vlastitih dobavnih pravaca. Navedeno se radi za dan unaprijed, a korekcije se vrše tijekom tekućeg dana. Dobavni pravci mogu biti iz proizvodnje ili skladišta, odnosno iz uvoza putem interkonekcija (plinovoda) iz drugih zemalja ili putem LNG terminala. Slika 1. prikazuje strukturu ulaza plina u transportni sustav Republike Hrvatske.

**SLIKA 1: PLINSKI TRANSPORTNI SUSTAV REPUBLIKE HRVATSKE (U MILIJUN KUBIČNIH METARA)**



Izvor: SUKAP javne objave

Promatrajući sliku 1. se jasno može zaključiti da proizvodnja pada tijekom posljednjih pet godina te se sve više koriste alternativni pravci. Plinska godina

2021-2022 nije završila te se koriste trenutno dostupni podaci. Ulazi u transportni sustav se tijekom godina drže na stabilnim razinama između 2.500 i 3.000 miliona kubičnih metara plina. Struktura se mijenjala ovisno o tržišnim prilikama. Tržišne prilike, stanje na burzama i situacija s uvozom plina iz Rusije najviše utječe hoće li dobavni pravci bit kroz Sloveniju ili Mađarsku. LNG terminal se pojavio kao opcija u plinskoj godini 2020/2021 i odmah je zauzeo značajnu stavku u plinskom sustavu. Tekuća plinska godina 2021/2022 pokazuje da će LNG zauzeti još veću stavku u ulazu plina u transportni sustav, upravo je to jednostavni pokazatelj iskorištenosti nove dobavne opcije. S druge strane je zabrinjavajući pad proizvodnje plina u Republici Hrvatskoj, ali se navedeno može obuhvatiti u budućem istraživanju. Polazišna točka za buduće rasprave može biti podatak da se potrošnja plina u Republici Hrvatskoj kreće u predvidivom toku, nema prevelikih oscilacija i ovisno o temperaturama bude nešto manje od 3.000 milijuna kubičnih metara plina. Prilikom analize transportnog sustava nije bitno znati samo potrošnju plina, već i shvatiti da se kroz sve zemlje provodi plin i za potrebe trgovanja na burzama. Upravo tvrtke koje se bave trgovinom koriste hrvatske plinovode i interkonekcije kako bi „prevezle“ plin iz npr. Austrije u Mađarsku. Zbog velike potražnje, direktna interkonekcija između Austrije i Mađarske bude zakupljena te su alternativni pravci preko Slovačke ili Hrvatske. Slika 2. prikazuje plinovode, žute oznake kod svake zemlje prikazuju i interkonekcije.

**SLIKA 2: PLINSKI TRANSPORTNI SUSTAV REPUBLIKE HRVATSKE I SUSJEDNIH ZEMALJA**



Izvor: ENTSOG<sup>4</sup>

<sup>4</sup> ENTSOG, <https://transparency.entsoe.eu/#/map> (04.07.2022)

“Zemlje zapadnog Balkana nisu dobro povezane međudržavnim plinovodnim interkonekcijama. Također, njihova organizirana tržišta su nerazvijena, a postojeća tržišna likvidnost je slaba. Povećanje potrošnje prirodnog plina u regiji i daljnja plinofikacija predstavlja početak tranzicije s ugljičnog gospodarstva na gospodarstvo s niskim udjelom ugljika” (Smajla i sur. 2020:98). “Prihvaćanje izgradnje LNG terminala pod uvjetom da se ne ugrožava turizam od strane 67,5% ispitanika govori o važnosti koja se pridaje turizmu kao gospodarskoj grani. Moramo napomenuti da je na području otoka Krka turizam u prisustvu energetskih objekata u Omišlu, ali isto tako da je turizam treća gospodarska grana po zastupljenosti na otoku Krku, a ispred su građevina i trgovina. Očigledno je da postoji svijest ispitanika o negativnim posljedicama koje bi izgradnja terminala i pratećih objekata imala za turizam” (Damjanović, 2007:329). “Štoviše, potreba da tradicionalni izvoznici cijevi poput Rusija započnu razvoj skupih graničnih polja kako bi pokrili izvoz i unutarnju potražnju, mogla bi dodatno pomoći konkurentnosti LNG-a (uzimajući u obzir cijeli lanac vrijednosti) u odnosu na uvoz cijevima. Osim gospodarskih razloga, budući da se većina dosad nerazvijenih rezervi plina nalazi daleko od europskih tržišta, te kako će europska potražnja vjerojatno naglo rasti, jasno je da će LNG imati ključnu ulogu u dovođenju tog plina na tržište, kada udaljenost ili prirodne i političke prepreke onemogućuju transport cjevovodom” (Dorigoni i Portatadino, 2008, p.4).

Tehnički kapacitet bilo koje interkonekcije određuje zaduženi poslovni subjekt, odnosno operator transportnog sustava koji ima i dužnost održavati cjevovode i ulagati u njihov razvoj. Tehnički kapacitet se određuje na temelju karakteristika cjevovoda te stručnjaci na temelju svih podataka donose odluku koliko cijevi mogu podnijeti plina u kubicima, pod kojom temperaturom i pod kojim pritiskom. U pravilu je slab interes za zakupljivanjem izlaza plina iz Republike Hrvatske prema Mađarskoj, s obzirom da se u pravilu koristi obrnuti smjer prilikom dobave plina s istoka Europe. Razvoj LNG-a na Krku je tijekom travnja i svibnja 2022. godine po prvi puta doprinio situaciji da se cijela interkonekcija u potpunosti zakupi. Tvrte koje imaju licencu za obavljanje plinskog poslovanja u Republici Hrvatskoj moraju planirati navedene situacije zbog

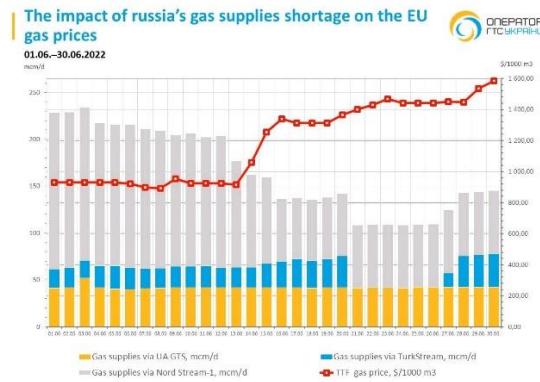
raspoloživosti dobavnog pravca plina, ali i zbog mogućnosti držanja plina u balansu. Ukoliko dođe do sve veće dinamike uvoza LNG plina putem terminala na Krku, te tvrtke iz Mađarske pokažu interes za prijevozom plina u Mađarsku, operator transportnog sustava (Plinacro) svakako treba razmišljati o proširivanju kapaciteta interkonekcije kako bi se sav plin mogao prebaciti u Mađarsku i ostale zemlje. Ista situacija je s drugom interkonekcijom koju ima Republika Hrvatska, a to je interkonekcija Rogatec koja se nalazi na granici sa Slovenijom. Međutim, to u ovome trenutku nije toliko atraktivna pravac zbog ograničenja izvoza plina iz Slovenije prema Austriji gdje se nalazi jedna od likvidnijih burza u Evropi.

### 3. Globalni trendovi na tržištu Europe i LNG terminala

„Zemlje koje imaju veliki potencijal za budući rast LNG-a uključuju: Rusiju (skupi veliki artički plin), Libiju (ovisi o tempu njezine političke ekonomske regeneracije) i Egipat (ovisi o cjenovnoj politici, političkim strategijama i fiskalnim poticajima pruža investitoru). Bolivija, Iran i Venezuela imaju dovoljno zaliha plina da opravdaju izvoz ukapljenog plina, ali politička izolacija i nedostatak pristupa najsvremenijim tehnologijama i tržištima kapitala otežat će tim zemljama razvoj funkcionalnih lanaca opskrbe LNG-a u desetljeću, osim ako ne dođe do značajne promjene u njihovom upravljanju plinom, političkim savezima i strategijama ulaganja“ (Wood, 2012:11). „Kao rezultat dramatičnih promjena na globalnom tržištu plina potaknute brzorastućim količinama fleksibilne trgovine LNG-om, stratezi Kremlja morali su ponovno procijeniti rusku izvoznu strategiju plina. Iz političke i komercijalne perspektive postajalo je sve jasnije da bi Rusija, ako želi zadržati svoj status glavnog globalnog plinskog igrača, morala igrati puno veću ulogu u poslovanju s LNG-om, kao i u plinovodu. Mnoga od glavnih tržišta plina u Aziji, na primjer Japan, Južna Koreja i Tajvan, mogu se pristupiti samo morskim putem, dok druga kao što su Kina, Indija i Vijetnam vide LNG kao temeljni dio svoje plinske strategije. Ako Rusija želi pristupiti bilo kojem ili svim tim tržištima, ona mora biti značajan LNG igrač“ (Yermakov i Sharples,

2021:4). „Međutim, gledajući širu perspektivu, američki LNG djeluje kao pokrovitelj europske energetske sigurnosti i lišava rusku vladu mogućnosti korištenja energetske ovisnosti Europe u političku prednost Rusije; svaki pokušaj Rusije da smanji opskrbu ili podigne cijene bio bi neutraliziran povećanim uvozom LNG-a. Kombinacija planiranja na razini EU-a, mjera nacionalne vlade i američkog izvoza LNG-a u biti prisiljava Rusiju da se ponaša kao normalan trgovački partner“ (Selden, 2020). „Europa je u jedinstvenoj situaciji. Kao rezultat sve manje proizvodnje u pojedinim zemljama poput Nizozemske, Njemačke, Rumunjske i Velike Britanije te sve veće potražnje za prirodnim plinom, Europa postaje sve ovisna o uvozu iz drugih zemalja. Oni se uglavnom proizvode putem mreže cjevovoda iz Rusije, Norveške i Alžira“ (Busch, 2018:17). „Fluktuacije u uvozu američkog LNG-a u zapadnoj Europi između dva scenarija Henry Hub cijena -20 % i Henry hub cijena +20 % apsorbirat će se plinovodnim plinom. Konkretno, plinovodni plin iz Sjevernog mora bit će usmjeren više u Njemačku nego u Veliku Britaniju ako se poveća uvoz LNG-a u zapadnoj Europi. Ovo je ugodna situacija za proizvođače u Sjevernom moru: njihov je plin još uvijek potreban bez obzira ako američki LNG pojeftini. Međutim, posebno je konkurentan izvoz LNG-a iz Katara i Rusije. Dakle, uz relativno nisku cijenu Henry Hub burze, američki LNG istiskuje samo male količine od drugih dobavljača LNG-a u zapadnoj Europi. Ipak, američki LNG ne izvozi se samo u zapadnu Europu i promjene u cijeni Henry Hub burze utječu na globalne tokove LNG-a, ali i dalje je Europa najfleksibilnije tržište“ (Günther, 2021:4). Slika 3. prikazuje analizu utjecaja smanjenja toka plina iz Rusije na cijenu plina u lipnju 2022.

**SLIKA 3: UTJECAJ OPSKRBE PLINA IZ RUSIJE NA CIJENU PLINA U LIPNUJU 2022.**



Izvor: TSO Ukrajina<sup>5</sup>

LNG je za balkanske zemlje jedna od sigurnijih alternativa dobavnog pravcu iz Rusije. Političke i ratne tenzije koje se gomilaju zbog rata u Ukrajini u konačnici rezultiraju nepredvidljivim skokovima u cijenama plina, ali i isporučenoj količini plina s nalazišta u Rusiji. Jednostavan primjer je vidljiv u lipnju 2022. godine, gdje je smanjeni tok plina iz Rusije gotovo u istom trenutku prouzročio rekordno visoke cijene plina na nizozemskoj burzi TTF koja je jedna od najlikvidnijih i najrelevantnijih u Europi i svijetu. Upravo slika iznad pokazuje sivom bojom ili najvećim dijelom uvoz iz Rusije putem Nord Streama 1, koji direktno opskrbljuje središnju Europu (ulazi u Njemačku) iz Rusije. Crvena linija označava cijenu po danima u lipnju 2022, siva boja promatranu količinu kroz važni plinovod iz Rusije prema Njemačkoj – Nord Stream 1. Već spomenuta nizozemska burza TTF je automatski svjedočila rekordnom porastu cijena koje su se prema nepisanom pravilu prelile na mađarski CEEGX, talijanski PSV i rumunjski BRM. Tijekom ljeta se plin utiskuje u skladišta kako bi bila spremna za zimu, jer svako skladište ima određeni kapacitet utiskivanja zbog kojega cijeli proces treba biti kontinuiran. LNG se ovako specifičnim trenutcima zaista nameće kao jedina i brza alternativa.

<sup>5</sup> TSO Ukrajina, <https://tsoua.com/en/news/> (04.07.2022)

## Zaključak

Kriza ne tržištu energenata u 2022. godini je prisutna, aktualna je i trenutno nema naznake kada će završiti i s kojim posljedicama. Sve više analitičari komentiraju kako je razdoblje energenata s niskom cijenom završilo i da je upitno kako će geopolitička situacija utjecati na ekonomske posljedice krize. Republika Hrvatska uz svoju vlastitu proizvodnju plina može zadovoljiti određene potrebe za plinom, ali navedeni plin će se i dalje prodavati po određenim tržišnim cijenama (uz moguću potporu države kućanstvima, odnosno subvenciju). Zaključak je da kao i većina europskih zemalja isključivo ovisimo o uvoznom dobavnim pravcima. Republika Hrvatska se trenutno ne nalazi na važnim dobavnim pravcima koji dolaze iz Rusije, odnosno ne prolaze važni plinovodi, ali strateški važna izgradnja LNG terminala na Krku je situacija u određenoj mjeri promijenila. Ukoliko se pogleda kapacitet i zakupljenost LNG-a na Krku može se vidjeti da do plinske godine 2027/2028 nema slobodnih kapaciteta. Određeni zakupi postoje i do kraja ovog desetljeća, što pokazuje zainteresiranost energetskih subjekata za potencijal LNG-a. Republika Hrvatska je očigledno postala izuzetno zanimljiva, jer je LNG terminal geografski dosta blizu središnjoj Europi i dvije dosta likvidne burze plina; austrijskom VTP-u i mađarskom CEEGX-u. Velika potražnja od strane inozemnih energetskih partnera, posebno mađarskih, može rezultirati prevelikom potražnjom za kapacitetima interkonekcija (poveznice plinovoda sa susjednim zemljama). Zainteresiranost ostalih zemalja u okruženju može aktualizirati spomenuti problem, te je rješenje dodatno ulaganje u kapacitete cjevovoda i izgradnju dodatnih cjevovoda s drugim zemljama. Republika Hrvatske je svakako na dobitku, jer hrvatske energetske tvrtke imaju dodatni dobavni pravac putem kojega mogu direktno dovoziti prirodni plin u Republiku Hrvatsku. Ne znači da je postignuta energetska neovisnost, ali dodatni izvor opskrbe u kriznim vremenima je više nego dobrodošao. Geopolitičke reakcije moćnih zemalja poput Rusije, koje imaju ogromne zalihe energenata i koje mogu manipulirati dobavnim količinama značajno utječu na ponudu i potražnju na burzama. Oslanjanje na isključivo jedan dobavni pravac ili oslanjanje u velikoj mjeri se u 2022. godini pokazalo kao ogromna greška svih država koje su ovisne o prirodnom plinu. Izgradnja infrastrukture za

alternativne pravce zahtjeva velike finansijske izdatke i vrijeme, a s dolaskom hladnijih vremena i povećane potrošnje prirodnog plina ne ostaje alternative i vremena. Upravo je problem što će visoku cijenu plina plaćati građani, potrošači plina za grijanje. Industrija je trenutno u velikim problemima zbog rastućih cijena, ali povećanjem cijena svojih finalnih proizvoda i usluga (outputa) će se sve preliti na teret potrošača, građana. Ograničenja prilikom istraživanja predstavlja izuzetno teško predviđanje trenda budućih cijena na europskom tržištu i dostupnosti javnih podataka poslovanja energetskih tvrtki. Buduća istraživanja trebaju obuhvatiti utjecaj sve većeg dobavnog pravca putem LNG terminala na cijenu plina ne europskim burzama i cijenu plina za kućanstva/industriju u Republici Hrvatskoj.

## Literatura

- [1] Amižić Jelović, P., Primorac, Ž. i Škurla, I. (2013): The Republic of Croatia's energy future with particular attention to protection of the Adriatic Sea. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 50 (4), (str 823-853)
- [2] Busch, T., Amro, M., & Rose, F. (2018): THE ROLE OF THE LIQUEFIED NATURAL GAS (LNG) FOR GAS SUPPLY IN EUROPE. Второй Германо-Российский студенческий форум по природному газу «Скиженный природный газ. Проблемы и пути решения»: материалы
- [3] Damjanić, Z. (2007): LOCAL CAPACITY OF CIVIL SOCIETY CONSIDERING BUILDING OF LNG TERMINAL.. Socijalna ekologija, 16. (4.), (str. 321-349)
- [4] Dorigoni, S., & Portatadino, S. (2008): LNG development across Europe: Infrastructural and regulatory analysis. Energy Policy, 36(9), (str. 3366-3373)
- [5] ENTSOG, <https://transparency.entsog.eu/#/map> (04.07.2022)
- [6] Galijot, M., Galijot, M., Kovač, S. i Krhen, H. (2021): New gas supply routes – the role of Krk LNG Terminal in diversification of Croatia's gas supplies. Nafta i Plin, 41. (167.), (str. 67-72)
- [7] Günther, M. (2021): The cost of US LNG and the effects on gas flows and gas prices in Western Europe: paper presented at 2021 International Conference on Climate and Energy Finance
- [8] LNG Hrvatska, <https://lng.hr/usluge/zakup-kapaciteta/slobodni-kapaciteti-terminala/> (29.06.2022.)
- [9] Lopac, A.A., Lopac, A.A. i Fugaš, I. (2021): Potential of the LNG fuel market and the role of the Krk terminal as a supply point. Nafta i Plin, 41. (167.), (str. 73-80)
- [10] Narodne novine, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_06\\_57\\_1156.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_06_57_1156.html) (04.07.2022.)
- [11] Palčić, M., Palčić, M., Častek, M. i Krhen, H. (2021): Technical concept of the floating LNG Terminal on the island of Krk. Nafta i Plin, 41. (167.), (str. 81-87)
- [12] Selden, Z. (2020): Taming the bear: American liquified natural gas (LNG) exports and the negation of Russian influence in Europe. Global Affairs, 6(2), (str. 149-165)

- [13] Smajla, I., Crneković, R., Karasalihović Sedlar, D. i Božić, F. (2020): POTENTIAL OF CROATIAN LIQUEFIED NATURAL GAS (LNG) TERMINAL IN SUPPLYING REGIONAL NATURAL GAS MARKETS. Rudarsko-geološko-naftni zbornik, 35 (4), (str. 93-101)
- [14] SUKAP javne objave, <https://www.sukap.plinacro.hr/pub/app/app> (04.07.2022.)
- [15] TSO Ukrajina, <https://tsoua.com/en/news/> (04.07.2022.)
- [16] Wood, D. A. (2012): A review and outlook for the global LNG trade. Journal of Natural Gas Science and Engineering, 9, (str. 16-27)
- [17] Yermakov, V., & Sharples, J. (2021): A Phantom Menace: Is Russian LNG a Threat to Russia's Pipeline Gas in Europe?. Oxford Institute for Energy Studies



# Hrvatski model uvođenja eura i njegova usporedba s modelima odabralih zemalja eurozone

Tena Ciraki<sup>1</sup>, Danijela Vakanjac<sup>2</sup>, Iva Lulić<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Veleučilište u Virovitici, Ulica Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, tena.ciraki@vuv.hr

<sup>2</sup> Veleučilište u Virovitici, Ulica Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, danijela.vakanjac@vuv.hr

<sup>3</sup> Veleučilište u Virovitici, Ulica Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, iva.lulic@vuv.hr

## Sažetak

Proces uvođenja eura kao službene valute plaćanja u Republici Hrvatskoj jedna je od najaktualnijih gospodarskih tema koja, ne samo da zaokuplja pažnju finansijskih stručnjaka i analitičara, već i samih građana Republike Hrvatske. Brojne su koristi i prednosti, ali također i nedostaci, kao i određeni troškovi, koji će nastati prilikom zamjene trenutne službene valute kune s eurom kao novom službenom valutom u zemlji. S obzirom na trenutnu situaciju povezanu s pandemijom COVID-19 virusa, i time već povećanom razinom inflacije, stvara se dojam skepticizma oko stava je li uopće pravi trenutak za uvođenje eura. Stoga se može postaviti opravdano pitanje hoće li uvođenje eura imati više koristi ili će prevladati troškovi, bilo da se radi o pojedincima, poduzećima te u konačnici i cjelokupnom gospodarstvu Republike Hrvatske. Svrha ovoga rada je dati pregled koristi i troškova uvođenja eura, kao i opisati model uvođenja eura kojega je odabrala Republika Hrvatska te ga usporediti s modelima drugih odabralih članica Europske unije. S ciljem navedenog, u radu je korištena metoda komparativne analize hrvatskog modela uvođenja eura s modelima odabralih zemalja članica europodručja, što ujedno predstavlja i praktičnu implikaciju problematike uvođenja eura. Prema navedenoj analizi autora, može se zaključiti kako je hrvatski model uvođenja eura najsličniji estonskom modelu. Također, u radu je prikazano kako bi uvođenje eura trebalo imati više koristi koje će imati dugoročni utjecaj na gospodarstvo zemlje, za razliku od troškova koji bi trebali imati trenutni i kratkoročni utjecaj na gospodarstvo zemlje.

## Ključne riječi

Hrvatski model, ERM II, euro, europodručje

## Abstract

The process of introducing euro as the official currency in the Republic of Croatia has been one of the most recent economic issues, preoccupying not only the financial experts and analysts, but also the citizens of Croatia. There are many benefits as well as disadvantages, above all related to the costs, which will occur during the process of replacing the kuna with the euro as the new official currency of the country. Due to the present situation with the COVID-19 pandemic and higher inflation rate, there is an impression of scepticism about the attitude on the moment of introduction of the euro. Hence, a justified question arises whether the euro introduction will have more benefits, or whether the costs will prevail for individuals, businesses, and Croatian economy in general. The purpose of this paper is to present the benefits and costs of euro introduction, and also to describe the model of the euro introduction chosen by the Republic of Croatia which will be compared to the models of other selected European Union members. Therefore, the paper uses the method of comparative analysis of Croatian model with the models of selected countries of the euro area, which presents a practical implications of the euro introduction issue. According to the given analysis of the authors, it can be concluded that the Croatian model of euro introduction is most similar to Estonian model. Also, the paper shows that the euro introduction should have more benefits in the long term, which will have a positive influence on the economy of the country in comparison to the costs, which should have a present and short-term effect on the country's economy.

## Keywords

Croatian model, ERM II, euro, euro area

## Uvod

Proces zamjene kune eurom u današnje je vrijeme nezaobilazna i vrlo aktualna tema svakodnevice građana u Republici Hrvatskoj. Euro kao valuta predstavlja trend koji donosi brojne utjecaje na zemlje Europske unije, čineći tako europodručje koje svojim djelovanjem ima utjecaj na globalnoj ekonomskoj razini. Zemlje koje su do sada uvele euro kao službenu valutu plaćanja u svojoj zemlji čine jedno zasebno područje plaćanja jedinstvenom valutom, a time i zajedničko gospodarstvo s ciljem međusobnih potpora. Kao valuta, euro je danas poznat na globalnoj razini te se njegova uporaba sve više i češće primjenjuje.

U skladu s navedenom temom, u radu su prikazana neka teorijska polazišta za definiranje općih pojmoveva procesa zamjene hrvatske kune eurom te je napravljena usporedba hrvatskog modela s modelima uvođenja eura odabranih zemalja članica europodručja. Također, problematika rada fokusirana je i na prednosti i nedostatke, odnosno koristi i troškove, koje za sobom povlači zamjena kune za euro na gospodarstvo RH, uzimajući za primjer implikacije koje je promjena valute imala na gospodarstva zemalja koje su već prethodno uvele euro kao službenu valutu.

Svrha ovoga rada je dati pregled koristi i troškova koje proizlaze iz procesa uvođenja eura u RH, kao i opisivanje modela uvođenja eura kojega je RH odabrala, za što će se napraviti komparativna analiza s ostalim odabranim zemljama članicama europodručja. Procjena koristi i troškova, koje za sobom može prouzročiti uvođenje eura, napravljena je temeljem prethodnih analiza implikacija uvođenja eura u odabranim zemljama europodručja (eurozone), a čija gospodarstva imaju sličnosti s gospodarstvom RH ili su na neki način povezana. U navedenom se ogleda i doprinos ovoga rada koji se odnosi na predviđanja o potencijalnim koristima i troškovima samog procesa uvođenja eura na gospodarstvo Republike Hrvatske.

## 1. Hrvatski model zamjene nacionalne valute eurom

Euro kao valuta predstavlja jednu od najjačih svjetskih valuta koje se koriste na međunarodnim finansijskim tržištima. Europodručje čine države članice Europske unije koje koriste euro kao svoju službenu valutu, a trenutno ga čine 19 zemalja članica

s otprilike 340 milijuna ljudi, dok će se RH početkom 2023. godine priključiti europodručju i time postati 20. zemlja članica.<sup>1</sup>

Samim ulaskom u Europsku uniju 1. srpnja 2013. godine Republika Hrvatska postala je 28. punopravna članica EU i time se obvezala uvesti euro kao službenu valutu plaćanja nakon ispunjenja svih potrebnih uvjeta, odnosno postati članicom Europske monetarne unije (EMU) – europodručja, odnosno zemalja EU koje koriste euro kao službenu valutu zemlje. Službene pripreme za uvođenje eura započele su 2017. godine kada je središnja banka u Hrvatskoj izradila analizu ekonomskih koristi i troškova uvođenja eura kao nove nacionalne valute u zemlji, a koja je pokazala kako bi koristi znatno premašile troškove i nedostatke.

Trenutna službena valuta kao osnovno sredstvo plaćanja u RH je hrvatska kuna (HRK), iako je korištenje eura i prilagođavanje na euro već naveliko prisutno, što se ogleda u činjenici kako su neka poduzeća već i prije zakonske obveze počela iskazivati cijene svojih proizvoda i usluga u eurima, odnosno dvojno iskazivanje cijena u kunama i u eurima, prije nastupanja zakonske obveze od rujna 2022. godine, što predstavlja jedan segment plana uvođenja eura. Cijeli proces uvođenja eura (zamjene hrvatske kune) kao službene valute traje do 1. siječnja 2023. godine kada će euro postati zakonsko sredstvo plaćanja u RH, a prikaz dvojnih cijena omogućuje građanima RH lakše privikavanje na novu valutu plaćanja. Uvođenjem eura kao službene valute RH postaje punopravnom članicom Europske monetarne unije.

Također, u RH je već izražena pojava eurizacije – pojam kojega ekonomisti koriste kako bi označili stanje gospodarstva u kojemu je euro preuzeo jednu ili više funkcija novca od domaće valute, što praktički već podrazumijeva proces istiskivanja domaćeg novca iz upotrebe (Tica i sur. 2016). Navedeno se ogleda u preuzimanju funkcije sredstva plaćanja koja je usko povezana s funkcijom mjere vrijednosti gdje se cijene nekretnina, automobila i ostalih stvari izražavaju u eurima. Također, funkcija štednje, kao i funkcija sredstva odgođenih plaćanja dobrim dijelom je preuzela funkcije domaće valute s obzirom da je većina depozita i kredita u RH u eurima ili uz valutnu klauzulu u eurima.<sup>2</sup>

Pored navedenog, RH je morala zadovoljiti kriterije konvergencije koji se ostvaruju u sljedećim područjima: stabilnost cijena, državne financije (javni dug i proračunski deficit), tečaj i dugoročne kamatne stope.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Europodručje. European Commission

<sup>2</sup> HNB Bilten br. 275 (2022)

<sup>3</sup> Konvergencijski kriteriji za uvođenje eura nazivaju se još i kriteriji iz Maastrichta prema nizozemskom gradu Maastrichtu gdje su ih članice EU 1991. godine definirale i

Prema Vakanjac i sur. (2022) Hrvatska zadovoljava uvjet stabilnosti cijena, uvjet proračunskog deficit-a, uvjet javnog duga te uvjet dugoročne kamatne stope, što je sve u propisanim granicama ili uz iznimku zbog izvanrednih okolnosti privremenog karaktera, dok jedini kriterij koji formalno nije ispunjen predstavlja tečaj, što se odnosi na vremenski rok proveden u fazi tečajnog mehanizma (ERM II).

Europska komisija je prema posljednjem Izvješću o konvergenciji Europske središnje banke (ESB) od 1. lipnja 2022. godine donijela Odluku prema kojoj potvrđuje kako je RH spremna za uvođenje eura, i to prema planiranom datumu od 1. siječnja 2023. godine, budući da ispunjava sva četiri konvergencijska kriterija te je postignuta potpuna razina usklađenosti zakonodavstva RH sa zahtjevima Ugovora o Europskoj uniji i Statutom Europskog sustava središnjih banaka.<sup>4</sup> Prije donošenja navedene Odluke najveće nedoumice nastale su oko ispunjenja kriterija koji se odnosi na stabilnost cijena, s obzirom da novonastale uvjete i poremećaje na svjetskim tržištima, a koji su utjecali na porast razine cijena u RH. Tako je analiza Europske središnje banke prikazana u Izvješću o konvergenciji od 1. lipnja 2022. godine utvrdila kako je razina inflacije u RH ipak bila u zadanom okviru budući da su Malta i Portugal, dvije zemlje s najnižom inflacijom, bile izuzete iz izračuna prosječne razine inflacije u EU zbog netipičnog odstupanja. Također, u navedenom Izvješću ESB je dala određene preporuke u pogledu inflacije i potrebne provedbe strukturnih reformi u svrhu sprječavanja pretjeranog pritiska cijena i makroekonomskih neravnoteža potaknutih ratnom situacijom na europskom području i time uzrokovanim pogoršanjem na opskrbnim tržištima.<sup>5</sup>

RH će tako zamjenu hrvatske kune eurom napraviti prema unaprijed definiranom planu, i to od 1. siječnja 2023. godine te prema definiranom fiksnom tečaju konverzije koji iznosi 1 EUR = 7,53450 HRK.<sup>6</sup> Kako bi poslovni subjekti bili pravovremeno informirani o aktivnostima i prilagodbama koje ih očekuju u procesu zamjene valuta, Ministarstvo gospodarstva RH oformio je Koordinacijski odbor za prilagodbu gospodarstva i zaštitu potrošača, koji je potom izdao dokument pod nazivom Smjernice za prilagodbu gospodarstva u procesu zamjene hrvatske kune eurom.<sup>7</sup>

Prema donesenim Smjernicama hrvatski model zamjene nacionalne valute eurom obuhvaća tri ključna razdoblja:

1. pripremno razdoblje,
2. razdoblje dvojnog optjecaja te
3. razdoblje nakon završetka dvojnog optjecaja.

Ukratko, 4 mjeseca prije uvođenja eura obvezno je dvojno iskazivanje cijena, u kunama i u eurima, koje traje punih godinu dana nakon uvođenja eura, odnosno do kraja 2023. godine. Razdoblje od dana uvođenja eura, pa narednih 14 dana je razdoblje dvojnog optjecaja dviju valuta. Prvih 6 mjeseci od uvođenja eura, staru valutu kunu će biti moguće zamijeniti bez naknade, a narednih 6 mjeseci uz naknadu, dok će se nakon proteka roka od godinu dana kuna moći zamijeniti samo u središnjoj banci, odnosno HNB-u, i to kovanice u roku od 3 godine od uvođenja eura, a novčanice uz neograničeni rok.<sup>8</sup> Trenutno se RH nalazi u prvom, odnosno pripremnom razdoblju procesa zamjene hrvatske kune eurom. Navedeno razdoblje, kao i sljedeća dva razdoblja, detaljnije su pojašnjena u narednim potpoglavljima.

### **1.1. *Pripremno razdoblje***

Prvo razdoblje kojim započinje proces zamjene hrvatske kune eurom je pripremno razdoblje koje podrazumijeva da se za vrijeme trajanja tog razdoblja gospodarstvo, institucije i svi subjekti pripremaju za trenutak uvođenja eura, a to podrazumijeva korake poput pripreme za dvojni optjecaj dviju valuta, dvojno iskazivanje cijena u obje valute, opskrbu gotovim novcem nove valute (novčanice i kovanice eura), prilagodbu računovodstvenih programa svakog pojedinog subjekta, informativne aktivnosti usmjerene na javnost i ostale pripremne aktivnosti.

Početak pripremnog razdoblja je 6 mjeseci od definiranog datuma uvođenja eura, a započinje spomenutom Odlukom Vijeća EU da RH uvodi euro te utvrđivanjem fiksнog tečaja konverzije. Tim događajem Vlada RH službeno određuje datum uvođenja eura, kao i fiksni tečaj konverzije te utvrđuje datume početka i završetka dvojnog optjecaja dviju valuta, kao i datume početka i završetka dvojnog iskazivanja cijena.<sup>9</sup> Prema Smjernicama za prilagodbu

dogovorile (Convergence criteria for joining. European Commission)

<sup>4</sup> Proposal for a Council decision on the adoption by Croatia of the euro on 1 January 2023 (2022). European Commission

<sup>5</sup> Izvješće o konvergenciji, lipanj 2022. Europska središnja banka / Eurosustav

<sup>6</sup> Zamjena hrvatske kune eurom. Euro – naš novac

<sup>7</sup> Smjernice za prilagodbu gospodarstva u procesu zamjene hrvatske kune eurom (2022). Ministarstvo gospodarstva RH.

<sup>8</sup> Zamjena hrvatske kune eurom. Euro – naš novac

<sup>9</sup> Nacionalni plan zamjene hrvatske kune eurom (2020). Vlada RH – Hrvatska narodna banka

gospodarstva u procesu zamjene hrvatske kune eurom, pripremno razdoblje zamjene nacionalne valute eurom obuhvaća sljedeće radnje:

1. prilagodbu finansijskog i računovodstvenog sustava,
2. prilagodba informacijskih sustava,
3. upravljanje gotovim novcem,
4. osposobljavanje i upoznavanje radnika s nastalim promjenama u finansijsko-računovodstvenom i informacijskom sustavu te
5. informiranje krajnjih korisnika o nastalim promjenama.<sup>10</sup>

Prema Nacionalnom planu zamjene hrvatske kune eurom kojega je definirao HNB, pripremno razdoblje obuhvaća i sljedeće detaljno razrađene aktivnosti:

1. javna kampanja kojom se građani pozivaju na dobrovoljno pohranjivanje gotovog novca u kunama na svoje račune u poslovnim bankama te osvještavanje građana kako nema potrebe za samoinicijativnim pretvaranjem kuna u eure prije službene zamjene valuta, nego će se to izvršiti automatski ukoliko su sredstva na računu,
2. započinjanje razdoblja dvojnog iskazivanja cijena proizvoda i usluga,
3. HNB počinje opskrbljivati banke novčanicama i kovanicama eura,
4. banke počinju opskrbljivati gotovim novcem eura FINA-u, Hrvatsku poštu i poduzeća.<sup>11</sup>

Sve prethodno navedene aktivnosti obavljaju se unutar 6 mjeseci koliko traje pripremno razdoblje, s time da je zadan točan vremenski okvir za provođenje svake od aktivnosti. Tako primjerice HNB treba početi opskrbu banaka novčanicama eura 4 mjeseca prije uvođenja eura (što predstavlja datum 1. rujna 2022. godine), dok ih kovanicama eura počinje opskrbljivati 3 mjeseca prije uvođenja eura, odnosno mjesec dana nakon što je započela opskrbu s novčanicama eura, tj. 1. listopada 2022. godine. Financijska agencija (FINA), Hrvatska pošta (HP), i svi ostali poslovni subjekti, opskrbuju se gotovim novcem eura otprilike mjesec dana prije samog uvođenja eura.

## 1.2. Razdoblje dvojnog optjecaja

Drugo razdoblje u procesu zamjene hrvatske kune eurom predstavlja razdoblje dvojnog optjecaja dviju valuta – kune i eura. Ovo razdoblje slijedi nakon pripremnog razdoblja, a prethodi razdoblju nakon završetka dvojnog optjecaja. Razdoblje dvojnog optjecaja počinje datumom uvođenja eura i traje svega 2 tjedna (14 dana) od datuma uvođenja eura. Konkretni datum početka dvojnog optjecaja službeno je 1. siječnja 2023. godine te traje do zaključno s 14. siječnja 2023. godine. Ovo razdoblje podrazumijeva da se u tom periodu istodobno mogu koristiti i hrvatska kuna i euro kao zakonsko sredstvo plaćanja u gotovinskim transakcijama. Točnije, za vrijeme razdoblja dvojnog optjecaja građani će još uvijek moći koristiti hrvatske kune prilikom gotovinskih transakcija te će si tim procesom moći zamijeniti (konvertirati) ostatak hrvatskih kuna za euro.<sup>12</sup>

Prema Nacionalnom planu zamjene hrvatske kune eurom za vrijeme razdoblja dvojnog optjecaja provodit će se sljedeće aktivnosti:

1. fizička zamjena novčanica i kovanica hrvatske kune za eure u poslovcicama FINA-e, HP-a i u bankama, i to bez plaćanja naknade za konverzije,
2. dvotjedni dvojni optjecaj u kojemu će i hrvatska kuna i euro imati status službene valute, odnosno zakonskog sredstva plaćanja,
3. u bankama se kune na računima automatski pretvaraju u eure,
4. svi krediti koji su nominirani u kunama smatrati će se kreditima u eurima te
5. danom završetka dvojnog optjecaja euro postaje jedina zakonska valuta plaćanja u RH.<sup>13</sup>

Za navedene aktivnosti svaki od poslovnih subjekata priprema se prema javno objavljenim smjernicama i uputama državnih institucija te planira i organizira svoje resurse kako bi uspješno odradio i premostio ovo kratko vremensko razdoblje dvojnog optjecaja dviju valuta. Ovo razdoblje najlakše će premostiti sami građani kojima će se proces bezgotovinske zamjene valute odvijati automatski, dok će gotovinski biti potrebno samo položiti novce u banku ili platiti transakciju bilo kojem poslovnom subjektu, za što će građanima ostatak gotovine biti vraćen u novoj službenoj valuti – euru.

<sup>10</sup>Smjernice za prilagodbu gospodarstva u procesu zamjene hrvatske kune eurom (2022). Ministarstvo gospodarstva RH.

<sup>11</sup>Nacionalni plan zamjene hrvatske kune eurom (2020). Vlada RH – Hrvatska narodna banka

<sup>12</sup>Smjernice za prilagodbu gospodarstva u procesu zamjene hrvatske kune eurom (2022). Ministarstvo gospodarstva RH.

<sup>13</sup>Nacionalni plan zamjene hrvatske kune eurom (2020). Vlada RH – Hrvatska narodna banka

### **1.3. Razdoblje nakon završetka dvojnog optjecaja**

Posljednje razdoblje u procesu zamjene hrvatske kune eurom predstavlja razdoblje nakon završetka dvojnog optjecaja. Ovo razdoblje počinje 2 tjedna (14 dana) nakon trenutka uvođenja eura, odnosno protekom razdoblja dvojnog optjecaja koje mu prethodi. Prema Nacionalnom planu zamjene hrvatske kune eurom razdoblje nakon završetka dvojnog optjecaja vremenski se može podijeliti na dvije podfaze, ovisno o aktivnostima koje će se provoditi nakon završetka razdoblja dvojnog optjecaja, i to:

1. prvo razdoblje nakon završetka dvojnog optjecaja koje traje prvih 6 mjeseci nakon uvođenja eura, a u kojem poslovnice FINA-e i HP-a prestaju pružati uslugu konverzije hrvatske kune za eurom, dok banke imaju pravo zaračunati građanima naknadu za uslugu konverzije hrvatske kune u euro te
2. drugo razdoblje nakon završetka dvojnog optjecaja koje traje 12 mjeseci nakon uvođenja eura, a u kojem banke u potpunosti prestaju pružati uslugu konverzije hrvatske kune u euro, pa čak i uz naknadu, zamjena gotovog novca bit će moguća samo kod HNB-a bez naknade, i to bez vremenskog ograničenja za novčanice, ali uz vremensko ograničenje za kovanice na period od tri godine od dana uvođenja eura.<sup>14</sup>

S danom početka ovog razdoblja, odnosno nakon 14. siječnja 2023. godine, euro ostaje jedino službeno zakonsko sredstvo plaćanja u RH.

## **2. Modeli uvođenja eura odabranih zemalja članica europodručja**

U nastavku rada analizirani su modeli uvođenja eura odabranih zemalja članica europodručja, odnosno zemalja u kojima je euro već neko vrijeme službena valuta zemlje. S obzirom na sličnosti u obilježjima gospodarstva s gospodarstvom RH odabранe su Slovenija i Estonija te Njemačka čije gospodarstvo već više desetljeća ima veliki utjecaj na gospodarstvo RH. Neke su zemlje euro prihvatile lakše, neke malo teže,

no samo uvođenje eura kao valute ima svoj učinak na cijelokupno gospodarstvo zemlje što će ubrzo osjetiti i RH. Slijedom navedenog, u nastavku je opisano kakav utjecaj je imao euro te koje su se zemlje bolje prilagodile i iskoristile prednosti koje im je navedena valuta donijela. Također, opisana je prilagodba gospodarstva i poboljšanje koje je euro donio zemljama kao što su Njemačka i Nizozemska. Na osnovu načina na kojima je euro dao doprinos navedenim zemljama te koje su zemlje imale stagnaciju ili pad gospodarstva, kao i na osnovu trenutne gospodarske situacije, za RH postoje brojna predviđanja, no u skoroj budućnosti će se očitovati realno gospodarsko stanje nakon promjene valute, odnosno zamjene hrvatske kune eurom.

### **2.1. Slovenski model uvođenja eura**

Slovenija je podnijela zahtjev za uvođenje eura kao službenu valutu svoje zemlje što joj je Europska komisija odobrila 11. srpnja 2006. godine, dok je već sljedeće godine postala članica europodručja, odnosno s 1. siječnja 2007. godine euro je u Sloveniji postao zakonsko sredstvo plaćanja zamjenivši dotadašnju nacionalnu valutu – slovenski tolar (SIT) prema tečaju za konverziju 1 EUR = 239,640 SIT.<sup>15</sup>

Od dana uvođenja eura u Sloveniji euronovčanice i eurokovance su trebale biti dostupne u cijeloj državi te su banke u skladu s tim ispunile potrebne uvjete i opskrbile trgovine na malo i poduzeća dijelom natiskane gotovine što je bilo utvrđeno u smjernicama Europske središnje banke.<sup>16</sup> Prema navedenim smjernicama Središnja banka Slovenije počela je početkom prosinca 2006. godine prodavati komplete za upoznavanje euro kovanica osobama koji su vješti u rukovanju gotovinom, a nekoliko dana nakon toga i široj javnosti. Time je zamjena valuta u Sloveniji protekla brzo i bez poteškoća, s obzirom da su svi javno dostupni bankomati i prodajna mjesta bili opskrbljeni gotovinom u eurima, a sama vrijednost euro novčanica bila je veća od vrijednosti slovenskog tolara.<sup>17</sup>

Nakon 2 tjedna dvojnog optjecaja valuta, u Sloveniji je s 15. siječnja 2007. godine euro jedino službeno sredstvo plaćanja u zemlji, dok je rok za zamjenu kovanica slovenskog tolara bio ograničen do 31. prosinca 2016. godine (10 godina od uvođenja eura), a

<sup>14</sup>Nacionalni plan zamjene hrvatske kune eurom (2020). Vlada RH – Hrvatska narodna banka

<sup>15</sup>Slovenia and the euro. European Commission

<sup>16</sup>Smjernica Europske središnje banke od 14. srpnja 2006. o određenim pripremama za prelazak na gotovinu eura te o

predopskrbi i posrednoj predopskrbi euronovčanicama i eurokovanicama izvan europodručja (ESB/2006/9)

<sup>17</sup>Slovenija (od 1. siječnja 2007). Europska središnja banka / Euroustav

za novčanice bivše valute nema definiranog roka zamjene te se i danas mogu zamijeniti u središnjoj banci Slovenije.<sup>18</sup>

Tadašnji guverner Središnje banke Slovenije, Mitja Gaspari, kao jedan od najvećih nedostataka i problema prilikom uvođenja eura u Sloveniji naveo je problem zaokruživanja cijena prilikom preračunavanja u eure, s obzirom da je prema slovenskom modelu uvođenja eura bilo gotovo nemoguće izbjegći postupak „dodavanja na cijenu“ prilikom konverzije u drugu valutu, za što je Banka Slovenije u fazi dvojnog iskazivanja cijena svakom kućanstvu osigurala besplatne kalkulatori za preračunavanje cijena, čime se nastojala izbjegći mogućnost da se pojedini sudionici na tržištu ne pridržavaju utvrđenog fiksnog tečaja konverzije.<sup>19</sup>

Na osnovu slovenskog primjera uvođenja eura moglo se pretpostaviti kako bi se i svaka naredna zemlja koja bude uvodila euro mogla susresti s tim problemom. Navedeno je uvažila i Hrvatska s obzirom da se u okviru svog modela uvođenja eura odlučila na obvezu dvojnog iskazivanja cijena kako bi što više smanjila potencijalno zaokruživanje cijena na veći iznos.

Prema analizi Pufnik (2018) o učincima uvođenja eura na kretanje cijena i percepcije inflacije u zemljama europodručja, uvođenje eura u Sloveniji u početku se odrazilo na blagi porast percipirane inflacije.<sup>20</sup> Nakon prvog polugodišta od razdoblja kada je Slovenija ušla u europodručje, došlo je do snažnog porasta službene razine inflacije, no najveći uzrok tomu zapravo je bilo poskupljenje sirove nafte i drugih sirovina na svjetskoj razini, kao i povećanje domaće potražnje za tim dobrima. Na kretanje percipirane inflacije u Sloveniji je pozitivno djelovala činjenica kako su građani bili dobro informirani i upozoravani na potencijalno prekomjerno povećanje cijena pojedinih proizvoda i to po iskustvu zemalja koje su u prošlosti prošle postupak konverzije nacionalne valute eurom.

Kao i u vrijeme kada je Slovenija uvodila euro, tako je i trenutna situacija na globalnoj, a pogotovo europskoj razini, vrlo nestabilna i neizvjesna, vjerojatno i u većem obimu, što se ogleda u činjenici kako druge vanjske okolnosti utječu na povećanje razina cijena u RH, a na koje sama država ne može utjecati, s obzirom na velike poremećaje na globalnim

tržištima uslijed ratnih zbivanja na europskom području te najavi nadolazeće recesije.

## 2.2. *Estonski model uvođenja eura*

Kao što je i Slovenija podnijela zahtjev za uvođenjem eura, tako je i Estonija ispunila sve potrebne uvjete te podnijela zahtjev kojega je Europska komisija odobrila 13. srpnja 2010. godine, te se 1. siječnja 2011. godine Estonija priključila europodručju. Dotadašnja valuta Estonije bila je kruna koja se konvertirala u euro prema tečaju 1 EUR = 15,6466 EEK.<sup>21</sup> Estonija se također odlučila na rok od 2 tjedna u kojem su obje valute istovremeno bile u optjecaju, banke i poslovni subjekti primali su i tolar i euro, dok se sav povrat gotovinskog novca građanima odvijao u eurima.<sup>22</sup>

No, razdoblje koje je prethodilo procesu uvođenja eura u Estoniji nije proteklo bez poteškoća. Prema Čorić i Mesić (2012) najveći problem s kojim se Estonija suočila u cijelokupnom procesu uvođenja eura dogodio se još u konvergencijskom razdoblju prilikom ispunjavanja kriterija stabilnosti inflacije, s obzirom da su inflacijska kretanja „zadržala“ Estoniju gotovo punih šest godina u fazi tečajnog mehanizma. Autori navode kako je problem inflacije u Estoniji bio prouzročen visokim stopama rasta BDP-a što je rezultiralo „pregrijavanjem“ ekonomije, a navedenom je doprinijela i svjetska ekonomska kriza 2008. godine kroz rast trošarina i cijena robe na svjetskom tržištu, dok se Estonija istovremeno suočila i sa znatnim porastom domaće potražnje.

Iako je u Izvješću Europske komisije o napretku kandidata za ulazak u europodručje utvrđeno da Estonija ispunjava sve konvergencijske kriterije, i sama Europska središnja banka posumnjala je u sposobnost održivosti dugoročne stabilnosti niske stope inflacije u Estoniji upravo zbog navedenog problema s postizanjem stabilnosti inflacije još za vrijeme konvergencije (Gallagher, 2010).

No, nakon službenog odobrenja EK za uvođenje eura u srpnju 2010. godine, u Estoniji je 15. siječnja 2011. godine kruna prestala biti zakonsko sredstvo plaćanja te je euro postao jedina službena valuta zemlje. Mogućnost zamjene novčanica bez naknade

<sup>18</sup>Slovenia and the euro. European Commission

<sup>19</sup>Gaspari o uvođenju eura u Sloveniji: Imali smo povećanje inflacije do 7-8 posto (2022). Intervju za N1 Hrvatska.

<sup>20</sup>Pojam "percipirana inflacija" označava subjektivnu procjenu potrošača o porastu razine cijena koja se izračunava na osnovi rezultata anketa koje se provode na potrošačima/gradjanima. Pored stvarne inflacije, percipirana inflacija predstavlja važan podatak

nositeljima monetarne politike budući da se radi o formiranju očekivanja građana o budućoj inflaciji, a koja u konačnici predstavljaju važnu odrednicu stvarne stope buduće inflacije (Fioretti i sur. 2021)

<sup>21</sup>Estonia and the euro. European Commission

<sup>22</sup>Estonija (od 1. siječnja 2011). Europska središnja banka / Eurosustav

bila je u svim bankarskim i finansijskim institucijama tj. u svim institucijama koje imaju ulogu pružanja gotovinskih usluga, dok je u središnjoj banci moguće i danas promijeniti krune za euro s obzirom na neograničeni rok za zamjenu i novčanica i kovanica estonske krune. Cijene su se od 1. srpnja 2010. godine prikazivale u obje valute, u krunama i eurima, što je bilo pogodno za potrošače kako bi lakše uspjeli usporediti proizvode ili usluge te steći pojam o vrijednost nove valute, dok je estonska javnost dobila pravovremene i praktične informacije o novouvedenoj valuti putem raznih televizijskih programa, letaka, plakata, sportova i drugih promidžbenih i besplatnih materijala.<sup>23</sup>

Prema analizi Pufnik (2018) o učincima uvođenja eura na kretanje cijena i percepcije inflacije u zemljama europolučja, Estonija se kao jedina od novijih zemalja koje su pristupile europolučju svrstava u zemlje u kojima je zabilježen znatan rast percipirane inflacije, unatoč uvjetima relativno stabilne inflacije. Iako je dobra informiranost građana Slovenije pozitivno utjecala na kretanje percipirane inflacije, u Estoniji nije bila takva situacija, budući da je u Estoniji došlo do značajnog porasta percipirane inflacije usprkos visokoj informiranosti građana o potencijalnom prekomjernom porastu cijena pojedinih proizvoda (Jemec, 2010).

Na osnovu ove razlike percepcije građana na primjeru Estonije može se prepostaviti kako će se ona pojavit i u RH. S obzirom na globalne tržišne poremećaje koji utječu na povećanje razine cijena uslijed procesa uvođenja eura u RH, razinu percipirane, kao i službenu razinu inflacije u RH, bit će moguće vidjeti jedino protekom vremena nakon uvođenja eura.

### **2.3. Njemački model uvođenja eura**

Njemačka je jedna od država osnivača Europske unije od 1957. godine. Euro je prihvatile kao valutu od samog početka kada je uveden 1999. godine kao obračunska valuta, dok je gotovina u optjecaj puštena početkom 2002. godine.<sup>24</sup> Prije uvođenja eura, globalno poznata i konvertibilna valuta bila je njemačka marka koja se mijenjala za euro prema tečaju 1 EUR = 1,95583 DEM (njemačkih maraka).<sup>25</sup>

Iako je prošlo više od 20 godina od službenog optjecaja gotovine eura kao službene valute u Njemačkoj, prema podacima njemačke središnje banke

(Deutsche Bundesbank) krajem 2019. godine, Nijemci još uvijek čuvaju svoju bivšu nacionalnu valutu, njemačku marku, u procijenjenoj vrijednosti 12,46 milijardi maraka (6,37 milijardi eura), dok su u optjecaju najviše ostale novčanice u apoenima od 100, 500 i 1.000 njemačkih maraka.<sup>26</sup> Najveća količina njemačkih maraka povučena je početkom uvođenja eura, s tim da za razliku od nekih zemalja gdje postoji određeni rok zamjene valute, u Njemačkoj nema vremenskog ograničenja, za što je i tečaj konverzije ostao fiksan.<sup>27</sup>

Njemačka marka oduvijek je u povijesti imala veliki značaj te se smatra valutom koja je otvorila put konkurentnosti njemačkog gospodarstva. Iz navedenog se može zaključiti kako Njemačka, iako je euro kao službenu valutu uvela prije više od dva desetljeća, još uvijek ima problema sa promjenom bivše nacionalne valute. Iako građani kao službeno sredstvo plaćanja koriste euro, svoju staru valutu marku nisu u potpunosti zamijenili novom, najvjerojatnije iz razloga što vrijednost njemačke marke nije samo brojčana vrijednost, već zaštitni znak svega onog što njemačko gospodarstvo predstavlja te da je upravo ta marka otvorila put k poboljšanju i stabilnosti gospodarstva kakvo je danas: bogato, jako, stabilno i razvijeno.

Prema istraživanju njemačkog instituta Centar za europske politike kojega su proveli istraživači Gasparotti i Kullas (2019) pokazalo se kako su Njemačka i Nizozemska jedine zemlje koje su ozbiljnije profitirale od uvođenja eura. Obje zemlje, koje su jedne od osnivača Europske unije sredinom 20. stoljeća, također su zemlje koje su euro uvele od samog početka njegovog postojanja kao gotovinske valute, odnosno 2002. godine. Za razliku od ostalih zemalja koje su imale poteškoća, ove zemlje imale su veliku korist od uvođenja eura, poput naglog procvata kredita i investicija zbog niskih kamatnih stopa. Također, u razdoblju globalne financijske krize 2008. godine Njemačka i Nizozemska su se brzo prilagodile, dok su Grčka, Irska, Španjolska, Portugal i Cipar zatražili financijsku pomoć Europske unije zbog pada gospodarstva te nedostatka financijskih sredstava. Zaključak istraživanja koje je promatrao promjenu razine BDP-a po glavi stanovnika od trenutka uvođenja eura, pokazalo je kako su od trenutka uvođenja eura njemački građani bogatiji za 23.000 eura, a Nizozemci za 21.000 eura, dok su Talijani i Francuzi uvođenjem eura oslabili, i to za 74.000 eura Talijani, odnosno za

<sup>23</sup>Estonija (od 1. siječnja 2011). Europska središnja banka / Eurosustav

<sup>24</sup>Naš novac. Europska središnja banka / Eurosustav

<sup>25</sup>Germany and the euro. European Commission

<sup>26</sup>In deutschen Schubladen liegen noch mehr als zwölf Milliarden D-Mark (2019). Spiegel Wirtschaft

<sup>27</sup>Germany and the euro. European Commission

56.000 eura Francuzi. Međutim, potrebno je istaknuti i činjenicu kako na gospodarstvo pojedine zemlje ne utječe samo službena valuta, nego i brojni drugi čimbenici, vanjski i unutarnji, a koji u navedenom istraživanju nisu bili uključeni.

Iz navedenog se može zaključiti kako je gospodarstvo svake zemlje zasebno te kako je euro nekima donio pozitivne financijske aspekte dok se na drugima negativno odrazilo, ne samo na građane, nego i na cijelokupno gospodarstvo. Također, tijekom vremena nekim je zemljama valutna unija ipak donijela više koristi nego štete, iako je i to proces koji protekom vremena te uslijed neizvjesnih promjena uvjeta na tržištu može varirati.

#### **2.4. Usporedba hrvatskog modela uvođenja eura s modelima odabralih zemalja europolodručja**

Uzimajući u obzir navedena obilježja modela zamjene nacionalne valute eurom odabralih zemalja članica europolodručja, može se zaključiti kako je Hrvatska kreirala model zamjene nacionalne valute eurom najsličniji estonskom modelu, uvezvi pritom u obzir prijašnja iskustva, načine i strategije drugih zemalja koje su već prošle proces zamjene nacionalne valute. Sličnost s estonskim, ali i slovenskim modelom, očituje se kroz uvođenje mjere dvojnog iskazivanja cijena nekoliko mjeseci prije i 12 mjeseci poslije uvođenja eura, kao i dvotjednom periodu dvojnog optjecaja valuta od dana uvođenja eura te neograničenom vremenskom periodu za zamjenu novčanica bivše nacionalne valute. Također, sličnost s estonskim modelom ogleda se i u načinu zamjene valuta. Tako se u Estoniji nacionalna valuta kruna mogla zamijeniti u gotovo svim finansijskim i bankarskim ustanovama koje pružaju gotovinsko plaćanje, dok će prema hrvatskom modelu zamjena kune u euro biti moguća u poslovnicama FINA-e, HP-a i svim poslovnim bankama te u središnjoj banci. S obzirom da hrvatski model zamjene nacionalne valute eurom ima najviše sličnosti s estonskim, može se izraziti nada kako će i Hrvatska, kao i Estonija, uvesti euro bez prevelikih poteškoća te dugoročno imati više koristi nego troškova kada je u pitanju zamjena nacionalne valute eurom.

Na osnovu primijenjene metode komparativne analize hrvatskog modela uvođenja eura s modelima odabralih zemalja članica europolodručja, izrađena je usporedba koja se temelji na sljedećim ključnim elementima: datum uvođenja eura, razdoblje dvojnog iskazivanja cijena uoči i nakon zamjene nacionalne valute eurom, razdoblje dvojnog optjecaja valuta

(nacionalna valuta i euro), rok zamjene nacionalne valute eurom nakon uvođenja eura kao službene valute zemlje, službena razina inflacije te kretanje percipirane inflacije i u konačnici informiranost građana o analiziranoj tematici. Navedeno je prikazano u Tablici 1.

**TABLICA 1: USPOREDBA MODELA UVODENJA EURA ODABRANIH ZEMALJA ČLANICA EUROPODRUČJA**

Element analize	Hrvatska	Slovenija	Estonija	Njemačka
Datum uvođenja eura	01.01.2023.	01.01.2007.	01.01.2011.	01.01.2002.
Dvojno iskazivanje cijena	DA	DA	DA	-
Razdoblje dvojnog optjecaja	2 tjedna	2 tjedna	2 tjedna	-
Rok zamjene nacionalne valute	Kovanice - 3 god., novčanice - neograničen	Kovanice - 10 god., novčanice - neograničen	Neograničen	Neograničen
Razina inflacije	Porast razine inflacije prije uvođenja eura	Porast razine inflacije, blagi rast percipirane inflacije	Stabilna razina inflacije, rast percipirane inflacije	Stabilna razina inflacije
Informiranost građana	DA, informiranje šire javnosti	DA, informiranje šire javnosti	DA, informiranje šire javnosti	DA, uz veliki značaj njemačke marke

Izvor: Izrada autora

Najveća pažnja oko procesa uvođenja eura, a i bojazan, odnosi se na porast razine cijena, odnosno inflaciju, s obzirom na već prisutnu povećanu razinu uzrokovana drugim neizvjesnostima i šokovima na globalnoj i europskoj razini. Zbog jake trgovinske i financijske povezanosti RH s EU, doprinos vanjskih šokova za malo i otvoreno gospodarstvo poput hrvatskog je daleko od zanemarivog (Deskar-Škrbić i sur. 2020).

Tako je prilikom predviđanja kretanja percipirane inflacije koja bi se mogla dogoditi u RH nakon uvođenja eura, u obzir potrebno uzeti i ostala kretanja na tržištu, pogotovo s obzirom na trenutnu situaciju i uvjete nestabilnosti i neizvjesnosti uslijed vanjskih okolnosti koje utječu na hrvatsko gospodarstvo. Uvezvi u obzir samo proces uvođenja eura, bez trenutnih drugih vanjskih okolnosti koje utječu na porast razine cijena, na primjeru Slovenije i Estonije može se zaključiti kako je vrlo teško procijeniti stopu kretanja percipirane inflacije, posebice iz razloga što su građani Slovenije, isto kao i građani Estonije, bili vrlo dobro informirani i upozoravani na moguće prekomjerno povećanje cijena određenih proizvoda uslijed uvođenja eura te se u Sloveniji odmah u početku uvođenja eura dogodio neznatan porast percipirane inflacije, a u Estoniji značajan porast percipirane inflacije. Tek nakon šest mjeseci od uvođenja eura u Sloveniji se osjetio značajniji porast percipirane inflacije. Uzme li se u obzir kako RH nije imala toliku razinu nestabilnosti inflacije u razdoblju tečajnog mehanizma kao što je imala Estonija te da na stopu inflacije prije trenutka uvođenja eura utječu drugi čimbenici, i kako su

građanima RH u velikoj mjeri dostupni informativni materijali o potencijalnom prekomjernom povećanju cijena pojedinih proizvoda, može se očekivati kako bi u RH percipirana inflacija imala značajniju razinu, ali ne iz razloga uvođenja eura, koliko kao posljedica poremećaja na vanjskim tržištima, na koja Hrvatska ne može utjecati. Pravu razinu percipirane, kao i službenu razinu inflacije izmjerenu u RH, bit će moguće vidjeti jedino protekom vremena nakon uvođenja eura.

Također, u svrhu sprječavanja pretjeranog pritiska cijena i makroekonomskih neravnoteža potaknutih ratnom situacijom na europskom području, Hrvatska bi trebala uvažiti preporuke Europske središnje banke navedene u posljednjem Izvješću o konvergenciji iz lipnja 2022. godine te provesti potrebne strukturne reforme kako bi povećala razinu konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.

### **3. Pregled koristi i troškova uvođenja eura**

Budući da se proces uvođenja nove službene valute u gospodarstvo najviše ogleda kroz odnos koristi i troškova koje za sobom povlači, u nastavku rada detaljnije su prikazane prednosti odnosno koristi koje bi uvođenje eura donijelo za hrvatsko gospodarstvo, kao i nedostaci odnosno troškovi koji bi tim procesom nastali.

#### **3.1. Prednosti i koristi uvođenja eura za hrvatsko gospodarstvo**

Prema utvrđenoj Strategiji za uvođenje eura koju je HNB definirao, a Vlada RH donijela 2018. godine, koristi od uvođenja eura kao službene valute plaćanja u RH očituju se kroz nekoliko ključnih segmentata, i to:

1. uklanjanje valutnog rizika
2. manji trošak zaduživanja za domaće subjekte
3. smanjenje mogućnosti za izbjivanje valutne i bankovne krize
4. manji transakcijski troškovi
5. smanjenje naknada plaćanja
6. poticaj međunarodnoj razmjeni i jačanju konkurentnosti te
7. mogućnosti pristupa europskim mehanizmima financijske pomoći.<sup>28</sup>

Uklanjanje valutnog rizika u gospodarstvu predstavlja prvi i najvažniji pozitivni učinak zamjene

hrvatske kune eurom s obzirom na trenutnu izrazitu izloženost valutnog tečaja koja se očituje u neusklađenosti valutnih pozicija imovine i obveza brojnih sudionika različitih gospodarskih sektora. Uvođenjem eura valutni rizik nestaje jer time sav dug u eurima, odnosno ugovoren uz valutnu klauzulu u eurima, postaje dug u domaćoj valuti. Sljedeći pozitivni učinak predstavlja manji trošak zaduživanja za domaće subjekte jer se uvođenjem eura kamatne stope RH približuju kamatnim stopama europodručja i time dolazi do povećanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Obringer (2022) navodi da zbog smanjenog tečajnog rizika euro potiče niže kamatne stope, dok su se u prošlosti naplaćivale dodatne kamate za pokriće rizika od promjene tečaja.

Navedeno znači da će se posljedično time smanjiti ocjena rizika države i povećati kreditni rejting. Također, smanjit će se i rizik izbjivanja valutne i bankovne krize. Nadalje, uvođenje eura donosi manje transakcijske troškove, kao i manje naknade za nacionalna i prekogranična plaćanja u eurima. Time bi kroz poticaj međunarodnoj razmjeni i ulaganjima uvođenje eura pridonijelo jačanju konkurentnosti i smanjenju ranjivosti gospodarstva kroz povećanje robne razmjene i usluga turističkih djelatnosti. Također, nakon uvođenja eura središnja banka RH stiči će pravo na sudjelovanje u raspodjeli monetarnog prihoda Eurosustava te će time dobiti i pristup mehanizmima financijske pomoći europodručja.

Prema Šonje (2019) postoje još dva argumenta na stranu koristi za koje smatra da su u HNB-ovoј eurostrategiji propustili navesti, i to višak deviznih rezervi HNB-a, imovina kojom će HNB nastaviti upravljati, što im stvara prostor za nemonetarne operacije; te kako će Hrvatska imati glas guvernera u Upravnom vijeću ECB-a s udjelom 1/21 glasa, što je 6 puta više od udjela prema normaliziranom kapitalnom ključu.

Aktualni guverner HNB-a Boris Vujčić u okviru informativnih kampanja javnosti obrazlaže kako će zamjena hrvatske kune eurom rezultirati znatno olakšanim poslovanjem bankama budući da će se eliminirati veliki dio valutnog rizika, kao i valutno induciranih kreditnog rizika na tržištu. Tako će uvođenje eura donijeti smanjenje regulatornih troškova te će RH postati dijelom druge najsnažnije valute plaćanja u svijetu. Ulaskom u europodručje za RH se otvara mogućnost zaduživanja na međunarodnim tržištima kapitala uz povoljnije uvjete, odnosno uz niže troškove. Također, guverner ističe i kako će RH ulaskom u europodručje najviše profitirati

<sup>28</sup>Strategija za uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj (2018). Vlada Republike Hrvatske, HNB

od svih ostalih zemalja članica EU budući da je RH već duže vrijeme vrlo eurizirana s obzirom na podatak kako je gotovo 70% ukupnog duga zemlje devizni dug, čime će se smanjiti postojeći troškovi kredita pozajmljenih u deviznim valutama.<sup>29</sup>

Prema Kunovac i Pavić (2018) uvođenje eura moglo bi rezultirati smanjenjem premije za rizik do kojeg bi moglo doći priključivanjem Hrvatske u monetarnu uniju, a što bi dodatno izazvalo smanjivanje kamatne stope za novo zaduživanje. Pritom je u obzir potrebno uzeti i činjenicu kako bi to smanjenje zaduživanja bilo vrlo važno i osjetno za gospodarstvo RH s obzirom na već naveden podatak kako je RH visoko zadužena zemlja u devizama. Također, autori navode i mogućnost velikih koristi od zamjene hrvatske kune eurom zbog već postojeće visoke stope eurizacije te da bi se pad premije rizika Hrvatske mogao prenijeti i na kredite domaćih poslovnih banaka, što bi rezultiralo značajnim postljedicama na ukupnoj realnoj aktivnosti hrvatskog gospodarstva.

Navedene činjenice ukazuju na brojne prednosti i koristi zamjene hrvatske kune eurom na hrvatsko gospodarstvo što će se zasigurno odraziti i na jačanje poduzetništva kao ključnog pokretača gospodarstva. Koristi od uvođenja eura odrazit će se velikim dijelom i kroz turistički sektor budući da je RH turistički orientirana zemlja. Osim kroz poduzetništvo i turizam, kao ključne okosnice hrvatskog gospodarstva, uvođenje eura donijet će i brojne prednosti za pojedine građane. Naime, izbjegći će se gužve i nepotrebitno čekanje u redovima mjenjačnica i banaka radi kupovine i prodaje eura, neće postojati mogućnost da se nezakonito zamjenjuju kune za eure, euri za kune, izbjegći će se negativne tečajne razlike koje predstavljaju izravni trošak u poslovanju s partnerima iz inozemstva, pojednostaviti će se i ubrzati izvršavanje finansijsko-knjigovodstvenih aktivnosti te će se postići određena razina standardiziranosti u finansijskom poslovanju, od kojih će koristi imati pojedinci, poslovni subjekti, a time i gospodarstvo u cjelini.

### **3.2. Troškovi i nedostaci uvođenja eura za hrvatsko gospodarstvo**

Svaka promjena sama po sebi donosi i negativne konotacije, pa tako i proces uvođenja eura kao službene valute RH, što u značajnoj mjeri dotiče

gospodarski, politički, ekonomski i finansijski sektor te tržište kapitala.

U Strategiji za uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj HNB ističe kako je jedan od glavnih nedostataka uvođenja eura gubitak samostalne monetarne i tečajne politike države.<sup>30</sup> Naime, osnovna ograničenja gubitka samostalne monetarne i tečajne politike ogledaju se kroz osjetljivosti na međunarodne tokove kapitala, zaduživanja i prijenosa tečajnih kretanja. Korištenje monetarne i tečajne politike uvelike je ograničen za aktivno korištenje što predstavlja trošak za zemlju nakon uvođenja eura. Pritom gubitak samostalne monetarne politike za RH znači potrebu vođenja primjerene fiskalne politike. Sljedeći nedostatak odnosi se na rizik potreba monetarne unije koje ne mogu ciklički odgovarati potrebama gospodarstva neke druge države članice. Također, trošak predstavlja i porast razine cijena uslijed konverzije valuta, a koji se na primjeru zemalja koje su već uvele euro u prosjeku pokazao kao blag, ali osjetljiv, na osnovu čega se prepostavlja kako će takav učinak uslijed konverzije biti i u Hrvatskoj (Pufnik, 2018). Navedeno je pojašnjeno i na primjeru Slovenije, što je naglasio i njihov tadašnji guverner, a do čega je došlo kao posljedica nemogućnosti izbjegavanja dodataka na cijene, točnije zbog zaokruživanja cijena prilikom konverzije nacionalne valute u euro.<sup>31</sup> Ako se uzme u obzir da RH ima stabilan tečaj eura u odnosu na hrvatsku kunu, kao što je imala i Slovenija, može se prepostaviti kako će i RH osjetiti porast razine cijena zbog konverzije upravo iz razloga nemogućnosti izbjegavanja zaokruživanja cijena. Efekt zaokruživanja cijena, koji utječe na porast razine cijena, trebao bi biti kratkoročan, odnosno jednokratnog karaktera za hrvatsko gospodarstvo. Time bi se taj nedostatak opravdano mogao smatrati troškom same konverzije valuta bez da ima dugoročan učinak na nacionalno gospodarstvo RH. Pored toga, kao preporuka za buduća istraživanja ističe se potreba za detaljniju analizu u kojoj mjeri je uvođenje eura utjecao na porast razine cijena, a u kojoj mjeri ostali čimbenici, što će biti moguće provesti tek nakon izvjesnog vremena nakon uvođenja eura u RH.

Kao još jedan od nedostataka uvođenja eura, prepostavlja se da će doći do makroekonomske neravnoteže zbog rizika prekomernog priljeva i akumulacije kapitala. Također, postojat će jednokratni troškovi konverzije pri zamjeni valute neposredno nakon uvođenja eura, a doći će i do jednokratnih

<sup>29</sup>Koristi od uvođenja eura znatno veće od troškova (2022). HNB

<sup>30</sup>Strategija za uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj (2018). Vlada Republike Hrvatske, HNB

<sup>31</sup>Gaspari o uvođenju eura u Sloveniji: Imali smo povećanje inflacije do 7-8 posto (2022). Intervju za N1 Hrvatska.

troškova pristupanja Hrvatske narodne banke Eurosistavu, što ovisi o makroekonomskoj situaciji i tržišnim uvjetima u trenutku pristupanja. Zadnji predviđeni trošak HNB-a je sudjelovanje u pružanju finansijske pomoći drugim državama članicama gdje je RH dužna sudjelovati u troškovima povezanim sa solidarnom pomoći drugim državama tj. članicama euro područja.<sup>32</sup>

Aktualni guverner HNB-a Boris Vujčić navodi određene troškove procesa zamjene hrvatske kune eurom, a to su:

1. rizik jednokratnog povećanja potrošačkih cijena,
2. gubitak samostalne monetarne politike,
3. rizik nekontroliranog priljeva kapitala,
4. rast makroekonomskih neravnoteža te
5. jednokratne troškove zamjene valuta.<sup>33</sup>

### **3.3. Analiza koristi i troškova uvođenja eura**

Neminovno je da će sam proces zamjene hrvatske kune eurom, osim brojnih prednosti i koristi, za sobom donijeti i određene negativne učinke, odnosno troškove. Pritom HNB ističe kako bi koristi poput uklanjanja valutnog rizika, niže kamatne stope, smanjeni transakcijski troškovi i veća otpornost gospodarstva na krize, trebali biti znatni i trajni, dok bi troškovi uvođenja eura bili relativno mali i jednokratni, uzimajući u obzir kako je vođenje autonomne monetarne politike i do sada bilo ograničeno, a troškovi konverzije, uplata u kapital institucija EU-a te učinak na cijene bili bi jednokratni.<sup>34</sup> Navedeno potvrđuje i istraživanje Deskar-Škrbić i sur. (2020) na primjerima Hrvatske, Bugarske i Rumunjske, prema kojemu se kao nedostatak uvođenja eura u smislu gubitka vođenja samostalne monetarne politike smatra najvažnijim negativnim dugoročnim učinkom, ali ipak minornim iz razloga što središnje banke navedenih zemalja ionako već provode monetarnu politiku uskladenu s politikom ESB.

Iz navedenog se može zaključiti kako je većina tih troškova privremenog i jednokratnog karaktera te kako će oni biti prisutni samo za vrijeme trajanja konverzije dviju valuta, dok su, već prethodno spomenute i objašnjene, koristi konverzije valuta trajnog i dugoročnog karaktera. Slijedom navedenog, može se zaključiti kako će se konačna analiza i usporedba troškova zamjene hrvatske kune eurom moći detaljnije napraviti tek nakon proteka određenog vremena nakon

uvođenja eura kao službene valute u RH, pogotovo s obzirom na činjenicu kako je već prisutna povećana razina porasta cijena zbog izvanredne situacije uzrokane vanjskim šokovima. Trenutno, prije samog uvođenja eura, lakše se mogu predvidjeti, izračunati i navesti potencijalni troškovi uvođenja eura, nego utvrditi sve moguće prednosti koje će uvođenje eura u budućnosti dugoročno donijeti. No, prema Čehulić i Hrbić (2019) analiza odabranih zemalja članica europolučja poput Portugala, Irske, Grčke, Španjolske, Slovenije, Slovačke, Estonije, Litve i Latvije, pokazala je kako je proces uvođenja eura doveo do veće stabilnosti gospodarstva i ubrzanog ekonomskog razvoja. Na osnovu njihova primjera može se zaključiti kako svaka zemlja sa svojim obilježjima i karakteristikama predstavlja primjer za sebe, pogotovo s obzirom na činjenicu kako je svaka zemlja uvodila euro pod drugačijim okolnostima koje su se tada zbivale na tržištu, ali dugoročni trend koji pokazuje prevagu u koristima i prednostima u odnosu na troškove i nedostatke, pokazuje kako bi i Hrvatska trebala maksimalno iskoristiti ovaj proces za povećanje konkurentnosti svoga gospodarstva.

## **4. Zaključak**

Euro je valuta koja predstavlja simbol Europske unije, a trenutno je jedna od najjačih i najprepoznatljivijih valuta na svijetu. Tečaj eura varira ovisno o uvjetima u gospodarstvu, ali se teži jednakosti i fiksnosti tečaja, ili bar njegovoj približnosti. Uvođenje eura donosi brojne pogodnosti, ali i nedostatke za gospodarstvo pojedine zemlje, dok proces promjene valute u ovisi u trenutnom stanju gospodarstva te o okolnostima koje na njega utječu. Samim ulaskom u Europsku uniju Hrvatska se obvezala ispuniti određene uvjete među kojima je i uvođenje eura kao jednog od glavnih simbola europske integracije. Donošenju odluke o spremnosti za uvođenje eura u RH od strane Europske komisije, prethodilo je razdoblje konvergencije kroz tečajni mehanizam kojega je RH pozitivno okončala.

Trenutno se Hrvatska nalazi u pripremnom razdoblju za proces uvođenja eura gdje se najveća pažnja, a i bojazan, odnosi se na porast razine cijena, odnosno inflaciju, s obzirom na već prisutnu povećanu razinu uzrokovana drugim neizvjesnostima i šokovima na globalnoj i europskoj razini. Na analiziranim

<sup>32</sup>Strategija za uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj (2018). Vlada Republike Hrvatske, HNB

<sup>33</sup>Koristi od uvođenja eura znatno veće od troškova (2022). HNB

<sup>34</sup>Uvođenje eura Hrvatskoj će donijeti znatne i trajne koristi (2022). HNB

primjerima uvođenja eura u Sloveniji, Estoniji i Njemačkoj, za očekivati je kako bi u RH percipirana inflacija imala značajniju razinu, ali ne iz razloga uvođenja eura, koliko kao posljedica poremećaja na vanjskim tržištima, na koja Hrvatska ne može utjecati. Tako je prilikom predviđanja kretanja percipirane inflacije koja bi se mogla dogoditi u RH nakon uvođenja eura, u obzir potrebno uzeti i ostala kretanja na tržištu, pogotovo s obzirom na trenutnu situaciju i uvjete nestabilnosti i neizvjesnosti uslijed vanjskih okolnosti koje utječu na hrvatsko gospodarstvo. Pravu razinu percipirane, kao i službenu razinu inflacije izmjerenu u RH, bit će moguće vidjeti jedino protekom vremena nakon uvođenja eura.

Uzimajući u obzir navedena obilježja modela zamjene nacionalne valute eurom odabranih zemalja članica europodručja, može se zaključiti kako je Hrvatska kreirala model zamjene nacionalne valute eurom najsličniji estonskom modelu. Zaključno, postoje brojne koristi, ali i određeni troškovi uvođenja eura kao nove službene valute Republike Hrvatske koji će zasigurno utjecati na gospodarstvo zemlje. Koliki će biti stvarni utjecaj i odnos koristi nasuprot troškova na hrvatsko gospodarstvo realno će se moći procijeniti tek nakon izvjesnog razdoblja nakon uvođenja eura, kada će biti moguće napraviti detaljnije analize.

## Literatura

- [1] Convergence criteria for joining. European Commission, dostupno na: [https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/enlargement-euro-area/convergence-criteria-joining\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/enlargement-euro-area/convergence-criteria-joining_en) (01.07.2022.)
- [2] Čehulić, Z., Hrbić, R. (2019): Utjecaj usvajanja eura na hrvatsko gospodarstvo: Što se može naučiti od drugih zemalja? // Notitia-časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme, Vol. 5, No. 1, str. 73-89
- [3] Ćorić, T., Mesić, M. (2012): Tečajni mehanizam ERM 2: iskustvo Estonije // Ekonomski misao i praksa, Vol. 21, No. 2, str. 621-638
- [4] Deskar-Škrbić, M., Kotarac, K. i Kunovac, D. (2020): The Third Round of the Euro Area Enlargement: Are the Candidates Ready? // Journal of International Money and Finance, Elsevier, Vol. 107
- [5] Estonia and the euro. European Commission, dostupno na: [https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/eu-countries-and-euro/estonia-and-euro\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/eu-countries-and-euro/estonia-and-euro_en) (01.07.2022.)
- [6] Estonija (od 1. siječnja 2011). Europska središnja banka / Eurosustav, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/euro/changeover/estonia/html/index.hr.html> (13.06.2022.)
- [7] Europodručje. European Commission, dostupno na: [https://economy-finance.ec.europa.eu/euro\\_hr](https://economy-finance.ec.europa.eu/euro_hr) (01.07.2022.)
- [8] Fioretti, L., Kotarac, K., Kunovac, D. (2021): Inflacija i percepcija inflacije u Hrvatskoj. <https://www.hnb.hr/-/inflacija-i-percepcija-inflacije-u-hrvatskoj> (01.07.2022.)
- [9] Gallagher, A.J. (2010): Estonija dobiva euro, dostupno na: <https://www.dw.com/hr/estonija-dobiva-euro/a-5566392> (01.07.2022.)
- [10] Gaspari o uvođenju eura u Sloveniji: Imali smo povećanje inflacije do 7-8 posto (2022). Intervju za N1 Hrvatska, dostupno na: <https://hr.n1info.com/biznis/gaspari-o-uvodenju-eura-u-sloveniji-imali-smo-povecanje-inflacije-do-7-8-posto/> (01.07.2022.)
- [11] Gasparotti, A., Kullas, M. (2019): 20 Years of the Euro: Winners and Losers. CEP study, dostupno na: [https://www.cep.eu/Studien/20\\_Jahre\\_Euro\\_-\\_Gewinner\\_und\\_Verlierer/cepStudy\\_20\\_years\\_Euro\\_-\\_Winners\\_and\\_Losers.pdf](https://www.cep.eu/Studien/20_Jahre_Euro_-_Gewinner_und_Verlierer/cepStudy_20_years_Euro_-_Winners_and_Losers.pdf) (01.07.2022.)
- [12] Germany and the euro. European Commission, dostupno na: [https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/eu-countries-and-euro/germany-and-euro\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/eu-countries-and-euro/germany-and-euro_en) (01.07.2022.)
- [13] Godišnje izvješće za 2021. (2022). HNB, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/godisnje-izvjesce-2021> (04.07.2022.)
- [14] HNB Bilten br. 275 (2022): Zagreb: Hrvatska narodna banka, dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/bilten> (13.06.2022.)
- [15] In deutschen Schubladen liegen noch mehr als zwölf Milliarden D-Mark (2019). Spiegel Wirtschaft, dostupno na: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/d-mark-mehr-als-12-milliarden-laut-bundesbank-nicht-umgetauscht-a-1301361.html> (01.07.2022.)
- [16] Izvješće o konvergenciji, lipanj 2022. Europska središnja banka / Eurosustav, dostupno na: [https://www.ecb.europa.eu/pub/convergence/html/ecb.cr2022\\_06~e0fe4e1874.hr.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/convergence/html/ecb.cr2022_06~e0fe4e1874.hr.html) (01.07.2022.)
- [17] Jemec, N. (2010): Inflation perceptions and expectations around euro changeover // Prikazi in analize br. 1. Ljubljana: National Bank of Slovenia
- [18] Koristi od uvođenja eura znatno veće od troškova (2022). HNB, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/koristi-od-uvodenja-eura-znatno-vece-od-troskova> (01.07.2022.)
- [19] Kunovac, D., Pavić, N. (2018): Može li uvođenje eura u Hrvatskoj sniziti trošak zaduživanja // Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 27, No. 1 (142), str. 71-94
- [20] Nacionalni plan zamjene hrvatske kune eurom (2020). Vlada RH – Hrvatska narodna banka, dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/2018/2952583/Nacionalni-plan-zamjene-hrv-kune-eurom\\_23-12-2020.pdf](https://www.hnb.hr/documents/2018/2952583/Nacionalni-plan-zamjene-hrv-kune-eurom_23-12-2020.pdf) (d2e5eb21-c70e-3ce5-53c6-cd00d43cde7a?t=1608811036377) (13.06.2022.)
- [21] Naš novac. Europska središnja banka / Eurosustav, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/euro/intro/html/index.hr.html> (13.06.2022.)
- [22] Obringer, L. A. (2022): How the Euro Works, dostupno na: <https://money.howstuffworks.com/euro10.htm> (01.07.2022.)
- [23] Proposal for a Council decision on the adoption by Croatia of the euro on 1 January 2023 (2022). European Commission, dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/files/proposal-council-decision-adoption-euro-croatia\\_en](https://ec.europa.eu/info/files/proposal-council-decision-adoption-euro-croatia_en) (15.06.2022.)
- [24] Pušnik, A. (2018): Učinci uvođenja eura na kretanje potrošačkih cijena i percepcije inflacije: pregled dosadašnjih iskustava i ocjena mogućih učinaka u Hrvatskoj // Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 27, No. 1 (142), str. 129-159
- [25] Slovenia and the euro. European Commission, dostupno na: [https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/eu-countries-and-euro/slovenia-and-euro\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/euro/eu-countries-and-euro/slovenia-and-euro_en) (01.07.2022.)
- [26] Slovenija (od 1. siječnja 2007). Europska središnja banka / Eurosustav, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/euro/changeover/slovenia/html/index.hr.html> (22.06.2022.)
- [27] Smjernica Europske središnje banke od 14. srpnja 2006. o određenim pripremama za prelazak na gotovinu eura te o predopskrbi i posrednoj predopskrbi euronovčanicama i eurokovanicama izvan europodručja (ESB/2006/9), dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-act/juridical-acts/2006-07-14/ESB/2006/9>

- content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:3200600009&from=HR  
(01.07.2022.)
- [28] Smjernice za prilagodbu gospodarstva u procesu zamjene hrvatske kune eurom (2022). Ministarstvo gospodarstva RH – Koordinacijski odbor za prilagodbu gospodarstva i zaštitu potrošača, dostupno na: [https://mingor.gov.hr/UserDocs/Images/Istaknute%20teme/Smjernice%20za%20prilagodbu%20gospodarstva%20u%20procesu%20zamjene%20hrvatske%20kune%20eurom\\_sije%C4%8Danj%202022.pdf](https://mingor.gov.hr/UserDocs/Images/Istaknute%20teme/Smjernice%20za%20prilagodbu%20gospodarstva%20u%20procesu%20zamjene%20hrvatske%20kune%20eurom_sije%C4%8Danj%202022.pdf) (15.06.2022.)
- [29] Strategija za uvođenje eura kao službene valute u Hrvatskoj (2018). Vlada Republike Hrvatske, HNB, dostupno na: <https://euro.hnb.hr/documents/2070751/2104255/h-strategija-za-uvodenje-eura-kao-sluzbene-valute-u-HR.pdf/69a1c208-c601-4df3-95f6-d336f665b5f9> (14.06.2022.)
- [30] Šonje, V. (2019): Euro u Hrvatskoj: za i protiv. Zagreb: Arhivaanalitika d.o.o.
- [31] Tica, J., Nadoveza, O., Globan, T. (2016): Monetarna politika. In Obadić, A. & Tica J. (Ed.). Gospodarstvo Hrvatske. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 247–286
- [32] Uvođenje eura Hrvatskoj će donijeti znatne i trajne koristi (2022). HNB, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/uvodjenje-eura-hrvatskoj-ce-donijeti-znatne-i-trajne-koristi> (01.07.2022.)
- [33] Vakanjac, D., Uher, M., Bedeković, M. (2022): The Maastricht Criteria – Introduction of the Euro in the Republic of Croatia // International Scientific Symposium "Region, Entrepreneurship, Development", Osijek, ISSN 1848-9559, str. 783-800.
- [34] Zamjena hrvatske kune eurom. Euro – naš novac, dostupno na: <https://euro.hr/> (01.07.2022)

# Razlozi za isključenje poduzetnika iz postupaka javne nabave

Ninoslav Gregurić-Bajza<sup>1</sup>, Mijo Čavlina<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, nbajza@bak.hr

<sup>2</sup> Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska, mcavolina@gmail.com

## Sažetak

Za normalno funkciranje i obavljanje djelatnosti svaki poduzetnik mora na slobodnom tržištu nabavljati različitu robu, usluge ili radove. Pri nabavi, javni i sektorski poduzetnici troše većinom sredstva prikupljena od građana, koja su dobri dijelom i proračunska sredstva. Kako bi se u tome prevenirale zlorabe, valjalo je proces i postupke javne nabave uređiti brojnim propisima. S tim u vezi Zakon o javnoj nabavi, koji je temeljni zakon u području javne nabave, između ostalog uređuje i kriterije temeljem kojih javni naručitelji mogu smanjiti broj poduzetnika koji se mogu javiti kao potencijalni ponuditelji u postupcima javne nabave. Zakon propisuje i situacije u kojima su javni naručitelji obvezni ili imaju mogućnost iz već pokrenutih postupaka javne nabave isključiti one poduzetnike koji su se u svom prethodnom djelovanju neprimjereno i/ili nezakonito ponašali ili su se tako ponašale njihove odgovorne odnosno ovlaštene osobe. Međutim, Zakon o javnoj nabavi nije mogao predvidjeti i uređiti sve situacije do kojih u praksi može doći. Stoga je svrha ovoga rada ukazati na zakonom propisane razloge za isključenje poduzetnika iz postupaka javne nabave i dovesti ih u vezu s primjerima praktičnog postupanja nadležnih hrvatskih i europskih institucija u žalbenim postupcima, koji su uslijedili povodom isključenja poduzetnika iz postupaka javne nabave. Cilj je ovoga rada doprinijeti većoj pravnoj sigurnosti svih sudionika javne nabave u primjeni zakonom propisanih razloga za isključenje poduzetnika iz postupaka javne nabave. U ovom stručnom radu primjenit će se stožerno metodološko načelo usporedbe teorije i prakse te metode deskripcije, klasifikacije i komparacije.

## Ključne riječi

isključenje, javna nabava, postupci, praksa

## Abstract

For smooth operation of their business, each entrepreneur needs to procure various goods, services or contract works. In the process of procurement, entrepreneurs from both the public and real sectors mostly use funds raised from citizens, which are for the most part budgetary funds as well. In order to prevent misuses in this area, public procurement procedures had to be regulated by numerous regulations. In relation to this, the Public Procurement Act, which is the fundamental law in the area of public procurement, among other things also regulates the criteria on the basis of which contracting authorities may reduce the number of entrepreneurs that may be potential bidders in public procurement procedures. The Act also regulates the situations where contracting authorities have the obligation or the possibility to exclude from an already established procedure those entrepreneurs whose behaviours were inappropriate/illegal in their previous operation or such behaviours were displayed by their responsible or authorised person. However, the Public Procurement Act could not foresee and

*regulate all situations that might occur in practice. This is why the purpose of this paper is to point to the reasons for the exclusion of entrepreneurs from public procurement procedures and relate them to the examples of how competent Croatian and European institutions act in appeal proceedings that have resulted from the exclusion of entrepreneurs from public procurement procedures. The aim of this paper is to contribute to creating a higher level of legal certainty for all the participants in public procurement in the application of reasons regulated by law for the exclusion of entrepreneurs from public procurement procedures. In this professional paper, the core methodological principle of comparison of theory and practice and the methods of description, classification and comparison will be applied.*

**Keywords**

*exclusion, public procurement, procedures, practice*

## Uvod

Obavljajući svoje djelatnosti u pravnom prometu sve su fizičke i prave osobe u potrebi nabavljati različita dobra, usluge ili radove. Nabava se obavlja kupnjom navedenih dobara, usluga ili radova temeljem ugovornog odnosa naručitelja i odabranih dobavljača kao ponuditelja. Pri toj kupnji naručitelji - fizičke osobe koriste svoja vlastita sredstva zadovoljavajući pri tome prije svega svoje osobne interese. Naručitelji - pravne privatne osobe pri kupnji također koriste vlastita sredstva i ostvaruju svoje privatne interese, ali je njihova nabava ipak podređena formalnijem postupku, koji mora uvažavati volju vlasnika tih pravnih osoba, zaštićenu kroz zakonom utvrđena prava i ovlasti njihovih nadležnih tijela (organa). Nasuprot tome, postupak nabave dobara, usluga ili radova od strane javnih pravnih osoba kao naručitelja usmjeren je na zadovoljavanje javnog interesa jer javne pravne osobe državne, regionalne ili lokalne razine, u toj nabavi koriste javna odnosno proračunska sredstva. Javne pravne osobe trebale bi stoga u nabavi dobara, usluga ili radova nastojati ostvariti najbolju kvalitetu i vrijednost uz najmanji mogući trošak, što podrazumijeva najekonomičniji način trošenja proračunskih sredstava. Takav način gospodarenja javnim novcem može se postići samo tržišnim natjecanjem, koje pak podrazumijeva da će se u postupke javne nabave, kao potencijalni dobavljači radova, usluga ili roba, uključivati i gospodarski subjekti koji su se u svom prethodnom djelovanju neprimjereno i/ili nezakonito ponašali ili su se tako ponašale njihove odgovorne odnosno ovlaštene osobe. Iz tih razloga, a s ciljem preveniranja zlouporaba u javnoj nabavi pa i isključenja prethodno spomenutih gospodarskih subjekata iz postupaka javne nabave, ti postupci moraju biti transparentni, učinkoviti i strogo formalni što predmijeva da moraju biti pravnim normama potanko uređeni. Formalnost i normativna uređenost postupaka javne nabave u Republici Hrvatskoj postignuta je nizom propisa od kojih je lex specialis Zakon o javnoj nabavi.

Sukladno nazivu ovog stručnog rada, posebna pozornost rada usmjerena je na kriterije kojima se javni naručitelji koriste u odabiru gospodarskog subjekta koji će sudjelovati u raspisanom postupku javne nabave, a napose na obvezne i neobvezne razloge (osnove) za isključenje onih gospodarskih subjekata iz postupka javne nabave, koji su se u svom prethodnom djelovanju neprimjereno i/ili nezakonito ponašali ili su se tako ponašale njihove odgovorne odnosno ovlaštene osobe. S obzirom da isključenje

gospodarskih subjekata iz postupka javne nabave često dovodi do žalbenog postupka, u drugom će se dijelu ovoga rada, zakonom propisani razlozi za isključenje dovesti u vezu s primjerima praktičnog postupanja hrvatskih i europskih institucija tj. tijela nadležnih za rješavanje žalbi povodom isključenja pojedinih gospodarskih subjekata iz postupaka javne nabave. Praksa nadležnih tijela u žalbenim postupcima i praksa nadležnih sudova u postupcima koji se povodom toga vode pred njima, u svim granama prava predstavlja neizravan izvor prava. Tumačeći apstraktne, nejasne i dvojebne pravne norme, neizravni izvori prava olakšavaju korisnicima pravih normi zakonito i pravilno postupanje. Tako će i u postupcima javne nabave praksa hrvatskih i europskih žalbenih tijela i praksa nadležnih sudova, neprijeporno doprinijeti većoj pravnoj sigurnosti svih sudionika javne nabave u primjeni zakona, posebice u primjeni zakonom propisanih razloga za isključenje gospodarskih subjekata iz postupaka javne nabave. To bi u konačnici trebalo doprinijeti većoj pravnoj sigurnosti svih sudionika javne nabave u primjeni obveznih i neobveznih razloga za isključenje pojedinih gospodarskih subjekata iz postupaka javne nabave.

### 1. Javna nabava

Pod javnom nabavom se sukladno Zakonu o javnoj nabavi smatra „nabava putem ugovora o javnoj nabavi robe, radova ili usluga koje nabavlja jedan ili više naručitelja od gospodarskih subjekata koje su ti naručitelji odabrali, bez obzira na to jesu ili roba, radovi ili usluge namijenjene javnoj svrsi.“<sup>3</sup>

Primarni ciljevi javne nabave su prema Turudiću (2017) „ostvarenje tržišnog natjecanja, učinkovitost postupka i suzbijanje korupcije.“ Tržišno natjecanje podrazumijeva kontinuiranu i sustavnu objavu javnonabavnih natječaja, sudjelovanje velikog broja ponuditelja i sklapanje ugovora o javnoj nabavi s kvalitetnim i sposobnim ponuditeljem koji javnom naručitelju daje najbolju vrijednost za njegov novac. Punopravno članstvo Republike Hrvatske (RH) u Europskoj uniji (EU) dodatno potencira tržišno natjecanje kao jedan od ciljeva javne nabave, jer omogućuje da se u javnonabavne natječaje raspisane u bilo kojoj članici EU mogu ravnopravno uključiti i gospodarski subjekti iz drugih država članica EU. Učinkovitost postupka kao drugi cilj javne nabave, utječe na kvalitetu korištenja proračunskih sredstava u svrhu nabave dobara, usluga i radova od strane javnih naručitelja, ali istovremeno utječe i na

<sup>3</sup> <https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

količinu resursa koje će privatni ponuditelji koristiti u javnonabavnim postupcima pa je stoga ovaj cilj javne nabave važan za obje strane tih postupaka. „Postupcima javne nabave alocira se znatan dio sredstava svake države. Upravo zbog tolike alokacije javnih resursa, postupci javne nabave iznimno su osjetljivi na koruptivne djelatnosti, što čini snažan pravni antikoruptivni okvir ključnim za njihovo učinkoviti i zakonito korištenje“ (Turudić, 2017:15). Suzbijanje korupcije, kao treći cilj javne nabave, u RH se pokušava realizirati striktnom primjenom Zakona o javnoj nabavi, Kaznenog zakona i Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja.

Proces i postupke javne nabave u RH izravno ili neizravno uređuju brojni propisi. Najznačajniji među njima svakako je Zakon o javnoj nabavi (ZJN) kojim se „utvrđuju pravila o postupku javne nabave koji provodi javni ili sektorski naručitelj, ili drugi subjekt u slučajevima određenim ovim Zakonom, radi sklapanja ugovora o javnoj nabavi robe, radova ili usluga, okvirnog sporazuma te provedbe projektnog natječaja.“<sup>4</sup> Pojedina područja javne nabave uređuju i: Zakon o Državnoj komisiji za kontrolu postupaka javne nabave, Zakon o elektroničkom izdavanju računa u javnoj nabavi, Zakon o koncesijama, Zakon o javno-privatnom partnerstvu, Zakon o upravnim sporovima, Zakon o općem upravnom postupku itd. Osim zakona, pravni okvir javne nabave u RH čini i niz podzakonskih propisa, a neki od njih su: Pravilnik o dokumentaciji o nabavi te ponudi u postupcima javne nabave; Pravilnik o planu nabave, registru ugovora, prethodnom savjetovanju i analizi tržišta u javnoj nabavi; Pravilnik o elektroničkoj žalbi u javnoj nabavi; Pravilnik o nadzoru nad provedbom Zakona o javnoj nabavi itd.

Prema članku 4. ZJN<sup>5</sup> „Naručitelj je u primjeni ovoga Zakona u odnosu na sve gospodarske subjekte obvezan poštovati načelo slobode kretanja robe, načelo slobode poslovnog nastana i načelo slobode pružanja usluga te načela koja iz toga proizlaze, kao što su načelo tržišnog natjecanja, načelo jednakog tretmana, načelo zabrane diskriminacije, načelo uzajamnog priznavanja, načelo razmjernosti i načelo transparentnosti. Javna nabava ne smije biti osmišljena s namjerom izbjegavanja primjene ovoga Zakona ili izbjegavanja primjene pravila o javnoj nabavi male, odnosno velike vrijednosti ili s namjerom da se određenim gospodarskim subjektima neopravданo da prednost ili ih se stavi u nepovoljan položaj. Naručitelj je obvezan primjenjivati odredbe ovoga Zakona na način koji

omogućava učinkovitu javnu nabavu te ekonomično i svrhovito trošenje javnih sredstava.“

Pod naručiteljima se u smislu članka 5. i 6. ZJN, a time i obveznicima primjene ZJN, smatraju „javni i sektorski naručitelji. Javni naručitelji su: Republika Hrvatska, odnosno državna tijela Republike Hrvatske, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, tijela javnog prava i udruženja koje je osnovalo jedno ili više prethodno navedenih tijela. Sektorski naručitelju su: javni naručitelji koji obavljaju jednu od sektorskih djelatnosti, trgovačka društva u kojima javni naručitelj ima ili može imati, izravno ili neizravno, prevladavajući utjecaj na temelju svojeg vlasništva, finansijskog udjela ili na temelju pravila kojima je društvo uređeno i koja obavljaju jednu od sektorskih djelatnosti, drugi subjekti koji obavljaju jednu od sektorskih djelatnosti na temelju posebnih ili isključivih prava koja im je dodijelilo nadležno tijelo.“<sup>6</sup>

Važnost javne nabave i nužnost ostvarenja njenih ciljeva, najbolje oslikavaju podaci iz Statističkog izvješća o javnoj nabavi u Republici Hrvatskoj za 2020. godinu Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja, Uprave za trgovinu i politiku javne nabave, Sektora za politiku javne nabave. Prema tom izvješću „ukupna vrijednost javne nabave u 2020. godini iznosi 58.867.283.775 kn bez PDV-a. Ukupna vrijednost nabave u 2020. godini porasla je 8,8% u odnosu na ukupnu vrijednost javne nabave u 2019. godini (54.105.927.158 kn).“<sup>7</sup> Prema istom izvoru uočava se da je u strukturi naručitelja, koji su u 2020. godini u RH objavljuvali natječaje za javnu nabavu dobara, usluga ili radova, sudjelovalo gotovo 90% javnih naručitelja i samo nešto više od 10% sektorskih.

Ukupna vrijednost javne nabave u RH i prikazana struktura naručitelja u kojoj s 90% sudjeluju javni naručitelji, koji za nabavu dobara, usluga i/ili radova koriste proračunski novac, dodatno opravdava činjenicu da je hrvatski zakonodavac u temeljni zakon koji regulira javnu nabavu ugradio i pravne norme koje se odnose na kriterije za odabir gospodarskog subjekta koji će sudjelovati u raspisanom postupku javne nabave, odnosno na razloge za isključenje onih gospodarskih subjekata iz postupka javne nabave, koji su se u svom prethodnom djelovanju neprimjereno i/ili nezakonito ponašali ili su se tako ponašale njihove odgovorne tј. ovlaštene osobe.

<sup>4</sup> <https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

<sup>5</sup> <https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

<sup>6</sup> <https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

<sup>7</sup> <http://www.javnanabava.hr/default.aspx?id=3425>

## 2. Kriteriji za odabir gospodarskog subjekta

S ciljem maksimalne transparentnosti i učinkovitosti postupaka javne nabave, a time i zakonite uporabe javnih sredstava, ZJN kao temeljni zakon u području javne nabave, između ostalog uređuje i kriterije temeljem kojih javni naručitelji mogu smanjiti broj poduzetnika koji se mogu javiti kao potencijalni ponuditelji u postupcima javne nabave. S tim u vezi četvrtog poglavlje ZJN nosi naziv „Kriteriji za kvalitativni odabir gospodarskog subjekta“<sup>8</sup>. „Kriteriji za odabir mogu se podijeliti u tri glavne kategorije: osnove za (obvezno ili neobvezno) isključenje gospodarskih subjekata iz postupka, propisivanje uvjeta sposobnosti i dokazivanje ispunjavaju li te uvjete gospodarski subjekti“ (Turudić, 2017:125). ZJN propisuje i situacije u kojima su javni naručitelji obvezni ili imaju mogućnost iz već pokrenutih postupaka javne nabave isključiti one poduzetnike koji su se u svom prethodnom djelovanju neprimjereno i/ili nezakonito ponašali ili su se tako ponašale njihove odgovorne odnosno ovlaštene osobe.

### 2.1 Osnove za isključenje gospodarskog subjekta

Zbog činjenice da u nabavi koriste javna odnosno proračunska sredstva, javni bi naručitelji trebali u nabavi dobara, usluga ili radova nastojati ostvariti najbolju kvalitetu i vrijednost uz najmanji mogući trošak, što podrazumijeva najekonomičniji način trošenja proračunskih sredstava. Takav način gospodarenja javnim novcem može se postići samo tržišnim natjecanjem, koje pak podrazumijeva da će se u postupke javne nabave, kao potencijalni ponuditelji dobara, usluga ili roba, uključivati i gospodarski subjekti koji su se u svom prethodnom djelovanju neprimjereno i/ili nezakonito ponašali ili su se tako ponašale njihove odgovorne odnosno ovlaštene osobe. Stoga „javni naručitelj mora imati mogućnost iz postupka isključiti gospodarske subjekte čije daljnje sudjelovanje u postupku javne nabave ne bi bilo primjereno zbog prijašnjeg nezakonitog ili neprimjereno djejanja odgovornih osoba ili gospodarskog subjekta u cjelini“ (Turudić, 2017:126). Valja napomenuti da ZJN razlikuje dvije vrste isključenja gospodarskih subjekata pa tako u člancima 251. i 252. propisuje kada je javni naručitelj obvezan isključiti gospodarski subjekt iz postupka javne nabave, a u članku 254. propisuje kada to javni naručitelj može učiniti, sukladno slobodnoj procjeni svakog pojedinog javnog naručitelja.

### 2.1.1 Obveza isključenja gospodarskog subjekta iz postupka javne nabave

Prema članku 251. točka 1 ZJN9 „javni naručitelj je obvezan u bilo kojem trenutku postupka javne nabave isključiti gospodarski subjekt iz postupka javne nabave ako utvrdi da je gospodarski subjekt koji ima poslovni nastan u Republici Hrvatskoj ili osoba koja je član upravnog, upravljačkog ili nadzornog tijela ili ima ovlasti zastupanja, donošenja odluka ili nadzora toga gospodarskog subjekta i koja je državljanin Republike Hrvatske, pravomoćnom presudom osuđena za:

sudjelovanje u zločinačkoj organizaciji, na temelju čl. 328. (zločinačko udruženje) i čl. 329. (počinjenje kaznenog djela u sastavu zločinačkog udruženja) Kaznenog zakona i na temelju čl. 333. (udruživanje za počinjenje kaznenih djela), iz Kaznenog zakona korupciju na temelju čl. 252. (primanje mita u gospodarskom poslovanju), čl. 253. (davanje mita u gospodarskom poslovanju), čl. 254. (zlouporaba u postupku javne nabave), čl. 291. (zlouporaba položaja i ovlasti), čl. 292. (nezakonito pogodovanje), čl. 293. (primanje mita), čl. 294. (davanje mita), čl. 295. (trgovanje utjecajem) i čl. 296. (davanje mita za trgovanje utjecajem) Kaznenog zakona; te na temelju čl. 294.a (primanje mita u gospodarskom poslovanju), čl. 294.b (davanje mita u gospodarskom poslovanju), čl. 337. (zlouporaba položaja i ovlasti), čl. 338. (zlouporaba obavljanja dužnosti državne vlasti), čl. 343. (protuzakonito posredovanje), čl. 347. (primanje mita) i čl. 348. (davanje mita) iz Kaznenog zakona prijevara na temelju čl. 236. (prijevara), čl. 247. (prijevara u gospodarskom poslovanju), čl. 256. (utaja poreza ili carine) i čl. 258. (subvencijska prijevara) Kaznenog zakona; te na temelju čl. 224. (prijevara), čl. 293. (prijevara u gospodarskom poslovanju) i čl. 286. (utaja poreza i drugih davanja) iz Kaznenog zakona

terorizam ili kaznena djela povezana s terorističkim aktivnostima na temelju na temelju čl. 97. (terorizam), čl. 99. (javno poticanje na terorizam), čl. 100. (novačenje za terorizam), čl. 101. (obuka za terorizam) i čl. 102. (terorističko udruženje) Kaznenog zakona; te na temelju čl. 169. (terorizam), čl. 169.a (javno poticanje na terorizam) i čl. 169.b (novačenje i obuka za terorizam) iz Kaznenog zakona pranje novca ili financiranje terorizma na temelju čl. 98. (financiranje terorizma) i čl. 265. (pranje novca) Kaznenog zakona te na temelju čl. 279. (pranje novca) iz Kaznenog zakona

dječji rad ili druge oblike trgovanja ljudima, na temelju čl. 106. (trgovanje ljudima) Kaznenog zakona

<sup>8</sup><https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

Gregurić-Bajza, N., Čavlinka, M.: Razlozi za isključenje poduzetnika iz postupaka javne nabave

<sup>9</sup><https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

i čl. 175. (trgovanje ljudima i ropstvo) iz Kaznenog zakona<sup>10</sup>

Sukladno članku 251. točka 2 ZJN10 „javni naručitelj je obvezan u bilo kojem trenutku postupka javne nabave isključiti gospodarskog subjekta iz postupka javne nabave ako utvrdi da je gospodarski subjekt koji nema poslovni nastan u Republici Hrvatskoj ili osoba koja je član upravnog, upravljačkog ili nadzornog tijela ili ima ovlasti zastupanja, donošenja odluka ili nadzora toga gospodarskog subjekta i koja nije državljani Republike Hrvatske, pravomoćnom presudom osuđena za kaznena djela iz točke 1. podtočaka od a) do f) ovoga stavka i za odgovarajuću kaznenu djelu koja, prema nacionalnim propisima države poslovog nastana gospodarskog subjekta, odnosno države čiji je osoba državljani, obuhvaćaju razloge za isključenje iz članka 57. stavka 1. točaka od (a) do (f) Direktive 2014/24/EU.“

Shodno članku 252. ZJN11 „javni naručitelj je obvezan isključiti gospodarskog subjekta iz postupka javne nabave ako utvrdi da gospodarski subjekt nije ispunio obveze plaćanja dospjelih poreznih obveza i obveza za mirovinsko i zdravstveno osiguranje u Republici Hrvatskoj, ako gospodarski subjekt ima poslovni nastan u Republici Hrvatskoj, ili u Republici Hrvatskoj ili u državi poslovog nastana gospodarskog subjekta, ako gospodarski subjekt nema poslovni nastan u Republici Hrvatskoj“. Ako sukladno posebnom propisu gospodarskom subjektu nije dopušteno plaćanje obveza ili mu je odobrena odgoda toga plaćanja, javni naručitelj ga neće isključiti iz postupka javne nabave.

### **2.1.2 Mogućnost isključenja gospodarskog subjekta iz postupka javne nabave**

Prema članku 254. stavku 1. ZJN12 „javni naručitelj može isključiti gospodarskog subjekta iz postupka javne nabave ako:

može na odgovarajući način dokazati kršenje primjenjivih obveza u području prava okoliša, socijalnog i radnog prava, uključujući kolektivne ugovore, a osobito obvezu isplate ugovorene plaće, ili odredbama međunarodnog prava okoliša, socijalnog i radnog prava navedenim u Prilogu XI. ovoga Zakona

je nad gospodarskim subjektom otvoren stečajni postupak, ako je nesposoban za plaćanje ili prezadužen, ili u postupku likvidacije, ako njegovom imovinom upravlja stečajni upravitelj ili sud, ako je u

nagodbi s vjerovnicima, ako je obustavio poslovne aktivnosti ili je u bilo kakvoj istovrsnoj situaciji koja proizlazi iz sličnog postupka prema nacionalnim zakonima i propisima

može dokazati odgovarajućim sredstvima da je gospodarski subjekt kriv za teški profesionalni propust koji dovodi u pitanje njegov integritet ima dovoljno vjerojatnih pokazatelja da zaključi da je gospodarski subjekt sklopio sporazum s drugim gospodarskim subjektima kojem je cilj narušavanje tržišnog natjecanja

se sukob interesa u smislu poglavlja 8. glave III. dijela prvog ovoga Zakona ne može učinkovito ukloniti drugim, manje drastičnim mjerama se narušavanje tržišnog natjecanja, zbog prethodnog sudjelovanja gospodarskog subjekta u pripremi postupka nabave, kako je navedeno u članku 199. ovoga Zakona, ne može ukloniti drugim, manje drastičnim mjerama

gospodarski subjekt pokaže značajne ili opetovane nedostatke tijekom provedbe bitnih zahtjeva iz prethodnog ugovora o javnoj nabavi ili prethodnog ugovora o koncesiji čija je posljedica bila prijevremeni raskid tog ugovora, naknada štete ili druga slična sankcija

je gospodarski subjekt kriv za ozbiljno pogrešno prikazivanje činjenica pri dostavljanju podataka potrebnih za provjeru odsutnosti osnova za isključenje ili za ispunjenje kriterija za odabir gospodarskog subjekta, ako je prikrio takve informacije ili nije u stanju priložiti popratne dokumente u skladu s pododjeljkom 1. odjeljkom C ovoga poglavlja, ili

je gospodarski subjekt pokušao na nepropisan način utjecati na postupak odlučivanja javnog naručitelja, doći do povjerljivih podataka koji bi mu mogli omogućiti nepoštenu prednost u postupku nabave ili je iz nemara dostavio pogrešnu informaciju koja može imati materijalni utjecaj na odluke koje se tiču isključenja, odabira gospodarskog subjekta ili dodjele ugovora.“

Postupajući po članku 254. stavku 2 ZJN13 „javni naručitelj iznimno može, ako je tako odredio u dokumentaciji o nabavi, odustati od isključenja gospodarskog subjekta u slučaju kada je nad gospodarskim subjektom otvoren stečajni postupak, ako je nesposoban za plaćanje ili prezadužen, ili u postupku likvidacije, ako njegovom imovinom upravlja stečajni upravitelj ili sud, ako je u nagodbi s vjerovnicima, ako je obustavio poslovne aktivnosti ili je u bilo kakvoj istovrsnoj situaciji koja proizlazi iz sličnog postupka prema nacionalnim zakonima i

<sup>10</sup><https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

<sup>11</sup><https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

<sup>12</sup><https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

<sup>13</sup><https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

propisima ako utvrdi da će taj gospodarski subjekt biti sposoban izvršiti ugovor o javnoj nabavi, uzimajući u obzir primjenjiva nacionalna pravila i mjere za nastavak poslovanja.“

Javni naručitelj može, ali ne mora, dokumentacijom o nabavi ili zahtjevom za sudjelovanje propisati sve, nekoliko ili samo jedan neobvezni razlog zbog kojega može isključiti gospodarski subjekt iz postupka javne nabave. Međutim, ukoliko te razloge propiše tada ih mora provjeravati u fazi pregleda i ocjene ponude/zahtjeva u odnosu na sve gospodarske subjekte. Primjenu neobveznih razloga za isključenje gospodarskog subjekta, javni naručitelj može proširiti i na ostale subjekte u ponudi (podugovaratelje i ostale gospodarske subjekte na čiju sposobnost se gospodarski subjekt kao ponuditelj oslanja). U tom smislu javni naručitelj je obvezan provjeriti ispunjavaju li ti drugi subjekti relevantne kriterije za odabir gospodarskog subjekta te postoje li osnove za njihovo isključenje. Sukladno članku 275. stavak 2 ZJN14 „javni naručitelj može od gospodarskog subjekta zahtijevati da zamijeni subjekt na čiju se sposobnost oslonio radi dokazivanja kriterija za odabir ako, na temelju provjere utvrdi da kod tog subjekta postoje osnove za isključenje ili da ne udovoljava relevantnim kriterijima za odabir gospodarskog subjekta.“

## **2.2. Dokazivanje pouzdanosti gospodarskog subjekta – samokorigiranje**

Unatoč postojanju preduvjeta za isključenje gospodarskog subjekta iz postupka javne nabave, svaki gospodarski subjekt kao potencijalni ponuditelj može javnom naručitelju dokazati svoju pouzdanost za daljnje sudjelovanje u postupku javne nabave. Sukladno članku 255. stavku 1. i 2. ZJN15 „gospodarski subjekt kod kojeg su ostvarene osnove za isključenje iz članka 251. stavka 1. i članka 254. stavka 1. ovoga Zakona može javnom naručitelju dostaviti dokaze o mjerama koje je poduzeo kako bi dokazao svoju pouzdanost bez obzira na postojanje relevantne osnove za isključenje. Poduzimanje mjera iz stavka 1. ovoga članka gospodarski subjekt dokazuje:

plaćanjem naknade štete ili poduzimanjem drugih odgovarajućih mjera u cilju plaćanja naknade štete prouzročene kaznenim djelom ili propustom aktivnom suradnjom s nadležnim istražnim tijelima radi potpunog razjašnjenja činjenica i okolnosti u

vezi s kaznenim djelom ili propustom odgovarajućim tehničkim, organizacijskim i kadrovskim mjerama radi sprječavanja dalnjih kaznenih djela ili propusta.“

Naprijed navedenu zakonsku mogućnost ne može koristiti gospodarski subjekt kojem je pravomoćnom presudom određena zabrana sudjelovanja u postupcima javne nabave ili postupcima davanja koncesija na određeno vrijeme i to sve do isteka roka zabrane u državi u kojoj je presuda na snazi.

Nakon što mu gospodarski subjekt dostavi dokaze o mjerama koje je poduzeo u cilju jamčenja svoje pouzdanosti, javni naručitelj će te dokaze razmotriti i ocijeniti uvažavajući težinu i posebne okolnosti kaznenog djela ili propusta tog gospodarskog subjekta. Sukladno tome, javni naručitelj će odlučiti hoće li ili neće taj gospodarski subjekt isključiti iz postupka javne nabave. Svoju odluku javni naručitelj je obvezan gospodarskom subjektu valjano obrazložiti.

Direktivom 2014/24/EU, koja je implementirana i u hrvatski ZJN, uvedena je i mogućnost samokorigiranja onih gospodarskih subjekata kod kojih je utvrđeno postojanje preduvjeta za njihovo obvezno ili neobvezno isključenje iz postupka javne nabave. Time je ovim gospodarskim subjektima pružena mogućnost svojevrsne rehabilitacije. Prema toj Direktivi „svaki gospodarski subjekt u kojem postoji neka od situacija za obvezno ili fakultativno isključenje može pružiti dokaze kako bi dokazao da su mjere koje je poduzeo dovoljne da pokažu njegovu pouzdanost bez obzira na postojanje nekog ključnog razloga za isključenje. U tu svrhu gospodarski subjekt dokazuje da je platilo ili poduzeo akciju plaćanja naknade bilo kakve moguće štete prouzročene kažnjivim djelom ili propustom, da je u potpunosti razjasnio činjenice i okolnosti uz aktivnu suradnju s tijelima nadležnim za provedbu istrage te da je poduzeo konkretne mjere tehničke i organizacijske prirode te mjere za osoblje primjerene za sprječavanje dalnjih kriminalnih djela ili propusta“.16 Državama članicama Europske unije Direktiva nameće maksimalno razdoblje trajanja isključenja gospodarskih subjekata iz postupaka javne nabave ovisno o obvezujućim ili neobvezujućim osnovama za isključenje. Uvažavajući takvu obvezu iz Direktive, ZJN ta razdoblja isključenja utvrđuje u trajanjima od pet ili dvije godine. Ako javni naručitelj odluči isključiti gospodarski subjekt iz postupka javne nabave zbog postojanja obveznih osnova za isključenje iz članka 251. stavka 1. ZJN,

<sup>14</sup><https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

<sup>15</sup><https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

<sup>16</sup><https://informator.hr/strucni-clanci/razlozi-iskljucenja-i->

zakonom utvrđeno razdoblje isključenja je pet godina od dana pravomoćnosti presude, osim ako pravomoćnom presudom nije određeno drukčije, a ako ga isključuje zbog postojanja neobveznih osnova za isključenje iz članka 254. ZJN, zakonom utvrđeno razdoblje isključenja je dvije godine od dana dotičnog događaja.

Iako se izraz samokorigiranje izriekom ne spominje u Direktivi 2014/24/EU, on se koristi u standardnom obrascu Europske jedinstvene dokumentacije o nabavi (ESP17). Prema članku 260. stavku 1. ZJN radi se o „ažuriranoj formalnoj izjavi gospodarskog subjekta, koja služi kao preliminarni dokaz umjesto potvrda koje izdaju tijela javne vlasti ili treće strane, a kojima se potvrđuje da taj gospodarski subjekt: nije u jednoj od situacija zbog koje se gospodarski subjekt isključuje ili može isključiti iz postupka javne nabave (osnove za isključenje) ispunjava tražene kriterije za odabir gospodarskog subjekta ispunjava objektivna pravila i kriterije određene za smanjenje broja sposobnih natjecatelja, ako je primjenjivo“<sup>18</sup>. Za potrebe dokazivanja da je poduzeo mjere kako bi dokazao svoju pouzdanost bez obzira na postojanje relevantne osnove za isključenje, gospodarski subjekt u svojoj ponudi također dostavlja ispunjeni ESPD standardni obrazac na način da u Dijelu III. Osnove za isključenje, Odjeljak A: Osnove povezane s kaznenim presudama, opiše mjere koje je poduzeo vezano uz samokorigiranje i/ili da u Odjeljku C: Osnove povezane s insolventnošću, sukobima interesa ili poslovnim prekršajem, opiše mjere koje je poduzeo vezano uz samokorigiranje u primjenjivim točkama.

### **3. Primjeri iz prakse nadležnih žalbenih institucija i tijela**

Praksa nadležnih tijela u žalbenim postupcima i praksa nadležnih sudova u postupcima koji se povodom toga vode pred njima, u svim granama prava predstavlja neizravan izvor prava, koji tumačeći apstraktne, nejasne i dvojbene pravne norme, olakšava korisnicima tih normi zakonito i pravilno postupanje. Slijedom toga će i u postupcima javne nabave praksa hrvatskih i europskih žalbenih tijela i praksa nadležnih sudova, neprijeporno doprinijeti većoj pravnoj sigurnosti svih sudionika

javne nabave u primjeni zakona, posebice u primjeni zakonom propisanih razloga za isključenje gospodarskih subjekata iz postupaka javne nabave. S tim u vezi, za potrebe ovoga stručnog rada, u nastavku su izdvojeni primjeri iz prakse temeljeni na odlukama Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave (DKOM) i/ili presude Visokog upravnog suda Republike Hrvatske (VUS RH) te presude Suda Europske unije (SEU).

#### **3.1. Praksa Državne komisije za kontrolu postupaka**

***javne nabave i Visokog upravnog suda glede obveznih osnova za isključenje gospodarskog subjekta***

*Dokazivanje nekažnjavanosti gospodarskog subjekta s poslovnim nastanom izvan Republike Hrvatske ili ovlaštene osobe koja nije državljanin Republike Hrvatske*

Rješenjem DKOM-a KLASA: UP/II-034-02/19-01/92 od 1. ožujka 2019. g.<sup>19</sup>19 potvrđenim presudom VUS RH poslovni broj: UsII-216/19-7 od 31. svibnja 2019. g. razjašnjeno je da se nepostojanje okolnosti iz članka 251. stavka 1. ZJN za gospodarske subjekte i njihove ovlaštene osobe dokazuje i izjavom o nepostojanju tih okolnosti.

Žalitelj u svojoj žalbi na odluku naručitelja o odabiru ponude navodi da je iz internetskog spremišta potvrda e-Certis20 razvidno da se u SR Njemačkoj izdaje potvrda nadležnog tijela kao dokaz nepostojanja okolnosti iz članka 251. ZJN pa da stoga naručitelj na temelju dostavljenih izjava o nekažnjavanju nije mogao utvrditi nepostojanje okolnosti iz članka 251., jer nije poštivan propisan prioritetni red. Međutim, naručitelj je u ponovljenom postupku pregleda i ocjene ponuda izvršio provjeru u e-Certisu temeljem koje je utvrdio da se u SR Njemačkoj okolnost da gospodarski subjekt ili osoba koja je član upravnog, upravljačkog ili nadzornog tijela ili ima ovlasti zastupanja, donošenja odluka ili nadzora toga gospodarskog subjekta nije pravomoćnom presudom osuđena za kaznena djela prema nacionalnim propisima države poslovnog nastana gospodarskog subjekta, odnosno države čiji je osoba državljanin, dokazuje i izjavom da ne postoji predmetna osnova za isključenje. Kako je tu vrstu i oblik dokaza odabrani ponuditelj i dostavio postupajući po zahtjevu naručitelja od 10. prosinca

<sup>17</sup>ESPD, eng. European Single Procurement Document

<sup>18</sup><https://www.zakon.hr/z/223/Zakon-o-javnoj-nabavi>

<sup>19</sup><https://www.nabava.info>

<sup>20</sup>e-Certis je elektronički sustav Europske komisije s bazom

**Gregurić-Bajza, N., Čavlinka, M.: Razlozi za isključenje poduzetnika iz postupaka javne nabave**

podataka o dokazima koji se dostavljaju u postupcima javne nabave te tijelima nadležnim za njihovo izdavanje u državama članicama

2018., ne postoji obvezna osnova za isključenje propisana člankom 251. stavkom 1. točka 2. ZJN, pa je DKOM žalbeni navod žalitelja ocijenio kao neosnovan. Žalitelj je bio nezadovoljan takvim rješenjem DKOM, te je protiv tog rješenja pokrenuo upravni spor tužbom pred VUS RH. Dana 31. svibnja 2019. VUS RH je donio presudu u kojoj je obrazložio kako je tuženik (DKOM) osnovano zaključio da je odabrani ponuditelj dostavio pravno relevantne dokaze kojima je dokazao nepostojanje osnove za isključenje iz članka 251. ZJN. Ovakvim rješenjem DKOM i presudom VUS RH razjašnjeno je da se za gospodarski subjekt s poslovnim nastanom u SR Njemačkoj i ovlaštene osobe koje su državljeni SR Njemačke, pravomoćna neosuđenost za kaznena djela prema nacionalnim propisima države njihova poslovnog nastana može dokazati ili potvrdom nadležnog tijela ili izjavom, odnosno da su oba dokaza pravovaljana i primjenjiva.

#### *Dokazivanje plaćenih dospjelih poreznih obveza i obveza za socijalno osiguranje*

Rješenjem DKOM-a KLASA: UP/II-034-02/19-01/1157 od 21. siječnja 2020.g.21 razjašnjeno je dokazivanje plaćenih dospjelih poreznih obveza i obveza za socijalna osiguranja.

Na pitanja je li ispunio sve svoje obveze plaćanja poreza te doprinosa za socijalno osiguranje, odabrani ponuditelj je u ESPD obrascu dostavljenom u ponudi odgovorio potvrđno. Međutim, također je odgovarao i na pitanja za koja u obrascu stoji napomena da se na njih odgovara samo ukoliko je na prethodno pitanje dan negativan odgovor. Stranke žalbenog postupka ne spore ove činjenice, u odnosu na koje naručitelj i odabrani ponuditelj navode da je riječ o nenamjernoj omašći prilikom ispunjavanja obrasca. Nadalje, odabrani ponuditelj je u ponudi dostavio Potvrdu Porezne uprave iz koje je razvidno da subjekt nema duga na dan 7. studenog 2019. godine, glede koje je nesporno među strankama žalbenog postupka da nije mogla biti korištena kao dokaz jer je starija od dana na koji je padao rok za dostavu ponuda te se ne smatra ažuriranim dokumentom u smislu odredaba članka 20. stavka 9. Pravilnika. Konačno, iz podataka o predmetnom postupku javne nabave dostupnih na Elektroničkom oglasniku javne nabave Republike Hrvatske (EOJN RH) razvidno je da je naručitelj dohvatom dokaza iz registra i evidencija Republike Hrvatske zatražio podatke iz porezne evidencije te da je dohvat bio neuspješan. Iz utvrđenih činjenica za ocijeniti je da je u pravu žalitelj kada navodi da nije jasno kako je naručitelj

utvrdio nepostojanje razloga za isključenje odabranog ponuditelja iz postupka javne nabave glede pitanja postojanja poreznog duga i duga za mirovinsko i zdravstveno osiguranje. Naime, u konkretnom slučaju, kada ESPD obrazac odabranog ponuditelja sadrži kontradiktorne podatke glede pitanja postojanja poreznog i duga za socijalne doprinose, kada njegova ponuda sadrži dokument koji se ne može smatrati ažuriranim, a uostalom i naručitelj potvrđuje da ga nije uzimao u obzir kao dokaz te kada naručitelj nije uspio putem dohvata iz registra pribaviti potvrdu iz porezne evidencije, činjenično stanje iz kojega bi trebalo ocijeniti postoje li razlozi za isključenje ponuditelja iz postupka javne nabave ostalo je nepotpuno utvrđeno. Slijedom navedenog, DKOM je žalbeni navod ocijenio osnovanim.

Iz navedenog rješenja DKOM-a razvidno je kako je naručitelj pogrešno postupio jer nije iscrpio sve mogućnosti pribavljanja ažuriranog popratnog dokumenta o plaćanju dospjelih poreznih obveza i obveza za mirovinsko i zdravstveno osiguranje te je bez dokaza samo na temelju preliminarne izjave (ESPD obrasca) odabrao ponuditelja. Naručitelj je imao dvije mogućnosti. Mogao je kroz zapisnik o pregledu i ocjeni ponuda konstatirati kako se nije mogao pribaviti adekvatan dokaz te je takav dokaz trebao pokušati ponovno dohvatiti kroz EOJN RH ili je mogao pozvati najpovoljnijeg ponuditelja da dostavi dokaz o plaćanju dospjelih poreznih obveza i obveza za mirovinsko i zdravstveno osiguranje, koji nije stariji od dana kada je istjecao rok za dostavu ponuda.

#### **3.2. Praksa Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave i Suda Europske unije glede neobveznih osnova za isključenje gospodarskog subjekta**

##### *Dokazivanje krivnje gospodarskog subjekta za teški profesionalni propust koji dovodi u pitanje njegov integritet*

Rješenjem DKOM-a KLASA: UP/II-034-02/21-01/744 od 12. listopada 2021.g.22 razjašnjeno je da je naručitelj u obvezi dokazati nepostojanje profesionalnog propusta odabranog ponuditelja čak i kada se sumnja na takav propust zasniva i na medijskim informacijama.

Naručitelj je dokumentacijom o nabavi propisao da će isključiti gospodarski subjekt iz postupka javne nabave ako može dokazati odgovarajućim sredstvima

<sup>21</sup><https://www.nabava.info>

Gregurić-Bajza, N., Čavlinka, M.: Razlozi za isključenje poduzetnika iz postupaka javne nabave

<sup>22</sup><https://www.nabava.info>

da je gospodarski subjekt kriv za teški profesionalni propust koji dovodi u pitanje njegov integritet, sukladno članku 254. stavak 1. točka 3. Naručitelj je navedenom točkom obrazložio da je profesionalni propust postupanje gospodarskog subjekta suprotno odredbama Uredbe (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. travnja 2016. o zaštiti pojedinaca u vezi s obradom osobnih podataka i o slobodnom kretanju takvih podataka. Smatrajući da naručitelj nije postupio sukladno naprijed navedenom te je odabrao upravo takvog ponuditelja, drugi ponuditelj kao žalitelj u svojoj žalbi navodi da je prema javno dostupnim informacijama iz medija, odabrani ponuditelj ranije te godine kažnjen od strane Agencije za zaštitu osobnih podataka (AZOP) novčanom kaznom u iznosu od cca 500.000,00 kuna, upravo zbog teške povrede postupka zaštite osobnih podataka. U odgovoru na žalbu naručitelj iznosi da ne može postupati na temelju pretpostavki iznesenih u medijima budući da su isti često senzacionalističke naravi te da je upitno koliko su utemeljeni na stvarnom činjeničnom i pravnom stanju pa kao takvi ne predstavljaju dokument koji ima određeni pravni učinak. Također, naručitelj ističe da u konkretnom slučaju nije mogao postupiti niti temeljem skraćene i djelomične objave AZOP-a objavljene na mrežnim stranicama, budući da ista ne predstavlja javnu objavu odluke, već je anonimizirana pa da je nejasno na koga se odnosi te da ne predstavlja službeni dokument, odnosno da ne predstavlja odgovarajuće sredstvo kojim bi naručitelj mogao dokazati postojanje teškog profesionalnog propusta. DKOM je svojim rješenjem prihvatio žalbene navode s obrazloženjem da je žalitelj dostavom ispisa novinskih članaka pobudio sumnju na moguće nezakonito postupanje odabranog ponuditelja, a da je teret dokazivanja osnovanosti takve sumnje na naručitelju. Prema stavu DKOM-a iako naručitelj u trenutku pregleda i ocjene ponuda nije imao saznanja o činjenicama koje bi upućivale na propuste u poslovanju odabranog ponuditelja, žalitelj je u predmetnom žalbenom postupku ukazao i naznačio moguće propuste, a naručitelj u svom odgovoru na žalbu nije dokazao da takvih propusta nije bilo. Stoga je DKOM naručitelju vratio ponudu na ponovni pregled i ocjenu.

#### *Dokazivanje krivnje gospodarskog subjekta za povredu pravila tržišnog natjecanja – teški profesionalni propust*

Prema presudi Suda Europske unije (SEU) u predmetu C\_425/18 od 4. lipnja 2019.g.<sup>23</sup> Consorzio Nazionale Servizi Societa Cooperativa (CNS) protiv Gruppo Torinese Transporti GTT SpA povreda pravila o

tržišnom natjecanju, osobito kada je ta povreda bila sankcionirana novčanom kaznom, razlog je za isključenje iz postupka obuhvaćen člankom 45. st. 2. prvim podstavkom točkom (d) Direktive (težak profesionalni propust). Međutim, odluka nacionalnog tijela za zaštitu tržišnog natjecanja, kojom se utvrđuje kršenje pravila o tržišnom natjecanju, ne bi smjela rezultirati automatskim isključenjem gospodarskog subjekta iz postupka javne nabave. Poštujući načelo proporcionalnosti, utvrđivanje postojanja „teške povrede“ zahtjeva, u načelu, konkretnu i individualiziranu procjenu ponašanja dotičnog gospodarskog subjekta. Ako bi se automatizmom isključivao takav gospodarski subjekt, javnim naručiteljima bi bilo oduzeto pravo da samostalno ocjenjuju povrede, za potrebe mogućeg isključenja tog gospodarskog subjekta iz nadmetanja za dodjelu ugovora o javnoj nabavi.

#### **3.3. Praksa Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave glede samokorigiranja**

Rješenje DKOM-a KLASA: UP/II-034-02/18-01/132 od 21. ožujka 2018.<sup>24</sup> govori o postupanju naručitelja pri izradi zapisnika o pregledu i ocjeni ponuda iz kojeg nije razvidno prihvaćanje ili neprihvaćanje mjera samokorigiranja. U navedenom Rješenju DKOM-a navodi se kako slijedi. Prema članku 290. stavak 1. ZJN naručitelj nakon otvaranja ponuda pregledava i ocjenjuje ponude na temelju uvjeta i zahtjeva iz dokumentacije o nabavi. Između ostalog dokumentacijom o nabavi navedene su i neobvezne osnove za isključenje propisane člankom 254. stavak 1. točka 7. (prijevremeni raskid ugovora). Slijedom navedenog, nije u pravu naručitelj kada navodi u odgovoru na žalbu da nije mjerodavan za utvrđivanje činjeničnog stanja iz nekog drugog pravnog odnosa na temelju kojeg bi se mogla utvrditi opravdanost razloga za raskid ugovora, s obzirom da je propisano dokumentacijom da će se provjeravati. Naručitelj mora ispitati (ne)postojanje osnove za isključenje, te ukoliko utvrdi postojanje propisane osnove za isključenje mora ocijeniti poduzete mjere kojima gospodarski subjekt dokazuje svoju pouzdanost te obvezno obrázložiti razloge prihvaćanja ili prihvaćanja mjeru. Ukoliko javni naručitelj ocijeni da su poduzete mjeru primjerene, neće isključiti gospodarskog subjekta iz postupka javne nabave.

Načelo transparentnosti kod pregleda i ocjene ponuda nalaže naručitelju da postupak pregleda ponuda učini vidljivim ostalim ponuditeljima kako bi

<sup>23</sup><https://www.dkom.hr/izbor-presuda-suda-europske-unije/1233>

<sup>24</sup><https://www.nabava.info>

bilo jasno na temelju čega je utvrdio valjanost ponude odabranog ponuditelja, a što nije ovdje slučaj. U zapisniku o pregledu ponuda za grupu II predmeta nabave (na koju je izjavljena žalba DKOM-U) naručitelj je za odabranog ponuditelja kod postojanja razloga isključenja iz dokumentacije o nabavi (prijevremeni raskid ugovora), stavio oznaku „/“, što znači da isti ne postoji, iako je odabrani ponuditelj u ESPD obrascu naveo da je imao iskustva s prijevremenim raskidom ugovora. Naručitelj dakle, u zapisniku o pregledu i ocjeni ponuda nije ocijenio okolnosti koje je odabrani ponuditelj naveo u ESPD obrascu vezano za osnove isključenja (prijevremeni raskid), niti je ocijenio poduzete mjere samokorigiranja iako je u odnosu na njih tražio detaljnije pojašnjenje odabranog ponuditelja. Postupajući na opisani način naručitelj nije učinio transparentnim postupak pregleda i ocjene ponuda. Uvažavajući odredbe materijalnog prava i dokumentacije o nabavi, temeljem gore navedenih činjeničnih utvrđenja, naručitelj nije pravilno proveo postupak pregleda i ocjene ponuda, odnos nepotpuno i netočno je utvrdio činjenično stanje. Iz navedenog zapisnika o pregledu i ocjeni ponuda nije razvidno koje je mjere samokorigiranja odabrani ponuditelj poduzeo niti kako ih je naručitelj ocijenio prihvatljivim.

#### 4. Zaključak

Postupak nabave dobara, usluga ili radova od strane javnih pravnih osoba usmjeren je na zadovoljavanje javnog interesa pri čemu se koriste javna odnosno proračunska sredstva. Od javnih pravnih osoba očekuje se da u nabavi dobara, usluga ili radova ostvare najbolju kvalitetu i vrijednost uz najekonomičniji način trošenja proračunskih sredstava. Takav način gospodarenja javnim novcem može se postići samo tržišnim natjecanjem, u okviru kojega u postupcima javne nabave kao potencijalni dobavljači roba, usluga i/ili radova mogu sudjelovati i gospodarski subjekti koji su se u svom prethodnom djelovanju neprimjereno i/ili nezakonito ponašali ili su se tako ponašale njihove odgovorne odnosno ovlaštene osobe. Iz tih razloga, a s ciljem preveniranja zlouporaba u javnoj nabavi pa i isključenja prethodno spomenutih gospodarskih subjekata iz postupaka javne nabave, ti postupci moraju biti transparentni, učinkoviti i strogo formalni što prednijeva da moraju biti pravnim normama potanko uređeni. Stoga, zakonodavni okvir javne nabave čini niz propisa od kojih je lex specialis Zakon o javnoj nabavi, koji u smislu naprijed navedenog između ostalog uređuje i kriterije temeljem kojih javni naručitelji mogu smanjiti broj poduzetnika koji

se mogu javiti kao potencijalni ponuditelji u postupcima javne nabave. Međutim, Zakon o javnoj nabavi nije mogao predvidjeti i urediti sve situacije do kojih u praksi može doći. Takve nejasne i dvojbene situacije mogu se učinkovito riješiti sustavnim praćenjem i primjenom odluka i rješenja koje su u takvim situacijama donosila nadležna tijela i institucije. Praksa nadležnih tijela u žalbenim postupcima i praksa nadležnih sudova u postupcima koji se povodom toga vode pred njima, u svim granama prava predstavlja neizravan izvor prava, koji tumačeći apstraktne, nejasne i dvojbene pravne norme, olakšava korisnicima tih normi zakonito i pravilno postupanje. Slijedom toga će i u postupcima javne nabave praksa Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave te praksa Visokog upravnog suda Republike Hrvatske i praksa Suda Europske unije, neprijeporno doprinijeti većoj pravnoj sigurnosti svih sudionika javne nabave u primjeni zakona, posebice u primjeni zakonom propisanih razloga za isključenje gospodarskih subjekata iz postupaka javne nabave. Postupanje u dvojbenim i nejasnim situacijama slijedom navedene prakse, zasigurno će u konačnici doprinijeti većoj pravnoj sigurnosti svih sudionika javne nabave u primjeni obveznih i neobveznih razloga za isključenje pojedinih gospodarskih subjekata iz postupaka javne nabave.

#### Literatura

- [1] Presuda Suda Europske unije u predmetu C-425/18 od dana 4. lipnja 2019., <https://www.dkom.hr/izbor-presuda-suda-europske-unije/1233> (24.06.2022.)
- [2] Razlozi isključenja i „samokorigiranje“ – izravan učinak Direktive 2014/24/EU, s osvrtom na Nacrt prijedloga Zakona o javnoj nabavi, <https://informator.hr/> (14.06.2022.)
- [3] Rješenje Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave KLASA: UP/II-034-02/19-01/92 od 1. ožujka 2019., <https://www.nabava.info> (24.06.2022.)
- [4] Rješenje Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave KLASA: UP/II-034-02/19-01/1157 od 21. siječnja 2020., <https://www.nabava.info> (24.06.2022.)
- [5] Rješenje Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave KLASA: UP/II-034-02/21-01/744 od 12. listopada 2021., <https://www.nabava.info> (24.06.2022.)
- [6] Rješenje Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave KLASA: UP/II-034-02/18-01/132 od 21. ožujka 2018., <https://www.nabava.info> (24.06.2022.)
- [7] Statistička izvješća o javnoj nabavi, <http://www.javnanabava.hr/> (12.06.2022.)
- [8] Turudić, M. (2017): Pravo javne nabave. Zagreb: Narodne novine
- [9] Zakon o javnoj nabavi, NN 120/16, 114/22

# Osobine ličnosti rukovodstva u organizaciji

Josip Ivačić<sup>1</sup>, Anita Prelas Kovačević<sup>2</sup>, Irena Bosnić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Antiteroristička jedinica Lučko, Jadranska avenija 10, Lučko, josip.ivacic@gmail.com

<sup>2</sup> Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, anita.prelas.kovacevic@vuv.hr

<sup>3</sup> Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, irena.bosnic@vuv.hr

## Sažetak

Osobine ličnosti predmet su mnogih istraživanja iz čijih rezultata proizlaze korisni zaključci koji mogu pomoći pojedincu i organizacijama da razumiju svoje ponašanje, mijenjaju kontraproduktivna radna ponašanja te kompenziraju eventualne nedostatke. Definicija ličnosti se tijekom povijesti razvijala, a pojavili su se i mnogi pristupi i teorije koje objašnjavaju ličnost. Za potrebe izrade rada provedeno je preliminarno istraživanje s ciljem da se utvrditi koje osobine ličnosti su istaknute kod pojedinih rukovoditelja Antiterorističke jedinice Lučko (ATJ Lučko) odnosno rukovoditelja na razini: instruktor specijalističke obuke, zapovjednika voda te vođe specijalističkog tima. Primarni podaci su prikupljeni pomoću anketnog upitnika BIG FIVE INVENTORY - BFI od 44 pitanja kojima se analizira pet dimenzija Big five modela. Prema dobivenim podacima većina rukovoditelja unutar ATJ Lučko ima izraženu savjesnost koja podrazumijeva da pojedinac unaprijed planira izvršavanje zadataka te je općenito organiziran. Savjesni pojedinci su disciplinirani, pažljivi i pouzdani. Također, rezultati istraživanja su pokazali da je kod ispitanika najniže izražena osobina ličnosti neuroticizam koja se odnosi na emocionalnu stabilnost. Konkretni napredak u praksi moguće je postići uvođenjem psihologa za potrebe procjene ličnosti potencijalnih kandidata prilikom selekcijskog postupka za prijem u jedinicu, ali i za procjenu spremnosti djelatnika za napredak na rukovodeće funkcije.

## Ključne riječi

Big five model, osobine ličnosti, organizacija, rukovodstvo

## Abstract

Personality traits are the subject of many studies, the results of which yield useful conclusions that can help individuals and organizations understand their behavior, change counterproductive work behaviors, and compensate for potential deficiencies. The definition of personality has evolved throughout history, and many approaches and theories have emerged that explain personality. For the purposes of this work, a preliminary study was conducted with the aim of determining which personality traits are prominent in individual managers of the Anti-Terrorist Unit Lučko (ATJ Lučko), i.e. managers at the level of: specialist training instructor, platoon commander and specialist team leader. Primary data were collected using the BIG FIVE INVENTORY-BFI questionnaire of 44 questions that analyze the five dimensions of the Big Five model. According to the data obtained, the majority of managers within ATJ Lučko have a pronounced conscientiousness, which implies that the individual plans the execution of tasks in advance and is generally organized. Conscientious individuals are disciplined, attentive and reliable. Also, the results of the research showed that among the respondents, the lowest expressed personality trait is neuroticism, which refers to emotional stability. Concrete progress in practice can be achieved by introducing a psychologist for the purpose of assessing the personality of potential candidates during the selection process for admission to the unit, but also for assessing the readiness of employees to advance to managerial positions.

## Keywords

Big five model, personality traits, organization, management

## Uvod

Osobine ličnosti i njihova manifestacija važne su u mnogim područjima današnjeg života. Mnogi znanstvenici s područja psihologije istraživali su područje osobina ličnosti te način na koji se ličnosti mogu mjeriti. Trenutno postoje različite podjele osobina ličnosti, no najčešće korišteni model ispitivanja osobina ličnosti je tzv. „Big five“ model odnosno model koji određuje pet faktora crta ličnosti. Osobine ličnosti pojedinca do određene mjere mogu predvidjeti obrazac njegova ponašanja, a na temelju poznavanja osobina ličnosti moguće je djelomično odrediti na koji način će se manifestirati ponašanje pojedinca u organizaciji.

### 1. Pojam ličnosti i prikaz dimenzija Big five modela

Pojam *ličnosti*, odnosno osobnosti, kako navodi Fulgosi (1981) dolazi od riječi „persona“, a označavala je masku koju su glumci nosili za vrijeme predstave. Kasnije se riječ *persona* počinje upotrebljavati za ulogu koju glumac u predstavi ima, a potom i za samog glumca. U današnje vrijeme riječ *ličnost* se često upotrebljava, a značenje je vrlo široko. Fulgosi (1981) ističe da je najčešće značenje riječi usmјereno na ponašanje osobe te bi s obzirom na to ličnost podrazumijevala konzistentan način ponašanja i djelovanja pojedinca. Mnogi su istraživači kroz povijest predstavljali svoje definicije ličnosti, no veliki izazov predstavlja uključivanje svih aspekata koje ličnost obuhvaća. Prema Larsen i Buss „ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu“ (2008:4).

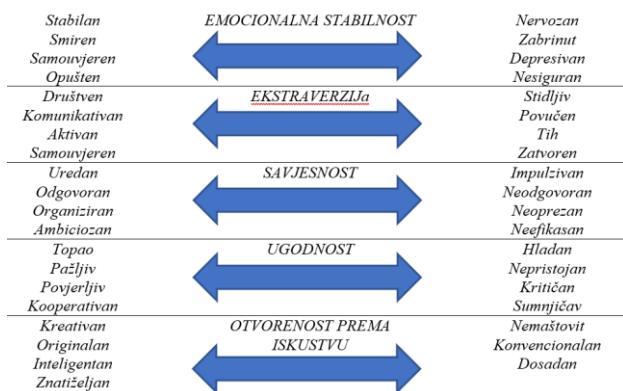
Na samom početku istraživanja osobina ličnosti imala su za cilj odrediti karakteristike ponašanja određenog pojedinca. Naime, u situacijama kada se određene karakteristike pokazuju u velikom broju slučajeva, tek tada ih se može nazvati crtama osobnosti (Buss, 1989 prema Robbins i Judge, 2009). Ličnost je najčešće definirana kao obrazac ponašanja, osjećaja i misli koji je karakterističan za način na koji osoba funkcioniра u odnosu na druge i u odnosu na okolinu (Atkinson i Hilgard, 2007). U situacijama kada se opisuje određena osoba najčešće su upotrebljavani izrazi koji se odnose upravo na osobine ličnosti. S obzirom na to, Allport i Odbert su istražili koje se sve riječi odnose na karakteristike ponašanja, potom su dobivene riječi sistematizirali u podgrupe (Allport i Odbert, 1936 prema Atkinson i Hilgard, 2007). Cattel je

na temelju istraživanja prethodno navedenih autora proveo faktorsku analizu te je dobio 16 faktora ličnosti (Cattel, 1966 prema Atkinson i Hilgard, 2007), dok je Eysenck sličnim postupkom dobio dva faktora: introverzija/ekstraverzija i emocionalna stabilnost/emocionalna nestabilnost (Eysenck, 1953 prema Atkinson i Hilgard, 2007). Ovisno o tome na koji način su analizirani podaci za ispitivanje ličnosti može se dobiti veći ili manji broj osobina ličnosti, međutim većina istraživača smatra da postoji pet osnovnih dimenzija koje obuhvaćaju čovjekovu ličnost (Ozer i Reise, 1994 prema Atkinson i Hilgard, 2007). Na tragu toga, McCrae i Costa predložili su pet temeljnih osobina ličnosti (poznato kao „Big five“) za koje smatraju da sadržavaju mnoštvo crta ličnosti koje su navodili raniji istraživači (McCrae i Costa, 1999 prema Atkinson i Hilgard, 2007).

*Big five* model Coste i McCraea jedan je od najpoznatijih modela ličnosti zbog svoje dosljednosti i stabilnosti. Njihova istraživanja temeljila su se na prethodnim empirijskim i teorijskim materijalima te su velik broj osobina ličnosti uspjeli prikazati u svom modelu (Costa i McCrae, 1992 prema Jensen, 2015). Naime, pojedinci su bili praćeni tijekom godina kako bi se prikazala stabilnost osobina ličnosti te se pokazalo kako se osobine ličnosti ne mijenjaju iz dana u dan te nisu pod utjecajem vanjskih čimbenika (McCrae i Costa, 2006 prema Jensen, 2015). Jensen (2015) navodi kako se svaka osobina ličnosti može promatrati kao kontinuum, odnosno pojedinci mogu biti visoko ili nisko na svakoj od pet dimenzija. Svaka osoba se nalazi u određenom dijelu kontinuma za svaku dimenziju te time čini složen sastav kombinacija koje su onda karakteristične za ličnost tog pojedinca. Pojedinac može imati dominantnu osobinu ličnosti te može imati osobinu ličnosti koja se nalazi u središtu kontinuma te u tom slučaju ta osobina ličnosti nema osobito izražen utjecaj na pojedinca. *Big five* model Coste i McCraea se sastoji od sljedećih pet glavnih osobina ličnosti (ili dimenzija):

- neuroticizma (emocionalna stabilnost),
- ekstraverzije, otvorenosti prema iskustvu,
- ugodnosti i
- savjesnosti

Svaka od dimenzija se sastoji još od više podkomponenti koje predstavljaju osnovna obilježja pojedinca (Tablica 1).

**TABLICA 1: PRIKAZ BIG FIVE MODELA LIČNOSTI**

Izvor: izrada autora prema: <http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/licnost-i-radno-ponasanje/> (20.10.2021.)

*Neuroticizam (Emocionalna stabilnost)* je crta ličnosti koja obuhvaća stupanj emocionalne stabilnosti, odnosno nestabilnosti (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Costa i McCrae (2008) navode kako pojedinci visoko na dimenziji neuroticizma imaju izraženu anksioznost, općenito su zabrinuti te se često osjećaju frustrirano. Takvi pojedinci osjećaju sram i nelagodu pri komunikaciji s ljudima, osobito sa strancima. Također, imaju slabije mehanizme kontrole impulsa te loše podnose stres. Dale i Harrison (2017) navode kako su skloni doživljavati različite situacije kao prijeteće dok McCrae i Costa smatraju kako koriste manje učinkovite strategije suočavanja sa stresom, skloni su samooptuživanju i neprijateljskom reagiranju (McCrae i Costa, 1986 prema Dale i Harrison, 2017). Prema Gamez, Schmidt i Watson ova je osobina ličnosti često povezana sa psihopatologijom (Gamez i sur., 2010 prema McCutchan, 2013) dok Larsen i Buss (2007) smatraju kako takvi pojedinci teže održavaju odnose te da često imaju teškoće s izražavanjem misli i osjećaja. S druge strane, Costa i McCrae ističu da je emocionalna stabilnost karakteristična za pojedince koji su nisko na razini neuroticizma (Costa i McCrae, 1992 prema Dale i Harrison, 2017). Emocionalno stabilni pojedinci dobro podnose stres te su općenito otporni. Oni su optimistični u situacijama kada se suočavaju s izazovima i neizvjesnošću (Eschleman i sur., 2010 prema Dale i Harrison, 2017). Također, karakterizira ih smirenost i sigurnost u sebe (Robbins i Judge, 2009). Haythorn ističe kako je emocionalna stabilnost povezana s grupnom produktivnošću i realizacijom radnih zadataka (Haythorn, 1953 prema Kapić, 2005).

*Ekstraverzija* je vjerojatno jedan od najpoznatijih osobina ličnosti, a pojedinci visoko na dimenziji ekstravertiranosti su obično društveni i komunikativni (Costa i McCrae, 1992 prema Dale i Harrison, 2017).

Ekstraverzija obuhvaća mnoge društvene aspekte osobnosti te se može kretati od izrazite društvenosti do suzdržanosti u međuljudskim odnosima (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Istraživanja Coste i McCraea (2008) pokazuju kako ekstravertirani pojedinci imaju tendenciju biti u velikim grupama ljudi, često su percipirani kao dominantni te teže biti vođe u grupama. Općenito imaju visok stupanj energije te su zaokupljeni aktivnostima i poslovima. Želja za proživljavanjem uzbudjenja, kao i česti osjećaji sreće i radosti su ono što je karakteristično za pojedince koji su visoko na dimenziji ekstraverzije. Također, prema spomenutim autorima drugi kraj dimenzije se naziva introvertiranost (Costa i McCrae, 1992 prema Dale i Harrison, 2017). Pojedinci koji su visoko na dimenziji introvertiranosti su često tiki, rezervirani i samostalni. Naime, oni radije provode vrijeme sami te ih socijalne interakcije ne zanimaju u tolikoj mjeri (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Dannar (2016) navodi kako novija proučavanja pokazuju visok stupanj kreativnosti introvertiranih pojedinaca. Spark, Stansmore i O'Connor (2018) su u svom istraživanju pronašli kako se introvertirani pojedinci rjeđe uključuju u aktivnosti koje uključuju vodstvu te objašnjavaju kako je razlog tomu negativno programiranje, odnosno predviđanje negativnog učinka koji potom djeluje ometajuće na njihov potencijal za vođenjem.

*Otvorenost prema iskustvu* analiziraju također brojni autori. Nalazi Coste i McCraea (2008) uglavnom pokazuju kako pojedinci visoko na dimenziji otvorenosti imaju izraženu kreativnost te živopisnu maštu. Dale i Harrison (2017) navode kako su znatiželjni i vole razmotriti nove ideje. Često su zainteresirani za glazbu, umjetnost, poeziju ili prirodu. Takvi pojedinci isprobavaju različite aktivnosti, imaju određenu razinu intelektualne raznolikosti te su često liberalni (Costa i McCrae, 2008). Prema Ostendorf i Angleitner dimenzija se ponekad naziva „intelekt“ ili „otvorenost prema idejama“ te obuhvaća istraživanje kognitivnog materijala (Ostendorf i Angleitner, 1994 prema Dale i Harrison, 2017). McCrae je došao do spoznaje kako otvorenost prema iskustvu ima nizak do umjeren stupanj povezanosti s testovima kognitivnih sposobnosti (McCrae, 1987 prema Dale i Harrison, 2017), dok Larsen i Buss (2007) smatraju kako određena istraživanja pokazuju da njihova kreativnost omogućava maštovite snove koje uspješno pamte. Na suprotnom kraju dimenzije nalaze se pojedinci koji nisu zainteresirani za nova iskustva te se osjećaju ugodno uz poznate i uobičajene podražaje (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Takvi pojedinci su često konvencionalni i više zainteresirani za rutinske poslove (Robbins i Judge, 2009). Costa i McCrae ističu kako se pojedinci koji su visoko na

dimenziji otvorenosti čine kao da žive kvalitetnije živote, no oba kraja kontinuma pružaju pozitivne načine doživljavanja svijeta. Naime, jedni će biti skloni istraživanju, a drugi će više cijeniti tradicionalan način života koji pruža stabilnost (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan 2013).

*Ugodnost* je osobina ličnosti koja se odnosi na međuljudske odnose, a povezana je s nizom poželjnih socijalnih ponašanja poput suradnje, povjerenja, altruizma, iskrenosti i mnogih drugih (Costa i McCrae, 1992 prema Dale i Harrison, 2017). Ugodnost se odnosi na želju i sklonost pojedinca da pomaže te da suosjeća s drugima (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Lebedina Manzoni (2007) navodi kako pojedinci s visokom razinom ugodnosti rijetko ulaze u sukobe te da su općenito dobronamjerne i pune obzira prema drugima. Također, ističe kako se ugodnost odnosi na kvalitetu međuljudskih odnosa. Lord ističe kako pojedinci na drugom kraju dimenzije nisu pod utjecajem tuđih osjećaja i potreba (Lord, 2007 prema Dale i Harrison, 2017). Larsen i Buss (2007) navode kako suprotni kraj dimenzije predstavlja agresivnost, a prema Costa i McCrae (2008) pojedinci koji su nisko na dimenziji ugodnosti mogu biti cinični, sumnjičavi te općenito imaju tendenciju zadovoljiti svoje potrebe i interes. Takvi pojedinci mogu biti natjecateljski nastrojeni te su izuzetno ponosni na svoja postignuća, a isti autori također navode kako pojedinac može biti tvrdoglav i hladan u međuljudskim odnosima. Lebedina Manzoni (2007) ističe kako nisu skloni surađivati s drugima, dok Salgado u istraživanju pokazuje kako je niska razina ugodnosti prediktor kontraproduktivnih radnih ponašanja (Salgado, 2000 prema Krapić, 2005).

*Savjesnost* se odnosi na planiranje i organizaciju, a savjesni pojedinci su odlučni, uporni i dovršavaju zadatke koje su započeli (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013). Prema mišljenjima Costa i McCrae savjesni pojedinci teže postignuću, vrlo su disciplinirani, pažljivi i pouzdani (Costa i McCrae, 1992 prema Dale i Harrison, 2017). Njihova istraživanja Istraživanja (Coste i McCraea, 2008) pokazuju kako savjesni pojedinci donose razumne i racionalne odluke. Također, odgovorni su pri obavljanju obaveza i organizirani u radu. Pojedinci visoko na dimenziji savjesnosti imaju visoko postavljene ciljeve i teže izvrsnosti, a Larsen i Buss (2007) ističu kako su marljivi i precizni. Dale i Harrison (2017) primjećuju kako se savjesnost uklapa u koncept „savjesti“ što se svodi na poštivanje društvenih i moralnih pravila i obaveza. Međutim, Rothmann i Coetzer (2003) su pronašli kako savjesnost može imati i određene negativne učinke poput pretjerane izbirljivosti, komplizivne urednosti te intenzivnu usmjerenošću na rad. Pojedinci koji imaju

nisku razinu savjesnosti nisu usmjereni na proces planiranja zadataka i često ne dovršavaju zadatke. Naime, nemaju jasno postavljene ciljeve te ih stoga i teže postižu (Costa i McCrae, 1992 prema McCutchan, 2013), također, lako su ometeni te nepouzdani (Robbins i Judge, 2009). Roberts i sur. (2014) navode kako niska razina savjesnosti dovodi do nepromišljenog ponašanja i impulzivnosti te navode da su takvi pojedinci skloni biti nepouzdani suradnici u radnom okruženju te se često ne pridržavaju svojih obećanja.

## 2. *Big five* osobine ličnosti i vodstvo

Velika je pozornost posvećena istraživanju crta ličnosti jer su istraživači prepoznali važnost njihova ispitivanja prilikom selekcije za posao. Dva modela koja su se izdvojila kao dominantni za identificiranje crta osobnosti te za praktičnu primjenu u organizaciji su *Myers - Briggsov tipski indikator* i *model „Big five“*. Myers - Briggsov tipski indikator (McCrae i Costa, 1989 prema Robbins i Judge, 2009) široko je korišten instrument koji se sastoji od 100 pitanja o tome kako se osoba osjeća i ponaša u pojedinoj situaciji. Međutim, model „Big five“ pokazao se mnogo vrjedniji te s dokazanom uspješnošću u predviđanju ponašanja pojedinca. Pokazalo se kako tih pet crta osobnosti koje čine „Big five“ model obuhvaćaju različitosti kod ljudi te čine temelj za sve ostale osobine ličnosti (Digman, 1990 prema Robbins i Judge, 2009).

*Emocionalna stabilnost* je unutarnji čimbenik koji omogućava predanost poslu, timu i izvršavanje zadataka, posebice u emocionalno zahtjevnim poslovima. Naime, kako navode Dale i Harrison (2017), u pojedinim poslovima kontrola ljutnje i frustracije bitna je profesionalna kompetencija. Slijedom navedenog, Hershcovis i sur. (2007) pronalaze kako pojedinci visoko na *neuroticizmu* češće doživljavaju situacije kao frustrirajuće te mogu reagirati ljutito i na radnom mjestu. Također, kontrola emocija je kompetencija važna za policijske poslove te je viša razina emocionalne stabilnosti povezana s profesionalnom učinkovitošću (Barrick i Mount, 1991). Swider i Zimmerman (2010) smatraju kako je neuroticizam čimbenik rizika za poteškoće poput emocionalne iscrpljenosti depersonalizacije drugih te osjećaja nekompetentnosti i manjka uspjeha. Colbert i sur. (2012) navode moguće razloge zašto pojedinci visoko na neuroticizmu nisu uspješni u vođenju jer s obzirom na sklonost ljutitim reakcijama, zaposlenici će na njih vjerojatno negativno reagirati (Weisband i Atwater, 1999 prema Colbert i sur., 2012). Nadalje,

takvi pojedinci mogu biti nedosljedni u svom ponašanju zbog nesigurnosti i sklonosti depresivnom razmišljanju, a nemogućnost predviđanja ponašanja vođe rezultira niskom percepcijom vodstva. Tu tezu potvrdili su i Judge i sur. u svom istraživanju (2002). Konačno, neuroticizam je povezan s misaonim obrascem koji se usredotočuje na negativan učinak (Roelofs i sur., 2008 prema Colbert i sur., 2012).

*Ekstraverzija* se najčešće povezuje s učinkovitim vodstvom i sa spremnošću za vođenjem (Judge i sur., 2002). Ekstrovertirani pojedinci se više čine kao vođe u određenim situacijama, no Cain ističe kako se introvertirani pojedinci ne smiju zanemariti. Naime, oni su u većoj mjeri spremni slušati zaposlenike i prikupljati informacije te se odlično snalaze u rješavanju problema (Cain, 2013 prema Dale i Harrison, 2017). Antonioni prepoznaje kako pojedinci visoko na ekstraverziji nisu toliko uspješni u pregovaranju prilikom konfliktnih situacija jer njihova želja za dominacijom može voditi prema rješenju bez mogućnosti identificiranja onog što je najbolje za strane u konfliktu (Antonioni, 1998 prema Dale i Harrison, 2017). S druge strane, vodstvo često uključuje izražavanje optimizma i pozitivnih emocija (Connelly i Ruark, 2010 prema Colbert i sur., 2012) prema te je moguće da upravo to rezultira time da su ekstraverti češće percipirani kao vođe. Navedeno je u skladu s istraživanjem Colberta i sur. (2012) koji su došli do spoznaje da je značajnija povezanost s vodstvom dobivena kada su pojedinca ocjenjivali promatrači, nego kada je pojedinac sam sebe ocjenjivao na razini ekstraverzije. Nadalje, Judge i sur. (2002) došli su do zaključka kako je ekstraverzija snažnije povezana pojmom da ekstrovertirani pojedinci budu vođe, nego što je povezana sama uspješnost u vođenju.

*Otvorenost* prema iskustvu nije uvijek pozitivan prediktor općenite radne učinkovitosti s obzirom na to da uvelike ovisi o radnoj ulozi (Furnham, 2008 prema Dale i Harrison, 2017). Colbert i sur. (2012) su došli do spoznaje da, na razini menadžmenta, otvorenost uvelike doprinosi učinkovitom vodstvu. Naime, otvoreni menadžeri stvaraju ideje i spremni su poslušati i ideje ostalih zaposlenika. McCrae i Costa navode da takvi pojedinci imaju visoku toleranciju na nejasnoće i preferiraju složene zadatke, a upravo su te karakteristike važne da bi vođa pomogao zaposlenicima u postizanju ciljeva (McCrae i Costa, 1977 prema Colbert i sur., 2012). Peterson i sur. ispitivali su osobine ličnosti izvršnih direktora te su pronašli kako oni koji su percipirani kao otvoreni prema iskustvu smatrani su snažnim vođama koji su poticali intelektualnu fleksibilnost upravljačkog tima i odgovorno preuzimanje rizika (Peterson i sur., 2003

prema Dale i Harrison, 2017). Judge i sur. (2002) navode kako je kreativnost važna za uspješno vođenje te da istraživači sugeriraju da će se otvoreni pojedinci češće angažirati za ulogu vođe te da će u tome biti učinkoviti.

S obzirom na to da je u organizacijama uglavnom potrebno donositi strateške odluke malo je vjerojatno da će pojedinci koji su visoko na dimenziji ugodnosti biti vođe. Naime, oni nastoje izbjegći konfliktne situacije i rasprave te pokazuju poštovanje prema drugima (Antonioni, 1998 prema Dale i Harrison, 2017). Nadalje, Judge i sur. (2002) navode kako je veza između ugodnosti i vodstva dvostrislena te su u svom istraživanju pronašli kako je povezanost ugodnosti i vodstva niska. Međutim, s obzirom na suvremene teorije vodstva poput transformacijskog, pojedinci visoko na razini ugodnosti bi u tom slučaju mogli biti uspješni (Chen i Zaccaro, 2013 prema Dale i Harrison, 2017). Colbert i sur. (2012) smatraju kako situacije grupnog rada mogu spriječiti pojedince visoko na ugodnosti da preuzmu ulogu vođe, no ugodni pojedinci su općenito percipirani kao topli i osjetljivi na osjećaje ostalih, a te su karakteristike pozitivno povezane s uspješnim vodstvom.

U većini istraživanja rezultati pokazuju da *savjesnost* predviđa radni učinak u gotovo svim zanimanjima. Dakle, marljive, organizirane i uporne osobe obično imaju visok radni učinak (Hurtz i Donovan, 2001 prema Robbins i Judge, 2009). Ključni aspekti koji čine savjesnost su usmjerenost na postignuće i pouzdanost, a u odnosu na navedene osobine ličnosti, savjesnost ima najjaču povezanost s učinkom na radnom mjestu, uključujući i policijske poslove (Barrick i Mount, 1991). Budući da savjesnost predviđa kompetentnost u izvršavanju zadataka, očekivano je da se previđa uspješno vođenje. S obzirom na to da su savjesni pojedinci ustrajni i dosljedni očekuje se da će biti učinkoviti u vođenju (Goldberg, 1990 prema Judge i sur., 2002; Colbert i sur., 2012). Judge i sur. (2002) otkrili su kako su savjesni pojedinci uspješniji u vodstvu, dok Van Iddekinge i sur. u svom istraživanju časnika američke vojske pokazuju kako savjesnost ima izravan pozitivan učinak na vodstvo te kako je to povezano i sa snažnjom motivacijom za vođenjem (Van Iddekinge, 2009 prema Dale i Harrison, 2017).

### 3. Big five model rukovodstva u antiterorističkoj jedinici lučko (ATJ lučko)<sup>1</sup>

ATJ Lučko prva je specijalna postrojba u Republici Hrvatskoj, a ujedno je i najelitnija policijska postrojba osnovana 7.9.1990. godine. Jedinica je poslužila kao baza iz koje su kasnije nastale Oružane snage Republike Hrvatske i dio je Ministarstva unutarnjih poslova te je pod direktnom nadležnošću Zapovjedništva specijalne policije. ATJ Lučko danas djeluje na cijelom području Republike Hrvatske, a nadležna je za suzbijanje terorizma, rješavanje najsloženijih otmica i talačkih situacija, jedina je osposobljena za rješavanje otmica zrakoplova i drugih prijevoznih sredstava, vrši posebna osiguranja visokih državnih dužnosnika, radi na suzbijanju najtežih oblika kriminaliteta i uhićenju počinitelja najtežih kaznenih djela. Jedinica je osposobljena i za helikopterske operacije, zadaće potraga i spašavanja, snajperske operacije, pronalaženje, deaktiviranje i uništavanje formacijskih i improviziranih eksplozivnih naprava na zemlji i pod vodom, ronilačke intervencije te još niz drugih poslova<sup>2</sup>.

ATJ Lučko ima ukupno 25 rukovoditelja koji su raspoređeni na sljedećim razinama<sup>3</sup>:

1. zapovjednik
2. pomoćnik zapovjednika
3. instruktur specijalističke obuke
4. zapovjednik voda
5. vođa specijalističkog tima

U rujnu 2021. godine provedeno je preliminarno istraživanje s ciljem da se utvrditi koje osobine ličnosti su istaknute kod pojedinih rukovoditelja u organizaciji. Za potrebe istraživanja korišteni su primarni podaci koji su prikupljeni pomoću anketnog upitnika BIG FIVE INVENTORY- BFI<sup>4</sup> (John, Srivastava 1999) koji se sastoji od 44 pitanja kojima se analiziraju pet dimenzija Big five modela. Rukovoditelji su anketom procjenjivali stupanj slaganja sa svakom pojedinom tvrdnjom za što se koristila Likertova skala od 1 do 5 pri čemu je 1 označavalo „uopće se ne slažem“, a 5 „u

potpunosti se slažem“. Upitnik su rješavali individualno te je za rješavanje upitnika bilo potrebno oko 10 minuta. Nakon prikupljenih upitnika isti su analizirani na način da se zbrojio rezultat za svaku pojedinu osobinu ličnosti kako bi se utvrdilo koja je osobina ličnosti i u kojoj mjeri najizraženija kod svakog od rukovoditelja. Što se tiče veličine uzorka preliminarnog istraživanja, od ukupno 25 rukovoditelja, u istraživanju je sudjelovalo 24% odnosno njih 6 i to rukovoditelji na razini: *instruktur specijalističke obuke* (najviša razina analiziranih rukovoditelja), *zapovjednik voda* te *vođa specijalističkog tima* (tablica 1).

**TABLICA 2: UZORAK ISPITANIKA**

RAZINA	BROJ ISPITANIH
instruktur specijalističke obuke	2
zapovjednik voda	1
vođa specijalističkog tima	3
N=6	

Izvor: obrada autora

Na *najvišoj rukovodećoj razini* analizirana su dva rukovoditelja koji se razlikuju po specijalnosti za koji su određeni. **Rukovoditelj A** prema upitniku ličnosti kao najizraženije osobine ličnosti ima otvorenost prema iskustvima i ugodnost, zatim slijedi savjesnost, potom ekstraverzija i najmanje izražena osobina ličnosti je neuroticizam. Način na koji rukovoditelj A vodi i organizira rad svojih djelatnika najbliži je demokratskom modelu upravljanja jer rukovoditelj delegira velik dio ovlasti na djelatnike, ali zadržava mogućnost konačnog donošenja odluke, rad unutar tima dijeli se ravnopravno i dopuštena je komunikacija u oba smjera. Djelatnici na zahtjeve rukovoditelja A reagiraju predano i disciplinirano te u većini slučajeva poštuju i slažu se s njegovim odlukama.

Za **rukovoditelja B** upitnik ličnosti pokazao je sljedeće podatke: najizraženija osobina ličnosti je savjesnost, potom su na istoj razini otvorenost prema iskustvima i ekstraverzija, zatim slijedi ugodnost te očekivano, najmanje izražena osobina ličnosti je neuroticizam. Način na koji rukovoditelj B organizira rad svojih djelatnika najbliži je autokratskom modelu

<sup>1</sup> Primarni podaci korišteni u ovom radu su sastavni dio primarnog autorova istraživanja u okviru izrade završnog/diplomskog rada „Osobine ličnosti i tipovi vođenja u organizaciji“ koji je izrađen pod mentorstvom dr.sc. Anite Prelas Kovačević, prof.v.š. i obranjen 24.11.2021. godine

<sup>2</sup>[https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/USTROJ\\_MUP\\_RH/ATJ\\_Lucko.pdf](https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/USTROJ_MUP_RH/ATJ_Lucko.pdf) (20.10.2021.)

<sup>3</sup> Interni podaci organizacije

<sup>4</sup> BIG FIVE INVENTORY, dostupno na:  
<https://pages.uoregon.edu/sanjay/pubs/bigfive.pdf>

<sup>5</sup> Anketni upitnik preveden je na hrvatski jezik i kao takav dan je ispitnicima.

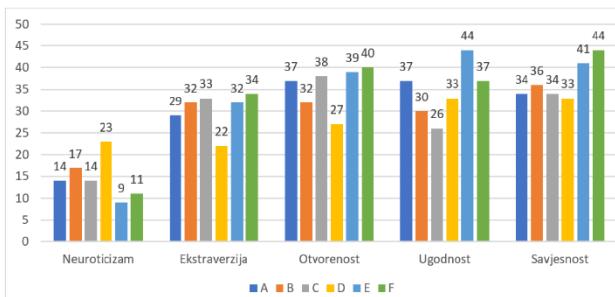
upravljanja. Rukovoditelj B je tip vođe koji jasno poznaje i koristi svoje ovlasti na potpuno pravedan način, ne uskraćuje prava svojih djelatnika niti u jednom smislu te uživa veliko povjerenje djelatnika. Rukovoditelj B kod dodjele zadataka jasno i nedvosmisleno dodjeljuje zadatke vodeći brigu o sposobnostima koje djelatnici posjeduju. U situacijama kada je to potrebno dozvoljava komunikaciju u oba smjera, jer prepoznaće da to može biti korisno za napredak cijelog tima. Pritisak koji stavlja na djelatnike je u skladu s njihovim sposobnostima i s onim što se očekuje da oni mogu obaviti, a to u većini slučajeva donosi kvalitetno obavljenim zadacima.

Na *srednjoj razini rukovoditelja* analiziran je jedan rukovoditelj i to u rangu zapovjednik voda. **Rukovoditelj C** ispunio je upitnik ličnosti koji je pokazao sljedeće podatke: najviše izražena osobina ličnosti je otvorenost prema iskustvima, potom savjesnost, ekstraverzija, ugodnost i na kraju neuroticizam. Rukovoditelj C organizira rad u timu u skladu s autokratskim modelom upravljanja, poznaje svoje ovlasti i preuzima odgovornost za delegirane zadatke. Rukovoditelj C raspoređuje djelatnike na jasno određene zadatke te u većini situacija ne dozvoljava individualnu inicijativu, odnosno preferira izvršavanje zadataka na način koji je on odredio. Djelatnici na takav način vođenja u većini slučajeva reagiraju s odobravanjem te rukovoditelj C ima povjerenje svojih podređenih.

*Najniža razina rukovoditelja* prema ustroju ATJ Lučko je vođa specijalističkog tima, međutim to je možda i najvažnija rukovodeća pozicija zbog toga što vođa tima odgovara za sve ljude u timu i donosi najvažnije odluke prilikom izvršenja najsloženijih zadaća. To je osoba od povjerenja kojoj svi u timu vjeruju i spremni su slušati i izvršavati njene zapovjedi. BFI upitnik ispunila su tri rukovoditelja na toj razini. **Rukovoditelj D** prema upitniku ličnosti najizraženiji rezultat ima za dvije osobine ličnosti, a to su savjesnost i ugodnost. Zatim, slijede otvorenost prema iskustvima, ekstraverzija i neuroticizam na posljednjem mjestu kao najmanje izražena osobina ličnosti. Rukovoditelj D vodi tim tako da jasno određuje zadatke svakoga u timu te svatko u timu snosi odgovornost za svoje postupke. Inzistira na ozbilnosti i samoinicijativnosti u trenutcima kada nema planiranih zadataka te očekuje da svaki od članova tima dodatno radi na usavršavanju svojih sposobnosti vezanih uz specifičnosti posla koji se obavlja. Kod mlađih članova tima to u većini slučajeva djeluje motivirajuće, dok stariji članovi u timu ponekad znaju biti nezadovoljni takvom radnom etikom. Rukovoditelj D dozvoljava komunikaciju u oba smjera i uvijek stoji na raspolaganju za sve nedoumice koje članovi tima mogu imati.

**Rukovoditelj E** drugi je po redu rukovoditelj na razini vođe specijalističkog tima. Prema dobivenim rezultatima njegove osobine ličnosti izražene su ovim redom: ugodnost, savjesnost, otvorenost prema iskustvima, ekstraverzija i najmanje izražena osobina je neuroticizam. Rukovoditelj E vodi tim na način koji nije strogo strukturiran, članovi tima prema međusobnom dogovoru biraju zadatke i zonu odgovornosti u kojoj se najbolje snalaze. Rukovoditelj E jasno određuje samo ključne zadatke svakog u timu, a ostatak obaveza članovi tima međusobno dogovaraju. Sve članove tima smatra ravnopravnima i dopušta komunikaciju u svim smjerovima, a atmosfera u timu je opuštenija u odnosu na druge timove. Svi članovi tima prilikom izvršavanja najsloženijih zadaća mogu donositi odluke ako su odluke pogodne za dobrobit cijelog tima.

Posljednji rukovoditelj koji je ispunjavao upitnik ličnosti također se nalazi na razini vođe specijalističkog tima u ATJ Lučko. Prema BFI upitniku kod **rukovoditelja F** najviše je izražena osobina savjesnosti, potom otvorenost prema iskustvima, nakon koje slijedi osobina ugodnosti te ekstraverzija i neuroticizam. Rukovoditelj F vodi tim demokratskim modelom upravljanja. Karakterizira ga odgovorno i precizno obavljanje poslova što potvrđuje i upitnik ličnosti budući da je u ovom slučaju najizraženija osobina ličnosti savjesnost. Rukovoditelj F pravedno raspoređuje zadatke u timu te cijeni odgovornost i samoinicijativnost članova tima. Rukovoditelj F na članove tima djeluje motivirajuće i stoji na raspolaganju za eventualne nesuglasice ili probleme. Komunikacija unutar tima dozvoljena je u svim smjerovima, a osjećaj odgovornosti podiže sudjelovanjem svakog od članova tima u izvršavanju specifičnih zadataka. Članovi tima na ovakav način rukovođenja odgovaraju profesionalnim pristupom i maksimalnim zalaganjem te imaju puno povjerenje u rukovoditelja F.

**GRAFIKON 1: PRIKAZ OSOBINA LIČNOSTI RUKOVODITELJA ATJ LUČKO**

Izvor: obrada autora

Grafikon prikazuje brojčani rezultat pojedine crte ličnosti svakog od rukovoditelja s obzirom na ispitivane crte ličnosti. Rukovoditelji su označeni različitim bojama i to: rukovoditelj A označen je plavom bojom, rukovoditelj B crvenom bojom, rukovoditelj C zelenom bojom, rukovoditelj D ljubičastom bojom, rukovoditelj E svjetlo plavom bojom te je rukovoditelj F označen narančastom bojom, a podaci rukovoditelja prikazani su na legendi grafikona. Na osi Y prikazan je brojčani rezultat dobiven analizom upitnika, dok su na osi X crte ličnosti neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost, ugodnost i savjesnost.

## Zaključak

Mnogi istraživači su prepoznali važnost ispitivanja odnosa osobina ličnosti i vodstva. Emocionalna stabilnost se ističe kao ključna za uspješno vođenje, osobito u poslovima koji su emocionalno zahtjevni. Ekstraverzija u mnogim situacijama može doprinijeti uspješnom vođenju, no i suprotni kraj te dimenzije može biti poželjan. Naime, introvertirani pojedinci imaju svoja obilježja koja pomažu pri rješavanju organizacijskih problema. Otvorenost prema iskustvu može biti poželjna karakteristika vođe, no to uvelike ovisi o radnoj ulozi, dok je ugodnost poželjna osobina, ali se takvi pojedinci rjeđe uključuju u aktivnosti vođenja. Očekivano, savjesnost je povezana s radnim učinkom u gotovo svim zanimanjima, a istraživanja pokazuju povezanost s uspješnim vođenjem.

Iako je riječ o preliminarnom istraživanju s malim uzorkom može se zaključiti kako tri razine rukovoditelja (od ukupno pet razina unutar ATJ Lučko) na prvom ili drugom mjestu imaju izraženu savjesnost. Savjesnost podrazumijeva da pojedinac unaprijed planira izvršavanje zadataka te je općenito organiziran. Savjesni pojedinci su disciplinirani, pažljivi i pouzdani. Isto tako, svim ispitanim rukovoditeljima najniže izražena osobina ličnosti je neuroticizam. Kao što je već spomenuto, suprotni kraj dimenzije neuroticizma

odnosi se na emocionalnu stabilnost. Emocionalno stabilni pojedinci sposobni su obavljati visoko rizične poslove, lakše podnose stres, karakterizira ih smirenost u stresnim situacijama te mogućnost adekvatnog funkciranja u izazovnim i neizvjesnim situacijama. Budući da je postupak prilikom selekcije kandidata za primitak u ATJ Lučko specifičan u odnosu na druge poslove te se od pojedinca očekuje da posjeduje određene psihofizičke sposobnosti koje za većinu drugih poslova nisu potrebne, logičan je zaključak da specifični pojedinci prolaze seleksijski postupak te da ih karakteriziraju određene osobine ličnosti. Također, prema rezultatima ispitivanja, ali i dosadašnjeg iskustva, konkretni napredak u praksi mogao bi se postići uvođenjem psihologa u sastav jedinice. Uloga psihologa bila bi procjena kandidata prilikom selekcije za prijem u jedincu pri čemu bi se minimalizirala mogućnost pogreške u procjeni ličnosti potencijalnih kandidata, a isto tako psiholog bi bio uključen u procjenu spremnosti djelatnika za napredak na rukovodeće funkcije. Psiholog bi, kao stručna osoba, mogao održavati edukacije o uspješnom vođenju i ulozi vođe unutar jedinice, a isto tako imao bi svoju ulogu u situacijama nakon obavljanja potencijalno opasnih i stresnih zadataća ukoliko bi psihičko stanje djelatnika bilo narušeno, budući da ATJ Lučko obavlja poslove u kojima je stres svakodnevna pojava.

## Literatura

- [1.] Atkinson, R.L. & Hilgard, E. (2007):Uvod u psihologiju. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [2.] Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1- 26)
- [3.] Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. & Wang, G. (2012): Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4) (670-685)
- [4.] Costa, P. & McCrae, R. R. (2008): The revised NEO personality inventory (NEO-PI-R). *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment*, 2, 179-198. DOI: 10.4135/9781849200479.n9
- [5.] Dale, L. & Harrison, D. (2017): How the Big Five personality traits in CPSQ increase its potential to predict academic and work outcomes. Cambridge Assessment Admissions Testing, (1- 23)
- [6.] Dannar, P. (2016). If You Want Creativity in Your Organizations, Seek Out the Introvert. *Journal of Leadership Studies*, 10 (1), (40-41).
- [7.] Fulgosi, A. (1981): Psihologija ličnosti. Zagreb: Školska knjiga.
- [8.] Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M.M. & Sivanathan, N. (2007): Predicting workplace aggression: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92 (228-238)

- [9.] Jensen, M. (2015). Personality Traits, Learning and Academic Achievements. *Journal of Education and Learning*, 4(4), (91-118). DOI: 10.5539/jel.v4n4p91
- [10.] John, O. P. & Srivastava, S. (1999): The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. Pervin and O.P. John (Eds.) *Handbook of personality - Theory and research*, 40(20), (102-138). Guilford Press.
- [11.] Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002): Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), (765-780). DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- [12.] Krapić, N. (2005): Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje. *Psihologische teme*, 14(1), (39-56)
- [13.] Larsen R. J. & Buss, D. M. (2008). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [14.] Lebedina Manzoni, M. (2007). *Psihološke osnove poremećaja u ponašanju*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [15.] McCutchan, K. A. (2013): Attachment anxiety and avoidance and the big five personality traits: their relationship to self-esteem. Arcata: The Faculty of Humboldt State University
- [16.] Ministarstvo unutarnjih poslova:  
[https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/USTROJ\\_MUP\\_RH/ATJ\\_Lucko.pdf](https://mup.gov.hr/UserDocsImages/ministarstvo/USTROJ_MUP_RH/ATJ_Lucko.pdf)  
(20.10.2021.)
- [17.] Ministarstvo unutarnjih poslova: Ravnateljstvo policije:  
<https://policija.gov.hr/zapovjednistvo-specijalne-policije/418>  
(20.10.2021.)
- [18.] Robbins S. P. & Judge T. A. (2009): Organizacijsko ponašanje. Zagreb: MATE.
- [19.] Roberts, B. W., Lejuez, C., Krueger, R. F., Richards, J. M., & Hill, P. L. (2014). What is conscientiousness and how can it be assessed? *Developmental Psychology*, 50(5), (1315– 1330).
- [20.] Rothmann S. & Coetzer E. P. (2003). The Big Five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), (68-74). DOI: 10.4102/sajip.v29i1.88
- [21.] Spark, A., Stansmore, T. & O'Connor, P. (2018). The failure of introverts to emerge as leaders: The role of forecasted affect. *Personality and Individual Differences*, 121(8), (84- 88). DOI: 10.1016/j.paid.2017.09.026
- [22.] Swider, B. W. & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), (487-506). DOI: 10.1016/j.jvb.2010.01.003

# Upute autorima - *Guidelines for authors*



Časopis „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo“ obuhvaća teme iz područja ekonomije, s posebnim naglaskom na poduzetništvo i menadžment, turizma, kao i teme iz domene informacijskih i komunikacijskih tehnologija te računalnog programiranja. Časopis se bavi i onim temama koje su povezane s problematikom interdisciplinarnog pristupa gore navedenih područja. Tematska područja časopisa obuhvaćaju, ali nisu ograničena na:

- Opća ekonomija, makroekonomija i mikroekonomija
- Ekonomski razvoj
- Suvremeni menadžerski procesi
- Poduzetništvo, inovativnost i kreativnost
- Marketing i poslovna komunikacija
- Računovodstvo, financije i porezi
- Međunarodna ekonomija i međunarodne integracije
- Pravni aspekti menadžmenta i poduzetništva
- Primjena matematike i statistike u ekonomiji
- Suvremeni trendovi u turizmu
- Turistički razvoj i institucionalna podrška razvoju turizmu
- Turizam posebnih interesa
- Ruralni oblici turizma
- Ekonomija doživljaja
- Interesna udruživanja u turizmu
- Marketing u turizmu
- Destinacijski menadžment
- Interpretacija kulturne i prirodne baštine
- Zaštita okoliša i održivi razvoj
- Upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu
- Informacijsko-komunikacijske tehnologije
- Arhitektura informacijskih sustava
- Programsко inženjerstvo, programski jezici i tehnologije
- Nove paradigme u razvoju softvera
- Odabrana programska rješenja
- Internet stvari (IoT)
- Nove telekomunikacijske tehnologije i mreže novih generacija
- Upravljanje telekomunikacijskom mrežom
- Performanse mreže i kvaliteta usluge
- Računarstvo u „oblaku“
- E-sustavi i rješenja u javnoj upravi
- Operacijski sustavi

Časopis „ET<sup>2</sup>eR“ namijenjen je svima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju primijenjene stručne djelatnosti. Svrha časopisa je upoznavanje šire javnosti s novostima iz navedenih područja i popularizacija struke. Stoga ohrabrujemo sve potencijalne autore da prijave svoje radove za objavljivanje. Službeni jezici časopisa su hrvatski i engleski. Časopis se objavljuje dva puta godišnje u digitalnom obliku na web stranici Veleučilišta u Virovitici.

**Dodatne informacije o postupku uređivanja, zaprimanja, recenzije i objave radova možete saznati na jedan od sljedećih načina:**



[www.vuv.hr/et2er/](http://www.vuv.hr/et2er/)



+385 33 492 257



urednik@vuv.hr

Također, klikom na jednu od dolje ponuđenih opcija možete pristupiti dodatnim informacijama:



[Izdanja časopisa](#)



[Upute za autore](#)



[Sustav za  
zaprimanje radova](#)



The journal "ET<sup>2</sup>eR - Economics, Tourism, Telecommunications and Computing" covers topics in the field of economics, with special emphasis on entrepreneurship and management, tourism, as well as topics in the field of information and communication technologies and computer science. The journal also deals with the topics that are related to the issue of interdisciplinary approach to the above-mentioned areas. Topic areas of the journal include, but are not limited to:

- General economics, macroeconomics and microeconomics
- Economic development
- Modern managerial processes
- Entrepreneurship, innovation and creativity
- Marketing and business communication
- Accounting, finance and taxes
- International economics and international integration
- Legal aspects of management and entrepreneurship
- Application of mathematics and statistics in economics
  
- Contemporary trends in tourism
- Tourism development and institutional support for tourism development
- Tourism of special interests
- Rural forms of tourism
- Economics of experience
- Interest associations in tourism
- Marketing in tourism
- Destination management
- Interpretation of cultural and natural heritage
- Environmental protection and sustainable development
- Human resources management in tourism
  
- Information and communication technologies
- Information systems architecture
- Software engineering, programming languages and technologies
- New paradigms in software development
- Selected software solutions
- Internet of Things (IoT)
- New telecommunication technologies and networks of new generations
- Telecommunication network management
- Network performance and quality of service
- Cloud computing
- E-systems and solutions in public administration
- Operating systems

The "ET<sup>2</sup>eR" journal is intended for everyone who wants to contribute to the development of applied professional activity. The purpose of the journal is to especially popularize the applied science. Therefore, the Editorial Board encourage all potential authors to submit their papers for publication. The official languages of the journal are Croatian and English. The journal is published in digital form on the website of the Virovitica University od Applied Sciences bianually.

Additional information about the process of editing, receiving, reviewing and papers publishing:



[www.vuv.hr/et2er/](http://www.vuv.hr/et2er/)



+385 33 492 257



[urednik@vuv.hr](mailto:urednik@vuv.hr)

or using some of the options provided below (click on the option):

